

RELATORÍA

# La Red

## ESCUELA DE VERANO



### SEMINARIO

EL LIDERAZGO DE LAS ARTES ESCÉNICAS  
EN UN MUNDO CAMBIANTE, de Kenneth Foster

# Un seminario para los profesionales del sector escénico

6, 7 y 8 de junio de 2016

Un proyecto desarrollado gracias a la colaboración de:

**AC/E**  
ACCIÓN CULTURAL  
ESPAÑOLA



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

**inaem**

INSTITUTO NACIONAL  
DE LAS ARTES ESCÉNICAS  
Y DE LA MÚSICA

*La undécima edición de la Escuela de Verano de la Red Española de Teatros Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública, un espacio para compartir conocimiento, arranca con el taller “Artes Escénicas y liderazgo cultural en contextos de cambio”, de la mano de Kenneth Foster.*

*El ritmo del cambio que está ocurriendo en el mundo contemporáneo plantea un reto para los líderes de las artes en todas partes, incitándonos a pensar de otra manera acerca de nuestro modo de trabajar. En particular, para los líderes artísticos experimentados, la reconsideración de lo que hacemos, cómo lo hacemos y el porqué es algo que deberíamos afrontar, pero, sumidos en el ajetreo de nuestras tareas cotidianas, parece que nunca tenemos tiempo para poder apartarnos, reflexionar y reinventar el presente y el futuro de nuestras organizaciones y sus tareas.*

*El abordaje de estos retos corre a cargo de Kenneth Foster, un profesional de las artes con gran experiencia. Foster lleva más de treinta años como programador artístico en Estados Unidos, trabajando con organizaciones grandes y pequeñas, urbanas y rurales, por todo el país. En la actualidad, ejerce como director del Programa del Liderazgo de las Artes en la Universidad de California del Sur, de Los Ángeles.*

Es un placer para mí estar aquí, en el marco de esta escuela, con vosotros. Sois mi gente. Estáis trabajando en un campo al que he dedicado toda mi vida. Y es un honor estar con vosotros y compartir ideas y pensamientos acerca de lo que creo que está sucediendo en este mundo. Y qué cosas estamos haciendo o podemos hacer para responder este entorno tan cambiante. Un ambiente inestable que ha creado conmoción pero que también nos da energía. Y requiere que todos pensemos de una manera – quizás- muy diferente sobre la manera en que hacemos nuestro trabajo.

Comenzaré contándoos de mí y de mis antecedentes profesionales, para que tengáis una perspectiva a partir de la cual hablo. He sido programador en USA; programador entendido como la labor que hacéis muchos de vosotros: traer a los artistas a los teatros y los presentarlos a la comunidad.

Veremos qué supone ese trabajo y cómo hemos de pensarlo. He sido programador desde 1985. He trabajado en cinco sitios distintos en Estados Unidos: en un teatro pequeño de 250 butacas en los suburbios de Denver (Colorado), que es mi tierra natal; en universidades de USA presentando programas -es bastante común que haya programaciones universitarias en Estados Unidos-, y lo es, en parte, porque las universidades forman parte del sistema y tienen por papel suministrar arte para la comunidad, un papel muy importante; he trabajado en la Universidad de Arizona, en Tucson, una ciudad no muy grande, al suroeste, cerca de la frontera mexicana y en la de Pensilvania, la estatal -una ciudad rural, en el centro del estado, 35.000 habitantes en la ciudad universitaria; y he trabajado también en una pequeña universidad en el centro de Illinois, 100.000 habitantes en una ciudad industrial, de clase trabajadora, obrera. Recientemente he trabajado en un centro multidisciplinar, de arte contemporáneo, en el centro de San Francisco, en el corazón de la ciudad, programando arte, danza, música, cine... La financiación era parte por el municipio y parte privada. He sido director ejecutivo durante 10 años antes de empezar el programa en el que trabajo actualmente. Ahora estoy en la Universidad de California del Sur, en Los Ángeles.

He estado, como veis, en todo tipo de instituciones en ciudades grandes, pequeñas, zonas rurales, industriales, universitarias... Durante todo este tiempo, he tenido la oportunidad de observar muchas situaciones y comunidades diferentes y organizaciones implicadas con las artes. También he estado involucrado activamente en la Asociación de Programadores de Artes Escénicas de Estados Unidos (APAP). Una asociación de todos los programadores y gestores y algunos artistas del país. En enero, anualmente, hay un congreso en Nueva York. Os animo a que vengáis, porque os va a dar una idea muy clara de lo que es esta asociación y lo que significa. Hay pequeños y grandes programadores. Es un festival que dura una semana y media, con cientos de eventos y actos, y es donde convergen todos los profesionales de vuestro ramo en Estados Unidos. Es una asociación profesional de la que he sido presidente del Consejo de Administración durante tres años, por mi deseo personal de poder entender este terreno mejor y ver cuánto entendía de todo ello y en qué sitios podía yo crear un impacto y descubrir los propósitos que me movían.

Suelo contar que, cuando era niño, no decía quería ser un programador de artes escénicas, yo no sabía que existía ese oficio; y así sigue siendo hoy, así que la gente que llega a este trabajo hoy en día, llega de frentes muy variados, desde la técnica, actores, de la universidad... por eso es interesante, enriquecedor y valioso ese encuentro anual estadounidense.

Estos gestores que se reúnen en la APAP y vosotros representáis el corazón cultural del país. Y tenéis una gran responsabilidad como programadores; sois quienes presentáis la cultura a vuestras comunidades y sois constructores de la manera en que la cultura es entendida por vuestra población de influencia.

Esto breve repaso nos puede dar una idea de mis antecedentes y por qué he llegado a este punto en el que estoy. En 2008-2009, cuando era el director ejecutivo del centro de artes en San Francisco (YBCA), llegó la llamada crisis –creo que os ha llegado rápidamente también a vosotros-. Ha sido muy dramática y traumática y alcanzó una profundidad tal que las personas que están en puestos como los nuestros nos quedamos paralizados. Ante esta coyuntura, realizamos una reunión en YBCA, con más 150 organizaciones de la zona de la Bahía de San Francisco, con la idea de averiguar qué pasaba y qué estaba haciendo la gente al respecto. Para mí, lo más preocupante fue descubrir que no sabíamos qué sucedía ni teníamos idea de qué hacer. Un desconcierto que se puede entender perfectamente porque gente más poderosa que nosotros tampoco sabían que hacer. No estábamos solos. Pero me daba la impresión de que, como trabajadores culturales, era muy peligroso que no supiéramos qué hacer. Las organizaciones cerraban, los artistas dejaban de trabajar, los programadores no programaban... todo el mundo estaba paralizado.

Han pasado 8 años y tampoco tenemos muy claro qué va a suceder. Entonces, pensé, ¿cómo hemos llegado hasta aquí? ¿Qué puedo hacer? ¿Qué tenemos que hacer para avanzar y no quedarnos atascados sin saber qué hacer? Esta situación y hacerme estas preguntas fue lo que provocó que me dedicara a investigar, echar un vistazo a mi carrera y estudiar los pasos que había ido dando para comprender el origen y posibilidades de esta situación.

Cuando me fui a la Universidad del sur de California, a partir de este estudio, intenté re-enmarcar quiénes somos, qué hacemos, en qué entorno trabajamos y cómo responder a todo ello. Y sobre esto es sobre lo que vamos a trabajar en este taller. La idea es re-enmarcar qué hacemos para sobrevivir y para prosperar -¿por qué no?- en este mundo tan incierto y que cambia tan rápidamente; un mundo en el que tratamos de trabajar. Pero debo decir, antes de nada, que todo de lo que vamos a hablar en este encuentro está profundamente interconectado, aunque hablemos de ello por partes, por piezas. Nos enfrentamos a un problema muy tridimensional que se interconecta. Así que no debemos perder de vista que todo está interconectado y que no existe una solución sencilla a aquello a lo que nos enfrentamos.

Comenzaremos hablando, sobre todo, del ambiente externo, principalmente desde la perspectiva de los Estados Unidos. He intentado aprender algo de España y qué sucede aquí, para intentar hacerme una idea del contexto. Sé que de nuevo hay elecciones y que hay cierta visión escéptica de si algo va a cambiar. Hay gran paro juvenil en España. Los refugiados, que están afectando a toda Europa, llegan también aquí. He intentado aprender un poco sobre vuestro país y os pido que me corriáis si me equivoco en la idea que me he hecho. Así que mucho de lo que hable será desde la perspectiva de Estados Unidos y tendréis, por tanto, que traducirlo a la vuestra.

Empiezo por lo externo porque, al menos en Estados Unidos, es un área a la que los profesionales de nuestro campo no dedican mucho tiempo. Estamos muy ocupados con la lista de tareas que hacer en nuestro trabajo como programadores: pagar facturas, traer artistas... y a veces no entramos en este aspecto. Pero creo que, si nos centramos en una organización, una de las claves para tener éxito en este mundo contemporáneo es poder tener una perspectiva más amplia de lo que sucede a nuestro alrededor. ¿Qué sucede en el mundo y cómo podemos aplicarlo a nuestras organizaciones?

Un par de comentarios más. Entiendo que la mayoría de esta audiencia que me acompaña en el taller son profesionales procedentes de teatros públicos. En Estados Unidos, no hay nada como un teatro público tipo español. El apoyo público a las artes es minúsculo, no llega a más del 5 ó 10 % del total del presupuesto. Así que no es una fuente de ingresos significativa. Si hubiera un 30% de recorte en la financiación pública, no

sería una buena noticia, pero tampoco nos haría realmente daño. La financiación es, sobre todo, privada, lo que significa que los ingresos principales son los devengados de la actividad principal y las complementarias (venta de entradas, alquiler de espacio, etc.). En un sentido general y muy amplio, en la mayoría de las organizaciones en Estados Unidos, la mitad de su presupuesto proviene de estos ingresos y la otra mitad –grosso modo- proviene de aportaciones privadas, fundaciones, grandes corporaciones –cada vez menos- y mecenas individuales. Este último punto es enorme. En Estados Unidos, probablemente, la mayor parte de ingresos a los que podemos aspirar son procedentes del mecenazgo individual. La idea que subyace es que, “como ciudadano de Estados Unidos, no doy al gobierno mi dinero para que decida cómo gastarlo, sino que me quedo con mi dinero y decido dónde lo coloco, qué me interesa y así el gobierno me da un descuento fiscal”. Así que hay una gran motivación para hacerlo. Por eso hay departamentos gigantescos que se llaman “de desarrollo” y que realmente se refieren a captación de fondos.

Como digo, la diferencia es enorme. Cuando yo estuve en la Universidad de Arizona, en Tucson, el 85% de nuestro presupuesto eran ingresos devengados de entradas. Cuando fui al Centro Yerbabuena para las Artes, en San Francisco (YBCA), donde programábamos sobre todo artistas experimentales, el 15% venía del ingreso de entradas y el resto había que captarlo. O sea, el caso opuesto. Entre esos dos casos extremos, normalmente, hay un 50% de cada procedencia.

Sin embargo, no creo que nuestros desafíos sean tan diferentes. Pensamos de la misma forma en la manera en que opera el mercado: hay personas que aportan a lo que hacemos o no las hay. Es una forma de proceder parecida, aunque las fuentes sean diferentes.

**INTERVENCIÓN:** Los mecenas que dan dinero a estas organizaciones, ¿son intervencionistas también? ¿Sueltan el dinero y ya o intentan incidir en lo que se desarrolla en la institución?

**KENNETH FOSTER (KF):** Buena pregunta. La idea es que si se da el dinero es porque se tiene interés altruista, filantrópico. Hay un entendimiento de que hay una necesidad de dar dinero al arte porque quiero que sobreviva y esta institución hace el trabajo que me gusta. En Yerbabuena (YBCA), encontramos a esa gente que le importa el arte contemporáneo y lo apoya. Hay personas que se consideran amantes del arte contemporáneo y gente librepensadora y esa sí aporta. Por lo general, el patrón da dinero y nosotros hacemos lo que nos dé la gana. Se pide un apoyo general. Nosotros recibimos el dinero y lo sumamos a nuestro presupuesto. Hay organizaciones que solo dan dinero para una cosa en particular: un programa concreto para niños, por ejemplo. Es decir, pueden solicitar invertir en un programa concreto o para desarrollar un nuevo programa concreto. Entonces, dan el dinero y luego tienes que realizar el proyecto y enviarles un informe de realización. En algún caso se puede especificar. Desde 2008 sobre todo, y antes incluso, hay un movimiento un tanto inquietante entre el sector de los negocios donde hay entidades sin ánimo de lucro que no gestionan bien su dinero y cada vez se generaliza más la idea entre sus patronos de prestar más atención en dónde gastan el dinero. Filantropía de riesgo: yo te doy este dinero pero voy a vigilar cada una de las cosas que haces. Quiero ver los resultados y todo lo que haces y asegurarme de que el dinero que te doy lo usas de manera adecuada. A veces el dinero es libre, por así decirlo, y otras tiene muchas cláusulas de control.

Sobre el control sobre lo artístico... hay otras organizaciones que no calibran tanto y no se hacen reuniones con opciones específicas de programas... pero sí puede suceder que te digan: “Te doy dinero y me encantaría ver a esta compañía”. Y dices: “Bueno, ok, el mensaje me llega”.

*Los asistentes se presentan a compañeros y ponente. Informan de su nombre, espacio o área en la que trabajan y responden a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que no te deja dormir por la noche? Como sois muchos, hay que hacer un ejercicio de síntesis sobre ese desafío. Recogemos sus preocupaciones:*

- ▶ Falta de dinero.
- ▶ ¿Qué va a pasar cuando el dinero público se acabe?
- ▶ Búsqueda de recursos financieros y captación de públicos.
- ▶ Mantener el público que tenemos y el desarrollo de una ley de mecenazgo como nueva manera de buscar recursos.
- ▶ Con los recursos que tenemos, optimizarlos para conseguir una participación cultural con una política cultural de cercanía.
- ▶ Saber combinar el pago de caché con los riesgos (recaudación de taquilla).
- ▶ Desde el campo de formación: puesta en valor de las profesiones y definir para qué sirve formarse en este campo -ante la crisis que acucia al sector- y transmitirlo a nuestros alumnos.
- ▶ Cómo optimizar e incrementar recursos para llegar a un mayor público.
- ▶ Convencer a la institución de la importancia de no bajar los recursos y, por otro lado, fortalecer el vínculo con la comunidad para mantener un papel significativo de cara los próximos años.
- ▶ La financiación nos preocupa hasta cierto punto (55% aportación pública) y entre los desafíos que más nos preocupan son fundamentalmente el ser más sostenibles y, sobre todo, intentar ser más flexibles, entender mejor lo que sucede alrededor para intentar adaptar el modelo teatral a los cambios que suceden en el entorno, no tratar de modificar el entorno para que se adapte al sector.
- ▶ Llevar públicos.
- ▶ Llegar a un consenso político: que la cultura genera un tejido económico. Otro desafío es la financiación: que todo lo que recaudamos va a la Hacienda municipal y no lo podemos gestionar desde nuestro teatro.
- ▶ Gestión y recuperación de público y encontrar sinergias para que las producciones que generamos puedan convivir en un modelo tan cambiante como el que tenemos ahora de convivencia con los espacios públicos. Que los cachés están desapareciendo.
- ▶ Cómo motivar al público para que venga a más de una función. Esto solucionaría otras cuestiones como la financiación. Qué precios pongo a las entradas, cómo les motivo, si mi modelo de gestión es bueno... Somos un modelo autónomo, así que gestionamos nuestros ingresos directamente. Cómo motivamos a los mecenas a que inviertan más No rebajar las inversiones públicas, sino mantenerlas y que al incrementar los otros ingresos, podamos invertir las en otras cosas como espectáculos de riesgo. Cómo motivo a mi equipo.



- ▶ El mayor problema es que ahora tenemos más políticos por encima de nosotros y muchas veces no saben de la problemática de nuestro día a día. Que no nos metan grandes bocados a nuestro presupuesto para destinarlo a otras áreas. Aspiración: fomentar públicos, sobre todo jóvenes.
- ▶ El principal es que el equipo no se queme, mantener el buen ánimo. Mantener y mejorar respuesta de taquilla mientras hacemos un adecuado balance entre gran público y cosas más pequeñas y de interés. Nos preocupa el IVA. Generar más públicos. Hacer entender a los economistas nuestras cuentas.
- ▶ En los pueblos es fundamental un presupuesto municipal, y que sea apoyado por los concejales y por la propia ciudadanía. Y, por otro lado, el público, que es muy fluctuante.
- ▶ Financiación pública y privada, conseguir un interés privado para apoyar un proyecto personal. Por otro lado, conseguir una fidelización de público. Y el trabajo conjunto entre programadores y compañías o creadores.
- ▶ Mantener el espíritu de teatro público con el que abrimos hace 20 años y captación de complicidades con el poder.
- ▶ Cómo estabilizar una profesionalización. Trabajamos con muchos voluntarios y cómo profesionalizar la gestión del festival.
- ▶ Intervención política en la programación y la falta de financiación. En la otra área, cómo generar creaciones escénicas acordes con las necesidades del mercado.
- ▶ Concienciar al público para llevarlo al teatro, teniendo en cuenta que nuestra área de influencia es una población con un poder adquisitivo muy bajo, que tenemos poco presupuesto y que estamos en una zona eminentemente rural. Cómo en épocas de ingresos bajos, convencerles de que invertir en cultura es rentable.
- ▶ Seguimos cometiendo en la administración los mismos errores que cuando se gestionaban grandes presupuestos. El día a día, que no permite reflexionar.
- ▶ Convencer a políticos y agentes del pueblo de que es importante lo que hacemos, hacer política cultural de artes escénicas.
- ▶ Tengo la sensación de que estamos repartiendo miseria y que se está acrecentando la distancia entre programadores y empresarios teatrales. ¿Cómo acercar ambos agentes y rentabilizar recursos?
- ▶ El divorcio de la gente joven de las artes escénicas. El no tener un discurso potente que haga imposible que un político pueda restarnos recursos. Pensar si las artes escénicas tendrán sentido en la vida de los ciudadanos dentro de 50, 60, 70 años.
- ▶ Implicación de los ciudadanos en la vida del teatro, implicación de los políticos para que no intervengan en decisiones de programación. Mantener la implicación del equipo de trabajo con los recortes que han cargado de trabajo al personal.
- ▶ El nivel de coherencia de la situación a la que nos vamos viendo abocados en la gestión y la distorsión



con las normativas que hay que aplicar a nivel de personal, desafección del público, no solo jóvenes sino también maduros, la renovación y la continuidad en la gestión pública de los elementos innovadores, gente joven que vaya a implicarse aportando frescura y nuevas formas en la gestión.

- ▶ Ley de mecenazgo. Conseguir más personal especializado o técnicos que puedan conocer bien el engranaje de esa ley para aprovecharla. Con respecto a públicos, además de mantener el sistema que tenemos, acercarnos a nuevos. En términos de programación, generar una programación diferenciada y atractiva para el público.
- ▶ Expansión de la programación con los mismos recursos y vocación de servicio público para cubrir el mayor número de necesidades de nuestra población. Expansión a nivel de contenidos y a nivel de llegar al público. A veces me quita el sueño la ingerencia política.
- ▶ Falta de presupuesto: no me dejan pedir dinero a las empresas privadas. Mantenernos ahí y hacer entender a ciudadanía y políticos que somos necesarios, que no somos un gasto sino una inversión.
- ▶ El tema económico, públicos, ingerencia política. Pero lo que más me preocupa es encontrar el sentido de la actividad tras tres décadas de vida. La inercia. El modelo organizativo. Cómo relacionarnos con nuestro entorno social y artístico. No podemos repetir un esquema de hace tres décadas con un entorno tan cambiante.
- ▶ Ingerencia política, sobrevivir ante todo lo que estamos viviendo para poder seguir luchando, mantener la temporada sin olvidar los intentos de captación de nuevos públicos y mantener los proyectos grandes con los que el teatro colabora.
- ▶ La rutina de nuestro trabajo y el aburrimiento, accesibilidad de nuestra institución a ciudadanía y profesionales.
- ▶ Generar espacios de calidad para los artistas, que tengan tiempo, espacio para trabajar con calidad, de qué manera las artes del movimiento pueden establecer una relación con la comunidad, la enseñanza, la generación de conocimiento. Más allá, hemos encontrado un gran refugio en el trabajo en red, el trabajo de los espacios más *underground* que permiten acceder a la nueva creación desde las instituciones.
- ▶ Políticos, presupuesto menguado, tener más tiempo para pensar. Mi demanda más grande: tiempo.

Me parece interesante pensar que, si estuviese haciendo esto en Estados Unidos, habría oído cuestiones muy similares, especialmente las preocupaciones relacionadas con el dinero y con el público. Hay una señora en mi país que se llama Suze Orman, es una personalidad televisiva y habla de cómo hay que gestionar el dinero. Ella invita al público a su programa y le grita e insulta diciéndole: “No puedes irte de vacaciones, no tienes dinero”. Y dice algo muy interesante: “El dinero es como el aire, está aquí, lo necesitamos para sobrevivir, pero nadie vive para tener aire. Nadie tiene por objetivo en la vida tener aire”. Yo siempre pienso eso cuando me planteo nuestra relación con el dinero. Y está totalmente vinculado con los públicos y la gente que participa con respecto a la gestión de públicos. En los próximos tres días vamos a hablar de dinero directamente como tal pero, cuando hayamos terminado, espero que veamos el dinero como aire, para que forme parte de la solución y no del problema.

Lo que me gusta de estas reuniones es que nos juntemos con otras personas que tienen nuestras mismas preocupaciones. Y es tranquilizador saber que no estamos solos.

Dos cosas rápidas. Una: la definición de locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados distintos. Y otra cosa que hago mucho: cuando hay una pregunta y no acabo de encontrar la solución, acabo pensando que el problema está en la pregunta. Entonces, replanteo la pregunta y, de pronto, empiezan a aparecer las respuestas.

Reformulemos esas preguntas para encontrar un resultado, que es lo que llamo florecer o prosperar en un mundo incierto.

## PROSPERAR EN UN MUNDO INCIERTO

El mundo siempre está cambiando. El cambio siempre ha estado ahí. El cambio no es algo nuevo. Sabemos que vivimos en un mundo cambiante. No es una sorpresa para nadie. Pero hay una nueva dimensión del cambio que está ocurriendo ahora mismo y que va a hacer que tengamos que pensar de manera distinta sobre cómo coexistimos unos con otros en este entorno. Creo que este cambio es una interacción compleja de una serie de tendencias que alteran el sistema y que ocurren a una velocidad inimaginable, para alterar el mundo de una manera radical. Hablamos de fuerzas complejas que interactúan unas con otras.

Todo está explotando, hay cosas nuevas todo el tiempo y hay cosas que tendrán que ser reconstruidas. Cuando nos replanteamos nuestra relación con nuestras instituciones, no digo que tengamos que dinamitarlo todo, pero tenemos que reformular muchas cosas. Lo más difícil de aceptar es la gran velocidad a la que ocurre este cambio. Los móviles que tenemos, hace diez años nadie los tenía. Y con ellos vienen cada vez cosas que nunca habíamos imaginado. Cambios como la interacción con los demás, con las artes. Ese es el cambio que altera el sistema: un cambio dramático, radical y velocísimo.

Voy a hablar de elementos impulsores de ese cambio: globalización, tecnología, cambio climático, reorganización económica.

### **GLOBALIZACIÓN:**

Es un término que hemos oído muchísimo. Pero hay aspectos que son radicalmente distintos hoy. Una, los *movimientos de población*. Antes de plantearnos cómo es el mundo, tenemos que ser conscientes de que el planeta ya no es fijo. La gente ya no vive donde nace. Las fronteras que estaban establecidas ahora son más porosas de lo que hubiésemos jamás imaginado. Porosas, queramos o no. Ese movimiento de gente y las implicaciones de ese movimiento son enormes. En Estados Unidos, el trasiego de personas es tan importante que las poblaciones cambian en un año o menos. Hablamos de cientos de miles de personas que entran en nuestra frontera con México y que alteran la distribución étnica, la cultura, la lengua, la comunidad... Así que nosotros, que somos responsables de comunidades artísticas, vemos que todo cambia radicalmente.

**El gradual rechazo del estado.** Hay ciertos grupos que adquieren un poder tribal, que hacen que ahí el estado sea menos importante. En España, hay territorios que se quieren independizar del estado. El poder del estado nación está desapareciendo gradualmente. Una tendencia global con impacto en todos.

Además de esas ideas, tenemos **tendencias multinacionales en lo económico**, fundamentalmente. Para un ciudadano de Estados Unidos es inquietante salir de USA y ver que ha colonizado el extranjero. Empresas nuestras por todos lados: Macdonalds, CocaCola...

Por un lado, todo muy **abierto** y, por otro, muy **cerrado**. Los dos extremos al mismo tiempo. La gente en vuestras comunidades vive ese mundo: por un lado, tendencias tribales y, por otro, tendencias globalizadoras.

**La disminución de la cohesión social**, por otro lado. Se agrieta el tejido social porque aparecen cosas que interfieren con la estructura anterior. Somos españoles y europeos, pero a medida que va llegando gente y se va integrando en nuestra sociedad, esto va difuminándose. Estuve leyendo que en Suiza hay una tradición antigua: los estudiantes al final de la clase le dan la mano al profesor. Ahora que llega mucha gente de origen sirio, se niegan a darle la mano a una profesora si es mujer, porque son musulmanes y está prohibido dar la mano a una persona que es mujer si no es familiar. ¿Quién debe adaptarse? Estas tradiciones, creencias son muy sólidas y profundas, más que la política y que las leyes, así que no se pueden cambiar con facilidad.

Finalmente tenemos la **intensidad de la experiencia del otro**. Antes de la irrupción de los media, solo podíamos informarnos por la prensa escrita, la radio; ahora tenemos toda la información en tiempo real. Tragedias que llegan al instante. Tenemos la sensación de que todo el planeta está permanentemente en caos y es muy gráfico y visual. Experiencia intensa que no nos deja distanciarnos.

Estas son realidades culturales profundas que se están cuestionando y que no podemos parar, debemos ser conscientes de su suceder.

## LA TECNOLOGÍA

Si hubiera un único elemento impulsor del cambio que pudiese agitar el mundo especialmente sería la tecnología. Nos proporciona una *interconexión instantánea*.

**Nuevas modalidades de trabajo.** Hay formas de trabajo que están cambiando de maneras inimaginables; se han creado perfiles y puestos de trabajo que no podían haber ocurrido sin esta irrupción tecnológica.

**Móviles y redes sociales** son, probablemente, el mayor elemento impulsor del cambio. Ahora todo lo que solía estar encima de nuestra mesa va en el bolsillo. Acceso desde cualquier lugar, a cualquier hora, a todo. Gran parte del desarrollo actual tecnológico se hace para los móviles, porque está todo ahí. En África, ahora, todo el mundo tiene un móvil. Esa tecnología ha cambiado radicalmente la manera en que nos relacionamos unos con otros. Las redes sociales, Facebook, que está por encima de todo, lo envuelve todo. No hay que tener una web, hay que tener una página de Facebook. Tenemos un montón de amigos en Facebook que, en realidad, son conexiones. Generan una nueva forma de cómo estar unos con otros que ha pasado de ser de una manera muy vertical a una muy horizontal. Antes había relaciones uno a uno en las relaciones con nuestros públicos, y ahora es en red.

**Acceso ilimitado al conocimiento.** Podemos encontrar lo que sea. Hace cinco años no existía la palabra *googlear*. Ya no hace falta ir a una biblioteca, porque lo tienes en el ordenador y gratis.

**Contenido artístico gratis y bajo demanda.** Esto está transformando el mundo. Acceso instantáneo y gratis. Hay un montón de cosas a las que la industria del cine y de la música están intentando poner barreras. Pero tienen un éxito parcial. Si hablamos con artistas, cuyo trabajo se puede disfrutar *on line*, reciben cantidades minúsculas por lo que hacen. Su trabajo se escucha más que nunca, pero con un retorno ínfimo. Y esto también es significativo para aquellos que estáis dedicados a hacer trabajo de gran calidad, y es que en Internet hay disponibles espectáculos a un *click*.

**Los que consumen cultura están participando.** Les interesa averiguar por sí mismos lo que quieren. Están mucho menos dispuestos a que les digas lo que tienen que conocer. Quieren seleccionar el contenido ellos mismos y tener voz y voto sobre lo que está ocurriendo.

**Juegos.** No sé como está aquí, pero desde la perspectiva de la Costa Oeste, hay más gente jugando *on line*, que asistiendo a eventos culturales. Hablamos de millones de personas de 12 a 25 años que está sentada en casa jugando a juegos *on line*. Y nosotros actuamos como si esto no estuviera ocurriendo. Pero está pasando. En la Universidad en la que doy clases, hay un departamento entero dedicado al diseño de juegos.

**Micromecenazgo y economía compartida.** La idea de que soy el experto y que voy a decirte cuál es el buen arte ya no vale. Ahora yo lanzo una idea y la multitud me va a lanzar las ideas, me va a decir por dónde. Y la economía del compartimento: ya no tengo por qué tener un coche, ya no tengo que tener una casa en propiedad, ni coger un hotel cuando voy de vacaciones... está cambiando el concepto de la propiedad de manera radical.

Hay dos cosas que me entusiasman y me aterrorizan: **la realidad aumentada y la realidad virtual**. La realidad aumentada me dice que mientras estoy en el teatro hay una tecnología que aumenta lo que está pasando, aumenta mi experiencia. Lo más evidente es la amplificación, pero puede ser más sofisticado: una extensión tecnológica. Uno está sentado en un entorno que es muy distinto al que teníamos en el pasado, cuando uno se sentaba en la butaca y veía la representación. Ahora tenemos cosas alrededor de la butaca y del escenario, que amplifican la experiencia. Por otro lado, realidad virtual. Yo tuve una experiencia. Estaba hablando con una mujer comisaria del Festival de Sundance y le pregunté como seleccionaba las películas y me dijo que no lo hacía. Me dijo que lo hacía por realidad virtual. Y sacó del bolso una especie de prismáticos de cartón. Saca su teléfono y toca una *app* y se coloca los prismáticos y entra en una realidad distinta. Uno gira y el entorno gira acompañándole, 360 grados. Es lo más alucinante. Yo siempre he dicho que en las artes escénicas, a pesar de todo esto, nada va a sustituir a la experiencia real, pero cuando vi la realidad virtual pensé... a lo mejor sí... Se puede estar en el escenario con los bailarines, sentados al lado del primer violín de la orquesta... Con la realidad virtual es la primera vez que la tecnología ha ido más rápido que el contenido. La tecnología ya está. La realidad virtual está desesperada por tener contenido para completar esta experiencia y está sucediendo ya, para cambiar nuestro mundo.

**INTERVENCIÓN:** Sobre los videojuegos, creo que, en el sector de las artes escénicas, hemos tendido a verlo como algo ajeno a nuestro mundo artístico, pero creo que no lo es y que, sobre todo, no lo va a ser en el futuro. Y hay algo muy importante que es que en las estadísticas en España los videojuegos forman parte importante de ella. Vamos a seguir de la mano, sin duda. Probablemente en poco tiempo tendrán un peso aún mayor que las artes escénicas.

**INTERVENCIÓN:** A mí me quita el sueño. Creo que nosotros mismos no comprendemos hasta dónde llega la cultura.. deportes, política, economía, igual que videojuegos... todo lo es. Creo que debemos integrarlo. KF: Tenemos que entender la amplia perspectiva que es la cultura. No voy a abogar por eliminar las artes escénicas, pero no abogaré tampoco por que se mantengan las cosas porque las consuman los mayores. Hay que abogar por abrirse, no olvidar a este público adulto, pero también tenemos que pensar en los más jóvenes. Es preciso que haya una visión más amplia.

**INTERVENCIÓN:** Ahora hay gente que va al cine a ver las grandes óperas, ballets o los grandes espectáculos de teatro. Pero también está sucediendo lo contrario. Ahora los famosos de las series van al teatro. Y lo último ya son los *youtubers*, que están yendo al teatro. No solo hay que verlo en una dirección, también es al revés, se quiere ver en vivo y en directo.

**KF:** Ahora, los músicos hacen la gira para ganar dinero, porque ya no se gana dinero con la edición de discos. Se ha dado la vuelta a la tortilla totalmente. Funciona en ambos sentidos. Estas reflexiones significan que tenemos que romper con nuestras formas de pensar.

## **CAMBIO CLIMÁTICO**

Os podrá sorprender este capítulo como motor del cambio. En nuestros territorios, en nuestros teatros, estamos escuchando mucho hablar del cambio climático, y es que tiene un impacto fundamental en el futuro. No hablo tanto de lo que sucede ahora, como de lo que puede suceder.

*Patrones impredecibles del tiempo.* Hay cambios radicales en lo que era habitual en climatología. Si el nivel del mar sigue sucediendo como sucede, desaparecerán muchas ciudades de la costa. Esto podrá provocar nuevas migraciones, que generarán nuevas características de población.

*Disminución de la habitabilidad.* En algunos lugares hace demasiado frío, calor, lluvia... por lo tanto, la gente está buscando nuevos sitios en los que vivir que sean más agradables. Esto podrá suponer grandes migraciones, ya no solo por cuestiones económicas o políticas, sino climáticas.

*Temas de salud.* Todo lo que sucede en cuanto a enfermedades, epidemias, el caso del Ébola, ahora el zika... todo tiene que ver con esto.

*El estrés económico.* Las ciudades han construido su razón de ser en torno, por ejemplo, al turismo en relación con un clima. Si esto cambia, se afecta el modelo económico de la ciudad.

*De lo industrial a lo artesanal.* Dada la huella de carbono y que el uso de energía es cada vez más caro, pensando en aquello que nos importa, estamos empezando a centrarnos más en lo local. Comienza a repuntar la producción de proximidad. Y se incrementan los consumos de temporada. Y nos re-centramos en lo local. Esto puede afectar también a nuestro trabajo. Recuerdo a una persona que era una productora de espectáculos globales que circulaban por todo el mundo. Esta mujer estaba empezando en pensar en cambiarlo y que solo el director se mudara y se hiciera con personal local.

**INTERVENCIÓN:** Hay un programa europeo que se llama Imagina 2020 que trabaja sobre de qué manera las artes escénicas pueden dejar de influir en el cambio climático, cómo se pueden trabajar los elementos escénicos de manera menos contaminante, por ejemplo. Otro ejemplo vinculado: hay un artista estadounidense que cada vez que realiza una gira, en el presupuesto pone el gasto de CO2 realizado

por la gira en los desplazamientos y hace una factura por ese importe, una cifra que destinará a replantar árboles.

**KF:** Efectivamente, hay artistas que empiezan a trabajar en este asunto.

## REORGANIZACIÓN ECONÓMICA

**Neoliberalismo y capitalismo global.** Tal y como entendemos el neoliberalismo en Estados Unidos, y lo entendemos mejor que nadie, se pone un valor monetario a absolutamente a todo. Es un valor que dice que si algo no se autofinancia no vale la pena tenerlo, si no hay beneficio, no nos interesa... y es una filosofía que curiosamente emerge de manera más fuerte ahora que en los 30 años que llevo trabajando en este sector. Ahora más que nunca. Creo que Estados Unidos es un país capitalista que lo hace muy bien. Pero en los años 80 había la idea de que era importante el arte y que no era necesaria una rentabilidad económica. Hoy en día es casi imposible sostener este argumento. Y lo notaréis en las conversaciones con los políticos. No lo entienden. Y esta filosofía particular, junto con el capitalismo global, que va de la mano con la fuerza menguante de los estados y el poder en mano de las grandes corporaciones genera unas tendencias que muchas veces no son beneficiosas para nosotros.

**INTERVENCIÓN:** Muchas de las personas que estamos aquí trabajamos desde lo público. Buscamos una rentabilidad económica –que sea sostenible-, quizás también política, pero también una rentabilidad social. Desde los parámetros del neoliberalismo, hablar de rentabilidad social a lo mejor no es significativo, pero desde el ámbito de la gestión cultural pública, la rentabilidad social es primordial. Porque, además, invertir en cultura genera muchos beneficios y abarata costes en sanidad, educación, civismo, convivencia.

**KF:** Uno de los retos que tenemos es que ese argumento pueda encajar en este entorno del que estamos hablando. Quizás estéis en un país en el que es menos complicado que en Estados Unidos porque hay un entendimiento compartido de que estas cosas tienen importancia, que valen la pena y que hay que apoyarlas. Este es el pensamiento que tenemos, pero el contexto en el que sucede es de una manera diferente. Vivimos en un entorno que, en el mejor de los casos, es indiferente, si no hostil a esta perspectiva.

**Austeridad.** Conocéis esta palabra de sobra, ¿verdad? En Estados Unidos también hemos tenido austeridad. Es un resultado del neoliberalismo. En vez de creer que el dinero es aire.

Estas dos cosas juntas hacen que vuestros argumentos sean más difíciles de defender. La gente dirá: “Me gusta la idea, pero no hay dinero, entonces, ¿qué vamos a hacer?” Empezamos a ver en mi país, hubo un movimiento que pedía replantear las preguntas. Pensado que si quizás no tengo la respuesta a una pregunta es porque puede que esté haciendo la pregunta equivocada. Si no llega el dinero, ¿dónde está? Porque sí hay dinero, pero, ¿en qué se invierte? A lo mejor es una cuestión de prioridades.

**La privatización que reemplaza a los gobiernos.** Hay muchos servicios que antes eran públicos que se han privatizado. La sanidad es el principal. Se basaba en la idea de que el sector privado lo podía hacer de una manera más eficiente que el sector público. Todos hemos tenido experiencias malas con lo público pero, sin duda, también horribles con lo privado.

**El emprendimiento, no institucionalismo.** Es un concepto muy estadounidense y es que tú como individuo tienes que salir, crear y hacer lo que quieras y que cuantas menos regulaciones se metan de



por medio, mejor. ¿Quieres hacer una compañía? Pues cuantos menos impedimentos, mejor. Frente al institucionalismo, que lo público se preocupe porque haya estas instituciones preocupadas de lo cultural. Tendencias muy opuestas que están sucediendo al mismo tiempo, pero el énfasis sobre el emprendimiento está en auge total. Cómo hacer las cosas sin que nos digan cómo, pero también lanzarse sin paracaídas.

**Individualismo frente al bien común.** Estados Unidos es todo lo individual frente a lo colectivo. La idea del bien común es una idea que muchos luchamos por intentar reponer lo común como algo valioso. Nos hemos convertido en una sociedad tan egoísta, tan “yo, yo, yo”. El discurso de hombre hecho a sí mismo, de conseguir cosas por uno mismo, sin ayuda, es un discurso de gran calado en USA.

**Economía de los pequeños trabajos, de los bolos (“gig”).** Tengo cinco cosas distintas al mismo tiempo y cada una me paga por separado un poquito. Nadie me contrata a tiempo completo y junto esos pedacitos y así me gano la vida. Todos los alumnos con los que trabajo, se mueven en este tipo de economía y no aspiran a otra cosa. Hemos visto cómo el sentido de la estabilidad está desapareciendo poco a poco. Parece que vamos hacia una desestabilización del mundo profesional y debemos entender que vivimos en un mundo desestabilizado. Estamos sobre la tabla de surf, en un terreno muy movedizo. Y, a veces, nos caemos y hay que levantarse y comenzar de nuevo. Ya no estamos sobre un terreno firme. Aunque nos dé miedo y nos parezca difícil, también nos proporciona oportunidades. Es decir, es otro mundo diferente al que acostumbramos.

## ALGUNOS EFECTOS DEL CAMBIO

### **NUEVAS REALIDADES DIFÍCILES**

Todo esto que hemos ido desgranando, nos lleva a la cruda realidad.

**Pérdida de fe en las instituciones y erosión de la autoridad.** Ya no nos fiamos del gobierno, de las escuelas, del ejército, de las instituciones que antes eran las piedras angulares de nuestra sociedad. Ya no nos creemos lo que nos cuentan.

**Ya no hay más conocidos... la historia no pronostica el futuro de manera fiable.** Ese proyecto de vida ya escrito de universidad, matrimonio, hijos, hipoteca... La idea de que haya una historia lineal ya no es así, todo es mucho más impredecible. Y tenemos que prepararnos. Si creemos que va a ser igual dentro de diez años como ahora, vamos por mal camino. Tenemos que reconocer que el mundo es impredecible y que nos va a afectar. Tenemos que prepararnos nosotros y nuestras instituciones. Es un cambio de creencia que hemos de llevar a cabo.

**Ambiente desestabilizado y pérdida de la idea de permanencia.** Ya no existe el espacio de confort. El reconocerlo puede ser algo liberador a la hora de pensar qué hacemos y por qué.

**Polarización y descontento social generalizado.** Sabemos que la retórica al respecto se ha puesto agresiva. De repente, nos encontramos viviendo en un mundo con personas en lugares opuestos que ya no se gritan, sino que se matan. Este es el mundo en el que vivimos. Es un contexto que asusta y suceden cosas malas.



**Trastornos sociales.** Desde el más pequeño comportamiento como los islamistas que no dan la mano a una profesora suiza, hasta las protestas a gran escala... se da en todo el mundo.

Y, debido a ello, tenemos un **anhelo feroz del pasado y una percepción de un tiempo anterior más fácil.** El deseo de volver a como estaban las cosas antes. Y la gente se está creando una fantasía del pasado como si hubiera sido un paraíso.

**El crecimiento continuo es ambientalmente insostenible.** Esto significa, para nosotros, que a medida que crecemos, debemos buscar un elemento de sostenibilidad como organización que nos permita seguir haciendo lo que realmente importa dentro de este entorno tan problemático. Y cómo sostenerlo.

### PERO TAMBIÉN...

**Las relaciones importan más que nunca.** Porque vivimos en un mundo en el que ocurren cosas continuamente a nuestro alrededor y queremos tener una relación con los otros en la que sintamos que las cosas importan conjuntamente. Nos sostienen. Y no es solamente una campaña de marketing importante, son las relaciones estables que establezcamos con la gente a la que queremos llegar en nuestra comunidad.

**Las experiencias importan más que las cosas materiales.** Con el tiempo, hemos llegado a la conclusión de que los teléfonos son alienantes y deprimentes. Una experiencia de humano a humano da algo que no da esa pantallita. La gente busca ese contacto personal. Cuando estuve en San Francisco, me pareció evidente. Incluso en la capital tecnológica del mundo podíamos atraer a públicos que querían tener una experiencia real, profunda y potente. Y eso no se puede conseguir en una pantalla. Lo personal no se puede conseguir ni en una pantalla ni en la realidad virtual.

**Las experiencias sociales y en vivo pueden combatir el aislamiento.** Ya no importa dónde estemos, tenemos acceso a todo tipo de contenidos y bienes. Pero eso aísla y la gente sigue necesitando, buscando, una experiencia personal.

**Se impone la velocidad y se anticipa el futuro.** Hay una especie de proverbio en Silicon Valley que dice que es más importante ser rápido, hacer que las cosas ocurran, que tener razón. Me pone un poco nervioso, pero hay cierta parte de verdad. Por ejemplo, si tenemos una idea, hagámosla. Y tomemos decisiones sobre la marcha, si acaso. Por ejemplo, tenemos una idea de hacer una fiesta en nuestra organización, y hacemos una reunión con el equipo, hacemos un mapa de necesidades, eso se redacta, se envía a que se apruebe, se depura, se vuelve a enviar y, quizás, seis meses después puede que ya podamos llevarlo a cabo. A veces es necesario, decir, "ya" y tomemos decisiones sobre la marcha.

Y se espera que haya una orientación al futuro. Hay que visualizar nuestra organización de cara al futuro. Pensemos en lo que va a ocurrir, no lo que está ocurriendo ahora. Sé que estamos superados por las gestiones diarias, facturas, permisos, contratos... pero eso tiene que ser el apoyo a lo principal, no lo principal en sí. Hay muchos equipamientos que tienen por objetivo mantener la estructura que han creado, seguir sosteniéndola y no pensar en qué es lo que quieren hacer realmente.

**Apertura a nuevas ideas y nuevas formas.** Esto se ve especialmente en la gente joven, siempre están abiertos.

Una de las buenas noticias en Estados Unidos, y espero que aquí también, **crecimiento de la conciencia social.** La campaña de Bernie Sanders se ha basado en la gente joven, de 18 a veintitantos. Dicen: "Tira

el sistema a la basura que solo funciona para los que están en el poder, tirémoslo y creemos uno nuevo”. Ese segmento como hasta los treinta y cinco es una generación que llamamos *millennials*. Se interesan por los demás de verdad y no temen los cambios. Hay una mitología en torno a ese concepto. Nosotros somos los *babyboomers* en Estados Unidos, los que hemos llevado las riendas durante mucho tiempo. Y ahora vemos a esos *millennials*, que son los jóvenes que no entendemos quiénes son y lo que les importa. Esta gente creció haciendo proyectos de grupo. Han crecido como grupo, no uno a uno. Tienen una conciencia social muy clara y esa sensibilidad para cuidarse unos a otros. Esa conciencia social emergente está yendo a nuestro favor.

**INTERVENCIÓN:** Decías que vivimos en un mundo en el que el interés individual está por encima del bienestar colectivo. ¿No es una contradicción con lo que acabas de afirmar?

**KF:** Hay de los dos movimientos. Ha habido y sigue habiendo un gran sentido de la individualidad, pero cada vez más aparece este sentido de preocupación por el bien común. Hay contradicción, dos movimientos contrarios que suceden. Creo que es como una reacción, propio de las generaciones nuevas. Creo que es una reacción ante un mundo en el que ellos están muy descontentos. Cuando yo me licencié, sentía que podía hacer lo que me diera la gana y que empezase donde empezase, mi vida cada vez sería mejor. Esta generación se enfrenta a un mundo que ya no les da eso, les da incertidumbre, desconexión, se enfrentan a un panorama bastante sombrío sobre lo que les depara y, por eso, creo que tienen ese sentimiento de hacer las cosas juntos.

Creo que hay un par de cosas que todos podemos extraer:

1. Relaciones personales. Importan. Todos funcionamos así en mayor o menor escala, tenemos relaciones a las que debemos prestar atención.
2. Creo que es realmente valioso la cuestión de impacto. Tenemos una tendencia en la que solemos medir el impacto en términos numéricos. Si tenemos mucha gente, tenemos gran impacto. Pero la realidad es que si tenemos un gran impacto sobre una persona, podemos cambiar el mundo. La gente tiene que sentirse conmovida, transformada, para poder cambiar algo. Que salga y diga: “Ya no voy a volver a vivir de la misma manera”. Tenemos muchas maneras para generar ese impacto y, si lo hacemos en una sola persona, ya merece la pena. Creo que es el momento de dar marcha atrás y fijarnos en lo personal. Quizás, una idea de transformar este concepto de impacto es ir a ver a tu concejal con un espectador que diga que algo que ha visto en el teatro le ha transformado la vida.

**INTERVENCIÓN:** A veces, como espacios públicos, tenemos que tener la obligación de acoger pequeñas expresiones, quizás para pequeñas audiencias, pero que merecen ver lo que quieren ver y tienen que tener ese espacio.

**KF:** Totalmente de acuerdo. Tiene que ver con el espacio ecológico: todos los elementos de nuestro sistema tienen que tener un hueco. Si somos coherentes con lo que hacemos, y hacemos solo cosas grandes para públicos grandes, estamos olvidando una parte del sistema, que quedará hambriento al no tener satisfechas sus necesidades.

## IMPLICACIONES PARA LAS ARTES

**Cambio sistémico: recapacitar sobre el propósito.** Repensar lo que hacemos, por qué, y cómo.

*Pasar de un enfoque basado en crecimiento a uno basado en la resiliencia y adaptabilidad.*

*Del marketing a la implicación de la comunidad.* Tendemos a pensar que solo tenemos que comercializar mejor (mejores folletos, mensajes sugerentes, colores), pero esa no es la vía. Lleva mucho tiempo sin funcionar y no va a funcionar en el futuro. Lo que hay que hacer es que la gente se involucre, implicarlos en el funcionamiento de la organización. No es que no se haga marketing, pero sí dejar de pensar que más marketing va a ser mejor.

*De la producción / exhibición del arte a la participación del público y la construcción de relaciones.* Soléis pensar en vosotros mismos como programadores en alguien que pone algo en escena que otro ha realizado y luego vienen los espectadores y lo ven. Pero tenemos que ir a otra concepción del trabajo. Incluir la participación, la implicación y hay que construir relaciones para que eso ocurra de manera viable y no ser solo un sitio en el que ocurren cosas.

*Del plan estratégico al pensamiento e improvisación estratégicas.* Está muy de moda tener un plan estratégico, un gran dossier muy bonito que se redacta y se coloca sobre la mesa para que coja polvo. Lo importante es pensar hacia futuro y pensar de manera estratégica y con capacidad de improvisar en este sentido también. Es trabajar de una manera –me voy a inventar una palabra- improvisacional. Hay que tomar conciencia de que trabajamos en un ambiente cambiante y hay que estar preparado para ello.

*Del modelo corporativo de negocio a la emprendimiento creativo.* En mi experiencia en California, nos dimos cuenta de que habíamos creado una estructura organizada y acomodada y cuando llegó la crisis, nos dimos cuenta de que éramos prescindibles totalmente. Y ese no era nuestro objetivo. El uso que hago de emprendimiento lo veo muy marcado por la parte del negocio, pero hay que sumarle la creatividad, salir de lo de siempre, ir hacia algo más flexible, diferente. La idea de creatividad es la de ir generando ideas y acciones sobre la marcha. Por eso me parece difícil definiros los pasos concretos que debéis dar. Tenéis que sacar vuestro jugo creativo. Debéis analizar el contexto y poner en marcha cuestiones que son las valiosas para el entorno en el que vivís, y no algo estructurado, rígido, que se tiene que mantener *per se*.

## ESCAÑO DEL ENTORNO COMO UNA PRÁCTICA PERMANENTE

**INTERVENCIÓN:** Temo que vamos aceleradamente hacia un modelo cercano al tuyo, desafortunadamente, en el que lo público tiene una mínima presencia.

**KF:** Esto suele sucederme cada vez que hablo con programadores europeos. En Estados Unidos, los que trabajamos en este sector tenemos sentimientos cruzados al respecto. Hemos trabajado así mucho tiempo y entendemos perfectamente cuáles son sus circunstancias y problemas. Por eso, no solemos decir que el nuestro es un gran modelo. Os puedo prometer que la gente que trabaja en este mundo en Estados Unidos no se siente mucho más empoderada que vosotros y también sentimos los problemas de públicos, política y economía, de la misma manera que se siente en cualquier sitio. Es igual de desafiante para unos y otros. Probablemente es cierto que, en el ámbito de los desafíos, nosotros ya estamos acostumbrados, y vosotros

comenzaréis a abordar muchos ahora. Nuestro desafío colectivo -ya sea aquí o en Estados Unidos- es, teniendo en cuenta estas circunstancias, cómo nos comportamos como organizaciones, de manera que aquello que tiene importancia para nosotros pueda prosperar sin abandonar lo que nos importa. Así que el primer paso es realmente entender qué aspecto tiene este entorno.

**INTERVENCIÓN:** He entendido que hay una cierta actitud negativa hacia este planteamiento. A mí lo que propone Foster no me supone pesimismo. Lo que quizás sí es negativo es que sea un modelo impuesto que hay que implantar pero sin ponerlo en contexto con un ecosistema propio. Ahí tendremos nosotros que apuntalar aspectos que hemos hablado muchas veces. Ya tenemos una forma propia de hacer y tendremos que adecuarla a nuestro ecosistema. En ese sentido, no lo veo negativo, sino como aproximación a una potencialidad. Y añado una pregunta: cuando hablas de este modelo, me preocupa que intuyo que gran parte de lo que planteas se relaciona con la figura de liderazgo que lleven los programadores de esos espacios culturales, frente al modelo español que se diluye en una administración donde esos liderazgos no están tan presentes. No sé si el *leadership* tiene vínculo con lo que planteas.

**KF:** El liderazgo es algo que empuja a esto como un componente. En mi país luchamos con este modelo de liderazgo y, además, lo vemos muy desarrollado en la escena política, donde vemos una población que busca un salvador que arregle todo. Este modelo de liderazgo es muy predominante en Estados Unidos a la hora de buscar un directivo. La gente buscaba en mí la resolución de todos los problemas. Esto hace:

- ▶ Que tengáis conciencia y estéis al tanto del contexto. ¿Ahora qué hacemos? Tenéis que tener alguna sensibilidad del contexto y creatividad para dar soluciones posibles y respuestas.
- ▶ Dicho esto, cada vez más hay un movimiento de un liderazgo compartido en que haya diversas personas que tengan responsabilidad y autoridad compartida.

Por lo tanto, la idea de distribuir la autoridad y responsabilidad entre varias personas es algo que va un poco en contra de la idea antigua del liderazgo. Si está compartido, somos varios y la responsabilidad se distribuye.

La idea yo creo que es muchos individuos que inviertan en el proceso de toma de decisiones, es decir, yo solo no puedo tomar x decisión. Creo que este emprendimiento creativo fomenta el pensarlo de una forma distinta y no que todos seáis mis asesores, sino que tenga que ser un modelo de consenso. El consenso es distinto a la unanimidad. Es que todos entendemos el motivo, propósito, la necesidad de la organización y todos dejamos de lado el ego e influencias para llegar a una decisión para el mayor beneficio de la organización y así podemos ceder y formar parte de ese consenso. Estoy convencido de que deben aparecer nuevas fórmulas de liderazgo distintas a las que nos han enseñado.

Cuando yo era niño, un proyecto en grupo significaba que todos íbamos a tener la misma nota mientras unos no hacían nada y otros todo el trabajo. Y eso no es justo. Este modelo de los *millennials* se centra más en el resultado y todos aportan al resultado. Si hay alguien que está aportando menos, quizás no hay que castigar ni censurar, sino que debemos volcarnos en que tenga el conocimiento, los datos, la confianza... a lo mejor tengo que callarme yo y dejar que otros hablen... para que su aportación sea similar a la del resto. No se trata de hacer las cosas de manera un poco diferente a antes, sino de hacerlo radicalmente diferente. Y, por supuesto, es un desafío. Esto lo hice en mi propia organización, en 2008, con la crisis que evidenció que no podíamos seguir haciendo las cosas como antes, por muy exitosa que hubiera sido esa manera de actuar. Y fue difícil, pero era necesario, porque creía en lo que estábamos haciendo y había que luchar por hacerlo viable.

Es una cuestión de supervivencia, todos tenemos que ponernos a trabajar y arrimar el hombro para poner en marcha esto. Hay una cierta emoción en este cambio. Hay mucho de positivo que podemos extraer de este cambio. Intento no poner mis prejuicios sobre la mesa, intento hacer un diagnóstico sobre la situación. El abordaje emprendedor tiene cosas buenas pero también puede ser un poco peligroso, porque sentimos que el suelo ya no nos sostiene.

**INTERVENCIÓN:** Me da la sensación de que el modelo que propones es un poco urbano. ¿Tienes experiencias en localidades pequeñas?

**KF:** Sí y no. Sí tengo experiencia. Mi primer trabajo fue con un teatro de 250 butacas en un suburbio parecido a lo que puede ser un suburbio de Madrid. Y, luego, una ciudad de 100.000 habitantes, que para Estados Unidos es pequeña, en el centro del país y rodeada de campos de maíz. De ahí, me fui a una ciudad universitaria en Pensilvania.

Intentaré dar más ejemplos reales para demostrar lo que digo. Tiendo a utilizar ejemplos de YBCA porque es mi experiencia más reciente y sé que es un centro de arte contemporáneo en un entorno muy urbano. Yo no doy receta mágica para hacer las cosas precisamente porque tus circunstancias van a ser diferentes a las mías. Mi objetivo es ayudarte a pensar en el contexto para que encuentres tus propias respuestas a tus propias realidades. En todos mis trabajos había desafíos financieros, de públicos... en todos tuve que introducir cambios para que se prosperara. Cada vez que me fui, dejé una organización artística próspera en lo artístico y en lo financiero. Y cada vez lo hice de una manera diferente, porque cada una de ellas era de una naturaleza profundamente diferente. Hablando específicamente de estas organizaciones más rurales, cuando estaba en Pensilvania trabajé con una organización del norte, que es muy rural y muy remota y les asesoré. Allí el éxito radicó en la venta de entradas y en involucrar al banco, a un vendedor de coches, que fueron los más importantes a la hora de apoyar las artes en su comunidad. Esto creo que es lo que se consigue en centros rurales, conseguir ser el centro de la comunidad y, a lo mejor, se tiene más apoyo de la comunidad que en una ciudad, donde hay mucha competencia de planes. El desafío es buscar en tu comunidad qué oportunidades hay y explorar cómo maximizarlas para que tus objetivos sean objetivos.

## ANÁLISIS AMBIENTAL

**PROPÓSITO:** proporcionar información potente que refuerce tu comprensión del contexto a largo plazo de tu organización, para que te permita involucrarte de manera eficaz en el pensamiento estratégico y la improvisación.

A veces nos fijamos tanto en nuestro discurso artístico que nos olvidamos del entorno. Hemos de intentar fortalecer el entendimiento del contexto a largo plazo para poder implicarse en un pensamiento e improvisación estratégica. Hay dos partes que hay que tener bien implementadas, una es ésta y la segunda, el fundamento de vuestra organización, de lo que hablaremos más adelante.

Quiero reforzar la idea de que este ejercicio debe estar orientado al futuro.

### TRES PASOS DEL ANÁLISIS:

**1º - Explorar y revisar sistemáticamente lo que pasa a nuestro alrededor.** Esto significa que es algo que no se hace un día de charla. Hay que generar un sistema de acumulación de información a lo largo del tiempo.

**2º Identificar tendencias de cambio actuales y emergentes.** A medida que acumulamos información, nos tomamos un momento al año o al semestre y exploramos esta información para detectar tendencias. No sé si conocéis "The big short", una película que es la historia de la gran crisis financiera. La esencia es que había tres hombres que vieron al inicio la crisis que se avecinaba. La cuestión es que ya había señales y que, si hubiésemos prestado atención, se hubiera podido aprovechar lo que se nos estaba avisando.

**3º Proyección del FUTURO impacto en potencia de estos cambios en tu comunidad y organización específica.**

Este análisis intenta estudiar lo que pasa, las posibles tendencias e imaginar a qué futuro nos enfrentaremos en nuestra organización.

### ¿POR QUÉ ANALIZAR?

- Para salir de la burbuja de las artes.

- Conectar más plenamente con la comunidad y el mundo exterior.

- Imaginar estrategias en potencia que respondan a las tendencias emergentes. A medida que vemos las tendencias surgir, podemos ir especulando sobre posibles respuestas.

- Identificar posibles oportunidades en potencia enfocadas al próximo desarrollo organizativo.

### ANÁLISIS EN CONTEXTO



Una comprensión compartida del futuro que prefieres para tu organización, con el objetivo de informar sobre las acciones que hay que llevar a cabo hoy.

### ANÁLISIS Vs. DAFO

**El futuro en lugar del presente.** Hay razones por las que quizás sea interesante valorar otras fórmulas de análisis distintas al DAFO. Este sistema se centra en cuáles son las fortalezas hoy, debilidades hoy, amenazas hoy y oportunidades hoy. Y eso es importante, pero el análisis del entorno nos lleva hacia el futuro.

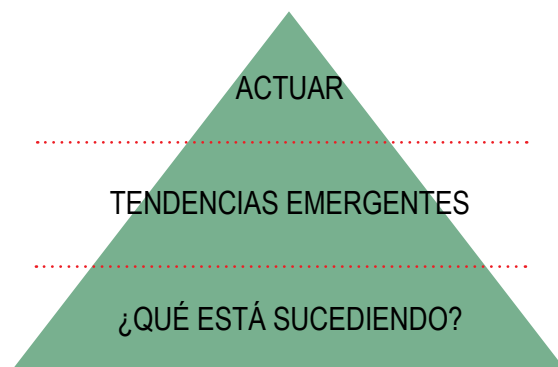
**Proyectando, no sólo observando.** Esta técnica tiene que ver con prever, proyectar y no solo con ver lo que hay. Y esto asusta porque uno piensa que no tiene autoridad para decir lo que va a pasar. Pero os animo.



**Este escaneo nos permite cuestionar el paradigma y no sólo adaptarlo.** No hagáis pequeños cambios en el borde del concepto. Trabaja de forma más inteligente, pero no más duro. Es hacerlo mejor, de manera más sensata.

Esta técnica es **analítica e intuitiva**. Permite ver los datos y aplicar la intuición, porque somos artistas o gestores de lo artístico y nuestra intuición no puede quedar al margen.

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS



“Si estás buscando nuevas ideas que aún no existen, no hables con gente normal porque ellos solo están consumiendo lo que existe hoy. Encuentra a los raros y fíjate en lo que están haciendo y creando por su cuenta y di ¡guau!, ¿hay algo que yo pueda incorporar de esto?”. Tom Kelly, fundador de IDEO.

Hay que ir más allá de nuestra zona de confort, ver qué hacen los *frikies*, los raros, los locos y si eso nos dice algo a nosotros. El mundo de los videojuegos, de la realidad virtual está compuesto por un montón de *frikies*. Pero, ¿hay algo que podamos recoger de su mundo? Hay un libro genial que se titula “La realidad está rota”, de Jane McGonigal. Se centra en los juegos como una forma de vida, como forma de toma de decisiones, de trabajo. Es provocador pero muy interesante. Os animo a que lo busquéis.

## EL PROCESO DE ANÁLISIS

**Paso 1 – Acumulamos información.** Lo haremos ampliando nuestra visión para tener una mirada más ancha.

### ¿DÓNDE LA ENCONTRAMOS?

Hay todo tipo de fuentes, estamos inundados.

- ▶ Medios impresos – periódicos, revistas, libros,
- ▶ *On line* – páginas web, redes sociales
- ▶ Eventos en directo – conferencias, presentaciones, actuaciones, grupos de expertos
- ▶ Gente – filósofos, artistas, sociólogos, escritores, consultores

Lo que necesitamos es no quedarnos en el despacho. Salir al mundo y tener una comprensión lo más completa posible de lo que ocurre a nuestro alrededor. Se trata de entender y podemos preguntar a muchos tipos de gente.



### ¿QUÉ BUSCAR?

- ▶ Cosas en común, cosas normales que buscar.
- ▶ Cosas aparte, excepcionales, que es extraño que sucedan.
- ▶ Peculiaridades y sinsentidos.
- ▶ Imaginación. Cosas que estamos viendo y que nos obligan a forzar la imaginación.
- ▶ Sorpresas
- ▶ Cosas impensables. Cosas que no podemos imaginarnos que pueden estar sucediendo.

Si hubiéramos aplicado esta técnica, la presencia de Trump no hubiera sido una sorpresa. Había claras señales desde hace 50 años en el Partido Republicano, desde el presidente Nixon, que son los que han producido a este personaje. ¿Os acordáis de Sarah Pallin? Los locos están por ahí y pueden ser nominados. Hemos tenido señales del proceso. Si hubiéramos aplicado un análisis similar, no hubiera sido una sorpresa.

### ¿QUIÉN?

- ▶ Tú
- ▶ Tu equipo
- ▶ Grupos de interés relacionados con tu organización
- ▶ Equipo de análisis. Podría ser interesante generar un grupo de “escaneadores”.

### ¿CÓMO?

- ▶ Intuitivo y analítico
- ▶ Usa tecnología para almacenar datos. Para hacerlo bien de verdad, hay que tener algún tipo de volcado de datos. Donde, a medida que los análisis vayan sucediendo, uno pueda volcar nuevos datos y trabajarlos.

### ¿CUÁNDO?

- ▶ Continuamente
- ▶ Cuando hay grandes eventos. Algo se revela cuando hay grandes eventos, como las elecciones generales, en España, por ejemplo.

### MATRIZ DE ANÁLISIS

Os proporciono una especie de matriz para analizar. Pensad en lo que está ocurriendo en distintos niveles, porque tenemos la tendencia de ser muy lineales y hay que ser más tridimensionales. Estas son las categorías: social, tecnológica, medioambiental, económica, política y artística. Y los niveles: global, nacional, local, sectorial y al nivel de nuestra propia organización.

La idea es ir rellenando la tabla en cada uno de los cruces de columnas y filas.

### *Paso 2: Análisis de tendencias*

Veréis todos los datos que se han acumulado y haréis análisis de tendencia. ¿Cómo?

- ▶ Sintetiza los datos analizados del entorno.
- ▶ Revisa y analiza a través del tiempo.
- ▶ Revisa y analiza a través de la temática de las áreas.
- ▶ Integra los datos con intuición.

Hay que integrar las que tienen incidencia en vuestro entorno, pero también las que, de momento, no afectan, pero quizás vayan a afectar en el futuro. Hay que tener el radar conectado para saber qué va a afectar aunque nunca antes haya afectado. Analizar con respecto al tiempo y con respecto al tema. Ninguna de estas áreas es independiente, todo está interconectado. Y luego integramos los datos con intuición.

### ANÁLISIS DE TENDENCIAS

- ▶ Buscar patrones.
- ▶ ¿Cuáles son las señales (aunque sean débiles) o indicadores de los potenciales e importantes cambios que vienen? Por ejemplo, Ópera de Nueva York o Museo de Los Ángeles: con situación económica -incluso en su mejor año- inestable y deficitaria.
- ▶ ¿Qué grupos de movimientos parecen estar más relacionados entre sí que podrían señalar una tendencia creciente o más importante?
- ▶ Disruptores, cosas que cambian las reglas del juego. ¿Qué eventos están revolucionando el entorno? Por ejemplo, los productos de Apple, han cambiado lo que hay detrás del concepto del teléfono móvil, la forma en que escuchamos música...
- ▶ Índices de cambio. ¿Con cuánta rapidez hay avances causando rápidos impactos en potencia en nuestra organización? Por ejemplo, nosotros solíamos hacer subastas para recaudar fondos. En 2007, subastamos una experiencia con un diseñador. A quien pagara, el diseñador iría a su casa a hacer una limonada y enseñar al pagador a hacerla. La vendió por 10.000 dólares. De hecho, vendió dos servicios así. Así estábamos. Dos años más tarde, lo volvemos a hacer, y ofrecemos billetes en Business para ir a París, hotel estupendo, ver un festival... pues lo vendimos por 2.000 dólares. Y costó mucho. Así que me puse a pensar en estos dos hechos y entendí que había una tendencia muy rápida.

### *Tercer paso: Impacto en la organización*

- ▶ Hay que sintetizar
- ▶ Realizar una lista de 4 ó 5 tendencias reconocibles que podrían afectar, probablemente, al futuro de tu organización.
- ▶ Sigue observando. Permanentemente acumulando información y evaluándolas..
- ▶ Nunca se deja de acumular información.

## EJEMPLO DE ANÁLISIS DEL ENTORNO: ACUMULACIÓN DE DATOS SOBRE LA TECNOLOGÍA Y LA FILOSOFÍA DE LA COMPARTICIÓN

Como esto puede sonar un poco arduo, vamos a plantear este esquema aplicado al análisis de la economía de la compartición.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO: ACUMULACIÓN DE DATOS

- ▶ AirBnB, Uber, Lyft, etc.
- ▶ Alojamientos universitarios (colegios mayores), dormitorios para adultos.
- ▶ Pandora, Spotify, streaming, radio on line, podcasts, video on line
- ▶ Apple Watch, tecnología “vestible”
- ▶ Prevalen los aparatos móviles, los ordenadores de escritorio están disminuyendo
- ▶ Se usan algoritmos para determinar preferencias
- ▶ Facebook

## TENDENCIAS

**Patrones.** Veo estos datos y, ¿qué patrones puedo encontrar que se están lanzando o consolidando?

- ▶ Deseo de compromiso social
- ▶ El elegir está proliferando y expandiéndose.

### ¿Indicadores tempranos de potenciales cambios importantes en el futuro?

- ▶ Compartir está en aumento, ¿la propiedad será obsoleta?
- ▶ Tecnología portátil
- ▶ Realidad virtual

### Grupos de movimiento... una tendencia creciente o más importante

- ▶ “Yo quiero lo que quiero, cuando quiero y en el formato que quiero”. Nosotros que programamos tal día a tal hora, ¿no estamos un poco en contra de la tendencia?
- ▶ La naturaleza participativa de la experiencia parece ser cada vez más importante. Ahora no es necesario comprarse un disco entero. Podríamos tener solo la canción que nos gusta.

### Puntos de inflexión – creando agitación

Cambios de las reglas del juego.

- ▶ Redes sociales
- ▶ Aparatos móviles
- ▶ Elección

### ¿Índices de cambio?

Rápido

## IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS

- ▶ Más tecnología significa menos deseo de actuaciones en directo. ¿Reemplazará la realidad virtual a la realidad en directo?
- ▶ Las necesidades sociales pueden ser positivas para nosotros.
- ▶ Somos un lugar concreto que siempre es el mismo, ¿podríamos encontrar una manera distinta a hacer una cosa en una hora concreta en un sitio concreto? Si no, no podemos proporcionar la flexibilidad que la gente parece querer.
- ▶ ¿Más opciones significa menos lealtad?
- ▶ El cambio rápido necesita del cambio organizativo inmediato. Puede que muchas de estas reflexiones ya las hayamos tenido. Las vemos, las pensamos y luego volvemos al trabajo y volvemos a hacer las cosas como siempre las hemos hecho.

## OPCIONES DE ESTRATEGIA

- ▶ Discutir formas de las que alejarse para huir de procesos y estructuras fijas e ir hacia un enfoque más flexible de cómo los públicos interactúan con nuestra organización. ¿Tenemos realmente que tener esa función aquí a las ocho de la tarde del viernes para cumplir nuestra misión?
- ▶ Cambiar el énfasis de las necesidades individuales a las oportunidades de experiencias sociales como el principal enfoque de nuestro compromiso con el público.
- ▶ Desarrollar estrategias de compromiso activo y en potencia. Oportunidades participativas para crear, no solo observar. Esto es algo que está muy en marcha en Estados Unidos, la gente no solo quiere ver teatro, quieren participar.
- ▶ Examinar lo que podemos compartir -no poseer- con la organización, el arte, el público. Hay algo en esta comunidad de compartir que nos debe hacer pensar.

## ¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN TU MUNDO?

Le dedico tanto tiempo porque no le damos importancia y, sin embargo, es fundamental. Y este ejercicio que os propongo es una manera sistemática de realizarlo. Intento que todos entendamos que el contexto de lo que hacemos es lo que está cambiando. Los grandes cambios en el periodismo, creo que es uno de los mejores ejemplos en cuanto a que el mecanismo de “entrega” del periodismo es el que ha cambiado, seguirá existiendo, pero quizás ya no lo vamos a seguir leyendo en papel. De la misma manera, el arte seguirá existiendo, lo que puede cambiar son las maneras en que lo disfrutemos.

Una forma de pensarlo es que hay múltiples formas de implicarse con el arte: directo, pantalla, videojuegos... cada una de estas formas implica a una forma distinta de nuestro cerebro y nos atrae o repele de una manera concreta. Si no prestamos atención a lo que nos rodea y sucede, luego no vamos a poder prever lo obvio que va a suceder.

Quiero que toméis conciencia de lo que sucede a vuestro alrededor, y no fingir que no está sucediendo nada. Eso ha pasado, claramente, en el sector de la prensa escrita y en la industria de la grabación musical. La idea es que el análisis de contexto ha de ser constante es ésta, no sólo cuando pasa algo en concreto. Están continuamente sucediendo cambios que debemos integrar.

**INTERVENCIÓN:** Yo digo que el espectáculo en vivo, siempre va a seguir vivo. Se puede ir a ver una ópera en el cine, pero es necesario que exista esa ópera en vivo para grabarla.

**KF:** Bien, pero, ¿quién va a pagar esa actuación, a esos artistas? Si nos ponemos a pensar en la música, seguimos necesitando que haya música. Y, sin embargo, el antiguo modelo de negocio se ha dinamitado. La cuestión es cómo se apoya esa creación artística. Por ejemplo, en el periodismo, si no se venden periódicos, ¿quién va a pagar el sueldo de los periodistas?

**INTERVENCIÓN:** Pienso que hay que estar abiertos a que todo esto podría irse al carajo. Pero bueno, debemos hacer los cambios para que eso no sea así. La gente va a necesitar templos, construyamos templos del siglo XXI.

**KF:** Aprecio la analogía con lo religioso. Es evidente que la gente va a tener la necesidad de espiritualidad y, quizás, puede encontrarse en lugares que no son los religiosos específicos. Cada vez hay más gente que encuentra satisfacción a su necesidad espiritual en lugares ajenos a los habituales. ¿Quién habría pensado que después de milenios pudiera desaparecer la Iglesia Católica? Pues a día de hoy, no podemos afirmar ni eso.

**INTERVENCIÓN:** Como pensemos que esto va a seguir igual, estamos abocados a la muerte. Los programadores somos los farmacéuticos, los creadores son el laboratorio; hay un consumidor que lo necesita y nosotros distribuimos.

**INTERVENCIÓN:** Voy a leer una cita de Kenneth Foster: “El programador trabaja para unir al artista y al público en una experiencia comunal de creación artística”. Subrayo experiencia comunal. Lo que nosotros hacemos, efectivamente, es poner al artista con el público, pero el acto, la emoción es la misma que podía sentir un ciudadano griego hace 2.500 años. Quiero decir que, si hablamos de realidades virtuales, ya no estamos hablando de artes escénicas, estamos hablando de otra cosa.

**INTERVENCIÓN:** Creo que no tenemos que perder la perspectiva de proceso, que tiene que ver con una visión ecológica con lo que es el proceso vital del tiempo y de la historia. Nos ha tocado vivir un proceso en el que prácticamente de la nada se ha cambiado todo el sector escénico: tras la dictadura, equipamientos, reconversión del sector y llegamos a la actualidad. Nosotros tenemos que seguir con nuestra labor, que ha sido fundamental, pero somos parte de un proceso. Nosotras en algún momento nos tendremos que plantear que la fase que toca es convivir con las nuevas mentes pensantes, que son la gente que debería continuar con nuestro trabajo y que están enfocados hacia el futuro, juntar las dos generaciones. Parte del reto es darnos la mano con la generación siguiente. Al menos en mi caso, yo comencé contratando teatro, música y danza. De ahí, mi trabajo pasó a tratar de ofrecer experiencias al público. Hemos hecho una transformación y hay que seguir, y pienso que mucho de ese paso de futuro es trabajar con la próxima generación.

**INTERVENCIÓN:** En nuestro país las estructuras de cultura no están diseñadas para el desarrollo continuado en el tiempo. No es que los jóvenes no quieran ir al teatro, es que ellos quieren ser el actor. Mi hijo es DJ y piensa que la música de verdad es la que se hace en directo y no la grabada. El cambio de mentalidad hay que ejecutarlo primero hacia los creadores. Y no existe una estructura que permita una continuidad de cambio. Está todo paralizado hasta que desaparezcamos.

**INTERVENCIÓN:** Yo quiero un público libre que elija cómo quiere acceder a la cultura, no solo desde el teatro. Cada uno vivimos en un entorno concreto. Quizás para los jóvenes que viven en la costa es más atractivo ir a la playa a hacer surf, que ir al teatro. Si no tenemos un gobierno que avale la educación cultural como un derecho humano y como vehículo de moral y ética, el problema básico está ahí, no en que los jóvenes estén obligados a ver lo que programamos.

**INTERVENCIÓN:** Querría comentar el caso de la Orquesta Filarmónica de Berlín, que ha realizado hace unos años una importante inversión en cámaras para ofrecer in streaming sus conciertos. Y ellos siguen actuando por todo el mundo, y esa tecnología que quizás se pensaba que era excluyente, en realidad complementó la propuesta en vivo. Por eso, pienso que no debemos tener miedo a la tecnología y entenderla como una posible aliada.

**INTERVENCIÓN:** Hablamos de consumo cultural y los jóvenes sí que consumen cultura, pero no la cultura canonizada que queremos imponerles. Debemos escucharles porque ellos mismos tienen claro lo que les interesa. Y generan mucha cultura y no estamos escuchando lo que generan para llevarlo a nuestras salas.

**KF:** Por alusiones, quiero reforzar esa cita que di antes. Es cierto que, como programadores, nuestra responsabilidad es –no creamos el arte- ensamblar arte y audiencias, pero no hay mayor responsabilidad en el mundo de las artes que ensamblar estos dos elementos. Me gustaría que re-pensarais con profundidad qué hacemos, por qué lo hacemos, para qué lo hacemos. Teniendo en cuenta estas cuestiones: que las formas se han transformado con el tiempo, pero nuestra función se ha movido y adaptado y sigue siendo vital. No podemos decir que lo hacemos porque sí. Tiene que haber una razón para lo que hacemos, que debe ser valiosa para nosotros. Hemos hablado de democracia, del teatro griego. Esa era una de las patas de la democracia clásica. Así es como la cultura se ha vuelto fundamental para la democracia. La democracia no puede sobrevivir sin la cultura. La supervivencia de la cultura es vital para nosotros como seres humanos.

Ahora voy a daros una oportunidad más allá de la consideración teórica. Es una práctica para trabajar con estos conceptos hoy y para que os llevéis esto de vuelta a vuestras organizaciones y lo aprovechéis. Tiene que ver con el ejercicio que vimos antes del escaneo del ambiente. Para que sepáis a qué os enfrentáis en el entorno, lo que os va a ayudar a tomar decisiones de actividades y espectáculos que programar. Se trata de rellenar la siguiente tabla.

Como dije antes, es un proceso que ocurre de forma continuada. Lo que vamos a hacer hoy es parar un momento para que utilizéis vuestra propia experiencia llenando esos cuadros en blanco. Obviamente, no va a ser igual que si estuviésemos recogiendo datos. Vamos a hacerlo como si fuera una foto fija. Lo importante es que compartáis la información. Que cada uno diga lo que piensa uno por uno para cada ámbito.

*El cuadro siguiente resume las aportaciones por grupos en estos apartados, diferenciados en dos colores, referenciando a los dos grupos que voluntariamente pusieron en común sus conclusiones. El ejercicio continúa con las contestaciones a las preguntas siguientes a este cuadro. De nuevo, el código de colores muestra las respuestas de los dos grupos voluntarios.*

	GLOBAL	NACIONAL	LOCAL	SECTORIAL	INSTITUCIÓN
POLÍTICO	Inestabilidad Crecimiento del extremismo Debilidad europea. Pérdida de referencias ideológicas. Movimientos migratorios masivos. Pérdida del poder democrático.	Incertidumbre Mayor conciencia política Incertidumbre e inestabilidad. Cambios en el poder con el aparición de nuevos partidos. Presencia generalizada de corrupción.	Mayor implicación ciudadana en la toma de decisiones políticas. Incertidumbre e inestabilidad. Cambios en el poder con el aparición de nuevos partidos. Presencia generalizada de corrupción.	Parálisis. Cierta revanchismo. Ignorancia e ingerencia al mismo tiempo por parte de los políticos.	

	GLOBAL	NACIONAL	LOCAL	SECTORIAL	INSTITUCIÓN
ECONÓMICO	Polarización Deslocalización Crisis continua. Desigualdad económica y social cada vez mayor. Pujanza de china y países asiáticos y desplazamiento del eje atlántico.	Mayor diferencia entre clases Aún mayor crisis. Empobrecimiento de grandes capas sociales. Paro altísimo. Poca diversidad productiva. Poca inversión en i+d.	Desempleo. Problemas de desigualdad.	Precarización a todos los niveles. Cultura del bolo para ir sobreviviendo IVA Sobreproducción artística en relación a lo que el mercado puede asimilar. Falta de una cultura de mecenazgo y poca diversidad en los recursos económicos. Presupuestos congelados. Dependencia financiación pública. Cierta endogamia.	
SOCIO-CULTURAL	Choque cultural vs fusión de culturas Estandarización. Encuentro cultural – choque cultural. Mayor concentración de culturas en muchos sitios. Movilidad mucho mayor.	Mestizaje Envejecimiento de la población Desprotección Soledad Mayor sensibilidad por las políticas inclusivas.	Cambios demográficos, mas inmigrantes. Demanda de participación de n proceso de decisión. Empoderamiento. Barreras idiomáticas.	Más conservador. Privatización en la gestión de los espacios escénicos. Mayor participación del público en la comunicación de los espacios como consecuencia de las redes sociales.	Incremento del conservadurismo en toma de decisiones.
	Interconectividad Inmediatez Toma de decisiones más dirigida Hiperconectividad. Accesibilidad. Rapidez	Fractura digital Asimetría Falta de inversión en i+d	Gran déficit en inversión tecnológica	Interés por incorporar las nuevas tecnologías Mucha creatividad a la hora de usarlas Falta de recursos económicos.	
MEDIO AMBIENTE	Incertidumbre ante el cambio climático que afecta anímicamente, social y económicamente	Desertización Regreso al mundo rural			
LAS ARTES	Estandarización de estéticas Hibridación de las artes				

### ¿Qué pautas observas en toda la matriz?

- ▶ Los cambios institucionales y políticos van más lentos que los cambios sociales, culturales y tecnológicos.
- ▶ Cierta lectura pesimista por nuestra parte.
- ▶ Espíritu muy crítico
- ▶ Muchas contradicciones.
- ▶ Omnipresencia de la economía



### ¿Cuáles son las señales de debilidad o primeros indicadores de cambios sustanciales previsibles?

- ▶ Hay movimientos masivos de población a nivel mundial.
- ▶ Diferencias entre norte y sur que se agrandan.
- ▶ Se produce un mestizaje cultural
- ▶ Debate sobre el rol femenino. Vuelta a roles que creíamos ya superados.
- ▶ Omnipresencia económica y pérdida de soberanía de los estados que tiene su reflejo en los movimientos sociales en todo el mundo
- ▶ Mestizaje cultural

### ¿Cuáles son los grupos de movimientos que parecen estar íntimamente relacionados y que pudiesen señalar una tendencia en auge, o bien otra más importante?

- ▶ Lo económico puede con lo político
- ▶ Lo global puede con lo local

### ¿Cuáles son los puntos de inflexión a partir de los cuales cambian las reglas del juego?

*Ninguno de los grupos tuvo tiempo para abordar esta cuestión.*

### ¿Cuál es el índice de cambio?

*Ninguno de los grupos tuvo tiempo para abordar esta cuestión.*

### **IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS: Observando los resultados, ¿de qué modo parece probable que vayan a afectar a tu organización?**

- ▶ Vamos a desaparecer. Lo digo con dolor pero trabajo en una organización que no se da cuenta de que vive en un entorno de cambio, incertidumbre y sigue manteniendo estructuras políticas que no se adaptan a las realidades sociales.
- ▶ La comunicación basada en las nuevas tecnologías y en el ansia de participación de la sociedad. Cambiar, adecuar y actualizar y abrir un nuevo proceso de relación con el público fiel, el posible y el deseable.
- ▶ Cada vez más importancia de la economía en la toma de decisiones, hay que tomarla en cuenta.

### **OPCIONES ESTRATÉGICAS. Dadas estas implicaciones, ¿qué opciones podría adoptar tu organización?**

- ▶ Oficina del cambio. Volver a la misión legal de servicio público de los ayuntamientos y, desde ahí, rediseñarse totalmente. La única opción de supervivencia es cumplir la misión para la que la institución fue creada.
- ▶ Modificar los equipos y sus funciones. Cambio de puestos de trabajo.
- ▶ Reorganización de presupuestos
- ▶ Formación y reciclaje
- ▶ Cambios de gestión y legalidad para que la ciudadanía pueda tomar decisiones.
- ▶ Diversificación de fuentes de financiación, para que las decisiones no sean solo de la administración.
- ▶ Microfinanciación individual.

**KF:** Solo puedo decir que a veces irse no es una mala opción, porque la organización ya no tiene sentido, está obsoleta. Si la organización ya no cumple su misión, no es útil... ¿para qué seguir?

## EL PROPÓSITO ORGANIZATIVO: LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES

¿Quiénes somos? Lo que vosotros dais, viene de vosotros, así que me gustaría hablar de eso y sacar a colación una serie de cuestiones relacionadas con el porqué estáis en esta actividad, el para qué, qué os hace felices y cómo todo eso forma parte de entender lo que hacéis. Sé que es todo como muy americano, eso de entender el sentido de las cosas, lo que nos gusta... pero en el mundo en el que trabajamos, el de las artes, es importante tener un nivel de compromiso, no solo llegar a trabajar y a la hora que toca, apagar el ordenador e irnos.

Estas organizaciones son un mecanismo que nos permite hacer que las cosas ocurran. Una organización es un montón de gente que comparte una misión común y que trabaja junta para hacer que algo ocurra. Lo que nosotros aportamos por nuestro deseo, experiencia, es una parte muy importante del éxito que alcanzaremos como organización.

Es importante, al pensar en una organización, pensar en una estructura, pero quizás es importante dar un paso a atrás y pensar en la intención o propósito. Tal y como lo entiendo es que vuestras instituciones se crearon antes de vuestra aparición en ellas (ayuntamientos, administración), motivadas por una necesidad concreta.

Lo que vamos a intentar es llegar al objetivo último. A la esencia. Por qué existís y cuál es la esencia última. Entender eso nos hace llegar a que cada actividad que realizáis emanará siempre de que tenéis una finalidad. Si vuestra finalidad no está bien definida o clara, tanto para vosotros como para el resto del equipo, habrá expectativas distintas y habrá críticas. Y aparece la confusión, lo que hace muy difícil gestionar la organización y que pueda producir un impacto en la sociedad, en la comunidad.

Este apartado, lo que llamo "Documentos fundacionales", es una clave para prosperar y que las organizaciones fructifiquen en este mundo. Pero hay que empezar desde esa definición clara. Voy a usar una metodología que puede resultaros familiar o no. Tengo cinco documentos que son los cimientos. Cualquier organización cultural tiene que disponer de esos documentos fundacionales. Si entendéis eso y os comprometéis con eso, el trabajo que realicéis dejará muy clara la toma de decisiones del día a día, porque saldrá de ahí. Combinar esos cinco documentos en relación con el entorno, significará que funciona y se avanza como se debe.

Habitualmente las organizaciones tienen los tres primeros. Pero yo añado los dos últimos a las organizaciones artísticas que programan contenidos. Son componentes para entenderse a sí mismo. Saber y ser capaces de decirlo de manera concreta va a ser el elemento clarificador para decidir qué hacer y cómo. Éstos son:

VISIÓN  
MISIÓN  
VALORES BÁSICOS  
POSICIONAMIENTO ARTÍSTICO  
CONTEXTO COMUNITARIO

Estos cinco elementos están interrelacionados, cualquiera de ellos por separado no sirve para definir la organización.

### DECLARACIÓN DE LA VISIÓN:

Es una imagen conceptual convincente del futuro deseado.

Yo quiero que penséis en que, para hacer que esto funcione, os animaría a plantearlo en términos de esa frase. No sólo la visión de vuestra organización, sino también el mundo en el que esa organización se ve inmersa. Si hablamos solo de vuestra organización, veremos limitada nuestra capacidad de impacto en nuestra comunidad. ¿Qué aspecto tendrá nuestra comunidad en el futuro, si nuestra organización es capaz de llegar a los objetivos que tiene? Hay que pensar a lo grande.

### UNA BUENA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN ES...

¿Cómo cambiará el mundo gracias a nuestra organización?

**Expansiva:** Estamos aquí para hacer cosas grandes, no pequeñas. Hay que querer producir un impacto que sea tan grande que quizás no seamos capaces de imaginar.

**Aspiracional:** ¿Cuál es el futuro deseado?

**Convincente:** Una vía de crecimiento y cambio. Algo que ponemos delante de la gente y la gente se apunta, quiere formar parte. Emociona, entusiasma, motiva. Pensemos también en usar un lenguaje que no sea el aburrido de la gestión al que solemos recurrir. Casi poético.

**Idealista:** Corazón, no cabeza. Aquí se dice “por eso es porque lo hago” porque me importa, no “porque me paguen a fin de mes”.

**Auténtica:** Propio de la organización. Pensemos en la gente clave en nuestra organización, no solo en nosotros. Tienen que apropiarse de la organización. Algo que importe a todos.

**Extraordinaria:** Por encima de lo común.

Es, probablemente, algo que nunca logremos como tal. Es algo flotando, algo grande por lo que nos esforzaremos. Si lo podemos conseguir en los próximos cinco años, no es una visión.

### EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE VISIÓN:

**Smithsonian:** Modelando el futuro a través de la conservación de nuestra herencia, descubriendo nuevos conocimientos, y compartiendo nuestros recursos con el mundo.

**Creative Commons:** Aprovechar al máximo el potencial de Internet, dar acceso universal a la investigación y la educación, participación total en la cultura, impulsar una nueva era de desarrollo, crecimiento y productividad.

**YBCA:** Revolucionar la forma en la que el mundo se relaciona con el arte contemporáneo y las ideas.

Este último lo hicimos durante medio día trabajando con gente clave de la organización. Vimos todo, nos planteamos qué tiene que haber en una declaración de visión. Hicimos una tormenta de ideas. Ese proceso en el que la gente habló de lo que le importa fue mucho más importante que la conclusión a la que llegamos. Dar a la gente la oportunidad de desatar la imaginación merece la pena. Imaginaos qué ocurriría si fuéramos tan alucinantes como podríamos ser. Para cada una de esas personas, eso es muy enriquecedor y les genera una sensación de pertenencia.

La primera palabra con la que tuvimos problemas fue “revolucionar”. ¿Eso es gente manifestándose? Esa palabra desplaza a la gente. La gente quiere palabras menores. Pero dos de nosotros nos empeñamos. Cambiar es poco, nosotros queremos llegar a las estrellas. La segunda fue: “el mundo”. Otros pensaron en la comunidad. Somos una pequeña organización en San Francisco, ¿cómo vamos a revolucionar el mundo con lo que hacemos? Resultó difícil, pero nosotros insistimos. Hay que hablar a lo grande. Es como un faro que ilumina la dirección a la que nos movemos. Así que mejor iluminar con el faro lo más lejos posible. “Arte e ideas contemporáneas”, sorprendentemente, produjo una polémica. Queríamos ir más allá e incluimos la palabra ideas, no solo las artes, sino las ideas, los conceptos con los que éstas se asocian.

### LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Es una declaración corta y completa de intenciones.

La gente suele confundir misión y visión, mezclarlas. Yo lo quiero separar para definir la misión, que es parte del proceso para ir hacia la visión. Es más prosaica, más común.

### UNA BUENA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN...

**Describe** el propósito organizativo.

- ▶ ¿Por qué?
- ▶ ¿Para quién?

Te **diferencia** de otras organizaciones.

Reivindica las **necesidad** del trabajo que la organización realiza.

### MUESTRA DE DECLARACIONES DE LA MISIÓN

**The National Performance Network (NPN):** Es un grupo de organizaciones culturales diversas, incluyendo artistas, que trabajan para crear alianzas significativas y para proporcionar un liderazgo que permita la experiencia práctica y pública de las artes en Estados Unidos.

Dicen “organizadores” porque no solo son programadores, porque hacen algo significativo en su comunidad, no solo programan. Es su papel. Y dice “diversos”, porque es de diverso origen étnico, sexual, religioso... Deciden decir “incluidos los artistas”, que es significativo en cuanto al carácter de la organización. Y añaden “los Estados Unidos”, es decir, no se consideran una organización global, hablan de un territorio concreto de influencia.

**YBCA** es un lugar integrado por el esfuerzo creativo; una fusión única de arte, de innovación e ideas en un ambiente social. Sirve como plataforma para la convergencia dinámica de artistas, inventores, productores,

pensadores, y la comunidad para mantener múltiples niveles de participación, impulsar un cambio social a corto y largo plazo y asegurar que el arte en vivo y los artistas sean vitales para la sociedad.

Apple presento el ipod, ipad en nuestro espacio, porque quería que se les asociara con las nuevas ideas, con la creación.. y eso era totalmente compatible con nuestra misión. Tenemos un compromiso no solo con el arte, sino con las nuevas ideas.

YBCA es un gran centro de arte y artes escénicas, con espacio para proyecciones, dos teatros, galerías... es un recurso comunitario para artistas radicados en la comunidad, que lo utilizan para mostrar su propia obra. Es también un espacio de alquiler muy activo para este tipo de artistas o para empresas como Apple. Todas las empresas querían alquilarlo para sus presentaciones, así que tuvimos que hacer encaje de bolillos para seleccionar con cuáles sí queríamos vernos vinculados y, para eso, nos ayudaba tener clara nuestra misión.

Cuando llegué, tenían una misión un poco difusa. Mi labor fue articular nuestra misión para poder decir a la gente quien sí puede estar y quién no. Hay que ser expansivo, pero también limitado, para saber decir que algo no está dentro de nuestra área. Qué podemos hacer y qué no. Así que lo aclaramos: nuestra organización estaba comprometida con el cambio social, impulsar hacia el cambio social, estimular, ser una plataforma de nuevas ideas.

**INTERVENCIÓN:** La misión y la visión, cuando las creas, ¿son como un yogur, que tienen fecha de caducidad? ¿Hay que revisarlas cada cierto tiempo?

**KF:** Gran pregunta. En general, debería ser para siempre. Es un propósito, un motivo. Debería ser la razón de ser, de existir. Eso es en general, pero puede que con el paso de los años quizás veis que debéis cambiar para adecuaros. La visión es a muy largo plazo, es un ideal. Y eso realmente debería ser algo estable. Es el sueño al que realmente nunca vamos a llegar. En cambio, una misión es también pensar en el motivo, la razón de ser de la organización pero, a menudo, si la organización cambia, si tiene una visión o misión diferente, entonces quizás la organización tiene que revisar este proceso. En mi caso, a mi llegada a YBCA, revisé las cosas porque vi que estaba zozobrando. La directora que me sucedió, no cambió lo que entonces decidimos.

Se trata de un proceso de envergadura y es central a lo que somos. Es algo en lo que hay que invertir cierto tiempo, cierta energía y establecerlo, no revisarlo año a año.

**INTERVENCIÓN:** ¿Quién debería hacer eso? Si es una declaración para durar en el tiempo, ¿cómo hacemos para que los nuevos la asuman como propia?

**KF:** La respuesta variará de una organización a otra. Como dirigentes de cada organización, deberéis dirigir el proceso; si no, no lo va a hacer nadie. Debe estar ahí quien más poder e influencia tenga, a quien más le importe y quien más dispuesto esté a hacer esta labor. Hay que reunir a un grupo de personas, normalmente no más de cuatro o cinco porque, si no, se pone caótica la cuestión. En nuestra estructura, siempre tenemos un consejo de administración que nos gobierna; tiene que haber uno o dos consejeros en esta reunión, porque tienen luego que aceptarlo. Hay que escoger a aquellas personas que mandan en la organización y a aquellos que tengamos la idea de que son los que más van a compartir esa visión de la organización. No se lo deberíamos pedir a alguien escéptico sobre nosotros o sobre la organización. Debe

ser un proceso de crecimiento, de ir hacia delante. Además, miembros clave. Ese compromiso compartido debe surgir del personal, porque son los que hacen el trabajo del día a día. Tienen que estar presentes. Ver quiénes tienen más influencia, quién es escuchado por los demás cuando habla, quién mueve la cosa realmente. Personas positivas, que sean imaginativas, que compartan vuestro idealismo con la organización. No queremos a los quejitas ni a los que se van a las 17 horas en punto. Quizás algún artista de la comunidad asociado o alguien muy emocionado de la comunidad que asiste a todo. Entusiasmo. Es decir, va a variar en el caso particular de cada uno.

Factor clave: gente positiva, poética, implicada y con cierta capacidad de influencia. Porque se trata de imaginarnos qué aspecto tendría el mundo si la organización hiciera lo que queremos. La idea es hacer un *brainstorming* con muchas ideas y luego se intenta ver cómo se redacta todo. Ahí estará el momento de luchar por unos conceptos u otros. Igual lo práctico es hacer el *brainstorming*, luego dejarlo reposar y verlo al día siguiente.

Y, ¿cómo incluimos al resto de miembros de la organización en eso que hemos definido? Lo que yo haría sería presentarlo y hacer una reunión para conocer el *feedback* de los trabajadores, donde te pondrán verde, seguro. Y deberás gestionar la situación. Es posible que salgáis de esa reunión encogiendo los hombros ante el rechazo. Hay gente que lo rechaza porque cree en ello y otras personas se ven asustadas ante este tipo de pensamiento, no se atreven a pensar de esa manera.

Cuando llega gente nueva a la organización, cuando la entrevistamos, yo les plantearía la visión y la misión y les preguntaría: “¿Qué te parece? ¿Cómo verías tu papel en esta organización y cómo podrías cumplirla desde el puesto que al que estás optando?”. Así descubriréis si esa persona podría formar parte de vuestro proyecto o no. Así todo queda claro.

Imaginemos que lo presentáis al personal, a los nuevos contratados. Y, de pronto, nos damos cuenta de que hay dos que no se alinean. Entonces habrá que decirles: “O te subes al carro o te bajas. Hay dos opciones: o te sumas, o deberás irte”. A veces entiendo que si es una situación en la que se depende de la administración y tienes funcionarios, no los puedes echar; en ese caso, habrá que intentar que esa persona se aisle un poco para que no contagie al resto. Esta cuestión es tan importante que he despedido a personas porque no estaban alineadas a esta visión. Porque no la asumían. No porque no hicieran bien su trabajo, sino porque tienen que estar alineados.

En teoría, una organización sucede independientemente de la gente que la componga, está por encima de las personas. Pero lo cierto es que no deja de ser falso porque se necesita a las personas para que la impulsen, sin duda. Si no, no es más que una idea.

Vuestro trabajo como líderes consiste en luchar aquí y allí, y moverse. Es difícil, desgasta, pero si tenéis una visión y una misión para vuestra organización alineadas con vuestro deseo, con algo que os importe de verdad, podréis seguir. Es muy difícil pero, como decimos en Estados Unidos, por eso lo llaman trabajo. Hace mucho tuve un formador en liderazgo que me introdujo el concepto de “usar trucos”. No engañosos, pero cuando sabes adónde vas y te encuentras con uno que se opone directamente, encontré una manera de “colársela por la escuadra”, aunque eso implique no ser lineal.

## VALORES FUNDAMENTALES

Son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las acciones de la organización.

- ▶ Son creencias fundamentales que guían el trabajo de la organización.
- ▶ Son principios de comportamiento, morales y éticos que definen a la organización.
- ▶ Influyen activamente en las decisiones organizativas y en las acciones.
- ▶ Son básicos para la identidad. Si no tuvierais estos valores, no seríais esta organización.

## VALORES FUNDAMENTALES DE LA NPN

- ▶ Colaboraciones entre artistas, organizadores artísticos y organizaciones. Alianza es un concepto fundamental ahora mismo, que está muy de moda –casi demasiado- en Estados Unidos. Casi tanto que parece vacía de sentido.
- ▶ Libertad de expresión. Fundamental, porque se trata de materia artística, lugar básico de la libertad de expresión. Podría parecer algo obvio, pero a los artistas se les ha a tacado mucho en Estados Unidos últimamente, intentando eliminar la financiación pública, censurar, castigando... por comentarios o posicionamientos que han tenido.
- ▶ Diálogo crítico. Es fundamental tenerlo.
- ▶ Aprender de por vida a través de la exposición a las artes y a la participación en ellas.
- ▶ Diversidad. En Estados Unidos, significa ética, sexual, etc. En todos los sentidos en que se opera socialmente.
- ▶ Apoyo financiero público que reconoce a las artes como parte integral de una sociedad sana y justa. En Estados Unidos esto es muy llamativo porque el modelo, como sabéis, es muy diferente a Europa.

## VALORES FUNDAMENTALES DE YBCA

No estoy demasiado contento con ellos porque no nos diferencian demasiado de otras organizaciones.

- ▶ Innovación y riesgo. Es importante que la hayamos puesto como la primera porque sí que es diferenciadora.
- ▶ Diversidad e inclusión: no solo cabida a los discursos mayoritarios ni preponderancia de los mismos.
- ▶ Compromiso e interactividad
- ▶ Colaboración y cooperación
- ▶ Excelencia y rigor. Está de moda pero yo pregunto: ¿dime una organización en la que la mediocridad esté en su misión? Sí que es un valor, nos importa, pero casi es evidente. El arte es el arte y a veces no pensamos que las cosas funcionen como creemos que funcionarían. Rigor: ¿Qué hay por detrás de las ideas de los artistas? Porque se puede pensar que con el arte, donde puede haber todo, podría ser una idea peregrina, caer en el cualquiercosismo.
- ▶ Responsabilidad fiscal. Responsabilidad financiera, presupuestaria.

No me entusiasman demasiado porque hay otras organizaciones que tienen los mismos valores, y me gusta pensar que hay que definir un poco más las especificidades de cada organización, qué las diferencia.

## DECLARACIÓN ARTÍSTICA

El punto de vista artístico. El contexto estético dentro del que se toman las decisiones de programación. Una organización artística debe tener ambas patas, la parte artística y la comunitaria. Hace unos quince años empecé a incluir esta intención o posicionamiento artístico como parte de los documentos fundacionales, porque me di cuenta de que muchas organizaciones no lo hacían y pensaban, así, en el arte vinculado al



resultado de taquilla, o en un popurrí de programas. No pensaban en la intención artística de la organización y es algo que me parece fundamental. El contexto estético en que se toman las decisiones programáticas. Es para poder definir de qué va la organización en su sentido artístico y ponerle una limitación artística a la programación. A veces tenemos la necesidad y la tentación y hacemos de todo. Pero os quiero desafiar a que pongáis una concreción a lo que hacéis. Pensar en el contexto artístico en el que tomáis las decisiones de lo que hacéis. Para muchos programadores es todo un desafío pensar en estos términos.

### UNA DECLARACIÓN ARTÍSTICA...

- ▶ Establece los valores artísticos fundamentales de la organización.
- ▶ Describe específicamente tu intención artística central. ¿Qué es lo que realmente estáis intentando lograr artísticamente con vuestra organización?
- ▶ Define tus barreras estéticas

### EL CASO DE LA ORQUESTA DE VIENTOS FILARMÓNICOS DE SINGAPUR...

- ▶ Interpretan el material de gran calidad para orquesta de viento que no se presenta normalmente en Singapur.
- ▶ Buscan constantemente los clásicos con mayor profundidad y pensamiento para orquesta de viento
- ▶ Trabajan en el desarrollo artístico continuo a través del trabajo con los mejores directores internacionales y actuaciones en el extranjero.
- ▶ Promueven los trabajos de compositores de Singapur, sirviéndoles como recurso y plataforma para el desarrollo de sus ideas musicales.
- ▶ Se comprometen proactivamente en la creación e interpretación de música nueva para instrumentos de viento.

### YBCA ESTÁ ARTÍSTICAMENTE DEDICADO A...

- ▶ Artistas vivos cuyo trabajo investiga, provoca y cuestiona temas profundos de nuestro tiempo.
- ▶ Arte que cuestiona y trastoca las ideas actuales sobre el arte, la identidad y el mundo.
- ▶ Artistas cuyo trabajo está explorando y alterando las fronteras en la práctica del arte, tanto en la forma como en el contenido.
- ▶ Propiciar conversaciones de artistas de todo el mundo, especialmente del Sur Global, con sus colegas en San Francisco. La mayoría de nuestra población es procedente de África, Sur de Europa... y hemos decidido hacer este posicionamiento deliberado; nos interesa el arte que provenga de este lugar.

¿Cómo se toman las decisiones programáticas en vuestras organizaciones?

**INTERVENCIÓN:** Normalmente programamos con un criterio económico, según el presupuesto, y sabiendo cómo es el público del municipio, intentando abarcar todas las inquietudes de la población. Hemos creado un club de cine y teatro para que, reuniéndose una vez al mes, evalúen la programación y la comenten entre sí. Ahora, ellos están contentos con que puedan evaluarla, pero quieren también poder ver las propuestas y participar en la toma de decisión. A partir de ahora, vamos a programar entre el club y yo. El club está abierto a toda la población, pero al final vienen 30 personas que son las más interesadas.

**INTERVENCIÓN:** En nuestro país, lo general es que la decisión de programación sea unipersonal. Puede que haya equipos en algún caso, pero suele ser una sola persona, con un criterio más o menos específico y ponderado por el coste oportunidad; es decir, que puedas permitirte. Y esta cuestión de definir la línea programática es básica para gestionar la participación ciudadana, porque entonces podrían intentar proponer según su gusto personal y no según unos criterios.

**INTERVENCIÓN:** El Kursaal de Manresa tiene una estructura en la que programa el Galliner, una asociación de vecinos que fue la impulsora de la rehabilitación y reapertura del teatro. Tenemos ejemplos.

**KF:** Yo siempre he trabajado como único decisor con muchos asesores. Pero no digo que sea lo mejor. De hecho, me parece que no tiene que ser siempre la mejor decisión. Hay que tener muy en cuenta las decisiones y necesidades de otra gente, porque lo hacemos para ellos. Independientemente de la fórmula de toma de decisiones, hay unos criterios artísticos que las enmarcan.

**INTERVENCIÓN:** ¿Cómo de amplio o de cerrado puede ser un discurso de una organización para no obligar a las compañías a generar sus creaciones para esos teatros y que su propuesta pueda encajar en varios teatros? Si cada uno tiene un discurso muy cerrado como teatro pues no puedes luego explotar el producto que haces...

**KF:** Pienso que el margen es amplio, una gran carpa. Lo que digo es que no debería ser solo un criterio presupuestario, sino también tener un criterio artístico sobre lo que quiero conseguir. No animo a los programadores a que tengan un enfoque estrecho. Porque veríais que nada encajaría con ese enfoque, no habría nada disponible. Todo lo contrario, les planteo, ¿por qué no os planteáis pensar en lo que queréis, no solo en las entradas y la posición más cómoda?

**INTERVENCIÓN:** Lo normal, ahora mismo, es que la mayoría de los espacios de los que hablamos sean los únicos en su municipio y que tengan su misión dada por lo público. Fuera de eso, creo que el trabajo de programador es básicamente decir que no. Recibimos unas 1.000 propuestas y seleccionamos 45. O sea, rechazamos 955 propuestas. La mayoría de ellas, sin haberlas visto. Y esto me genera angustia. Muchas veces tengo la sensación de que en vez de tener un planteamiento artístico, lo que hago es rellenar un calendario con unas pautas de equilibrio en la programación, responsable con el presupuesto y atendiendo al coste-oportunidad con lo que hay en el mercado.

**KF:** Es llamativo cómo es el trabajo de un programador: frustraciones y retos. Te oigo hablar y me sorprende. Es normal que rechaces sin ver, pero es que ¿cómo vas a ver 1000 propuestas? Es imposible. Es el mito de Sísifo. Nunca hay tiempo, nunca hay suficiente tiempo, es un reto eterno. Y tomar esas decisiones con integridad es muy complejo. Y, luego, las otras decisiones: tamaño, coste... y da la sensación de que esa visión artística es casi un lujo, porque hay tantas presiones tan inmediatas que te bombardean...

Yo diría un par de cosas. Primero, obviamente los programadores tenéis que educaros a vosotros mismos. Yo viajaba mucho porque me invitaban a muchos festivales para ver por todo el mundo. Y me educé mucho viendo muchas cosas, aunque no las fuera a programar. Me ha servido para educar mi sensibilidad. Mi vida como programador se ha llenado viendo arte. Eso es lo que hay que hacer todo el tiempo. Salir del despacho para ver arte, porque eso afinará esta capacidad para tomar decisiones. Cuando vengan estas presiones, esa capacidad para elegir entre 1000 propuestas vendrá por lo sofisticado de vuestro ojo clínico para detectar esas propuestas. Y así consigues nuestro máximo objetivo como programadores, que te venga un espectador y te diga que lo que ha visto es algo increíble y que nunca hubiera imaginado que existiera algo así.

**INTERVENCIÓN:** Hemos hablado de ser resilientes en nuestra organización. Y a veces tenemos que tener el contexto adecuado. Tenemos que ser capaces de generar ese contexto para que las propuestas se puedan entender. La línea artística puede ir modificándose para dar espacio a las nuevas sensibilidades. Yo puedo viajar y ver de todo en todo el mundo. No puedes programar todo, quizás no programas lo mejor que has visto, pero debes programar lo que le da sentido a tu misión. Has de programar lo que pueda tener un impacto, resonar, convertirse en el motor que empuje a todo lo demás. Creativo y contexto. Debe haber una intención para que todo pueda relacionarse y que el trabajo que hagas en programación te permita ir en distintas líneas: lo institucional, lo pedagógico... que no sean líneas aisladas.

**KF:** Quiero apoyar la idea de que generar un contexto para lo que programamos. Cuando vi un espectáculo concreto de danza en África, sabía que si la ponía en el escenario, si no la ponía en contexto, no iba a funcionar. Pongo el contexto en lo que veo. Debo colocarlo en un contexto para que tenga el sentido que quieres y poder sentir que la audiencia entienda la propuesta como quieres.

## CONTEXTO COMUNITARIO

Las distintas partes fundamentales dentro de las que está la organización asentada y con quiénes queremos comprometernos. El ámbito de influencia.

### UNA DECLARACIÓN DE CONTEXTO COMUNITARIO...

- ▶ Define los parámetros de la comunidad a la que la organización desea servir. Puede definirse por ideas, geográficamente, estéticamente... hay varias maneras. Y hay un mandato implícito de que debéis proveer de un servicio a todos los que están en tu comunidad. Investigar, no darlo por hecho.
- ▶ Está apoyado por una comprensión completa de la comunidad. Definir y entender qué significa comunidad. Tiene que ver con clase social, etnia, religión... y hay comunidades de ideas. Comunidades de valores, ideologías, niveles socioeconómicos....
- ▶ Reconocer la complejidad - multiplicidad de la idea de comunidad
- ▶ Influye en las decisiones programáticas y procesos organizativos

## CONTEXTOS COMUNITARIOS POTENCIALES

- ▶ **The Bellingham Chamber Chorale** sirve a los amantes de la música clásica y contemporánea de todo tipo a través de la gran comunidad de Bellingham y Washington oriental, tanto a personas que aman y/o interpretan música coral como a aquellos que aún no han descubierto dicho placer.
- ▶ **YBCA** se entiende a sí misma como el centro de arte de la gente. Nos comprometemos con tantas comunidades de San Francisco como podemos descubrir que conectamos con ellas, especialmente aquellas que generalmente no se incluyen en el discurso artístico principal. Simultáneamente, nos comprometemos con el discurso artístico contemporáneo, especialmente con el Sur Global, para asegurar que las voces marginales tengan una plataforma para la expresión artística.

**INTERVENCIÓN:** Observo que hasta aquí en ningún momento se plantea la imagen, el posicionamiento de marca.

**KF:** Confieso que este tema me provoca cierto conflicto. En primer lugar, ponerle una marca a una institución es algo muy importante, que genera mucha presión en Estados Unidos. Y esto se ilustra a través de los materiales de marketing que producimos, su diseño y normalmente hay un posicionamiento de marca, una declaración de marca que cambia dependiendo de cómo se use. Mi conflicto es que entiendo el valor que tiene desde el punto de vista de marketing y desde que es necesario que nuestros teatros deban ser reconocibles. Para mí, el problema es, por un lado, que es reduccionista, esas cinco declaraciones se reducen a una imagen. ¿Eso es así de serio, de verdad? Y la segunda parte de mi problema es que no creo que el arte sea un bien de consumo ni un producto, así que me resisto a que lo tratemos como tal. Yo creo más que en lo que trabajamos es mucho más importante que un producto que se compra o vende y que tiene un impacto mucho mayor en quiénes somos como cultura, comunidad, como seres humanos. Cuando llegó el crack del 2009, nos dimos cuenta de que nos consideraban un producto, y además, profundamente dispensable.

Pero también vivo en el mundo real y trato de adaptarme. Por eso pagamos mucho dinero a un consultor para desarrollar la marca de nuestra institución.

#### ESTRATEGIAS PARA COMUNICAR PRINCIPIOS LOS FUNDAMENTALES:

- ▶ Comunicación interna
- ▶ Externos – quiénes toman decisiones, público, prensa
- ▶ Campaña de marketing
- ▶ Vivir los principios – reenfocar la discusión desde dentro
- ▶ Políticas y procedimientos para el equipo
- ▶ Responsabilidad financiera – presupuestaria

### EJERCICIO

#### PUESTA EN COMÚN DE LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES

##### DECLARACIÓN DE VISIÓN

Una breve declaración global del propósito de tu organización

**GRUPO 1:** Espacio de creación, formación y exhibición innovador, reconocido, atrevido, que utiliza el arte para crear e integrar comunidad con repercusión internacional avalado por la iniciativa tanto pública como privada.

**KF:** ¿Qué pensáis los demás?

**INTERVENCIÓN:** Que es más una misión.

**INTERVENCIÓN:** Le falta componente de impacto en entorno social.

**KF:** A lo mejor clarifica un poco leer la misión.

**GRUPO 1:** Nuestra misión es ofrecer una cultura plural y de calidad que refleje la diversidad sociocultural de la ciudad y fomente la participación y el espíritu crítico.

**KF:** Efectivamente. Hay que dar la vuelta, misión es visión y al revés.

**GRUPO 2:** Es la Visión de la Red de Teatros Andalucía: Una verdadera red en la que participan todos los municipios andaluces, donde fluya el intercambio cultural y donde todos los agentes del sector (compañías, ciudadanos, políticos, gestores, etc) sientan que forman parte verdaderamente de una idea común. La imagen plástica que yo veo –partiendo de la idea de que las montañas separan y los ríos unen- yo vería la imagen de un río con una cuenca perfectamente definida.

**GRUPO 3:** Agricultores de creatividad sembrando semillas de pasión, creación y arte para ser el silo cultural del medio rural, la vid de emociones, tejedor de público.

**GRUPO 4:** Nosotros hemos realizado uno en común: Alianzas a priori extensas asumiendo por todas partes que este apriorismo nos lleva a incertidumbres de éxito o fracaso y a abordar las economías de escala y reducir costes.

**GRUPO 5:** Desde la visión pública: Promover un cambio social a través del arte que inspire a la ciudadanía y posicione la creatividad y la cultura como elementos fundadores en su desarrollo personal y colectivo.

**GRUPO 6:** Poner en diálogo propuestas artísticas de riesgo que sean a la vez formativas, educadoras y de calidad con un contexto/público cambiante.

**GRUPO 7 –** Construcción de los espacios escénicos como puntos de encuentro con las emociones y las experiencias transformadoras, generar una red de entusiasmo, comunicando hacia la creación y las creaciones.

## **SOBRE LA MISIÓN**

**GRUPO 1:** Fetal: Festival alternativo por su ubicación, comunidad y trayectoria. Teatro público con medios públicos y para el público.

**GRUPO 2:** Como Asociación Nacional de Técnicos de Teatro y Cultura, lo que nos planteamos es la reformulación del técnico de teatro, intentando incluir en ello lo que es el técnico de cultura. De esta forma, promover, difundir, dignificar las relaciones que se presentan en los oficios del teatro.

**GRUPO 3:** Dos misiones complementarias. Desde lo privado y desde lo público. Lo público: atender a la ciudadanía con una programación cultural comprometida y de calidad. Y desde lo privado: ofrecer contenidos de calidad adecuados a las necesidades individuales de cada espacio.

**GRUPO 4:** Me centro en el espacio del Mercat. Es “ser espacio motor y punto de encuentro de propuestas en formato escénico. Ser conscientemente innovadores, vocacionalmente internacionales, transversalmente operadores, rigurosamente sostenibles, socialmente comprometidos y organizativamente flexibles. Proponer referentes y modelos, proponer la participación, incentivar el conocimiento, impulsar la creatividad, organizar un sistema sostenible”.

**GRUPO 5:** Quiero leer lo que pone en el boletín oficial del estado. “La misión: prestación de los servicios culturales a las entidades consorciadas. Necesidad e interés de los ciudadanos, conseguir el desarrollo económico y social de la provincia, la voluntad de unir la coordinación de las administraciones, y la eficacia de recursos”. Ni una sola palabra de cultura. Esto es lo que hizo la administración que había y que ahora hay que derogar y cambiar.

## SOBRE LOS VALORES FUNDAMENTALES...

**GRUPO 1:** Lo hacemos sobre el Teatro Bergidum de Ponferrada. Y serían: el teatro como espacio para la libertad; transparencia en los procesos; implicación cómplice y creativa; calidad en la atención tanto a la producción como al público y en condiciones de igualdad; ayudar a la comunicación con el exterior de la comunidad artística local.

**GRUPO 2:** Creatividad, excelencia y rigor escénico, diversidad artística y equilibrio; amabilidad; coherencia estética y artística; responsabilidad económica y sostenibilidad; inclusión; y orientado a la audiencia.

**GRUPO 3:** Los hemos consensuado entre el grupo y he hecho una lista de todos. Compromiso, transparencia, innovación, accesibilidad, interdisciplinariedad, dignificación de la profesión, participación, integración, eficiencia en los modelos de gestión, autonomía en las decisiones artísticas y creativas, colaboración local, nacional e internacional.

**GRUPO 4:** Nosotros no hemos consensuado, hemos dicho cada uno los nuestros. Voy a indicar aquellos en los que coincidimos: ser un apoyo a los creativos, calidad, coherencia, ser nexos de unión entre el sector creativo y las empresas y el público. Y, luego, dentro de las peculiaridades de cada grupo, van desde la seriedad, la complicidad, la colaboración con artistas locales, la contribución con valores socioculturales de la comunidad, entre otros.

## SOBRE LA DECLARACIÓN ARTÍSTICA...

**GRUPO 1:** Hemos puesto en común y hemos llegado a un acuerdo. Sería una definición coherente de la programación, creación y exhibición de espectáculos en red y conservar y fomentar el patrimonio artístico.

**GRUPO 2:** Conservar la variedad, la calidad y las estructuras y posibilidades de la creación y los nuevos lenguajes artísticos.

**GRUPO 3:** Nosotros hemos realizado una declaración general sobre un espacio público tipo que tiene el mandato de las artes escénicas en su localidad. Estrictamente profesional, no banal y preferentemente dotada de contenido transformador, diversa y equilibrada en géneros, estilos y formatos; inclusiva y orientada por valores, que dé un paso más allá del círculo de conocimiento próximo de los espectadores, pero que no esté demasiado lejos, y que sea –en la medida de lo posible- emocionante.

**INTERVENCIÓN:** En el caso de una red de teatros andaluza, donde cada uno tiene su proyecto artístico, se me ha planteado cuál era mi proyecto artístico como proyecto en sí. ¿Cuál es la parte artística de ese proyecto? Porque no la veo, creo que es más funcional...

**KF:** Entiendo que vuestra organización, como La Red, tiene una misión distinta que la mayoría de la gente aquí, que están más centrados en conectar el arte con sus comunidades respectivas. Si te he entendido bien, sobre los que se hacen socios podéis tener un control limitado. No obstante, a pesar de no tener un impacto directo en la programación, sí podéis crear oportunidades para que los teatros a nivel individual suban el nivel de su programación para que vaya variando. Se puede hacer en reuniones como éstas; si pensáis que no se están implicando en propuestas contemporáneas, por ejemplo, pues haces una sesión



para acercarles el arte contemporáneo... Entiendo que vuestro propósito artístico podría ser subir el nivel, sabiendo que no podéis ir uno a uno, pero sí podéis generar un contexto donde esto sucede.

Con el tiempo, especialmente cuando uno emplea mucho tiempo en el trabajo con la comunidad, uno debería ver que cambia, que se transforma Y esa transformación es la parte artística, es la respuesta a vuestra apuesta artística.

**GRUPO 4:** Contaremos dos ejemplos concretos. Desde la empresa privada que gestiona cuatro teatros y desde la empresa pública que gestiona 17 programaciones. Y la de la pública es la siguiente: todos son profesionales, con excepción a los jóvenes creadores locales. Los 17 programas se dividen en circo, música, teatro y danza (con sus subgéneros cada uno). En el caso de la privada, es: calidad de la producción; buscar la excelencia en la creación; la diversidad atendiendo a nuestras necesidades como empresa.

**GRUPO 5:** Una general: segregación por áreas de programación vinculadas a la especialización programática y de calidad de cada recinto. Luego, recogí ideas de cada uno: dirección de la actividad a distintas bandas de edades; búsqueda de calidad; honradez y sanidad del arte; programación de teatro clásico; estudio amplio del mercado; ofrecer un espacio para generar una programación que desafía y cuestione al público dentro de un ámbito amplio de propuestas escénicas; entre otros.

## SOBRE EL CONTEXTO COMUNITARIO...

**GRUPO 1 -** Es, de nuevo, un compendio de lo que hemos hablado. Partiendo desde una doble concepción de que vivimos en comunidades complejas y que, además, tenemos una responsabilidad pública. Por un lado, hablamos de la deslocalización de la actividad, es decir, el teatro no es el único espacio en el que puede ocurrir lo que nosotros proyectamos; programas de mediación comunitarios con colectivos invisibles o infrarrepresentados; programas de sensibilización hacia las artes en contextos juveniles; espacios de participación para jóvenes y también para adultos; espacios abiertos de trabajo con y para el sector; componente educativo muy potente y un fuerte compromiso social.

**GRUPO 2 -** Hemos distinguido varias posibles comunidades con las que nos gustaría comprometernos: la ciudadanía, por supuesto, los artistas; trabajar en lo local pero trascender a lo global; realidad sociocultural cambiante; colectivos desfavorecidos cultural, social y económicamente; desarrollo de audiencias; y difusión y posicionamiento en el área de comunicación.

**KF:** Me gustaría decir que hemos hablado mucho de las diferencias entre nuestros sistemas. Pero es muy claro para mí que tenéis una muy clara y fuerte conciencia de vuestra responsabilidad con la comunidad. Y esa es una gran motivación para lo que hacéis. No es la realidad que conozco en Estados Unidos. Éste es un espacio en el que España está mucho más avanzada que USA. Si hiciera esta presentación en mi país, ésta sería la parte más dura que hacer entender. Están demasiado centrados en el arte y esperan invertir en marketing y que la gente venga. No está en la conciencia del estadounidense la importancia que le dais a vuestro trabajo hacia de la comunidad. Es algo grandioso.



## CONTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN ARTÍSTICA RESILIENTE: UNA VISIÓN ECOLÓGICA DE LAS ARTES

Me gustaría volver a una anécdota que ya conté. Allá por 2008–2009, cuando tuvimos una reunión en YBCA (la recesión era enorme y su impacto también) y reunimos a un grupo de programadores y les preguntamos cómo estaban respondiendo, qué estaban haciendo... yo me sentía trastornado porque no sabíamos cómo ni qué había sucedido y no estábamos sabiendo responder.

Supimos que el modelo de funcionamiento tradicional no nos iba a ayudar. Me interesé mucho, entonces, por intentar abordar una nueva forma de trabajar que nos ayudase a sobrevivir en este entorno tan desafiante. Nos dábamos cuenta de que el modelo de negocio con el que operábamos ya no se podía arreglar. Cuanto más me metí en él, más me di cuenta de que en los últimos 37 años como organización artística habíamos convertido el arte en un bien de consumo, algo que se compra y se vende y algo tan dispensable como otra cosa. Y eso no es como yo veo el arte, ni la razón por la que trabajo en esto. Así que tenía que pensar en alguna manera de responder desde lo organizativo. Y salir de este modelo de negocio que nos han enseñado que es la forma de operar. ¿Cómo hacerlo?

Por suerte, fui a un congreso en Nueva York. Ahí, una directora de festival muy famosa hizo una presentación sobre la llamada resiliencia y sobre cómo construir una organización con estas características para sobrevivir en este mundo cambiante. Me intrigó mucho lo que contó, así que investigué por mi cuenta. Empecé a buscar sobre la teoría de la resiliencia en su aspecto ambiental, ecológico, y sobre cómo se podría aplicar a una organización artística para sobrevivir incluso en este contexto de enormes cambios. Busqué la base filosófica de todo esto en términos ecológicos.

Lo hecho hasta ahora es estático; ahora vamos a pasar a la acción.

### ¿POR QUÉ UN ECOSISTEMA ARTÍSTICO?

**Porque el arte es vida.** Rechazo la idea de arte como producto. Es tan real como nosotros mismos. Es un organismo vivo. Ésta es la idea de partida, la base.

**El arte existe dentro de un ecosistema e interactúa con otros ecosistemas.** No existe por sí solo, existe dentro de un ecosistema artístico.

**Los ecosistemas son diversos y cambian constantemente.** Ésta es la fuerza que tiene un ecosistema.

**La energía se genera por el calor del intercambio entre entidades y sistemas.** Interacción.

**Se requiere fortaleza (y resiliencia) para sobrevivir y prosperar con y dentro de los ecosistemas.** Si uno va con una idea y no es capaz de moverse de ella aunque el resto opine otra cosa, el grupo te va a apartar y no van a seguir a tu lado. Adaptabilidad.

## DEFINIENDO ALGUNOS TÉRMINOS ECOLÓGICOS

**Selección natural** es el proceso mediante el que algunas formas de vida con características que les permiten adaptarse a presiones ambientales específicas, tenderán a sobrevivir y a reproducirse en mayor número que otras de su tipo.

**Construcción de un nicho:** Proceso a través del cual los organismos modifican tanto su propio ambiente selectivo, como el de otros organismos, de tal forma que cambia la fuerza de selección natural actuando sobre las presentes y futuras generaciones del organismo. Es decir, que ese entorno que te condiciona, puede ser condicionado, transformado por ti. No es quedarse sentados y responder a todo lo que sucede, tenemos capacidad transformadora sobre nuestro entorno.

**Simbiosis:** la cercana y, a menudo duradera, interacción entre dos o más especies diferentes.

**Asociación:** sistema en el que las especies que están interactuando obtienen un beneficio la una de la otra sin llegar a ser totalmente dependientes, de manera que la una no pudiera sobrevivir sin su socio simbiótico.

**La sostenibilidad** es un proceso socio-ecológico (que incluye dominios interconectados de ecología, economía, política y cultura) y que está caracterizada por la búsqueda de un ideal común (misión común). Un ideal es, por definición, inalcanzable en un espacio/tiempo dado, pero infinitamente accesible (se puede llegar a él). Es la búsqueda interminable que proporciona sostenibilidad al proceso.

## ALGUNOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL ECOSISTEMA ARTÍSTICO

- ▶ El cambio es constante y no lineal.
- ▶ El contexto es la selección natural.
- ▶ La construcción de un nicho es una acción fundamental.
- ▶ La colaboración se da a través de la simbiosis y la asociación.
- ▶ La resiliencia asegura la sostenibilidad.

## LA RESILIENCIA

La capacidad de un sistema para absorber los cambios y reorganizarse mientras cambia, de modo que mantenga esencialmente la misma función, propósito e identidad.

A nivel más coloquial, en Estados Unidos, pensamos que es algo que me sucede y puedo rebotarlo. Si algo me golpea, puedo rebotarlo y volver a mi estado anterior.

## ATRIBUTOS CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES DE ARTE RESILIENTES

- ▶ Saben por qué existen y luchan por la sostenibilidad.
- ▶ Se definen y motivan (dirigen) por la simbiosis de misión, visión, valores, arte, comunidad y entorno exterior.

- ▶ Acogen y abrazan la diversidad como un valor central. Un equipo con diversos atributos y características que apoyan la consecución.
- ▶ Piensan y se comportan como ecosistemas interdependientes en lugar de como jerarquías, adoptando la simbiosis y la asociación. Hemos aprendido a organizar nuestros teatros con una estructura jerárquica y la toma de decisiones es vertical. Y en una organización resiliente hay que operar de una manera diferente en lo que se refiere a la interdependencia. No significa que haya que renunciar al poder, pero los debates, estrategias, ideas, surgen de muchos puntos diferentes y no están en un sistema vertical.
- ▶ Adaptables: evolucionan en respuesta al entorno.
- ▶ Innovadoras: se involucran en la construcción de un nicho

## PASOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE

- ▶ Crea un entorno interno de confianza y empoderamiento. No suceden demasiadas cosas si esto no ocurre a nivel interno. No sucede si la gente del equipo no confía unos en otros y si no tiene capacidad de decisión. No todo tiene que depender de mí, no tengo que tomar todas las decisiones. Dado que están acordados los documentos fundacionales, parece que se puede pensar que está claro que todos saben hacia dónde vamos. Y, por eso, podemos confiar.
- ▶ Revisa y analiza los documentos fundacionales.
- ▶ Involúcrate en el estudio del ambiente, del entorno.
- ▶ Crea prioridades estratégicas en la programación, organización, financiación y comunidad. Tras los pasos anteriores, nos deben salir tareas que hay que poner en marcha para acercarnos a nuestros objetivos y deben fijarse en prioridades estratégicas. Y voy a sugerir que esas prioridades respondan a los cuatro ámbitos en los que debéis organizaros.
- ▶ Institucionalizar la adaptación y la innovación como una práctica continua.
- ▶ Reinventar las estructuras y procedimientos de la organización para dar apoyo a esa resiliencia. Y aquí es donde todo se complica porque, o hemos heredado cosas, o formamos parte de una institución que no se puede cambiar.

## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

- ▶ Declaraciones de dirección para el trabajo de la organización hacia la visión acordada. NO hacia las metas. Cuidado con esto, porque es difícil. No soy muy aficionado a las metas porque son puntos de llegada predeterminados que creo que, en ocasiones, pueden limitar el lugar al que realmente podemos llegar. Habría que pensar en esto más como ideas, lugares continuos a los que llegar.
- ▶ Perspectiva a largo plazo, foco a corto plazo sobre lo que podemos realmente llegar. Hay que fijar una línea más abierta. Y, en paralelo, centramos en corto plazo para llegar a esa línea.
- ▶ Marcar puntos de referencia y fechas para las reuniones de evaluación. Evaluar el éxito de los pasos dados para perseverar o para cambiar el sentido.
- ▶ Enfoque: (forma de centrarnos) programa, financiación, organización y comunidad.

**INTERVENCIÓN:** Creo que es interesante aplicar este enfoque cuando eres artista también. Porque se le puede dar tiempo para que el artista cree y, a la vez, crear público. Como institución, tenemos que dejar espacio para el fracaso, porque estamos haciendo un trabajo de construcción de audiencia. Creo que no es solo cuestión de programar, sino también de ver cómo este artista puede ir con nosotros hacia la audiencia, una relación que va más allá y no sólo un resultado que mostrar.

**KF:** Eso es cierto y es una de las razones por las que planteo esta manera de funcionar. Si nos fijamos en unas metas muy concretas, no nos permitimos adaptarnos a novedades, a cambios que puedan surgir. Nos obligaríamos a estar en un proceso muy cerrado, cuando no es así la realidad.

### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: PROGRAMA

► Que nuestra estructura de programación evolucione para que atraiga a un público más joven. Introducimos cambios, vemos qué ocurre, adaptamos, probamos, evaluamos e introducimos cambios si es necesario. En seis meses, una meta antes viable puede acabar convirtiéndose en algo imposible. Vivimos en un mundo en el que la gente nos pide metas, estrategias, que nos hagamos responsables de todo lo que nos piden... pero aún así, en el trabajo que hacéis, os animaría a que adoptarais este tipo de planteamiento.

► Cambia el énfasis de la programación de lo clásico hacia lo más contemporáneo. En Estados Unidos, las audiencias están cayendo. Los programadores tienen miedo de dejar de programar a pesar de que caigan las audiencias, porque las personas que van son muy leales, seguramente donantes o mecenas, compradores con frecuencia de entradas y abonos y, si dejamos de hacer clásico, se cabrearían. ¿Cómo sé yo que las audiencias más jóvenes van a sustituir a las pérdidas? ¿Voy a crear nuevas audiencias que compensen lo que perdemos? Lo que hemos tendido a hacer es uno u otro. Yo sugiero que lo planteemos de manera resiliente, que es que si nuestra misión es desplazarnos a lo contemporáneo, lo hagamos sin abandonar a los otros, creando puentes entre ambos programas: lo consolidado y lo nuevo que queremos introducir. Mantuve la clásica mientras que construí la contemporánea. Es una evolución durante un periodo de tiempo, dando pasos pequeños para que la organización evolucione.

► Asume una posición política más fuerte y promueve una agenda artística radical diseñada para crear el cambio.

► Vuélvete más *family friendly*

Hay que plantearse cuál es la prioridad programática y hacia donde queremos ir.

### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: COMUNIDAD

► Deja de ser visto como un espacio elitista para los pocos que ya conocen y aman las artes y convertirse en parte de toda la comunidad. ¿La arquitectura de tu espacio lo permite? Debe responder a esa expectativa de apertura, porque quizás invitas o bajas los precios de las entradas pero luego, cuando entran, no se sienten bienvenidos.

► Haz un esfuerzo coordinado para convertirte en un sitio que da la bienvenida a inmigrantes de otros países y culturas.

**INTERVENCIÓN:** Sobre este punto, me gustaría contar la experiencia de un teatro que conocimos en Rotterdam. Estaba en un barrio marginal y, aunque tenía muy buena programación destinada a toda la ciudadanía, no se atrevían a venir de otros barrios. Lo resolvieron involucrando a los jóvenes habitantes de ese barrio como personas encargadas de dar la bienvenida a los espectadores, acompañándolos al coche al acabar la función, haciéndoles sentir seguros.

**INTERVENCIÓN:** Me gustaría destacar una iniciativa que se está haciendo en el Centro Dramático Nacional y que aboga en esta línea. Involucra a la población inmigrante del el barrio Lavapiés, donde se encuentran el Teatro Circo Price y el Teatro Valle Inclán que, en realidad, son islas en medio de ese barrio. Y se ha abierto una línea de colaboración en la que nos invitan a colectivos a determinados ensayos generales. Así que abren un espacio para traspasar una puerta que es la cotidianeidad total para ellos, que la ven día a día, pero que no la cruzan. Se trata de tomar posesión de un espacio que es una presencia constante en su vida, pero totalmente ajeno a ellos. Me parece que hay veces que tenemos que traspasar los límites de la rentabilidad de manera mucho más transversal en las comunidades con gestos pequeños, como éste, que apenas trastocan la estructura y que son importantes para la comunidad que lo recibe.

**KF:** En Estados Unidos, somos un país de inmigrantes y no sabemos cómo hacerlo bien. Programamos un ballet folclórico para que vinieran los latinos, pero resulta que pasaron olímpicamente de venir. Y es que simplemente pusimos a un artista en un escenario. Pero no pensamos en cómo nos ven desde fuera. La primera vez que fui a un gimnasio, no sabía qué ponerme, no sabía cuál era el comportamiento adecuado, veía todas esas máquinas y no sabía qué se hace con ellas y me daban miedo. Entonces, me sentí totalmente enajenado. Hace falta mucha energía personal para enfrentarse a todo eso. Es importantísima la atmósfera que creamos alrededor de lo que hacemos, tiene que invitar, para que la persona que no suele ser público de estos eventos no se sienta como si fuera tonto o sin educación. Cuando estamos en nuestra propia cultura, subestimamos cómo pueden sentirse quienes no forman parte de ella, no pensamos en cómo se sienten y cómo podríamos hacer por que entren.

Sigamos con las prioridades estratégicas:

- ▶ Encuentra maneras para evolucionar hacia un centro de recursos más amplio (no sólo de las artes) para toda la comunidad
- ▶ Conviértete en parte de la solución para nuestro problema de paro en los jóvenes. En España, es el 50% de paro.

### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: FINANCIACIÓN

- ▶ Explora y luego desarrolla fuentes de financiación alternativa para reemplazar la disminución de las subvenciones.
- ▶ Aprende a vivir dentro de las fuentes financiación establecidas, a pesar de que cambien y evolucionen con el tiempo, si no nos dejan buscar otras alternativas.
- ▶ Desarrolla la captación privada de fondos (*fundraising*) como una estrategia para reemplazar la pérdida de subvenciones.

En YBCA, encontramos una buena fuente de ingresos casi de casualidad y nos dio mucho dinero. Teníamos una casa y la gente pagaba 150 dólares por un boleto para el “sorteo” de esa casa y al que le toca, se la queda. Y recaudamos millones por esa vía.

## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: ORGANIZATIVAS

- ▶ Reestructura las obligaciones y responsabilidades para que el enfoque basado en el equipo funcione mejor.
- ▶ Cambia tu estructura organizativa a un modelo de liderazgo compartido
- ▶ Institucionaliza la innovación como una forma de trabajo
- ▶ Cambia a un modelo de trabajo de asociación interna/externa constante. Salir del modelo estanco. Implicarse con artistas, comunidad, de una manera más sin costuras, para que ellos formen parte de tu institución.

Hemos cambiado los valores en YBCA. Hemos hecho que el fracaso no se entienda como un problema, sino como algo propio de la prueba, del riesgo, del aprendizaje.

## SOSTENIBILIDAD A TRAVÉS DE LA ADAPTACIÓN

- ▶ Crece y aprende a través del proceso creativo, modificando la organización sobre la marcha
- ▶ Institucionaliza la innovación como práctica
- ▶ Reemplaza el fracaso por el aprendizaje
- ▶ Ambos /no uno o el otro. Tenemos la tendencia de plantear las cuestiones como dicotomías, pero la realidad no impone esto. Hagamos las dos cosas.

## SOSTENIBILIDAD A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

- ▶ Define las necesidades: conseguir dinero.
- ▶ Haz una hipótesis de posibles soluciones: Llamar a mecenas (si nunca antes lo hemos probado), por ejemplo.
- ▶ Haz el prototipo / minimum viable product (MVP) Producto Mínimamente Viable. No apostamos todo a una nueva idea o vía. Probamos algo relativamente fácil. Por ejemplo, probar con el concesionario local, que el dueño y su mujer vienen al teatro. Y se lo pedimos. Es una vía para arrancar y no nos genera costes ni mucho esfuerzo.
- ▶ Establece medidas y genera un feedback circular. Pensamos que a ese dueño del concesionario le pedimos 500 euros. Vamos a hablar con ellos. Les pedimos los 500. Y dice: "Sí, pero ¿por qué no me pediste más?". Bien, aprendemos esto y lo aplicaremos la próxima vez.
- ▶ Adáptate: continúa / revisa / abandona / o persevera. En la cita con el dueño del concesionario, pongamos que la primera vez dice que este año no tiene dinero. Pues volvemos el año que viene. Si empezamos con algo pequeñito y manejable, podemos aprender muchísimo.

## REDISEÑO ORGANIZATIVO PARA TENER MÁS RESILIENCIA

- ▶ Crea una estructura organizativa sencilla, más plana, más horizontal
- ▶ Refuerza la toma de decisiones a todos los niveles
- ▶ Premia el comportamiento innovador y flexible
- ▶ Posibilita la comunicación multidireccional
- ▶ "Mejor ser rápido que estar en lo correcto". Es mejor intentarlo, aprender para ver qué sucede, no quedarse evaluando si tal o cual...

**INTERVENCIÓN:** Me preocupa un poco esa afirmación de que es mejor ser rápido que tener razón.

**KF:** Tienes razón en que puede ser llamativa. Lo que quiere decir es que es importantísimo pararse y evaluar, sin duda. Pero tiene que haber un momento en el que se deja de pensar y uno se pone a actuar. Solo cuando se actúa, se puede ver qué ocurre. Si no, se imaginan cosas simplemente.

## EJERCICIOS

### ¿CÓMO ERES DE RESILIENTE?

Reflexiona sobre cada una de las siguientes áreas, relacionándolas con tu propia organización. Califica tu organización en un par de frases escuetas. Apunta todo aquello que pudiera precisar mayor dedicación por tu parte para mejorar tu resiliencia como organización.

*Sabemos por qué existimos y nos esforzamos en conseguir sostenibilidad.*

*Nos definimos y estamos impulsados por la simbiosis de la misión, la visión, los valores, la destreza artística, la comunidad y el mundo exterior.*

*Abrazamos y adoptamos la diversidad como un valor central.*

*Pensamos y nos comportamos más como ecosistemas interdependientes que como jerarquías, abrazando la simbiosis y el mutualismo.*

*Somos adaptables; evolucionamos respondiendo al entorno. ¿Ejemplos?*

*Somos innovadores: “nos ocupamos de la construcción de nichos específicos, creando nuevos programas, públicos y enfoques respecto a nuestro trabajo”.*

**CREAR PRIORIDADES ESTRATÉGICAS:** Usando el material de que dispones tras tu análisis del entorno, análisis de tendencias, tus documentos fundacionales, crea dos o tres prioridades estratégicas en cada una de las siguientes áreas:

*Programa  
Financiación  
Organización  
Comunidad*

El objetivo de lo que hemos ido analizando es construir una organización estable. Cuando establecemos la prioridad, establecemos la dirección y, por debajo, están las acciones que vamos a realizar. Lo que viene a ser “del dicho al hecho”. Y, todo ello, teniendo en cuenta el mundo de hoy, cambiante e inestable.

Cada comunidad tiene unas respuestas diferentes a las mismas preguntas. Entiendo la idea de resucitar lo que funcionó en el pasado y lo único que sugeriría es que se echara un vistazo al entorno y, si ha habido modificaciones, cuáles han sido éstas. Estáis planteando este tipo de estrategias tanto para valorar el entorno como para ver si es viable lo hecho hasta ahora.



Una organización resiliente tiene unas estrategias a largo plazo y, luego, atiende a la respuesta de esas acciones porque, si es necesario, introducirá cambios sobre la marcha.

## REALIZACIÓN DEL EJERCICIO

**Ricardo Beléndez, Teatro Circo de Albacete:** Una de las cosas que queremos es recuperar la periodicidad en la programación y los abonos. Antes la gente sabía que un lunes al mes había teatro contemporáneo; sabían que una vez al mes había danza, otra vez al mes... Y también sabían que una vez al mes había un festival. Lo segundo es recuperar las celebraciones sociales en el teatro, programar con asociaciones o servicios públicos las celebraciones de los días internacionales o mundiales (mujer, enseñanza, danza...). Y una cosa nueva que es un programa sobre culturas del mundo, porque eso sí responde a nuestros valores fundamentales de inclusión y multiculturalidad. En la financiación: recuperar el club de empresa (todo un sistema de patrocinio), que nos generaba un 35% de financiación desde el patrocinio; algo que ya está en marcha es la microfinanciación, amigos de los distintos programas (circo, ópera...); otra es poner en marcha la venta de servicios (congresos, alquileres...). A nivel de organización: cambiar los estatutos; la modificación de la Relación de Puestos de Trabajo (redefinir papeles y tareas de los puestos); incorporación del sistema de voluntariado cultural. A nivel de comunidad: agenda única –ya lo hemos conseguido– poner de acuerdo a todos los que programamos en cultura en la ciudad para que estemos coordinados; y el programa de embajadores culturales, que significa que cada asociación y colectivo tendrán una o dos personas de referencia para tener un contacto directo con el teatro.

**Grego Navarro, Teatro Gayarre de Pamplona:** Hay cosas que plantea Ricardo de recuperar acciones que antes funcionaban, pero en estos días estamos hablando de que las cosas han cambiado tanto que no sé si es posible. Porque creo que muchos estamos en una situación similar y podemos aprovechar que Kenneth nos dé su visión.

**KF:** Algo que os preguntaría a todos. ¿Creéis que en vuestras comunidades si hicieseis estas citas fijas y periódicas sería un patrón que la gente de vuestras comunidades se entusiasmaría con ello? ¿No? Y es que en cada comunidad puede darse una respuesta diferente. Entiendo la idea de resucitar lo que tuvo éxito. Lo único que sugeriría es tener en cuenta el entorno y ver si ha cambiado en alguna medida. Aprecio las medidas que estás tomando y simplemente sumaría el ir prestando atención a si tus intuiciones al respecto son acertadas o si hay que cambiarlas sobre la marcha. Más ejemplos de prioridades:

**Paco López Hidalgo, coordinador del Área de Gestión Cultural de la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía:** Para el tema de programas, nos estamos planteando una flexibilidad horaria adaptable a las dinámicas laborales de nuestro público. El problema que nos encontramos es que los técnicos, los gestores, los artistas, no tienen trabajo o tienen mucho muy concentrado. Y estamos viendo cómo organizar un horario adaptable a estas circunstancias. También, intentar programas mixtos de varias áreas, porque en el mercado se contrata a técnicos que sepan de sonido y luz, o los gestores, que tengan conocimiento de técnica también. Así mismo, nos hemos dado cuenta, sobre todo en gestores, que damos el curso y abandonamos a los alumnos. Hemos puesto en marcha un programa de seguimiento sobre proyectos de gestores, y donde se les ofrece asesoramiento, que se encuentren con cobertura para poner en el mercado la formación que les hemos dado. En relación a la financiación, nosotros tenemos la vocación de formación para el empleo; llegar a acuerdos con empresas y proveedores en especie, porque necesitamos mucho material técnico; ser capaces de dar una oferta formativa a espacios escénicos y a

ayuntamientos. A nivel de organización, como tenemos vocación andaluza, creo que nos tenemos que proponer reuniones con todas las provincias y el sector en todo el área de influencia; hemos realizado una experiencia en innovación, dimos un primer curso de gestión con el planteamiento de que el trabajo final se pueda aprovechar en la organización de la escuela. A nivel de comunidad, hacemos alguna visita a los centros de FP, conservatorios, escuelas de arte dramático; hacer un convenio con la asociación de gestores culturales de Andalucía en la que les proporcionamos una oficina en nuestras instalaciones, y que queremos ampliar al resto de asociaciones; intentar mantener en la escuela a todos nuestros alumnos.

**KF:** Hay varias cuestiones que me gustaría tratar. Quizás muchos pensáis que como su organización es una escuela, no tiene mucho que ver con vosotros. Pero yo pienso que sí. Una cuestión tiene que ver con el conocimiento de varias áreas. Y es que cuanto mejor entendamos lo que otros colegas de la organización tienen que hacer, mejor podrán colaborar porque sabrán de qué va todo. Estamos entrando en un mundo de gente joven a los que no les interesa solo una cosa, sino varias. Cuando llega un impacto y hay problemas, si el equipo sabe lo que hacen los demás, puede ayudar y convierte a la organización en resiliente. Cuando las cosas van mal, a veces podemos intercambiar recursos, sin dinero de por medio, pero sí recursos que permiten apoyar y solucionar problemas.

Si estáis intentando plantearos cómo atraer más gente al teatro, si optáis por algo más innovador y preguntáis a la gente más joven en la plantilla, eso os va a ayudar. Porque vais a desarrollar la capacidad creadora de todos los que están a bordo. Todos somos creativos, si a la gente se la motiva, todos son creativos. Todo lo que has hablado de la colaboración es fundamental para alcanzar esa resiliencia.

**INTERVENCIÓN:** En otras formaciones nos hablaban de objetivos que marcaban nuestras estrategias. Tú lo denominas “prioridades” y no sé si es solamente un cambio de nomenclatura, o si responde a un matiz sobre el concepto, realmente.

**KF:** Entiendo la confusión terminológica. Yo entiendo que objetivo es, por ejemplo, ser rentables económicamente. Y, entonces, lo fijamos y lo logramos o no. Y realizamos otro objetivo. Sin embargo, una prioridad estratégica dice que nuestra prioridad es ser una entidad fiscalmente responsable y entendemos que estamos en un mundo cambiante que puede hacer variable esa situación de equilibrio y si eso sucede, haremos los cambios para que se abandonen esas fluctuaciones y se alcance ese equilibrio. Hay gente que dice que la prioridad estratégica es tener una economía sana y forzar un equilibrio económico, que es una prioridad, pero que no lo es a cualquier coste. Una prioridad estratégica significa que es ir en una dirección, en movimiento continuo sabiendo que las cosas cambian. No es cuestión de fracaso o éxito, ¿logré el objetivo o no?

**Arantza Arrazola, Teatro de Durango:** Contextualizo mi entorno: llevo un espacio de pequeño formato dedicado exclusivamente a artes escénicas. Así que, al responder las preguntas, tengo dos prioridades estratégicas en cuanto programa: que nuestra programación llegue a públicos interesados en el arte aunque no en las artes escénicas; y, en segundo lugar, establecer alianzas con centros educativos para que las artes escénicas sean puestas en valor. En financiación, tengo otras dos: ser eficaces y eficientes en la gestión; explorar pequeñas vías de financiación privada. Dentro de nuestra organización, debe ser prioritario mejorar la comunicación interna y mentalizar al equipo de no al miedo, sí al cambio. Respecto a la comunidad, tengo más dudas, sería, por ejemplo, el que el espacio sea un lugar accesible, cercano.

**KF:** Es interesante lo que apuntabas de dirigirnos a públicos que no son los que se sienten atraídos por el teatro. Y precisamente ejemplifica la diferencia entre objetivo y prioridad: el construir esa audiencia es una prioridad estratégica que no conseguiremos en el corto plazo. Mover a la gente para que vaya al teatro. No sabías qué decir sobre el apartado de comunidad, pues una prioridad sería mejorar nuestra relación con la comunidad. Por ejemplo, realizar una jornada de puertas abiertas.

Es perfectamente aceptable que no sepáis cómo dirigirnos a vuestra comunidad, pero lo tenéis en cuenta en vuestras prioridades. Ahora hay un concepto muy en boga que es que “la organización aprende”, que afirma que “la organización no lo tiene todo claro”. Por eso las estrategias son más valiosas que los objetivos. Objetivo: equilibrio estratégico. Si lo conseguimos, éxito. Si no, fracaso. Y la realidad es más compleja que esa simple aseveración.

## PROGRAMACIÓN DE ESPECTÁCULOS: VISIÓN Y ESTRATEGIAS

Es relativamente reciente esto del comisariado en las artes escénicas. Y viene de los museos. Cuando empecé a investigar al respecto, vi que no había publicaciones al respecto. Yo quería encontrar documentación para aprender. Así que me documenté en arte para intentar aplicar lo que aprendiese a las artes escénicas. De nuevo, es parte de mi deseo de saber por qué hago lo que hago.

### **POR QUÉ IMPORTA EL ARTE**

- ▶ La civilización se expresa a través del arte. Es lo que nos separa del resto del mundo vivo. El impulso que subyace a ello. Es lo que significa ser una persona y formar parte de una civilización. Existe en todos nosotros. Es algo profundo, importante. No un producto que se hace en una fábrica.
- ▶ Retos socio-culturales que demandan una respuesta a través del arte.
- ▶ Creemos en el poder del arte para cambiar corazones y mentes. Hay un debate común en Estados Unidos, cuando nos enfrentamos a este tipo de problemas socioculturales como el racismo. Todos sabemos que somos muy racistas en Estados Unidos, en el fondo. Y se escriben leyes para controlarlo y decimos que las leyes no pueden cambiar el corazón y la mente de las personas. Esto sólo se puede hacer a través del arte. Y eso lo convierte en algo importante, no es una cosa pequeña, es una enorme responsabilidad. No consideramos que sea nuestra tarea porque nos consideramos simplemente como gestores y no como artistas, pero yo defiendo que somos responsables de que algo tan importante como esto suceda, somos quienes definimos qué arte sucede.
- ▶ Manteniendo y apoyando al arte y a los artistas.

## UN ACERCAMIENTO TÍPICO A LA PROGRAMACIÓN

- ▶ ¿Qué hay disponible?
- ▶ ¿Qué nos gusta/queremos yo/mis socios clave?
- ▶ ¿Qué se vende y qué puedo permitirme?
- ▶ ¿De qué se puede encargar nuestra organización?
- ▶ “Alta calidad, arte diverso para todos”.

## UN MARCO DE PROGRAMACIÓN

- ▶ Una comunidad sana requiere arte. En Estados Unidos, la prioridad es el denominado STEM (Ciencia Tecnología Ingeniería, Matemáticas) . ¿Aquí, no? Esta “moda” convierte en radical esa afirmación previa.
- ▶ ¿Qué quiere/necesita pensar, sentir, experimentar o hacer tu comunidad? Hay que pensar que no solo nosotros y nuestros amigos representamos a la comunidad, ésta es más grande.
- ▶ ¿Cuál es el diálogo que la comunidad quiere o necesita? ¿Qué es lo que le preocupa, dificulta la vida, cuáles son sus desafíos?
- ▶ ¿Qué artistas/arte pueden contribuir a este diálogo?

Supongo que ya lo habéis percibido, pero realmente estoy convencido en el papel central de los teatros dentro de una comunidad.

## UN NUEVO ACERCAMIENTO A LA PROGRAMACIÓN DE ESPECTÁCULOS:

Nuestro objetivo es generar un impacto y dar sentido a través de:

- ▶ Involucrar activamente al arte, a los artistas y las comunidades
  - dentro de un marco de trabajo interpretativo
  - que empiece o continúe con una conversación
  - sobre arte e ideas que tengan sentido, significado

Nada puede ser baladí, todo estará encuadrado en algo más amplio. Si pensamos en que la gente viene a divertirse a nuestro teatro, yo pienso que para eso ya está la televisión y otras muchas ofertas, de manera que si la gente quiere simplemente entretenerse, hay otras opciones ya. Es decir, queremos llegar a la gente de una manera más profunda de lo que lo hace la televisión, por ejemplo.

## EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN

Cuando empecé a pensar en esto, me planteé cómo pensarlo para hacer que funcione. Y lo diseñé de manera circular. Esta idea es sobre la que decidimos qué vamos a hacer. Alrededor de esa idea, están los artistas. Luego, probablemente, deberemos crear un contexto para que nuestros públicos entiendan qué es lo que van a ver. Después tenemos la función en sí misma y, por último, la respuesta y el *feedback*, que será lo que nos llevará a pensar en una idea siguiente y volver a iniciar el círculo. De nuevo, idea de que es un proceso continuo. Programar es una labor que se debe hacer permanentemente. Tenemos,

como programadores, la responsabilidad de ir un poco más allá de ir ampliando el conocimiento y la concienciación del público. Y la manera en que comisariamos puede ser una parte muy importante de lograr estos objetivos.



## IDEA DE PROGRAMACIÓN

La idea general de una temporada...

Es extraída del análisis ambiental.

Con conciencia de la necesidad de la comunidad.

Haciendo uso de tu propio conocimiento del arte y de los artistas.

Esta idea viene del escaneo que hemos hecho, tiene que ver con lo que preocupa a nuestra comunidad, qué necesidades tiene, deseos expresa y qué ven en la comunidad como un reto o desafío para que podamos intervenir en esa conversación. Y esa idea de selección viene de vuestro conocimiento del arte y los artistas y vosotros sois los que tenéis el conocimiento de artistas y de comunidad. Sois los expertos y deberíais saber más que cualquier otro miembro de la comunidad. Eso es lo que lleváis a la conversación con la comunidad que ningún otro puede llevar. Debe ser una idea de cómo entendemos el arte y cómo vemos la relación entre el arte y los artistas y la comunidad.

Debe tener sentido para vuestra comunidad. **Debe ser significativa.** Es importante seleccionar artistas pero teniendo en cuenta que el programa no es para nosotros. Tiene que tener sentido para ellos, aunque lo tenga menos para nosotros.

Debe ser el **cimiento de la conversación que tenéis que tener con el público** y que debe ser continua. Muchas veces no se plantea conceptualmente. Solo en un sentido de una temporada, a partir de géneros, por ejemplo. La selección de contenidos va en torno a eso géneros y la idea de temporada. Pero debería ser una idea paraguas que flota por encima de todo, porque vais a seleccionar artistas que estén debajo de esa idea, de ese paraguas.

Estoy hablando de temporada, pero en todos los sitios en que he estado he visto que hay programas especiales dentro de esa temporada, de danza, de clásicos, por ejemplo.

Os voy a retar a este planteamiento para que podáis retar a públicos que todavía no han estado en vuestro programa. Quizás alguien piensa que no le interesa la música clásica y que nunca irá, pero debemos reformularlo para que empiece a ir.

## ENCONTRAR Y SELECCIONAR ARTE Y ARTISTAS

**Investigación y descubrimiento dentro y fuera de los canales habituales.** A lo mejor tenéis un colega en Holanda que os cuenta algo de una compañía que no está en vuestro canal habitual. Y así empezáis a investigar.

**Es preciso transmitir tu intención a los artistas seleccionados y sus productores o distribuidores.** Hay que transmitir que estamos centrados en la idea de que hay que mostrar algo relevante. Preguntar, comunicarnos, hablar... mi experiencia me dice que la mayoría de las compañías están encantadas de hablar con programadores que hacen preguntas que transmiten que les importan. Es importante conocer qué piensan, que sienten los artistas, porque este trabajo es conectar eso con las necesidades de la comunidad.

Debemos, por tanto, **conocer la disposición y capacidad de artistas para participar seriamente en la idea del proyecto.**

**Logística del tiempo, espacio, horarios.** Esta información operativa es, obviamente, fundamental para cuadrar un calendario de programación.

## CREAR UN CONTEXTO, ¿POR QUÉ?

**Ayuda al público a encontrar su camino hacia nuestro trabajo.** Si planteas cosas conocidas, no es demasiado necesario; pero si hay algo que estáis lanzando y que es nuevo para la comunidad, hacerlo y poner a la venta las entradas puede no ser suficiente, por lo que deberíamos lanzar acciones de contexto que les motiven.

**Destaca el impacto del arte**

**Fidelización y compromiso regular.** Transmitir al público qué puede esperar, ofrecerles los códigos para entender la propuesta. Muchas acciones se llevan a cabo después de la representación, pero muchas veces lo importante es hacerlo antes, para atraer la asistencia.

**Profundiza en la conexión entre el arte y la idea.**

## CREAR UN CONTEXTO, ¿CÓMO?

**Actividades generadas por el teatro, el artista, la comunidad.** Que conozcan al artista en persona, por ejemplo. Le suele interesar al público qué siente, qué quiere, qué se plantea un artista en su proceso creativo.

***Antes del espectáculo, después del espectáculo, sin relación directa con el espectáculo.***

***En el propio centro, fuera del centro.*** Es interesante investigar dónde se reúne la gente en vuestra ciudad. La cuestión no es solo vender entradas, sino ayudar a la gente a conectar con el artista y con su discurso.

***En directo y on line.*** Desde que apareció Internet, ha habido una explosión de posibilidades. Por lo tanto, el concepto de tener una página de Facebook donde la gente puede experimentar, interactuar... abre nuevas oportunidades.

## INTERACCIÓN Y FEEDBACK

Cuando empecé a ser programador, dejé de disfrutar del arte. Cuando me sentaba en la butaca, prestaba tanta atención al público como al artista. Viendo cómo reacciona el patio de butacas aprendéis sobre las respuestas de vuestro público hacia el trabajo. Hay que estar para dar la bienvenida al teatro en el vestíbulo, ver el espectáculo y observar, y estar al final para ver cómo reacciona la gente. Urban Busch Women es una organización que hay en Estados Unidos cuyo trabajo me encanta y funcionaron muy bien cuando las presenté en Pensilvania. Así que cuando estaba en Tucson, las programé de nuevo pensando que habría el mismo éxito. Pero resulta que cuando las programé ahí, la gente empezó a irse en medio del espectáculo con un enfado absoluto. La presidenta del Consejo de Administración me dijo que no podía creerse que hubiera podido programar semejante cosa. Dos años más tarde las volví a traer pero, esta vez, cree un contexto. Entre ambas funciones ya había expuesto a mi público a otros lenguajes de danza y fueron más preparados. Luego les puse en contexto concreto con el espectáculo: organicé unas charlas antes con ellas y fue muy bien.

Dos años más tarde, volví a traerlas y la gente se emocionó porque volvieron a estar programadas. Y eso fue porque creé un contexto. Fue un proceso a bastante largo plazo. Esta vez, hicieron una residencia más larga. Se organizó una Masterclass para alumnos de danza o personas interesadas en ella, un encuentro con ellas en el que se las pudo conocer junto con la directora y, lo más importante que hicimos, que realmente provocó el cambio: ellas tenían un programa de canto comunitario e invitamos a todo el mundo. La gente venía al teatro, se subía al escenario a trabajar con ellas sentados todos en un círculo. Allí la directora les habló de su obra, de por qué hace lo que hace, de su legado afroamericano, y se mezclaron con el público para cantar con ellos. Todo esto tenía sentido porque su obra trata la cultura urbana, no solo bailan, sino que también cantan. Y así lo acercamos, creando una atmósfera donde se creó un espíritu comunitario. Y se generó el siguiente pensamiento: "Conociéndolas y sabiendo que son simpáticas, encantadoras, no solo quiero ir a verlas sino que estoy predispuesto a que me gusten".

Con este ejemplo, espero ilustrar el valor de generar esta interacción, que podríamos resumir en:

- ▶ ***Interacción con el público antes y después***
- ▶ ***Diálogos, formales e informales con la comunidad***
- ▶ ***Forums en directo y on line.***
- ▶ ***Narración cualitativa.*** La forma estándar nuestra a la hora de decir si algo es un éxito tiene que ver con la taquilla y ocupación. El hecho que alguien venga al teatro no necesariamente significa que esté teniendo una experiencia de impacto. Puede que simplemente esté ahí. La única manera es saber el nivel de su experiencia es si nos lo cuentan, y hay formas formales e informales de captar esta información. Por ejemplo, que haya gente fuera y pregunte -como si nada- si le gustó la función o no. Como el resto de



servicios, los vuelos, hoteles, ferias... todos los servicios que contratamos nos preguntan qué tal ha sido nuestra experiencia. Y es que es importante.

► **Lo oyes por la ciudad.**

**Pep Tugues, Teatre-Auditori Sant Cugat:** Está bien saber los números pero creo que, como teatros públicos, tenemos que tener indicadores sociales. Podemos sacar, gracias a nuestro sistema de venta de entradas y de taquilla, indicadores sociológicos, como edad, domicilio, género... pero, ¿hay algún otro lugar para sacar información que no sea taquilla? Es decir, ¿cómo podemos tener indicadores de incidencia que no sean números?

**Belén Morales Pacheco, Teatro Francisco Raval de Pinto:** Nosotros, de cara a la próxima temporada, vamos a poner en el hall un panel atractivo, numerado de 0 a 10, y cuando la gente adquiere la entrada, le vamos a dar una pegatina (de un color para los hombres y de otro para las mujeres, para poder tener datos desagregados). Según su experiencia en la obra, les pedimos que la peguen en la columna acorde con su nivel de satisfacción. Le haremos una foto, y tendremos una visual muy clara del grado de éxito. Ya veremos si funciona...

**Borja Ibaseta, Auditorio Centro Niemeyer:** En mi caso, hay una cosa que apuntas que me preocupa bastante y es la definición de éxito. Yo lucho mucho en mi equipamiento. Cuando programamos danza contemporánea –que lo hacemos muy poco–, el concepto de éxito en mi contexto, en danza contemporánea, son 50 personas pagando una entrada. Y eso debo hacérselo entender a mi Patronato, que hay diferentes medidas del éxito, en función del contexto. Es una labor didáctica hacia arriba importantísima. Porque estamos totalmente presionados por el balance de resultados.

**Miguel Pérez, Teatro Auditorio Ciudad de Alcobendas:** A mí se me ocurre, si vamos a la pregunta de Pep, hacer encuestas a pie de salida y que, como elemento motivador, les hagamos una tarjeta que sea el premio del público, sortear un abono... y te da un feedback cualitativo.

**Miguel Ángel Varela, Teatro Bergidum de Ponferrada:** Me viene a la memoria, en los 20 años de Bergidum, uno de los mayores éxitos, que para mí fue uno de los mayores fracasos. Dos llenos totales, un espectáculo con gran elenco, gran director, título famoso... yo no pude aguantar en la butaca la obra entera. Y, efectivamente, para el Consejo de Administración, eso sería un éxito.

**Xosé Paulo Rodríguez, Teatro Rosalía de Castro de A Coruña:** Yo, como programador, una de las cosas que más me preocupa es la generación de ese contexto del que hablas. Nosotros tenemos un proyecto bastante novedoso dentro de la contextualización programática del estado, que es la programación expandida que acompaña a nuestro ciclo de danza contemporánea. Para mí, es exitoso y es bien recibido por los mandatarios, porque han tenido la capacidad para desarrollar la sensibilidad suficiente para entender que eso es necesario, que no solo somos un espacio de exhibición de espectáculos de danza contemporánea, sino que hacemos trabajo pre-, com- y post-. Entonces, nuestro trabajo muchas veces no revierte en una incidencia numérica, pero puedo decir que el año pasado, más de 600 personas de la comunidad han participado directamente en actividades relacionadas con la danza contemporánea. Muchas de esas luego no han ido a ver el espectáculo. Pero no soy capaz de medir el éxito, en base a los números. Es muy difícil.

**Carlos Morán, Organismo Autónomo Serantes de Santurtzi:** Yo creo que, para medir lo que es un éxito, hay que tener una unidad de medida inicial, qué es lo importante para ti, qué objetivos te mueven.

Como espacio y con la programación de ese espectáculo en concreto. Y las situaciones pueden ser un éxito –para algunos- y un fracaso –para otros-, como hemos visto en el ejemplo que ha compartido Miguel Ángel Varela. La idea que nos ha dado la compañera de Pinto, la vamos a copiar todos, pero puede ser peligroso, porque puede ocurrir que pongas la valoración en función de tu estado anímico de ese día, y no de la objetiva calidad de lo que has visto. Nada se puede parametrizar de manera tan objetiva.

**Grego Navarro:** Simplemente un comentario sobre el autoengaño. Yo lo veo mucho en compañías, que una ha visto algo que no te convence, y ellos te lo siguen contando como si hubieran hecho la obra más maravillosa del mundo. Dicho esto, es posible que a nosotros también nos suceda... que uno observa al salir del espectáculo, pero estamos movidos por el querer que salga bien. Es decir, hemos de ser muy honestos. También está el hecho de que nos vemos obligados a programar espectáculos que no nos encantan, pero que sabemos que hay un público que espera verlos en el teatro y pensamos que es también una manera de “enseñar la casa” y atraer a otras propuestas a los públicos. Hay mucha gente que sale muy feliz y no debemos ignorarlo. Pero quiero ahondar en la necesidad de que es muy importante la honestidad.

**Ricardo Beléndez:** Es cierto que tenemos un problema, porque como mucho podemos analizar quién va. Pero no podemos saber quién no va, y las razones por las que no va. Yo tuve una reunión hace poco que me pidieron la reunión, y son trabajadoras de supermercados, y me vinieron a decir que cuándo vamos a hacer algo en horario en el que ellas puedan. Creo que es clave. No tenemos instrumentos para analizar al que no está en el teatro.

**César San Martín, Teatro Gayarre:** Sugiero una opción más. Nosotros somos un teatro de más de 800 localidades, donde estamos ahora abriéndonos a otros formatos en espacios distintos al escenario y el objetivo fundamental es que venga otro tipo de gente que se vea motivada por el formato del espectáculo excepcional que programamos.

**Francisco Flor, Teatro Chapí de Villena:** Uno de los problemas que nos encontramos es que programamos solo una función en fin de semana, entonces a la hora de realizar acciones referentes a esa función, nos vemos con muchos problemas. Solo tenemos una oportunidad de llenar el teatro. No va a existir el boca a boca. Nuestro sistema de ticketing incorpora el código postal de los compradores. Y con ese dato, hemos incrementado el público, localizando los que no nos visitan y los que sí y eso nos permite dirigir las acciones de publicidad.

**Gerardo Ayo, Teatro Social Antzokia de Basauri:** Yo creo que el éxito... os pongo dos ejemplos. Nosotros hacemos un estudio de los 1200 amigos del teatro, y algunos vienen a cuatro funciones en todo el año, pero para mí el éxito es que sigan siendo amigos del teatro. Que estén orgullosos de pertenecer al teatro. Hace cuatro años, se nos ocurrió una pequeña locura y montamos en Navidades un guateque de los años 80. Quitamos las butacas, pusimos un bar, y vinieron 800 personas que no habían estado antes en el teatro.

**José Luis Rivero, director Insular de Cultura, Educación y Unidades Artísticas de Tenerife:** Dos cuestiones muy breves. Con respecto al éxito, una de las cosas que creo es que no hay que analizarlo en lo micro (en el éxito de una función), sino en el éxito del programa completo, de la temporada... Porque no tiene sentido; si tenemos un espectáculo lleno y el del día siguiente vacío, no podemos decir que hemos tenido un 50% de éxito. Podemos decir que con uno hemos acertado y con el otro hemos fallado. Y con respecto a los indicadores sociales, creo que es importante comunicar –y lo vinculo con los no públicos-. Pienso que, como entidades públicas, nosotros no nos dirigimos a nuestro público, sino que nos dirigimos

a toda la ciudadanía, incluso a la que jamás va a venir y sabemos que jamás va a venir. Pero pagan sus impuestos y también para ellos trabajamos. Nosotros intentamos que se sientan orgullosos aunque no vengan, les contamos lo que hacemos en nuestra área social, en la educativa. Creo que lo que debemos buscar es una satisfacción, pero no a pie de sala y sobre lo que acabamos de ver, sino una satisfacción de que eso ocurra, de que el teatro exista, aunque yo no sea espectador.

**María Sánchez de la Cruz, Teatro del Bosque de Móstoles:** Creo que otro medidor es la expectativa que generamos en el público, cuando nos preguntan “¿Cuándo estará el programa? ¿Cuándo saldrá a la venta el abono? Es una expectativa de interés que hay que alimentar mucho antes de que llegue la función. Y también utilizamos infiltrados, que quizás no es muy honesta, pero hay personas que vienen a la escuela de espectadores, aliados entre los profesores y profesoras del instituto... que, de alguna manera, nos sirven como ganchos de comunicación y nos retroalimentan.

**KF:** Como individuos que nos dejamos el alma en lo que hacemos, querríamos saber que esto produce el impacto deseado, que aquello en lo que estamos trabajando está funcionando en la forma en que queremos que funcione. Lo primero que yo diría es que esto no es sencillo. Hay una multitud de cuestiones y criterios de evaluación, estrategias de evaluación y tendremos que plantearnos cuáles son los más eficaces para nosotros y cuáles no tienen sentido para nosotros pero sí lo tienen para los que tienen influencia en nuestra actividad. Hay que preguntarse cuánta gente hay en el público, porque hay gente que quiere disponer de datos que a vosotros no os interesan.

Si no establecéis criterios de lo que es la medida del éxito, otros lo harán; y si lo hacen otros, quizás no os gustan esos criterios. Vosotros tenéis que fijar el éxito que queréis. Hay que dar esa definición por adelantado.

En segundo lugar, como nos interesan las estrategias y no el corto plazo en un mundo complejo como en el que nos encontramos, vamos a simplificarlo para que tenga un significado. En la anterior organización, hicimos un cuestionario para medir todos nuestros resultados. No hay que mentirse a uno mismo. Cuando estamos en casa y nadie nos mira, hay que ser honesto con el cumplimiento de tu expectativa.

En tercer lugar, ¿qué piensa la crítica? Quizás nos lleguen comentarios críticos, quizás no, quizás no le damos valor a ese crítico. Pero es un hecho que la gente está leyendo esas críticas y hay que tenerlo en cuenta. A ti puede encantarte, pero luego al crítico no.

- ▶ ¿Qué he escuchado de la audiencia? A la mayoría le gustó, o no...
- ▶ ¿Cuánta gente asistió? Porque, seamos sinceros, a todos nos encantaría que siempre hubiera llenos. Eso es muy satisfactorio.
- ▶ Criterio de ingresos. Tenemos un objetivo de ingresos para cada función, y lo medimos, claro.

Al igual que hicisteis una redacción de misión, habría que realizar una evaluación del cumplimiento de esa misión. Y esas sesiones nos darían el resultado del éxito de la gestión. Un trabajo que hacer con datos y reunido con tu equipo. Y la evaluación no debería ser por representaciones concretas, sino por programas, por programaciones.

Y otra cuestión importante: ¿quién no está en el teatro? ¿Por qué no vienen al teatro? ¿Qué piensan esos que no vienen? ¿Qué papel tiene, de hecho, nuestro teatro en la comunidad? Hay que llegar a la

situación en la que la gente de esa comunidad piense que si no existiera ese teatro, no sería la misma comunidad. Incluso que aquellos que no van o no quieren ir, consideren que es un espacio fundamental para la comunidad. Ésta será la muestra del papel que jugamos en la construcción y mantenimiento de una cultura, el papel que jugamos para que la gente se sienta más humana.

## PUNTOS DE ENTRADA

En ese bucle de programación, hay tres maneras de entender esto, de abordarlo, tres formas de comisariar.

- ▶ El arte: géneros y estilos; arte que creo que resonará en la comunidad, artistas que están creando un impacto.
- ▶ La idea – temática – ideas que son importantes para nosotros: la superación del factor del “artista desconocido”. Si tenemos un tema en el que amparas a estos artistas desconocidos que de por sí pueden no interesar al público.
- ▶ La comunidad: qué necesidades conocemos dentro de la comunidad.

## EJEMPLOS DE IDEAS DE PROGRAMACIÓN:

- ▶ ***Desplazamiento y pertenencia: inmigración y su efecto en nuestra comunidad***
- ▶ ***¿Cuál es la España del mañana?***
- ▶ ***Herencia y tradición***
- ▶ ***Arte que inspira en tiempos de crisis.*** Sucedió en el caso de los atentados de las torres, el arte ayudó a recordar que había algo más aparte de terrorismo y atentados, que había solidaridad, esperanza.
- ▶ ***La complejidad de la familia hoy en día.*** Se ha complejizado el concepto tradicional y quizás algún artista nos puede ayudar a entenderlo hoy.

## EJEMPLOS: EL ARTE

- ▶ La danza a través de los tiempos, de la medieval a la moderna
- ▶ Música que te mueva
- ▶ Nuevas ideas y arte nuevo
- ▶ Teatro improvisado; actuando sin un texto

## EJEMPLOS: LA COMUNIDAD

- ▶ El arte de nuestros barrios
- ▶ Expresiones artísticas de culturas alternativas
- ▶ Tú en el escenario; construyendo un sentido a través de tu actuación.
- ▶ Esperanzas para nuestro futuro colectivo. Cómo imaginar un futuro para nuestra ciudad centrado en las artes.
- ▶ Vivir en paz los unos con los otros. ¿Cómo aceptar la diferencia, aceptarnos los unos a los otros, la diversidad de la población y hacerlo desde el arte?

## HACER LA LABOR DE CURATORÍA

El programador cumple los siguientes roles:

- ▶ Organizador
- ▶ Descubridor
- ▶ Educador
- ▶ Narrador
- ▶ Provocador

## UNA NUEVA COMPRENSIÓN DEL TRABAJO DEL TEATRO

- ▶ Comisariado, no solo programar. Configuramos el sentido y valor del arte en nuestra comunidad, eso es una gran responsabilidad. Comisario en inglés se dice curator, que viene de curar.
- ▶ Comprometerse, no solo exhibir
- ▶ Activo, no pasivo
- ▶ Vital, no irrelevante
- ▶ Crear un impacto en el mundo, cambiar corazones y mentes y crear un mundo mejor del que hemos heredado.

### HOJA DE TRABAJO DE LA FUNCIÓN DEL COMISARIADO

1. *¿Qué papel (o papeles) en cuestión de programación crees que necesitas desempeñar en tu comunidad habitualmente? Explica tus razones.*
2. *Describe una idea referente a la programación que desearías explorar. ¿Cuál es la postura en las tareas de programación que vas a utilizar en este proyecto?*
3. *¿Quién o qué tipo de artistas podrían trabajar contigo para explorar esta idea? ¿Qué obras podrías pedirles que interpretasen?*
4. *Describe algunas de las actividades contextuales que quisieras incluir.*
5. *¿Cuáles son tus indicadores de éxito?*

**Sergi Calleja, Focus:** Me he planteado este programa no como programador, sino como alguien que trabaja con los programadores. Conocer a fondo su visión y misión. Mi trabajo se da de la observación de las líneas de actuación de nuestros clientes.

**1. Papel como programador:** En mi organización, necesito participar de los contenidos informando de las condiciones de nuestro hábitat. Informar de posibles sinergias por intereses comunes. Rechazar proyectos muy difíciles de conciliar con el entorno, a priori, y participar activamente en las estrategias de organización para conseguir las máximas colaboraciones.

**2. Idea referente de programación.** Si tuviera que programar una temporada, escogería un eje temático. Y he escogido la familia y cómo se vive la familia en el siglo XXI. Mi modo de actuar siempre sería proactivo, proponiendo, buscando, intentando encontrar lenguajes o actividades que estén alrededor del eje temático que propongo para la temporada.

**3. ¿Con qué artistas?** No he puesto nombres. Repertorio clásico (“Largo viaje del día hacia la noche”, Shakespeare para tratar el tema de la familia como obstáculo para el poder, trabajaría con un autor que me gusta mucho, Joël Pommerat, que es terapeuta y utiliza las terapias a partir de las constelaciones familiares para hacer dramatizaciones con actores o no actores... En danza, estoy muy verde, pero trataría de conseguir actividades de danza en familia, muchas actividades que incluyeran a los bebés. Incidiría en esa línea de programación. Propondría trabajos a los institutos y adolescentes de la ciudad, todos los que tengan talleres o aula de teatro, para proponerles –así a bote pronto- “Romeo y Julieta” para abordar la lucha de las familias. Haría cine y debate. Exploraría en otros modelos de familia, buscaría qué está pasando con las familias homosexuales con hijos, con las familias monoparentales... investigar sobre nuevos modelos de familia. Intentaría investigar en los colectivos inmigrantes sobre cómo se enfrentan al consumo cultural, si entre generaciones ese consumo genera una ruptura en la familia.

**4. Actividades contextuales.** Dramatización con constelaciones familiares. Algo similar a lo que ha hecho Antonio Simón con enfermos mentales en el Centro Dramático de Cataluña. Trabajos de autores como Joël Pommerat, que a través de experiencias con enfermos y con familias desestructuradas, construyen hechos dramáticos.

**5. Indicadores de éxito.** Conseguir flujo de público de unas actividades a otras, llamados por la dinámica global de la temporada. Y conseguir a gente que no sea público habitual de artes escénicas y derivar a la que sí a las otras actividades.

**KF:** Es valioso el trabajo sobre la familia, cosa que veo que no es tan habitual en España, pero en Estados Unidos es muy habitual. Es interesante el planteamiento de tener como indicadores la traslación de público de unas actividades a otras. Quizás a través de la venta de abonos al programa podemos conseguir este objetivo, además de poder evaluar qué gente va a qué actividades. Sugeriría también que podría haber un foro al principio y al final del proyecto, donde cada uno podría contar sobre su propia familia, sus propias visiones de la familia y se convertiría en un proyecto más rico que solo asistir a unas funciones.

**Marc Olivé López, Mercat de Les Flors:** Me voy a basar en un proyecto del Mercat de les Flors que va a formar parte de la temporada 2016 – 2017 y que aún está en proceso. Se trata de un proyecto específico dentro de un contexto que vamos a generar sobre la idea de género, transexualidad y la acción performativa.

**¿De qué manera lo hemos afrontado?** Lo hemos hecho a través de la escucha a los artistas que vienen, con sus propuestas, a la comunidad próxima, comunidad educativa y el diálogo institucional y a nivel internacional.

**¿Por qué?** Estoy un poco cansado de que haya una visión única sobre la persona que hace la programación. Por eso hemos decidido abrir una línea de comisariado. Y hemos hablado con un dramaturgo y coreógrafo. Con ellos, hemos hecho una mesa de diálogo para ver qué podemos hacer interesante en Barcelona. El ciclo no viene de la nada, sino que tenemos la suerte de poder viajar y es una de las percepciones que hemos recibido en Europa y en España, de que es un tema que está sobre la mesa.

Teniendo el universo de artistas con los que trabajar, el diálogo que se establece no es “yo quiero presentar esta obra”, sino “¿qué piensas tú que en Barcelona puede ser útil presentar para que se entienda tu trabajo? ¿cómo podemos empezar?”. Les envío material sobre nuestro teatro y les pido que piensen en



qué podemos presentar. Y, según el caso, se presenta una obra o varias, con la idea de que la gente pueda construir el imaginario de estos artistas.

**¿Cómo vamos a generar este contexto?** Les preguntamos a ellos, qué más hacían. Por ejemplo, un concierto, una noche de *dancehall*... Vamos a huir de las charlas previas, pero intentaremos que la gente tenga acceso a los artistas en otros contextos, como una sala de baile, un concierto. Además, trataremos el *wrestling* (en Madrid funcionan muy bien las noches que se hacen en Tabacalera). La idea es adoptar estas otras iniciativas no teatrales para contaminar a otros públicos. Pensamos que las artes se tienen que contaminar.

**Los indicadores.** Somos un teatro público, por lo que no rendimos cuentas, aunque nunca generamos déficits y estamos muy orgullosos. Los indicadores serían la experiencia de la gente, el cambio de perspectiva. ¿De qué manera podemos cuantificar esto? No tengo respuesta. Pero sí que nos gusta generar cierta incomodidad, cierto pensamiento. Y me gusta mucho la diversidad de público. Y es que muchas veces tenemos artistas que generan un lleno, lo que es un éxito aparentemente, pero para mí no lo es porque todo el público es gente blanca de clase media. Y estamos en un barrio lleno de inmigrantes.

**INTERVENCIÓN:** Ya, pero el Mercat no es un equipamiento de proximidad.

**Marc Olivé:** Debe ser, absolutamente, un equipamiento de proximidad.

**KF:** Inicialmente pensé que Marc tenía un perfil de educador. Pero no, este señor es un provocador. Quiere incitar a la gente a que piense sobre algo sobre lo que, a lo mejor, la gente no está acostumbrada a pensar o, incluso, que sea algo nuevo para su mente. Veamos hasta dónde puede ir. Antes de decidir el tema, en muchos casos podéis estar en vuestra oficina y pensar que queréis seguir con algún tema que os importa, pero es mucho más interesante estar en contacto con la gente, ver sus preocupaciones o necesidades y dejar que de ahí salga la idea de programación.

La primera vez que hice un programa temático, que lo hice muy sencillo, en Pensilvania, heredé un programa de música clásica, área sobre la que no tenía ningún conocimiento, así que tuve que aprender rápidamente. En aquél entonces, resultó que era el bicentenario del nacimiento de Mozart. Y pensé que se podría hacer una serie de música de cámara y Mozart. Lo presenté al comité de programación y me dijeron que era un rollo. Pero eso lo decía gente que les encanta la música clásica y, para mí, que no sabía nada, me parecía interesante. Y pensaba que gente como yo que no sabía nada de Mozart, se acercaría. Y lo hice, y al final atrajo a mucha gente de este tipo. El público regular estuvo con nosotros porque, al fin y al cabo, les interesa la música clásica siempre.

Tendemos a pensar de una forma intelectual cuando queremos contar con un contexto. ¿Por qué no es algo más performático que me ayudaría a entender mejor la cosa que estás haciendo? En este sentido, la idea del *wrestling* de la que hablaba Marc, también me parece valiosa porque no es solo cuestión de atraer nuevo público, sino también llevar trabajo distinto a los leales. Las estrategias serían distintas para estos dos objetivos, en unas atraemos y en otras retenemos.

**Juan Pablo Vallejo, Ayuntamiento de Tarragona:** Antes de nada, me gustaría, dado que es mi primera vez en la Escuela de Almagro, dar las gracias a todo el equipo organizador. Os hago una breve introducción. En Tarragona, el año que viene vamos a tener un evento deportivo que se llama “Juegos del Mediterráneo”.



No me interesa demasiado, la verdad, pero escuchando lo pasado durante este taller, creo que debemos subirnos al carro y aprovechar lo bueno que podamos sacar a nivel cultural.

**1. Papel como programador.** Me gustaría más asesor que profesor-programador, escuchar más que hablar y orientar más que dirigir.

**2. Idea referente de programación.** La cantera de artistas, así a modo de titular. Me gustaría crear un proyecto de orientación de jóvenes talentos. Los técnicos culturales –hago un inciso- nos hacemos mayores y perdemos el pulso de los intereses, gustos y necesidades de los jóvenes.

**3. ¿Con qué artistas?** Actualmente tenemos –lo detecto mucho- mucho talento joven. Hemos de estar atentos en ellos. Utilizar lo que ya tenemos, una muestra de teatro joven que realizamos anualmente y en la que participan unos catorce grupos de teatro. Ir a hablar con ellos, escucharles, y proponerles que monten obras de autores mediterráneos.

También incorporar espectáculos profesionales de alto nivel artístico. Demostrar a los jóvenes que el teatro no es ni aburrido ni viejo. Fomentar la creación propia, que puedan generar sus propios discursos, que hablen de lo que les importa. Incidir en los barrios. En vez de llevar cosas que creemos que debemos llevar a los barrios, preguntar a la gente de los barrios si quieren ellos mostrar algo, si hacen algo que quieran compartir.

**4. Actividades contextuales.** Talleres y aproximaciones al trabajo del artista o la compañía, antes del espectáculo, fuera del teatro... Una idea que me ha surgido escuchando estos días: poner a jóvenes haciendo un sketch de lo que quieran durante la espera en la fila, para que no sea aburrida, que sea un espectáculo en sí para los que esperan y una atracción para los que pasan por ahí.

**5. Indicadores de éxito.** En 2016, sería que haya acogida de la propuesta por parte de los jóvenes. En 2017, que público adulto venga a las representaciones del programa y no solo público joven, para comenzar este diálogo intergeneracional. Que el público conozca el gran patrimonio de la dramaturgia mediterránea.

**KF:** Todo lo que nos has dicho me ha parecido alucinante. Todos sabemos que los juegos olímpicos tienen a su alrededor una especie de olimpiada cultural en paralelo. En general, la idea que hay detrás de esa programación es de “superestrellas”. Así que me gusta la manera en que lo reformulas. Y es que los atletas son gente joven y, por lo tanto, vais también a por los jóvenes en el campo cultural y ahí está la conexión. Es una muy buena idea de planteamiento. Y también me gusta ser más un asesor, alguien que escucha en vez de alguien que impone o fuerza algo. Ahí hay algo clave. La creación de un programa que realmente esté dentro de la comunidad. Uno escucha y sabe cómo se sienten y se ven a sí mismos, y en particular con los jóvenes. Y así creamos el programa, con la participación de la gente con la que quieres relacionarte. Es casi lo contrario del enfoque que se suele tener.

Muy creativo e interesante.

*Ricardo Beléndez:*

**1. Papel como programador. Ser un provocador.**

El año que viene se cumplen 130 años del nacimiento del Teatro Circo de Albacete. El arquitecto que lo diseñó, Francisco Jareño, conoció a Eiffel y decidieron hacer el Teatro Circo a la vez que se hacía la Torre

Eiffel. Les encantaba el arte árabe y copiaron las columnas de la Alhambra e incluyeron extractos del Corán. Tras la guerra civil, eso se tapó. Y ahora se ha recuperado. Es decir, es un teatro que habla de lo multicultural.

**2. Idea referente de programación.** La cultura, un encuentro de paz. Vive la paz, los unos con los otros. La cultura relaciona, une, deshace barreras, da conocimiento de los otros, anima, acerca. ¿Qué cultura? Cultura eres tú. Ese sería el eslogan.

**3. ¿Con qué artistas?** Ni un solo artista profesional. Creadores y creadoras de colectivos de la ciudad que hacen arte pero no en lo profesional. Y les ponemos enfrente con el que se cree que está totalmente enfrentado. Ideas que en nuestra cultura funcionan como –supuestamente- enemigos o personas que están enfrentadas: un guardia civil con un gitano; un joven con una persona de mucha edad... hombre con mujer; un barrio x con barrio y; creadores con políticos; trabajadores con empresarios; financieros con parados; alumnos con profesores; etc.

**4. Actividades contextuales. ¿Qué vamos a provocar?** Vamos a desarrollar un encuentro entre un creador del colectivo con personas del colectivo donde tiene que haber una actuación artística. El encuentro se prepara con el colectivo que actúa y con el que va a ser invitado a ir (el supuestamente opuesto). Cada encuentro tendrá un recuerdo que se mantenga en el tiempo. Estará obligatoriamente patrocinado por una empresa privada como forma de apoyo aunque los costes serán bajos. Se publicará un libro memoria. Se abrirá también un reto, que es una actividad para el resto del público, los que no están apelados por lo programado, que propongan otros encuentros para que la gente vea que la solución puede ser el encuentro cultural.

**5. Indicadores de éxito.** Grado e participación. La bidireccionalidad de los encuentros. Colectivos implicados y colaboradores. Asistentes, vamos a contarlos. Las propuestas ajenas al programa que nos lleguen, ¿cuánta gente ha pedido participar para tratar un conflicto? Adecuación del espectáculo que cada uno hace no en función de sus gustos, sino del gusto del colectivo al que se destina.

**KF:** Me encanta y aplaudo eso de que os salgáis de lo convencional, que lo hacéis todos. Ir a los barrios y hablar con la gente, juntar a opuestos, en teoría, gente que no comparte normalmente el mismo espacio y que unos hablen a otros y los otros a unos. Me parece que eso es alucinante. Tengo un alumno que ahora trabaja en los problemas graves que tenemos en nuestra población entre la juventud negra y la policía. Porque ha habido graves problemas entre ellos y es difícil de abordar. Este alumno ha logrado poner en marcha un programa en el que los jóvenes hablan con la policía.

Es una idea poderosa, potente, poner opuestos juntos a partir de la propia historia del teatro. Una cosa que quiero reforzar es que la medida del éxito, que no es que si a ti mismo te parece genial, sino si ha sido adecuado para el público al que te diriges. La forma en la que mides el éxito no es tanto que sea el mejor arte posible, sino si es el adecuado a las circunstancias.

**Xosé Paulo Rodríguez:** Voy a hacer una propuesta poco creativa. En nuestra acción cultural, tenemos muchos frentes abiertos. Tenemos varios centros especializados para diversas áreas: banda municipal, ciclo de festival de títeres, programación estable, una orquesta... y nos hemos lanzado, desde hace cuatro años, a la normalización de la danza contemporánea. Hay una parte que noto como carencia y es un

proyecto que está sobre mi mesa esperando a que haya recursos. No es tanto contároslo, sino que como estamos en un espacio de compartimiento, quizás ya habéis dado ese paso y me podéis ayudar y aconsejar.

**1. Papel como programador.** Creo que es lo común, lo de todos: mediador, colaborador con la comunidad, apoyador del talento de los artistas, estimulador de audiencias y conector del receptor y el creador para que puedan comunicar sus discursos éticos y estéticos. Al final, me defino como un eslabón más de la cadena de valor del sector.

**2. Idea referente de programación.** El proyecto se llama METTA: Movimiento Escénico de Tendencias Actuales. No tengo resuelto ese nicho de programación y creo que debo hacer el esfuerzo, como programador, de hacerlo. Me preocupa crear un soporte regular que me dé esa meta. Se me ocurre hacer esta plataforma para exhibir espectáculos más novedosos, más contemporáneos, de mucho riesgo y posiblemente minoritarios en cuanto a espectadores. Lo formulo en dos fases. Primero formulación de METTA como plataforma festival para que esté identificado y poder comunicarlo y hacerlo entender. Y luego una expansión de esas propuestas contemporáneas dentro de la programación regular.

**3. ¿Con qué artistas?** Estaremos cuestionados con los recursos, pero me gustaría trabajar con Diego Anido, Conde de Torrefiel, Ernesto Collado, La Ribot, Claudia Faci... y aquéllos cuyos discursos de creación van alineados con esta propuesta. Son casi todos talentos bastante jóvenes y con recorridos de sus creaciones muy cortos y con pocas plataformas de exhibición en todo el estado.

**4. Actividades contextuales.** Elemento clave: comunicación. Posicionamiento de METTA en el conocimiento colectivo de la comunidad. De ahí, la primera fase de hacer un festival acotado en el tiempo, antes de introducir estos espectáculos en el total de la programación regular, pienso en realizarlo antes del arranque de temporada. Me da igual la edad del público. Me interesa el público que le interese esto. Haría un proyecto similar a la programación expandida que hacemos con la programación de danza, que se hace a través de un comisariado externo, que incide en la comunidad en general: público y no público, el acercamiento del discurso contemporáneo (fracturar las barreras que impiden intelectualmente acercarse a obras más cifradas), y por supuesto al público más formado y a la comunidad de creadores.

**5. Indicadores de éxito.** El único: la permanencia del ciclo en el tiempo. Y la medición de la participación de las personas, tanto en las propias actividades escénicas, como la respuesta a toda esa programación expandida que acompañara a la programación.

**KF:** Me interesa el planteamiento de visión a largo plazo. Si empezamos con algo pequeñito, aprendemos mucho de la primera vez y tampoco arriesgamos demasiado. No has cambiado completamente la temporada, no has hipotecado tu presupuesto... pero has dicho “vamos a intentarlo y a ver qué pasa”. Porque te estás metiendo en territorio desconocido. Tu público actual podría estar o no interesado. Es un proyecto, un experimento. Es una hipótesis. Pero también viene dirigido por una idea más a largo plazo. Es algo que creo que deberíamos hacer, que debe formar parte de la programación, pero empezar poco a poco.

Sobre el comisariado externalizado, no hay que avergonzarse de necesitar a alguien de fuera que sea experto en ese territorio. Soy muy fan de las actividades contextuales, creo que son importantes. También es cierto que una de las grandes alegrías de una función es encontrarte algo que no esperabas. Es decir, quiero crear actividades contextuales, pero no le quiero quitar la alegría de la sorpresa. Es abrir la puerta para generar el interés, pero no contarle todo.

**Marc Olivé:** En el Mercat, tenemos la Sección Irregular, y lo primero que pedimos fue disponer de tres años para desarrollar el proyecto. Lo siguiente fue generar un espacio social de encuentro para que la gente pudiera tener un punto de encuentro. Y eso lo hicimos alrededor del final de los espectáculos, que regalábamos una sopa caliente y una cerveza del patrocinador. Así los espectadores se animaban a quedarse para conversar entre el público y luego con los artistas. . Generaban un espacio social. Otra cosa fue encontrar a una persona externa para la comunicación. Porque pensábamos que debía hacer una aproximación de comunicación diferente a la de la casa grande. Hicimos el ciclo con tres comisarios. Y esto ha ido creciendo. Este año ha culminado quitando este ciclo bajo este nombre, pero se van a producir tres espectáculos para incluirlos en la programación regular. Y ha sido la manera en la que hemos podido introducir la programación “rara” dentro de la programación general.

**Grego Navarro:** Yo quería aportar que el Teatro Gayarre tenía un festival de propuestas innovadoras y arriesgadas de nuevos creadores. Este festival iba en declive y me puse a analizar por qué. Pensé que llamarse festival implicaba un ruido que el festival per se no tenía. Y optamos por calarlo durante todo el año. Y así el público general lo ve dentro de su programa habitual y quienes están al tanto, lo detectan con el logo con el que lo acompañamos.

**KF:** Hemos visto tres ejemplos de trabajo y cada uno con una respuesta diferente. Y es que depende del contexto. Hay muchas formas de alcanzar el mismo fin, sobre todo si queremos plantear un trabajo nuevo a quien no lo conoce. También quiero reforzar tu idea de la sopa y la cervecita... En Estados Unidos, la comida y la bebida atrae a la gente. En este aspecto social que da valor al ir al teatro y que mucha gente valora. Esto lo convierte en toda una experiencia. Y se recuerda toda la experiencia, no solo la obra que has ido a ver.

**María Gómez de la Cruz:** El proyecto que os voy a contar no es muy innovador, pero trata un tema a mí me produce mucha inquietud y que creo que es muy necesario.

**1. Papel como programador.** Me considero una agente mediadora entre el arte y la cultura y la ciudadanía y los usuarios, difusora de tendencias y proyectos diversos, comunicadora interior –hacia la organización- y hacia el exterior. Creo que tenemos que ser enredadoras de intereses conectando realidades e intereses diversos... institutos, universidades, capas de población de diversas edades, y con comunidades diversas. Somos también descubridoras. Debemos tratar de gestionar lo no previsible. Me gusta la pregunta ¿qué nos vais a traer la próxima temporada?, creo que es un buen indicador de expectativa. Creo que tenemos que ser aventureras, arriesgar, hacer aventuras de creación. Y tenemos que ser investigadoras, confidentes y facilitadoras.

**2. Idea referente de programación.** Me gusta la transversalidad en formatos y manifestaciones. Me gusta la trabajar a partir de un concepto transformador y construir un programa a partir de un tema concreto en distintas manifestaciones y a través de toda la programación. Este año quiero trabajar algo que no es nada innovador, pero que es necesario. Es trabajar con el tema de la mujer, en torno al mes de marzo, que hay ya una predisposición. Quiero trabajar en un proyecto con muchos contrastes.

**3. ¿Con qué artistas?** Creo que vamos a montar un foro de encuentro con una compañía de teatro que tiene una directora y dramaturga y hemos empezado por organizar un laboratorio con mujeres migrantes de la comunidad que se dedican al territorio doméstico, para abordar el tema de las cadenas globales de cuidados. Muy importante visibilizar que una mujer migrante venga a España a cuidar a nuestros

padres y ella tenga a otros en su lugar de origen cuidando de sus mayores o de sus hijos. Y esto genera indiscutiblemente un flujo de economía feminista que no está nada reflejado en la sociedad.

**4. Actividades contextuales.** Así pues, lo primero que hemos hecho ha sido un taller laboratorio de encuentro. Las actrices y directora, técnicos y demás se han juntado con un grupo de contraste que son mujeres migrantes que trabajan en Móstoles y un colectivo sobre territorio doméstico, del que formo parte. Se “Porque sin nosotras no se mueve el mundo”. Desde esa frase, vamos a intentar construir una propuesta artística y, mientras se desarrolla, vamos a hacer catas de acción con diferentes colectivos de Móstoles, grupos de institutos, de la universidad, grupos que ya trabajan en igualdad, grupos sociales... Desde ahí, queremos construir un ciclo, en el desarrollo de la producción, y del que entren a formar parte creadoras, intérpretes, dinamizadoras, activistas, teóricas, estudiantes... Cuando todo el proceso se vaya desarrollando, la muestra igualmente será dirigida en distintas franjas de horario para que pueda acceder todo el público (programación escolar, programación general y programación de cerca para públicos diana como mujeres, colectivos de migrantes...). Haremos ciclos de cine en paralelo, comidas multiculturales de “traje” (yo traje esto, yo traje aquello...) y demás acciones paralelas vinculadas.

**KF:** hoy se ha proclamado Hillary Clinton como candidata del partido demócrata. Primera vez en la historia del país que una mujer es candidata. Así que agradezco el perfil y más en un día como hoy.

Me parece interesante esta idea de mujeres que migran para mandar dinero a su familia y vienen a cuidar a los hijos y mayores de otros de aquí. Celebro tu visión de la cultura como manera de enfrentarse a los problemas que tienen. Y es genial que ellas lo dirijan porque es importante que las poblaciones infraservidas puedan decidir qué quieren hacer, qué les importa, qué les interesa. Me gusta ver que vuestras ambiciones son grandes pero los indicadores de éxito son acotados. En este caso, el ahondar en cómo esta acción afecta en la vida de estas mujeres.

## LA IMPLICACIÓN CON LA COMUNIDAD COMO PRÁCTICA ORGANIZATIVA

Ya hemos hablado de que he aprendido bastante de vuestros proyectos y he observado que vuestra relación es mucho más estrecha de lo que estoy acostumbrado. Seguro, por tanto, que habéis visto muchas cosas de las que voy a contar a continuación.

Durante los años que he trabajado en esta área, he visto a los programadores avanzar hacia un mayor compromiso con la comunidad. Eso vamos a ver ahora, de dónde venimos y hasta dónde hemos sido capaces de llegar. Y espero que algo pueda resultaros útil.

Independientemente de cómo nos clasifiquemos, nuestra capacidad para trabajar con la comunidad debe ser una clave.

## LA EVOLUCIÓN DEL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

- ▶ Primero: filosofía de **“Muestra un arte excelente y la gente vendrá”**. Escuchaba a gente decir que si ponía el mejor arte encima del escenario, la gente vendría sola.
- ▶ Después vino la **filosofía del Marketing**.
- ▶ Después, hemos descubierto que con ese marketing no logramos el siguiente paso: **alcance y participación**. Hay segmentos que no vemos como parte de nuestro público. Y nos empezamos a plantear cómo acercarnos a otros espacios, escuelas, universidades, organizaciones artísticas. Algunas compañías, cuando vienen a nuestro espacio a veces llevan a personas de su grupo a centros educativos, o marginales o gente que no tiene dinero para comprar entradas.
- ▶ **Desarrollo de audiencias**. Queremos llegar a gente que no piensa que nuestro trabajo no es relevante para ellos.
- ▶ **Implicación con la comunidad**. Es el paso más reciente de este proceso. Aquí empezamos a llegar al punto en el que estáis vosotros. Ya no es cuestión de quién compra una entrada y viene a verlo, es cuestión de que la comunidad se sienta implicada y que la organización sea un elemento vital, fundamental de la vida de la comunidad.

## DESARROLLO DE PÚBLICOS

En los últimos años ha aparecido una especie de teoría. Hay tres metas u objetivos o maneras de desarrollarlo:

- ▶ **Profundización** en la relación que tenemos con la comunidad y con los artistas. Para que repitan, que tengan sentido de pertenencia. Hay una estrategia para que eso suceda, para profundizar en la implicación de las comunidades. Es una estrategia que podemos conseguir.
- ▶ **Expansión**. Ensanchar o ampliar. Solemos pensar en segmentos del público. En círculos concéntricos. En el centro, a la gente que les gusta lo que hacemos, son defensores, vienen a menudo. Con esos, queremos profundizar en su implicación. El siguiente círculo es el de la gente que ocasionalmente viene. Para ensanchar nuestro público queremos ir a este nivel. Están inclinados a venir más frecuentemente. No es algo definido para ellos, se lo plantearían. La sabiduría popular parece indicar que esta gente es más fácil de convencer que el tercer círculo.
- ▶ **Diversificación**. Ese tercer círculo es el de diversificar. Es traer a gente al teatro que nunca se imaginaban que podían ir allí. Que no se lo habían planteado siquiera. Para quienes ir al teatro no es una opción. Llevar el arte a la gente, en vez al revés. Ahí empiezas a desarrollar una acción para este objetivo.

## IMPLICACIÓN CON LA COMUNIDAD

Esta idea se basa en comprender el valor de la cultura en nuestra sociedad.

- ▶ **El arte como un derecho humano fundamental**. Daniel Dudamel, tiene lo que se denomina “El sistema”. A los niños se les enseña desde pequeños la música y se hace bajo la idea de que la música es un derecho fundamental y que si se les priva de ello, se les está privando de algo fundamental para su devenir como seres humanos. Trabaja con críos muy pobres, sectores de la población marginales. Niños que aparentemente no tendrán oportunidades en la vida. Su programa, que ha traído a Estados Unidos, dice que el arte es un derecho humano fundamental y que hay que hacer cualquier cosa que haga falta para que cualquier niño tenga acceso al arte. Es mucho más que dar un instrumento a un niño.



- ▶ **Una comunidad saludable necesita y merece arte y cultura.** Una comunidad sin arte, no es saludable. Y seguro que en nuestro mundo es más visible.
- ▶ **El arte es el corazón de la vida de la comunidad.** Cuando empecé mi fase anterior, dije que esto era parte de nuestra visión. Me decían que estaba pirado. Hay muchas cosas que luchan entre sí, prioridades que luchan entre sí para imponerse. Ésta es una idea muy radical en Estados Unidos.
- ▶ **Establece el teatro como un lugar de encuentro comunitario centrado en las artes.** De esto hemos hablado estos días. Tratamos de cambiar nuestra percepción del papel que juega el teatro para ir más allá de un lugar donde hay una representación. Cosas que normalmente se centran en las artes, pero que a veces no lo son. Algo que establezca el teatro como corazón de la vida comunitaria. Una de las experiencias que más me ha recompensado en toda mi carrera fue cuando hicimos una fiesta de seguimiento de las elecciones. Vino una mujer vecina del teatro que tiene 90 años, y vino con muchísima gente. Hizo una pieza de danza, mientras celebrábamos que había ganado Obama.
- ▶ **Centra las necesidades de la comunidad**

### ANTES DE EMPEZAR...

- ▶ Sal del edificio y entra en la comunidad
- ▶ Haz preguntas
- ▶ Comprométete en actividades no artísticas pero que le importen a la comunidad
- ▶ Escucha y comprende puntos de vista alternativos
- ▶ Emprende nuevas relaciones, personales y de organización.

### APRENDE SOBRE TU COMUNIDAD

- ▶ Historia y contexto
- ▶ Demografía, ¿quién vive ahí? Cuestiones socioeconómicas, étnicas
- ▶ Psicografía: ¿Qué le importa a la gente? Valores y estilos de vida
- ▶ Diversidad, mira en todas partes
- ▶ Situación actual, problemas y retos – desempleo juvenil, etc.

### HAZ COMPROMISOS BÁSICOS ORGANIZATIVOS

- ▶ Estar centrados y dirigidos por nuestra Misión
- ▶ Liderazgo desde arriba
- ▶ Renuncia al poder exclusivo del programador
- ▶ Competencias y sensibilidad cultural
- ▶ Entendimiento y compromiso que abarque toda la organización
- ▶ Visión a largo plazo del éxito

### EMPIEZA A PEQUEÑA ESCALA

- ▶ Comienza con un proyecto
- ▶ Construye un equipo colaborativo



- ▶ Gestiona las expectativas. Centrémonos en algo pequeñito primero, vayamos poco a poco.
- ▶ Escucha y aprende. Quizás hay que hacer ajustes en lo que hacemos.
- ▶ Construye credibilidad. Sed íntegras y justas, demostrad que os importa la comunidad.

### ESTABLECE NUEVAS PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS

- ▶ Integra el compromiso con la comunidad en tu estructura organizativa. Quizás un asesor o un colaborador encargado del área de comunidad.
- ▶ Fináncialo
- ▶ Crea espacios de bienvenida
- ▶ Desarrolla relaciones de respeto
- ▶ Comparte la responsabilidad de la programación con los representantes de la comunidad
- ▶ Ajusta la medida del éxito para aprender mientras avanzas

### ASESORAMIENTO CONTINUO

- ▶ Comprobación, ventajas
- ▶ Admite los errores
- ▶ Mantén el buen humor
- ▶ Aprende de los fracasos
- ▶ Continúa. Sigue avanzando

Creo que éste es el desafío del millón. Y hasta qué punto conseguís hacer que funcione, es vuestro éxito como líderes.

*Almagro, junio de 2016*











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

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