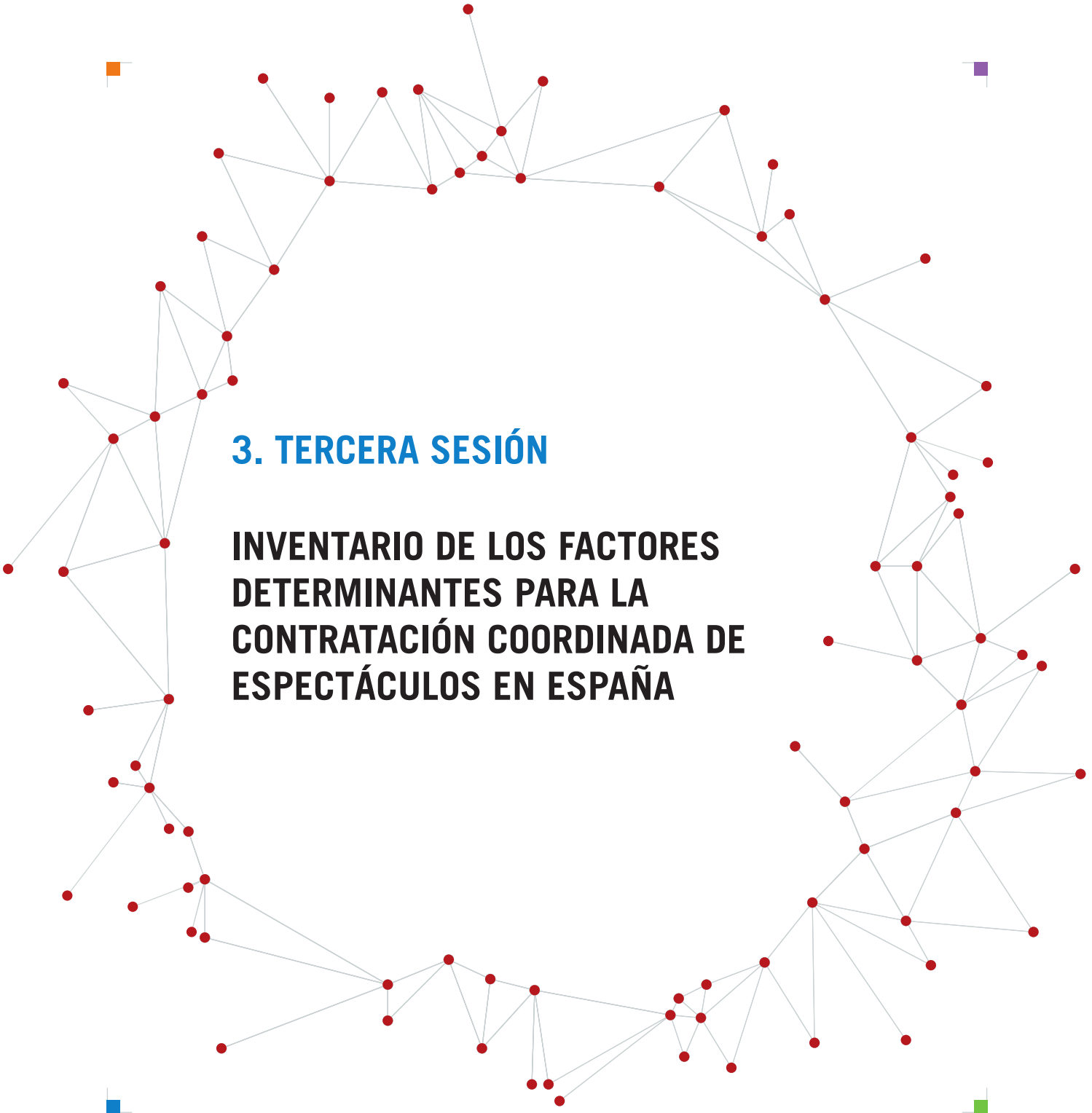




3. TERCERA SESIÓN

INVENTARIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA LA CONTRATACIÓN COORDINADA DE ESPECTÁCULOS EN ESPAÑA

PONENTES



Carlos Morán

Director del Serantes Kultur Aretoa (Santurtzi)



Olga Mojón

Directora del Teatro Principal de Orense

INVENTARIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA LA CONTRATACIÓN COORDINADA DE ESPECTÁCULOS EN ESPAÑA

Lograr una mayor eficiencia en la circulación de los espectáculos en nuestro país es una aspiración ampliamente compartida por todos los agentes de las artes escénicas. En general se piensa que a ello coadyuvaría de manera relevante el logro de una mayor coordinación en los itinerarios de las compañías, tanto en sus aspectos espacial como temporal. Se supone que, convenientemente organizada, **un mayor grado de coordinación permitiría:**

- **Reducir costes de producción** (por ejemplo, en ámbitos como los del transporte o el de los salarios).
- Abaratar **los productos escénicos**, como consecuencia del traslado de esa reducción de costes de producción a los cachés.
- Un **aumento de la contratación**, gracias a la rebaja de los precios de los espectáculos.
- Una **mejora en la calidad artística**, porque se racionalizarían los periodos de explotación de los productos en periodos lógicos de exhibición.

Del mismo modo, se comparte la convicción de que, como mínimo y al menos sobre el papel, coordinar los itinerarios de los espectáculos podría facilitar políticas de promoción (campañas publicitarias) y garantizar a los artistas una cierta seguridad económica.

Finalmente y en la medida en que la coordinación pasa básicamente por la conjunción de las

voluntades que operan desde la demanda, siendo esta mayoritariamente pública, se le presupone:

- Objetivos comunes relacionados con las políticas culturales, y por tanto, una mayor facilidad para hacer efectiva la coordinación.
- Y entre esos objetivos, lógicamente, el de la eficiencia económica y la búsqueda de la excelencia artística.

Sin embargo, la práctica demuestra que las cosas no son tan sencillas. El estudio sobre el funcionamiento de las redes autonómicas que llevó a cabo en 2010 la Universidad de Valladolid por encargo de La Red Española de Teatros señalaba al respecto: «La gestión de giras es uno de los objetivos que aparecen en gran parte de las declaraciones de intención de las órdenes y en muchos de los documentos relativos a las redes, pero, curiosamente, es un proceso que pierde protagonismo permanentemente». Así las cosas, podemos afirmar en general que:

- La coordinación de las programaciones se da de manera muy irregular.
- Se produce o no en función de la concurrencia de factores diversos que tienen mayor o menor influencia.
- Se trata de factores con una naturaleza objetiva. Es decir, operan independientemente de los deseos de los espacios, imponiéndoseles a estos; pero también subjetiva, porque en

algunos casos no se pueden explicar por razones distintas a la propia voluntad de los gestores de los espacios.

En cualquier caso, todo apunta a que nos movemos en un terreno en el que no se cumplen las previsiones teóricas; un terreno en el que, de hecho, no existen ni modelos seguros ni generalizaciones posibles. Por tanto, es necesario abordar este tema con una cierta distancia analítica, porque si a pesar de las ventajas enunciadas no se produce la coordinación esperada, las razones que limitan su desarrollo deberán ser muy poderosas.

En numerosas ocasiones, el tema de la contratación coordinada de los espectáculos (sobre todo en los espacios de titularidad pública) se suele abordar con una cierta simplicidad o buscando una razón última susceptible de alterarse o reconducirse para que todo el asunto cambie a mejor. En la medida en que estamos ante un asunto complejo, ese punto de vista ha conducido a menudo a la frustración y a la melancolía.

El sistema teatral en nuestro país, su desarrollo y sus posibles líneas de mejora exigen aceptar que nos movemos en un escenario donde la complejidad es «la estrella de la representación»; una complejidad en la que se expresan toda las contradicciones, déficits y problemas del sistema y en el que no se puede actuar en función de recetas y presunciones.

Transformar exige previamente conocer y para ello se debe caminar con un método. En este sentido, proponemos enfrentar la complejidad desde una cierta racionalidad práctica que nos permita —colectivamente y basándonos en la experiencia acumulada— captar en su globalidad el funcionamiento del sistema.

Para ponderar sabiamente nuestra experiencia y extraer de ella un conocimiento válido es necesario, además, caminar con cierto orden: primero

La complejidad del sistema teatral español motiva una multitud de variables que inciden, directa o indirectamente, en el diseño eficiente de giras. Imagen de 'La pantera imperial', dirigida por Carles Santos.



nombrar las cosas para poder clasificarlas según su rango de importancia en relación con el conjunto del sistema y hablar del «ser» antes de abordar el «debe ser». Desde ese punto de vista y respecto al tema de la contratación coordinada, inventariar los factores a los que nos referimos es un buen punto de partida que nos proporcionará además un material de conocimiento básico para abordar otras tareas de investigación más complejas.

Con esas premisas, este documento es el resultado de una reflexión conjunta que surgió a partir de una ponencia elaborada por la Comisión de Formación de La Red que fue sometida, con posterioridad, a la valoración de más de treinta profesionales de diferentes ámbitos de las artes escénicas.

Asimismo, se han analizado diversas fuentes de datos que nos sirven para enriquecer y contrastar las líneas argumentales presentadas. Concretamente se han consultado los siguientes documentos:

- Resumen Ejecutivo 2016 del *Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*.
- *Mapa de programación de los espacios escénicos asociados a La Red*, editado por La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública y dirigido por Francisco Javier Gómez, responsable del Departamento de Sociología de la Universidad de Valladolid.
- *Estudio sobre redes y circuitos de espacios escénicos públicos en España. 2006-2010*, también dirigido por Francisco Javier Gómez (Universidad de Valladolid).
- El libro *Análisis de la situación de las Artes Escénicas en España*, editado en Libros de la Academia y escrito por Jaume Colomer.

De forma complementaria, se ha contado con otra información específica que han aportado diversas entidades a las que queremos agradecer su colaboración. Concretamente, debemos mencionar:

- Los datos sobre redes y circuitos aportados por los miembros de la Comisión de Circuitos de La Red.

- La información sobre el XIII Circuito de Danza y teatro contemporáneo de la Red de Salas Alternativas.
- La información sobre el Circuito Concertado vasco.
- Y los datos facilitados por 85 socios de La Red sobre algunos de sus resultados de programación en 2015

En cualquier caso, parece evidente que todo cuanto se presenta a continuación tiene un carácter de reflexión básica de la que deberán surgir algunas futuras líneas de investigación encaminadas a dotar al sector de instrumentos de conocimiento válidos para comprender y mejorar un ámbito que todos consideran estratégico.

PUNTO DE PARTIDA

Cuando hablamos de circulación coordinada de espectáculos nos referimos a la planificación y organización de diferentes tareas en pos de ese resultado específico en el que, al menos, deben participar dos espacios escénicos y el oferente de un espectáculo. El resultado de esa acción conjunta pueden ser multifacético: reducción de costes, impulso de un formato de programación, oportunidad artística, etc. Obviamente, siempre serán partes básicas del mismo la contratación concertada del espectáculo y/o la fijación de un itinerario concertado.

La planificación y diseño de ese proceso de coordinación puede tener o no un liderazgo claro —detentado por alguna de las partes— y existir un sistema más o menos complejo de reparto de tareas organizativas. A veces, sucede que las tareas y hasta el liderazgo en la coordinación recaen en un agente externo a los actores implicados en la misma; caso frecuente, por ejemplo, en los circuitos de redes autonómicas. En todo caso, para lograr cierto grado de coordinación es indispensable la existencia de una voluntad explícita de llegar a ella.

Este trabajo se centra, precisamente, **en los factores que influyen en la fijación de esa voluntad y no en los procesos posteriores de planificación o negociación**; sin duda asuntos también muy

importantes en relación con la circulación de espectáculos, pero que dejamos para otra ocasión.

El foco de la reflexión se sitúa en la fijación de esa voluntad que, por otra parte, es asimétrica, porque en ella es determinante la posición que adoptan los espacios. La coordinación de la circulación de espectáculos en nuestro país implica muchas cosas, pero sobre todo una relación contractual de oferentes de trabajos y sus compradores. En ese sentido, como en cualquier mercado y más aún en el de las artes escénicas, la parte determinante del movimiento de los productos se sitúa en la demanda.

Por tanto, intentamos inventariar aquellos factores objetivos y subjetivos que propician o limitan la voluntad contractual coordinada de los espacios exhibidores.

En última instancia, debemos advertir que en esta aproximación tampoco se analiza el complejo proceso de las decisiones que llevan a cierto espacio a interesarse por un determinado espectáculo. Lo damos por supuesto para fijarnos solo en las razones posteriores que animan o desaniman a coordinar la contratación de esa propuesta junto a otros recintos escénicos.

A) Los factores objetivos

Entendemos por factores objetivos aquellos que tienen un carácter previo y exógeno a la voluntad de los espacios, aunque posteriormente puedan ser modificables por la acción de estos u otros agentes.

A.1. Factores necesarios

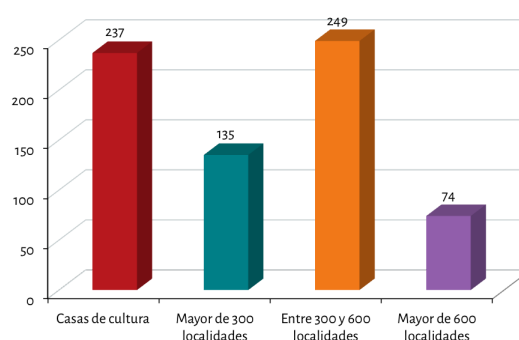
Entre los factores objetivos, destacan en primer lugar aquellos que deben darse con carácter positivo cuando se pretende llevar a cabo una contratación coordinada. De lo contrario, esta no será posible. Por tanto, los denominamos **NECESARIOS**. Podemos afirmar que un espectáculo solo podrá ser contratado coordinadamente por diversos espacios escénicos cuando:

1) Su formato (tamaño) sea adecuado a la capacidad de los escenarios en los que se pretende exhibir.

2) Sus requisitos técnicos para el montaje sean acordes con las capacidades y recursos técnicos que definen a los espacios de exhibición.

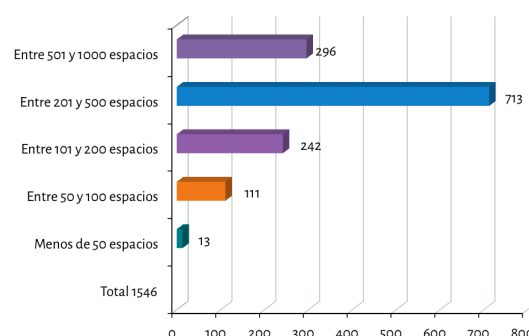
A falta de datos estadísticos sobre el impacto de estos dos aspectos, podemos hacernos una idea de lo que estos factores podrían influir en la mayor o menor coordinación de la contratación usando como indicadores los aforos de los espacios. Si aceptamos como buena la hipótesis de que, normalmente, hay una correspondencia entre el aforo de la sala y el tamaño y la dotación técnica del escenario, los datos consultados acreditan que la mayoría de las salas en nuestro país se sitúan en dos modelos, que se corresponden con aforos entre 300 y 600 localidades y entre 600 y 1.000 o más localidades, en lo que podríamos definir como medianos y grandes espacios.

Tipos de espacios escénicos según su aforo (año 2010)



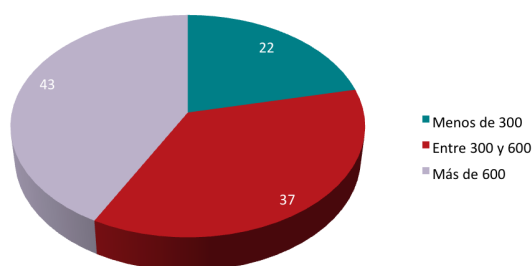
Fuente: La Red. *Redes y circuitos de espacios escénicos públicos en España. 2006-2010*

Distribución del total de espacios escénicos en España según su aforo (año 2014)



Fuente: Academia de las Artes Escénicas de España. *Análisis de la situación de las AAEE en España*

Distribución de 102 Salas (81 espacios) asociados a La Red según su aforo



Fuente: elaboración propia

Por tanto, existen suficientes espacios de dimensiones similares como para poder coordinar muchos itinerarios en formatos diversos y predominantemente medianos o grandes. Seguramente la dotación técnica de los espacios será más diversa y menos homogénea, lo que puede limitar en algunos casos la contratación coordinada cuando los requisitos técnicos exceden los estándares habituales; circunstancia que, por otra parte, se suele traducir en un sobrecoste para la exhibición.

Consideramos también una condición imprescindible para que se pueda producir la coordinación:

3) Que los costes económicos directos e indirectos de la exhibición sean asumibles por los espacios implicados. Este aspecto guarda relación directa tanto con el coste concreto de contratación de un espectáculo como, en general, con la capacidad de gasto para una temporada.

Debemos recordar que el 75 % de los espacios en nuestro país son públicos, que estos dependen del presupuesto asignado para su gestión por las diversas administraciones, y que, tal y como nos recordaba Alberto Fernández Torres en su conferencia inaugural de Mercartes 2010, «una actividad cuya financiación depende fuertemente de recursos procedentes de los presupuestos públicos, como es la escénica, podría no notar inicialmente los efectos de la crisis en las fases de arranque e intensificación de la misma. Sin embargo, una vez que esos presupuestos se ajustaran con retraso a los condicionantes de la crisis, sí que lo notaría y con mucha mayor

gravidad; e incluso con el riesgo de que eso se produjera en el momento en el que los efectos reales de la crisis en el conjunto de la economía tendieran a amortiguarse».

La hipótesis de Alberto Fernández Torres parece cumplirse, pero además, y eso es lo más grave, ese fenómeno parece asociarse a la pérdida de protagonismo de los equipamientos culturales de proximidad —la mayoría de los espacios escénicos lo son— en las políticas públicas. Ambos fenómenos se retroalimentan en un proceso que amenaza con que la falta de recursos devenga crónica para el sector de la exhibición.

Por último, es un factor imprescindible para la coordinación:

4) Que la puesta a disposición del espectáculo para su exhibición coincida con un marco temporal de coordinación posible para los espacios implicados.

Los cierres de programación son diversos. Hay espacios que programan con años de antelación, los hay que trabajan por semestre o trimestres... Es bastante obvio que una propuesta de programación coordinada a tres meses vista en un circuito en el que sus componentes mayoritariamente cierran programación por periodos de un año, tendrá pocas posibilidades de prosperar a pesar de que concurren otros factores favorables.

A.2. Factores determinantes

Además de los factores anteriormente señalados —todos ellos constituyen una condición *sine qua non* para la coordinación de la contratación— existen tres elementos que pueden llegar a operar como condicionantes absolutos. De hecho, pueden tener un efecto facilitador o, en su versión negativa, ser limitadores (y además serlo de una forma muy intensa).

Así, determinará la coordinación:

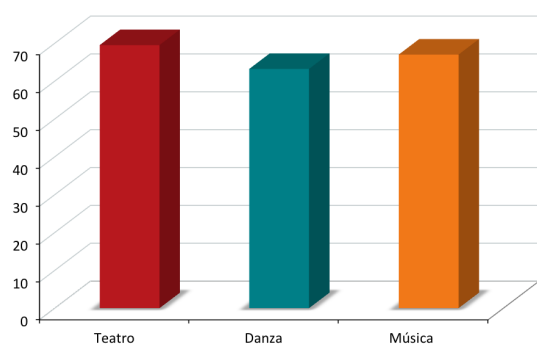
1) El que la distancia entre los espacios susceptibles de coordinarse se encuentre en un umbral óptimo para los requisitos logísticos de la movilidad del espectáculo. Decimos «umbral óptimo» no solo porque resulta evidente que coordinar una gira continuada entre Vigo y Cádiz es una pretensión

absurda, sino porque también es difícil pensar en un espectáculo girando consecutivamente por dos localidades separadas por 5 kilómetros.

La territorialidad de los circuitos autonómicos tiene un cierto impacto. De hecho, la distancia que existe entre algunos espacios en comunidades autónomas como Andalucía o Castilla-La Mancha es mucho mayor que la existente entre todos los de Euskadi o Madrid. Entre el Teatro Apolo de Almería y el Gran Teatro Falla de Cádiz hay 435 km. Sin embargo, entre Almería y el Teatro Circo de Murcia hay la mitad, 217 km. Pongamos otro ejemplo: el Teatro Apolo de Miranda de Ebro y el Principal de Zamora distan 305 km, mientras el de Miranda y el Teatro Principal de Vitoria se encuentran a 37 km de distancia.

Nada impide que se produzca coordinación entre teatros ubicados en comunidades distintas, incluso tiene lugar con cierta frecuencia. Sin embargo, a la luz del grado de contratación en un mismo circuito de espectáculos producidos en una misma autonomía, en vista del *leitmotiv* que define las órdenes de ayuda a gira en las redes autonómicas (donde se prima el consumo de la producción propia), y a tenor de los espacios de encuentro entre programadores que se generan en las redes y circuitos, no son tantas las oportunidades para que ciertos espacios puedan coordinarse con otros teatros o auditorios ajenos a sus comunidades. Por ello, el tamaño de los territorios, cuando son muy extensos, puede ser un problema añadido.

Según género, porcentaje medio de las programaciones que se efectúan con espectáculos producidos en las mismas comunidades de las redes y circuitos autonómicos



Fuente: La Red. *Redes y circuitos de espacios escénicos públicos en España. 2006-2010*

2) La complementariedad de los días habituales de exhibición de los espacios implicados en la coordinación. Según la mayoría de los profesionales consultados, se trata del factor más determinante en la configuración de itinerarios coordinados, tanto en sentido positivo como negativo. Los datos estadísticos avalan una observación compartida por todos los agentes: la mayoría de las programaciones se ofertan en viernes, sábado y domingo. El *Mapa de programación* correspondiente al año 2015 avala esta tendencia.

Volumen de programación, según género escénico y días de la semana, en porcentajes

	TEATRO	DANZA	MÚSICA
Sábado	26,14	25,65	25,60
Viernes	18,88	16,15	23,51
Domingo	16,87	16,52	17,01
TOTAL	61,89	58,32	66,12

Fuente: La Red. *Mapa de programación de los espacios asociados*

Si tomamos, además, en consideración los espectáculos que se programan más de un día seguido en el mismo espacio, los porcentajes de viernes, sábados y domingos se elevan hasta el 80,16 % en el caso del teatro, al 73,74 % en el de la danza y al 80,54 % en el de la música. En el resto de los días de la semana, las propuestas se mueven en porcentajes mínimos; el más relevante corresponde a los jueves, día en el que se ofertan un 7,40 % de los espectáculos de teatro, un 9,25 % de los de danza y un 12,29 % de los conciertos.

Según estas pautas de distribución de la oferta, parece probable que las coordinaciones se limitarán a las combinaciones posibles de desplazamientos de los espectáculos a diferentes espacios entre el viernes y el domingo, incorporándose al juego en menor medida el jueves.

En consecuencia, una mejora de la circulación coordinada de espectáculos pasaría por ampliar los porcentajes de programación en días distintos a los señalados. Este deseo, sin embargo, choca con diversos condicionantes que, según los profesionales del sector, se agrupan en dos:

— **Los hábitos de consumo de ocio de los públicos y su capacidad adquisitiva.** Una mayor oferta no incrementa automáticamente la demanda.

— **La situación presupuestaria de los centros de exhibición.** Muchos de ellos no cuentan con capacidad económica suficiente para afrontar los gastos de personal y técnicos asociados a un incremento de los días de programación (no digamos si añadimos a ello el gasto de caché).

Y es que para poder empezar a hablar de ampliar los días de programación, antes —como mínimo— sería necesario saturar los aforos de los espacios actualmente ofertados. Sin embargo, esto por ahora no es así. Valga como ejemplo el dato de que los 81 espacios de La Red a los que hemos solicitado información, en el 2015 llevaron a cabo un total de 7.337 programaciones en las que ofrecieron de viernes a domingo, en conjunto, 3.536.253 butacas a su público potencial y este solo ocupó 2.280.691 localidades, es decir un 64 % de las ofertadas. Por tanto, antes de abordar otras posibilidades, los fríos números parecen indicar que aún queda tarea pendiente con las actuales políticas de exhibición.

Hay otro factor determinante en la circulación coordinada que, como los anteriores, puede ser a su vez un condicionante limitador según tenga un rango más o menos positivo. Concretamente, señalamos que la coordinación será más fácil si se da la siguiente condición:

3) Similitud en los ritmos, límites y tipos de programación de los espacios.

En Escenium 2008 se presentó el resultado de un análisis económico del sector de las artes escénicas. En él se mostraban, por orden de importancia numérica, cinco tipologías de modelo de negocio, a saber:

a) Los teatros públicos de proximidad, de titularidad municipal, que conformaban el 60 % del total de recintos con actividad escénica profesional estable y que eran los protagonistas de la descentralización geográfica de la actividad escénica.

Según datos de 2015, sólo se ocupó el 64% de las localidades ofertadas, lo que limita las posibilidades reales de aumentar los días de programación.



- b) Los teatros públicos de centralidad, con presupuestos de gasto superiores al medio millón de euros, muchos de ellos de dependencia institucional supramunicipal y un número de trabajadores medio muy elevado.
- c) Los recintos privados altamente subvencionados, que englobaban las llamadas salas alternativas y algunos espacios con una programación o un proyecto artístico emblemático.
- d) Los teatros privados «comerciales» en los que la taquilla representa como mínimo el 50 % de sus ingresos, ubicados prácticamente todos en Madrid y Barcelona.
- e) Un heterogéneo grupo formado por los recintos gestionados por entidades sin fines de lucro.

Es lógico pensar que, más allá de las diversas excepciones que se producirán en todos los ámbitos, será más fácil encontrar similitudes en los ritmos, tipos y límites de las programaciones dentro de cada uno de los modelos de negocio presentados.

En cuanto a los ritmos de programación, al margen de las particularidades de cada espacio, cabe señalar por su carácter global el de una cierta estacionalidad. Así y tal y como señala el *Mapa de programación de los espacios asociados a La Red*, la distribución temporal de las representaciones no es homogénea.

Volumen de la programación de los espacios de La Red según mes (2015)

Noviembre	13,22 %
Marzo	12,10 %
Octubre	11,41 %
Diciembre	11,38 %
Mayo	10,49 %
Abril	9,94 %
SUMA	68,54 %

Febrero	9,83 %
Enero	8,89 %
Junio	5,33 %
Septiembre	3,55 %
Julio	2,57 %
Agosto	1,29 %
SUMA	31,46 %

Fuente: La Red. *Mapa de programación de los espacios escénicos asociados a La Red*

Podríamos añadir a esta evidencia el impacto que tienen en las programaciones de ciclos temporales singulares como el de la Navidad, los carnavales, las fiestas locales o los periodos vacacionales de Semana Santa y puentes. Según la ubicación y el tipo de espacio, pueden limitar las posibilidades de una programación coordinada. En definitiva, este efecto de estacionalidad en las programaciones,

unido a la limitación de los días habituales de programación, parece reducir en gran medida las posibilidades de coordinar las contrataciones.

Un efecto muy común de este déficit del sistema es que no se puede ofrecer a los artistas un trabajo estable durante el año. Por ello, muy a menudo los propios intérpretes solicitan fechas sin funciones para compatibilizar su actividad con otros proyectos o para poder involucrarse en espectáculos de carácter temporal (clásicos en verano, etc.) lo cual, una vez más, complica las posibilidades de una acción coordinada.

Finalmente, respecto a los límites, diremos que más allá de cuestiones como la especialización de un espacio en un tipo concreto de programación o las servidumbres institucionales —que pueden reducir la disposición de días de programación— el principal escollo al que se enfrentan los espacios es el de los recursos económicos necesarios para sostenerla globalmente.

Es obvio que se ha producido una drástica reducción en los recursos disponibles a lo largo de los últimos años. El *Resumen Ejecutivo 2016* de las Artes Escénicas elaborado por la SGAE lo recoge muy bien al señalar que en el periodo 2008-2016 se han producido los siguientes descensos en los parámetros analizados. No tenemos datos concretos sobre el gasto de los espacios en contratación pero, obviamente, se mueven necesariamente en la misma línea, a lo que hay que añadir el impacto de la subida del IVA a partir de 2010.

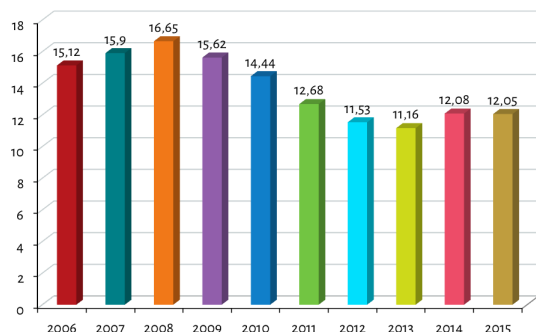
Evolución grandes números AAEE en España 2008-2015

FUNCIONES	ESPECTADORES	RECAUDACION
-33,4 %	-30,6 %	-17,1 %

Fuente: Resumen Ejecutivo SGAE 2016

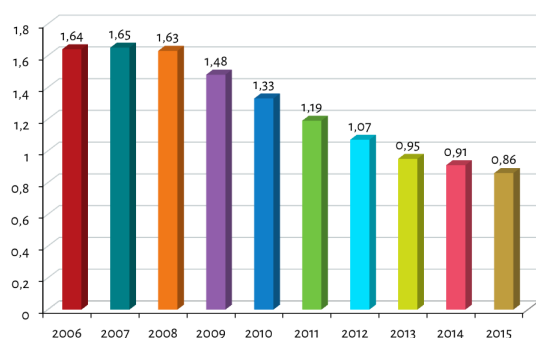
Por tanto, para poder hacer más programación es necesario empezar a recuperar público y, en relación con este objetivo, es una evidencia que hace diez años había más circuitos y que se coordinaban más giras porque esto, en definitiva, también dependía de los recursos económicos en juego. Los datos confirman ese diagnóstico:

Evolución espectadores de teatro en millones periodo 2006-2015



Fuente: Resumen Ejecutivo SGAE 2016

Evolución del número de espectadores de danza en millones (periodo 2006-2015)



Fuente: Resumen Ejecutivo SGAE 2016

Por otro lado, la administración pública sigue teniendo en sus manos parte sustancial de la exhibición. Sin embargo, muchos espacios trabajan con límites de caché. Asimismo, ya sea por convicción o por la fuerza de las circunstancias, ciertos espacios restringen su programación al modelo contractual «a taquilla»; cuestiones ambas que, respecto a lo que estamos analizando, añaden heterogeneidad y complejidad a la coordinación.

A.3. Factores facilitadores

Hay un conjunto de circunstancias que pueden ayudar a que la coordinación se produzca con mayor facilidad. En este sentido, y sin descartar que pueda haber más, se señalan siete FACTORES FACILITADORES para la programación coordinada.

De esos condicionantes, los profesionales consultados coinciden en resaltar la especial eficacia facilitadora de dos de ellos; ambos relacionados con los beneficios económicos que puede acarrear a los espacios:

1) La reducción del caché u otro tipo de ventaja económica asociada a la contratación coordinada del espectáculo.

2) La existencia de algún tipo de subvención relacionada con la contratación coordinada.

El lícito objetivo de rebajar costes, tan señeramente facilitador de la coordinación, en ocasiones deviene en la obligación para las compañías de asumir condiciones muy precarias para el trabajo, porque para que la coordinación de gira se alcance se debe trabajar a una velocidad vertiginosa y con unos márgenes tan limitados o inexistentes que pueden acabar deteriorando el objetivo artístico de la exhibición.

Por tanto, la coordinación de espectáculos permite rebajar costes hasta un punto determinado. A partir de ahí, de hecho, los costes deberían aumentar al incluirse capítulos no contemplados hasta entonces, como tener que contratar varios conductores para trasladar al equipo técnico de un bolo a otro. Por otra parte, esta dinámica también puede producir efectos negativos en los exhibidores por efecto de una suspensión de última hora o el ya señalado deterioro artístico de la exhibición.

En consecuencia, se puede matizar la presunción de que, *per se* y siempre, la coordinación de giras es beneficiosa, porque en la práctica y ocasionalmente puede generar derivas perniciosas e insospechadas para lo artístico, la exhibición o la profesionalización del sector.

Es obvia la bondad de unificar esfuerzos para generar programaciones coordinadas, no se pone en cuestión. Lo que sí se manifiesta es que la metodología con la que se trabaja en esta materia puede estar siendo perjudicial para las compañías y la parte artística. Una vez más aparece aquí la naturaleza compleja de este asunto.

Se pueden señalar cuatro factores facilitadores más:



3) La participación como coproductores o colaboradores de los espacios en la creación del espectáculo.

Se entiende que el sentimiento de responsabilidad compartida entre la producción, distribución y exhibición (aunque no se participe económicamente en la producción) ayuda a la coordinación de la circulación de un espectáculo y que ello es bueno en general, porque al menos desde un punto de vista de la excelencia artística no tiene sentido que solo se actúe desde que exista el producto; máxime si en esta ecuación está implicado el sector público.

4) La existencia de un marco formal o informal facilitador del encuentro y colaboración entre los espacios implicados en la coordinación.

Cabe destacar que cuando es una única entidad o institución la que lidera el proyecto de coordinación, y sobre todo si realiza la contratación, la coordinación suele funcionar mejor. Un caso singular en el que se puede observar la influencia de ambos factores es el del Circuito Concertado vasco. Como es sabido, este modelo único en el país se caracteriza por que los programadores seleccionan un conjunto de proyectos de producción de las compañías vascas, que se eligen en un proceso desarrollado en tres grandes fases: a) selección bajo votación *on*

La colaboración entre programadores y productores en las fases iniciales de un proyecto encuentro un buen ejemplo en el Circuito Concertado Vasco.

line de los proyectos de interés inicial para los programadores; b) defensa en directo de los proyectos seleccionados en primera instancia; y c) debate y asignación de fechas por parte de los programadores a aquellos espectáculos presentados que son de interés para cada uno de ellos.

Si se alcanza un número mínimo de fechas (que se deben agrupar en un periodo de tiempo fijado) la compañía recibe además una ayuda para poner en pie la producción.

El circuito se lleva a cabo en este contexto de programación general (ejemplo 2015):

	Compañías programadas	Espectáculos programados	Funciones realizadas
Total	260	358	1279
Vascas	103	174	771
% vascas /total	39,6 %	48,6 %	60,28 %

La parte correspondiente de esos grandes números al Circuito Concertado es la siguiente: de los 61 miembros de Sarea, cerraron alguna fecha en el Circuito Concertado 55, lo que propició la siguiente programación:

Compañías presentadas al circuito	Seleccionadas	% seleccionadas sobre total compañías	% seleccionadas sobre total de compañías vascas
21	5	1,9 %	4,85 %
Funciones circuito	% sobre total funciones	% sobre funciones vascas	Media de funciones por espectáculo
142	11,1 %	18,41 %	28

Los datos demuestran que este modelo (en el que hay un marco formal y una implicación de los espacios) genera un impacto positivo en las compañías afectadas. Durante 2015 las compañías cerraron en el plazo de 4 meses un mínimo de 12 funciones. La media, como hemos observado, fue de 28 funciones, pero las compañías agraciadas solo fueron 5 de las 103 que podrían haber circulado y un 11 % de las que se presentaron.

Todo apunta a que ni en las mejores circunstancias de coordinación será posible atender toda la demanda potencial, porque todos los factores descritos están presentes en la ecuación y porque, como es sabido, hay tanto una sobreproducción de espectáculos como una cierta prevención de los espacios a la «clonación» de las programaciones.

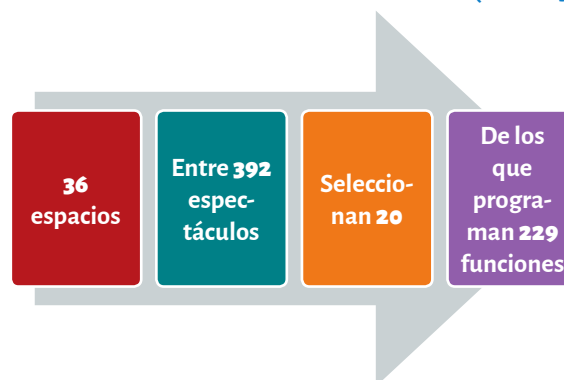
Podemos ver otro ejemplo. En este caso corresponde a la Red de Teatros Alternativos. En el año 2015 llevó a cabo la decimotercera edición del Circuito de Danza y Teatro Contemporáneos para Público Adulto y Familiar; un circuito que tiene una modalidad enfocada también a la realización de giras de compañías iberoamericanas.

En este circuito, las salas seleccionan mediante votación a las compañías que circulan coordinadamente por las salas adheridas (la Red está integrada por 44 espacios). La distribución de las funciones (condicionadas a que las compañías sean ayudadas por el INAEM) está diseñada por la Red a partir de varias normas o criterios, entre estos que los espectáculos podrán hacer un mínimo de dos y un máximo de cuatro actuaciones por espacio.

La Red de Teatros Alternativos. Grandes números (año 2012)



XIII Circuito de la Red de Teatros Alternativos (año 2015)



Siguiendo con los factores facilitadores, señalemos tres más:

5) La singularidad, excepcionalidad o relevancia de la propuesta artística cuya circulación se quiere coordinar.

6) La relevancia y/o prestigio de la compañía o artista protagonista del espectáculo susceptible de programarse coordinadamente.

En relación con esto, la propia estabilidad de la compañía ayuda a que sea más fácil coordinar su

contratación (algo que también se puede observar por medio del Circuito Concertado vasco, en el que se subvencionan preferentemente compañías consolidadas). Por contra, las compañías nuevas sufren una falta de visibilidad que en este terreno, obviamente, es un hándicap considerable para sus posibilidades.

Por último, funciona como factor favorable:

7) El conocimiento de la línea de programación de un espacio.

Tanto desde el punto de vista general de la distribución de los espectáculos como del de los espacios interesados en participar en procesos de coordinación, conocer la línea de programación y objetivos de un espacio concreto, permite economizar esfuerzos y dirigir las propuestas a su *target* sin necesidad de iniciar caminos agotadores y condenados al fracaso. En este sentido, si ambos parámetros estuvieran explicitados, no solo para la coordinación de giras, sino para la programación ordinaria, se ahorrarían muchas pérdidas de tiempo y energías malgastadas.

A.4. Factores limitadores

En última instancia, podemos hablar de ciertos elementos que dificultan la coordinación. Son los que denominamos **FACTORES LIMITADORES**:

1) La concurrencia de los espacios en la captación del mismo público potencial.

2) La competencia de los espacios por la centralidad cultural y/o mediática.

Ambos suelen ir asociados, pero no necesariamente. Por otro lado, existe cierto acuerdo al señalar que estos se dan con cierta frecuencia. Incluso se llegan a trasladar a los contratos cuando se exige el compromiso de no exhibir un espectáculo en un marco territorial y temporal próximo al espacio contratante con carácter previo a su presentación en el mismo.

Es generalizada la percepción de que programar el mismo espectáculo días consecutivos en centros próximos genera una «pérdida de público». Obviamente, estos factores están muy relacionados con los datos que indicábamos sobre la pérdida de

espectadores y también con el papel que ha ocupado buena parte de la actividad cultural pública al servicio de un cierto boato de la instancia política.

En todo caso, tal y como nos señalaba un estudio dirigido por Eduard Miralles sobre los métodos de trabajo de los teatros de Barcelona, estamos ante un caso curioso de **colaboración competitiva**. Siendo así y a pesar de que en muchos casos se trata de una dinámica impuesta a los programadores de los espacios, este fenómeno se producirá más frecuentemente allí donde los espacios compartan un territorio al que dirigen su oferta.

Por ejemplo, y sin más información, viendo este cuadro relativo a la tipología de espacios escénicos de La Red presentado en el *Mapa de programación*, podemos intuir en qué proporción de los 128 espacios analizados los factores señalados tendrán más probabilidades de influir negativamente en alguna de las posibilidades de coordinación.

TIPOLOGIA DE ESPACIO	PORCENTAJE
Capital de provincia o cabecera comarcal de gran tamaño CON competencia	33,59 %
Capital de provincia o cabecera comarcal de gran tamaño SIN competencia	3,91 %
Centro comarcal de mediano tamaño	10,16 %
Centro comarcal de pequeño tamaño	25,78 %
Cinturón metropolitano	15,63 %
Gran ciudad	10,49 %

Y como último factor limitador señalamos:

3) Los precedentes fallidos en experiencias de coordinación.

La experiencia señala que cuando se intenta un proceso de coordinación y este resulta fallido, la frustración que acarrea desmoviliza a los participantes exigiendo mucha energía cualquier intento posterior de retomar el proceso.



El presupuesto y el marco temporal parecen constituir factores clave para optimizar la coordinación entre espacios escénicos.

4) La afinidad en los gustos artísticos de un espacio en relación con el resto de los implicados en la programación.

5) La mayor o menor afinidad o sintonía personal entre los responsables de la programación de los espacios.

Cuando alguno de estos factores es concausa de una decisión positiva o negativa de coordinación en el seno de un determinado grupo de espacios, decimos que existe un factor intersubjetivo que, a la postre, opera como un condicionante objetivo.

B) Los factores subjetivos

Definimos como factores subjetivos las razones últimas que, por encima de condicionantes objetivos favorables o contrarios, son determinantes para conformar la voluntad de un espacio en relación con una propuesta concreta o general de coordinación. Hablamos, por tanto, de razones propias y, por decirlo así, «personales de cada espacio».

No obstante, a pesar de su singularidad, se aprecia a veces una cierta repetición argumental que permite hablar de algunos prototipos de factores. Entre los posibles señalamos, en primer lugar, que cuando existe un determinado liderazgo en el procedimiento de coordinación, puede ser un condicionante de ayuda o no para que esta avance:

1) La legitimidad y/o importancia que otorga un espacio al liderazgo que se ejerce en la coordinación.

2) El prestigio del canal de distribución por el que llega hasta los espacios la propuesta de coordinación.

3) El grado de singularidad pretendido para su programación por un espacio.

Es eso a lo que suelen referirse los espacios como línea de programación que, por ejemplo, puede ser afín a la de otro espacio que está a 500 km y no corresponderse en nada con la de los recintos del entorno más inmediato.

C) Cuestiones finales

Todo apunta a que los elementos clave para que se produzca una mayor coordinación se sitúan en el ámbito de lo que podríamos denominar «coste de oportunidad», es decir, los factores presupuestarios y la temporalidad. Asimismo, parece tener una singular importancia lo que podríamos denominar «notoriedad» de la programación, un hecho vinculado al prestigio de la propuesta artística y su visibilidad. Finalmente, frente a lo anterior, a menudo lo prioritario es el interés artístico o el objetivo programático del espacio.

Del mismo modo, hay una apreciación bastante generalizada de que la coordinación se produce con más facilidad entre espacios grandes. No podemos presentar datos que avalen o desmientan esta hipótesis. En todo caso, parecería lógico que esto fuera así, porque alguno de los factores mencionados puede contribuir a ello, pero en la práctica hay ejemplos de redes y circuitos de salas menos grandes, al menos desde el punto de vista de la población a la que sirven y del volumen de su programación, que funcionan con mucha intensidad y regularidad en dinámicas de coordinación.

Por otra parte y a pesar de las dificultades existentes, podemos afirmar que no son pocas las redes y circuitos existentes.

En una rápida recogida de datos, se solicitó a las oficinas de coordinación de las redes y circuitos autonómicos que, conforme a las definiciones de red y circuito facilitada, en las que reservamos el término red para la estructura formal o informal de encuentro de varios espacios y el de circuito para el conjunto de espacios en los que se produce una exhibición coordinada de espectáculos, nos señalaran la siguiente lista (obviamente incompleta):

La afinidad entre líneas de programación es otro de los factores subjetivos que influye positivamente en una mejor coordinación

COMUNIDAD	RED	CIRCUITO
Andalucía	ENRÉDATE: Red Andaluza de Teatros Públicos	– Circuito AAEE Granada – Planea 2017 Cádiz – Circuito AAEE Huelva – Proyecto Lunar Córdoba – Circuito Jaen a Escena – Circuito de Teatro de Sala Almería – CIPAEM Sevilla – CULTURAMA Málaga
Cataluña	– Programa CAT – Agrupació Entitats Rialles – XECC-Carxa d'Espais de Circ de Catalunya – Xarxa de Cases de Música – Xarxa Transversal – Joventuts Musicals de Catalunya	– Teatres Amics – Teatre en Xarxa – Xarxa Alcover – Femdansa – Òpera de Catalunya – Circuit Folc – Circuit Contrabaix Artistes en Ruta – Girando por Salas – Curtcircuit – Teatre d'Osona
Euskadi	SAREA: Red Vasca de Teatros	– Circuito Concertado Sarea (30-40 espacios) – Circuito informal: Elorrio, Durango, Amorebieta, Berriz, Eibar, Leioa, Gastezcena (Donostia)
Extremadura	Red de Teatros de Extremadura	
Galicia	Rede Galega de Teatros e Auditorios. 44 espacios Rede Galega de Música ao Vivo: 35 espacios privados Rede Galega de Salas. 5 espacios privados	– Cultura no Camiño. – Circuito de AAEE y música en ayuntamientos Camino Santiago, con 100 participantes
Valencia	– Circuit Cultural Valencià	– Teatre A l'Escole, 25 miembros – El Reclam. De 10 a 15 poblaciones en Castellón – Xarxa Alcover. Circuito de coordinación entre Baleares, Catalunya y Comunidad Valenciana. Lo forman 40 poblaciones

Además, la diversidad de modelos es amplia: desde un circuito como Abecedaria, dependiente de la Red de Andalucía, en la que una comisión asesora organiza una programación y gira de espectáculos dirigidos al mundo escolar; pasando por redes como la gallega, que deja en manos de los espacios la programación y, en su caso, la coordinación de la misma, limitándose a subvencionar la actividad de los recintos siempre que cumplan determinadas condiciones; hasta la red-circuito informal que reúne a diez espacios de Castilla y León con una periodicidad bimensual al objeto de contratar coordinadamente espectáculos de costes elevados en una iniciativa a la que se unen, de vez en cuando, teatros de otras comunidades.

Lógicamente, en la práctica y en cualquiera de estos circuitos prototípicos y en cuantos puedan existir, todos los factores señalados, pueden influir en su funcionamiento en mayor o menor medida. En cada ocasión tendrán una interrelación y peso relativo distinto y, en definitiva, como se señalaba anteriormente, provocarán un proceso de fijación de voluntad muy complejo que, además, tal y como se ha señalado, está determinado principalmente por factores objetivos que se imponen a todos ellos.

En definitiva, las cosas son como son y si no funcionan de la manera deseada no es porque en el sector de las artes escénicas sus agentes sean menos eficaces y profesionales que en otros ámbitos económicos. Sencillamente, su naturaleza compleja y singular se impone a las voluntades en juego.

Por eso mismo, porque lo que se tiene entre manos es muy complejo, la inversión en la formación y el conocimiento en este sector puede entenderse en sí mismo como un factor clave para mejorar en el campo de la circulación coordinada de los espectáculos.

En términos generales, los datos prueban que lograr que toda la producción escénica llegue a su público potencial, incluso con las mejores prácticas

posibles, es muy difícil, casi podríamos decir que imposible. Conviene, por una parte, pertrecharse frente a la frustración no acometiendo empresas imposibles y, en cualquier caso, no caer en la tentación de buscar chivos expiatorios de ese fracaso en otros sectores profesionales del sistema escénico, porque para mejorar en este terreno —más allá de los hallazgos particulares— la única vía realista pasa por que todos los implicados en el engranaje caminen juntos. ■



Fachada del Teatro Principal de Vitoria, espacio asociado a La Red nacional.