



GIRANDO ESPECTÁCULOS: CÓMO SALIR DE LA ROTONDA

**LOS PROCESOS DE
LA ACOGIDA DE COMPAÑÍAS
EN UN ESPACIO ESCÉNICO**

**La Red**
ESCUELA DE VERANO

Documento final del taller realizado en la Escuela de Verano de La Red. Junio 2017

Índice

1	Introducción	3	9	De qué se habló en relación al área técnica	25
2	El taller "Girando espectáculos: cómo salir de la rotonda. Los procesos de la acogida de compañías en un espacio escénico"	4	9.1	¿Es superflua la escenotecnia?	25
3	El punto de partida: ¿cuál es la opinión de los asistentes?	5	9.2	¡Confort para todos!	26
4	Las cosas que hay que mejorar	11	9.3	¡Cuánto pide la compañía!	27
5	Las expectativas	17	9.4	"La parte contratante de la primera parte..."	28
5.1	Las respuestas de los teatros	17	9.5	¿Quién negocia la técnica?	28
5.2	Lo que esperan las compañías	18	9.6	¿Cuándo se negocia la técnica?	29
6	El planteamiento del taller	19	9.7	E la nave va, pero... ¿Remamos todos en la misma dirección?	30
7	Producción: de qué se habló y conclusiones del área	21	9.8	La extraña pareja	31
7.1	Objetivo final: Colectivo y principal	21	10	La tabla de los elementos de la acogida	32
7.2	Objetivo Individual: Definir y profundizar en el perfil / proyecto profesional	21	11	Resumen de conclusiones generales del taller	34
7.3	Objetivo común: Gestión durante el proceso del evento	22	11.1	Conclusiones sobre comunicación	34
7.4	Medios principales	22	11.2	Conclusiones sobre la producción	35
7.5	A modo de conclusión	22	11.3	Conclusiones del área técnica	35
8	Comunicación: de qué se habló y conclusiones del área	24	12	"Coda"	36
			13	Los profesionales invitados a la conducción del taller	37

1 Introducción

Mientras que un poeta precisa únicamente una hoja de papel para plasmar su arte, las artes escénicas tienen como característica la necesidad de la puesta en escena. La escenificación, fruto del imaginario de un artista, requiere de numerosos medios humanos, económicos y técnicos para materializarse en la representación a la que finalmente es convocado el público.

Para facilitar el acceso del público a las artes escénicas, las producciones deben viajar a su encuentro. Los teatros, en el marco del diseño de su programación, acogen a las compañías en gira convirtiéndose así en el agente que facilita el encuentro de un artista con su público.

Sin embargo, este proceso de acogida de compañías en gira no siempre es vivido, en su parte operativa, con comodidad por los establecimientos y las compañías. Levantar el telón suele ser el resultado final de un intenso trabajo que requiere un gran esfuerzo de todos los participantes, no sólo económico sino también humano, el cual, a menudo comporta un alto coste personal para los miembros de la organización.

Si tenemos en cuenta tan sólo los aspectos operativos, el proceso conducente a la representación parece ser eficaz puesto que ésta siempre se lleva a término. Sin embargo es necesario realizar una reflexión crítica sobre la eficiencia de dicho proceso: ¿Podríamos hacerlo mejor?

Aunque la respuesta afirmativa es obvia, no está tan claro cuál es el origen de las ineficiencias detectadas. ¿Cuáles son nuestros puntos débiles? ¿Recibe el público el espectáculo en las mejores condiciones? ¿Participa adecuadamente la

compañía en el proceso? ¿Qué buenas prácticas podemos incorporar? ¿Son los costes los adecuados? ¿Por qué la técnica es con tanta frecuencia un problema? ¿Por qué parece que a la compañía no le importa si se llena la sala?...

Basta con pensar en la diversidad de teatros, programaciones, géneros, públicos, compañías, equipamientos, presupuestos etc. para concluir que la etiología de las disfunciones que pueden producirse es muy amplia. La misma diversidad hace inviable la estandarización de un modelo único de procedimiento de acogida que sea válido para todos los casos. Será muy difícil encontrar recetas o fórmulas válidas de aplicación universal.

Es necesario realizar una reflexión crítica sobre la eficiencia de dicho proceso: ¿Podríamos hacerlo mejor?

Para mejorar los aspectos operativos del procedimiento será necesario realizar una mirada crítica al proceso que seguimos para la organización de las actividades conducentes a la representación. Tenemos que hacerlo tanto en lo relativo a los aspectos internos de nuestro establecimiento o compañía como -y muy especialmente- en aquellos que podríamos llamar “relacionales”, es decir, la parte del proceso que se fundamenta en la transacción entre dos o más agentes implicados.

2 El taller “Girando espectáculos: Cómo salir de la rotonda. Los procesos de la acogida de compañías en un espacio escénico”

Vista esta necesidad, se propone el taller “Girando espectáculos...” cuyo objetivo es efectuar un análisis de 360° de los procesos operativos para la acogida de una compañía en un teatro, centrándose en las relaciones entre la compañía y el local de acogida.

En una primera aproximación se aprecia que la temática es muy extensa y que no podremos abordar todos los temas con profundidad. La tarea que se desea realizar con los participantes durante el taller es detectar, identificar y analizar aquellos ítems críticos que están en el origen de las dificultades y disfunciones que observamos en el proceso de acogida. Se propone hacer una reflexión colectiva entre profesionales de teatros y compañías que realizan la actividad de acogida y que por tanto son conocedores de las dificultades y problemas que ésta comporta. Se pretende, mediante la participación activa de los asistentes, analizar el marco general de actuación, obtener ejemplos de buenas prácticas, criterios e indicadores de calidad que permitan la traslación al contexto particular de cada establecimiento / compañía.

Para ello, La Red ha invitado a tres profesionales a participar en la conducción de las sesiones centrándose en las siguientes áreas en relación a la acogida de compañías:

- **Gestión y producción:** Montse Prat.
- **Comunicación / marketing:** Pepe Zapata.
- **Producción Técnica:** Jordi Planas.

Hemos incluido al final de este documento un resumen de su currículum vitae.

Las sesiones, con una duración total de 12 horas, se llevan a cabo los días 5 al 7 de junio de 2017 en el marco de la “XII Escuela de Verano de La Red para técnicos y gestores del espectáculo en vivo” celebrada en Almagro.

Se propone hacer una reflexión colectiva entre profesionales de teatros y compañías que realizan la actividad de acogida y que por tanto son conocedores de las dificultades y problemas que ésta comporta.

A partir de una sesión conjunta de inicio, el taller se lleva a cabo dividiendo a los asistentes en tres grupos más pequeños para facilitar el diálogo y la participación. Cada grupo se instala en un espacio mientras que los expertos invitados van rotando entre ellos proponiendo los temas de debate. Finalmente se realiza una sesión conjunta de puesta en común y cierre.

3 El punto de partida: ¿cuál es la opinión de los asistentes?

Tenemos sobre la mesa un tema complejo, no falto de aristas, que hay que empezar a desmadejar por algún sitio. Escogemos para ello la técnica de la problematización. Queremos preguntar a los asistentes cuál es su percepción del problema y buscamos en primer lugar la respuesta emocional —no necesariamente reflexiva— para poder percibir el impacto de las disfunciones del proceso del equipo de trabajo.

Para ello recurrimos a la realización de una encuesta en línea a todos los inscritos a los que se propone, entre otras preguntas, la siguiente frase a completar:

- “Durante el proceso de acogida de compañías estoy hasta las mismísimas narices de...”

Las respuestas obtenidas se han segregado según los dos grandes grupos, implicados; de una parte los teatros de acogida y de otra las compañías en gira. Para encauzar la problemática atendiendo a las tres áreas temáticas anteriormente propuestas, se han agrupado las respuestas en los bloques:

- Comunicación compañía - teatro
- Producción
- Difusión
- Técnica
- Otros comentarios

Los resultados se resumen en las tablas siguientes en las que, para una comparación más cómoda, se han puesto en paralelo las respuestas de los teatros y de las compañías. Vemos en ellas los problemas que manifiestan los teatros y dónde les duele a las compañías.

Problemas en la comunicación compañía - teatro: Estoy hasta las narices de...

Teatros

- Que el personal de la distribuidora no tenga información real como la tienen el gerente en gira o el jefe técnico.
- No disponer de la información a tiempo.
- Tener que solicitar la documentación necesaria en tiempo y forma.
- Dejar los días festivos la sobremesa en casa e irme al teatro a recibir a las compañías.
- Decirles mi rider y una vez aceptada la propuesta sigan poniendo pegajos...
- Los cambios sobre la marcha, sin aviso previo.
- La poca coordinación que hay entre distribuidor y necesidades reales de la compañía.
- De la frase "... no hace falta mirar mucho, es muy fácil".

Compañías

- Que la información del teatro (producción, facturación y contactos) no se hubiera recibido antes para contraste.
- Que los canales de comunicación entre la compañía y los responsables de los espacios, no sean efectivos.
- Recibir la información que necesito para elaborar mi hoja de ruta de manera fraccionada.
- Ir detrás de todos para completar información y verificar que el destinatario pueda o no tener interés.
- Que el programador, a veces, no esté ni antes de la función, ni durante la función, ni después de la función.
- La indiferencia del programador que no aparece.
- No esté el programador presente.
- Que haya que ir a buscar a los programadores y directores a las oficinas porque no sean capaces de bajar a recibirte.

Problemas de producción: Estoy hasta las narices de...

Teatros

- Los reparos en la contratación.
- No conocer con cierta claridad los presupuestos detallados de las compañías.
- Que una vez negociado el caché a la hora de llegar al teatro todo son pegas.
- Los requisitos legales para tramitación de contratos y permisos.
- Las dificultades administrativas con las que me encuentro.
- Los gastos imprevistos por exceso de horarios, personal, equipos o publicidad sobrevenida.
- De que pidan cosas que no estaban en las necesidades.
- Cada vez que las compañías vienen sin técnicos.
- Que tengan una actitud soberbia, exigente, no colaborativa.
- Que haya problemas en el reparto y no lo comuniquen.
- El interminable goteo de exigencias de los riders técnicos en la producción.
- Las exigencias de caterings no acordados y exceso de invitaciones (trapicheo).
- Del exceso de tareas y atenciones si no se cuenta con el personal profesional suficiente.

Compañías

- La primera frase en el proceso de contratación: ¿podrías ajustar el caché?
- Que los precios de las entradas en cada ciudad sean tan diferentes.
- La documentación requerida para una actuación.
- Las administraciones que ejercen violencia burocrática.
- Que en cada espacio haya una fórmula diferente para hablar con los técnicos, presentar facturas, etc...
- Que se dé por sentado que las compañías quieren invitaciones para los colegas y no para profesionales del sector.

Problemas de difusión: Estoy hasta las narices de...

Teatros

- Que sea imposible contar con buen material para la difusión y que llegue con mucha frecuencia tarde.
- Que manden tarde mal y nunca cartelería y folletos.
- Solicitar la cartelería y que no llegue o no tengan.
- Que traigan la cartelería el día del espectáculo.
- No están bien preparados los dosieres de comunicación, y la distribuidora si vas a cachet no se implican.
- La escasa atención de los Medios cuando no hay en el cartel caras famosas.
- Que ambos, pensemos en la gestión de audiencias, en llegar cada vez más y mejor al público (habitual y nuevos).
- Tener que solicitar complicidad previa para el trabajo con público.
- Toca colaboración de las compañías en atraer al público a 'su' / 'nuestro' espectáculo, sobre todo si es a caché.

Compañías

- Que cada vez haya menos público en el patio de butacas.
- La indiferencia ante una platea medio vacía.
- Que no exista un plan de trabajo mutuo para la promoción y difusión de los espectáculos.
- Que no se haga una correcta publicidad de los espectáculos.
- Que el teatro donde vamos a actuar no haya hecho bien la comunicación del espectáculo.
- Que no se lean la información que enviamos sobre la comunicación de la compañía. Y se difunda de forma errónea.
- Esperar a que la entidad de acogida decida qué apoyo promocional prestará al espectáculo.
- Que después del regateo en el cachet les extrañe que no hayamos podido ir un día antes para promocionar el show.
- No encontrar un cartel pegado en toda la ciudad, ruedas de prensa de cara a la foto y no captación de público.
- La falta de publicidad en la ciudad/medios locales, que brilla por su ausencia.
- La escasa información en cuanto a la difusión realizada por el teatro.

Problemas técnicos: Estoy hasta las narices de...

Teatros

- Requerimientos técnicos y de personal excesivos que luego no son necesarios realmente.
- La impuntualidad de las compañías.
- Que no cumplan los horarios.
- La falta de previsión e improvisación técnica, bajada de reparto a platea o subida de público (sin comunicarlo).
- Que no lleguen a la hora indicada y tengamos que ampliar horarios del personal de carga, descarga y montaje.
- La falta de adaptación al espacio del Teatro.
- Que no tengamos un protocolo adecuado en relación con los papeles y práctica de PRL -Otra cosa es el trabajo con amateur, donde las precauciones previas deben multiplicarse.
- Que requiera material técnico no acordado.
- Que se asuma que todos los recintos somos iguales y tenemos decenas de personas trabajando (limpieza, técnica, acomodación).
- Que el personal llegue muy cansado.
- Que se salten las normas del edificio sobre accesos, invitados en camerinos, humos, etc.

Compañías

- Que no esté todo montado a la hora acordada.
- Que en la ficha técnica ponga una cosa y luego el material esté hecho un asco, sucio, desajustado...
- Que en muchas ocasiones, las condiciones técnicas, no sean apropiadas ni en los niveles mínimos requeridos.
- El deterioro de los aparatos por la falta de un mantenimiento adecuado.
- Que falte algo de la ficha técnica.
- La falta de personal en el teatro.
- Que los técnicos estén quemados por horas de trabajo y no rindan.
- Esperar a que la entidad de acogida se ponga en contacto con el técnico de la compañía.
- Que no haya botellas de agua en el camerino y tener que ir a buscar un chino para comprarlas.
- Los aires acondicionados que nadie sabe/puede apagar y la temperatura de camerinos: Estufa arriba, estufa abajo.

Otros comentarios diversos: Estoy hasta las narices de...

Teatros

- Las compañías poco serias y poco profesionales.
Trabajar tantos días festivos.
- No tener: protocolo de hospitalidad y un estándar de lo que se le puede pedir a la compañía más allá de la actuación.
- Con compañías profesionales, las condiciones han sido cuidadosamente pactadas y no suele haber problemas.
- No estoy hasta las narices porque no soy yo la que recibe sino el personal de sala.

Compañías

- Los plazos de presentación de espectáculos en casi todas las redes.
- La poca transparencia que hay en la selección de espectáculos en las diferentes redes.
- La falta de comunicación entre circuitos de una misma comunidad que no permiten giras consecuentes.
- El poco interés de los gestores, sobre todo los políticos.
- Tener la sensación de empezar de cero.

4 Las cosas que hay que mejorar

Una vez evacuada la queja, podemos pasar a las propuestas. La siguiente parte de la encuesta se centró en el análisis —ahora sí— más racional. La siguiente pregunta se formuló en los términos:

- *Indica brevemente cuál es, según tu criterio, el aspecto más importante que debería mejorarse durante el proceso de acogida de una compañía*

Hemos agrupado las respuestas de la misma manera que en el apartado anterior.



En la comunicación compañía – teatro, debería mejorarse...

Teatros

- La comunicación.
- La comunicación. Un protocolo.
- Todos los procesos de comunicación por ambas partes.
- La actitud humana de ambas partes. Entender que todos, remamos en la misma dirección.
- Tener la información previa y tener tiempo para planificarla.
- Información del espacio al que se va.
- Unificar un poco los modelos de información.
- El mutuo entendimiento de las necesidades y límites de cada una de las partes en las prestaciones del servicio.
- La ficha de necesidades.
- Tener más claras las fichas técnicas.

Compañías

- La comunicación.
- La comunicación directa entre compañía y responsables de los espacios escénicos. ¿Cómo llegar al programador/a?
- La comunicación sincera entre compañía y teatro.
- Los interlocutores. Debería ser solo 1. Pero está el interlocutor técnico, el de contratación, el de taquilla, el de producción... Y a veces ocurre lo de “es que me dijeron”... “es que le dije” y cuesta saber quién le dijo el que a quién.
- La colaboración y apoyo en una comunicación eficaz.

En la producción, debería mejorarse...

Teatros

- Que todos los requisitos legales, fichas técnicas, invitaciones, hoteles, personal y horarios, fórmulas de pago o de taquilla estuviesen cerrados y firmados antes de publicitar el espectáculo. Y que se cumplan por todos.
- La preparación previa de la producción.
- Anticipar el trabajo previo. Conocer las condiciones contractuales pactadas por la dirección.
- Un proceso de pre-producción real en el que se dialogue sobre todos los aspectos que preocupan a ambas partes de tal forma que nadie se sorprenda por nada.

Compañías

- Trabajar en red. Tener capacidad de ofrecer por lo menos 2 funciones fuera de tu comunidad para economizar recursos.
- El cuidado a la compañía entrante en todos los aspectos.

En la difusión, debería mejorarse...

Teatros

- La coordinación técnica y la estrategia de comunicación adecuada a cada espectáculo.

Compañías

- La parte de comunicación. Algunos teatros hacen poca difusión de su programación o directamente no hacen ninguna.
- Promoción. Los teatros deberían tener segmentadas sus audiencias de forma que pudieran hacerles llegar la información de manera eficaz.
- Programas de creación de público.
- La publicidad del espectáculo acogido y el trabajo para traer público.

En la área técnica, debería mejorarse...

Teatros

- La coordinación técnica y la estrategia de comunicación adecuada a cada espectáculo.
- Respetar los *planning* acordados previamente entre Cias y Teatro.
- El aparcamiento adecuado.
- El acompañamiento en la ubicación de equipo técnico, manager, actores y actrices, músicos....”
- Coordinación *rider* y horarios.

Compañías

- Revisar infraestructuras que a falta de presupuesto están caídas.
- Básicamente que esté toda la ficha técnica que se pide disponible y montada a la hora de la llegada.
- Verificación aspectos técnicos y horarios anteriores.
- Limpieza y temperatura en camerinos y escenario.

Otros comentarios diversos

Teatros

- Tengo claro el proceso que hay que efectuar.
- No se me ocurre ninguno, normalmente las compañías son muy colaboradoras, lo ponen todo fácil y es muy grato trabajar con ellas, quizá al programar en una pequeña localidad de 1200 habitantes y no trabajar con compañías grandes ni con div@s, sea todo mucho más fácil.

Compañías

- Normalmente se nos acoge razonablemente bien.
- La simplificación del proceso de selección y contratación.
- Más que en el proceso de acogida, estoy interesada en el proceso previo de distribución y contratación.

5 Las expectativas

Para cerrar el análisis previo, la tercera cuestión de la breve encuesta se centra en las expectativas. Con ella se ha pretendido revelar las lagunas de las estructuras en la que trabajan los asistentes o –si es el caso– las personales.

La siguiente pregunta fue:

- Indica brevemente qué esperas obtener de la participación en este taller.

5.1 Las respuestas de los teatros

- Información útil.
- Conocernos, y comprendernos ambos agentes, y mejorar las prácticas de trabajo.
- Mejorar, Aprender, Compartir.
- Conocer la situación desde otros puntos de vista (compañías, etc). Ver los métodos de otros colegas.
- Protocolos de actuación contrastados para que no se nos escape nada.
- Estrategias de comunicación.
- Mejorar nuestro proceso de acogida de la Cías., conociendo también las nuevas necesidades de las mismas.
- Algunas ideas de mejora en la tramitación de todos los papeles asociados a la contratación y acogida de las compañías, sugerencias sobre procedimientos estandarizados, documentos susceptibles de adaptarse a mi espacio y alguna novedad o cosa insospechada que en cualquier punto del proceso de acogida sea novedoso para mi organización. En definitiva, conocimiento para mejorar en la calidad de los contenidos y el orden de nuestro trabajo en este ámbito.
- Modelos y experiencias adaptables a la mejora de nuestro equipo y método.
- Coordinación entre compañías, distribuidores y acogida de compañías.
- Ver el punto de vista y como lo hacen otros espacios.
- Aprender para mejorar.
- Mejorar la calidad de mi programación y abaratar costes en la contratación.
- Compartir experiencias y encontrar soluciones prácticas al trabajo diario, así como conocer más ampliamente la realidad en otros espacios de similares características.
- Lograr entender el porqué de las cosas, así posiblemente podremos sincronizarnos mejor.
- Repensar el proceso en global para empatizar, entender y buscar soluciones.

- Comprender mejor las necesidades de las compañías para poder acoger mejor según sus necesidades y las nuestras.
- Dar explicación a los errores habituales y buscar soluciones.
- Pautas a seguir y protocolos de actuación.
- Hablar con claridad sobre la competencia territorial y los intereses de los teatros y las compañías al armar giras.
- Qué se entiende hoy por protocolo y atenciones a compañías (eliminación de eufemismos en los Contratos al respecto) Prácticas al respecto.
- Papel de la Distribución y Administración de las Compañías y de los Teatros en elaboración y cierre de contratos.
- Crear redes de trabajo entre las compañías y los responsables de los espacios escénicos.
- Crear un foro de participación donde plantear pros y contras del estado actual de estas relaciones.
- Mejorar y marcar unos parámetros generales para tener una comunicación más fluida y eficaz.”
- Herramientas que permitan una mayor facilidad a la hora de comunicar y organizar el trabajo de la distribución en artes escénicas.
- Conocer el punto de vista de los gestores y responsables técnicos, para mejorar la relación y las ventas.

5.2 Lo que esperan las compañías

- Información, posibilidad de exponer y compartir la problemática de una compañía como la nuestra y la oportunidad de buscar soluciones y acuerdos.
- Compromisos y soluciones para la mejora de la circulación por parte de los responsables de circuitos y sus integrantes.
- Existen medidas posibles para incentivar coordinación, facilitar gestión... etc.”
- Hace relativamente poco que estoy inmerso en la distribución, así que espero conocer un poco más cómo funcionan los sistemas de selección de CIAS y los trámites a seguir para conseguir vender espectáculos.
- Aprender nuevos métodos de trabajo para desarrollar mi actividad como distribuidora.
- Escuchar. Saber. Aprender. Compartir con los compañeros del sector lo que a nosotros nos pasa. A veces piensas que las cosas solo te pasan a ti... Da tranquilidad saber que no. Conocer como los demás resuelven dificultades. Y sería genial llegar a conclusiones conjuntas. Pero lo increíble sería poder poner en marcha aquello que de forma unánime se entienda se puede mejorar.
- Destreza y soltura, para dar más movimientos a mis espectáculos; conocer gente del sector; dialogar sobre la problemática que puedo encontrarme; ideas para mejor en la distribución de espectáculos y en las giras en general.
- Espero aprender, mejorar lo que ya se e intentar aportar en la gestión de las compañías en gira.
- Un análisis de la situación actual y posibles opciones de mejora.
- Ideas y procedimientos para mejorar eso.
- Que sea un lugar de encuentro y que tanto compañías como teatro puedan mejorar para futuras giras.

6 El planteamiento del taller

Hemos visto los tres bloques de respuestas y cómo a través de ellas se puede ir destilando el enfoque del problema.

En la primera parte, en respuesta a cuáles son las cosas que nos molestan, (*estoy hasta las narices de...*) la mayoría de respuestas son muy concretas. Nos indican los síntomas, aquellos aspectos puntuales que nos hacen dar cuenta de que algo no marcha. La manifestación en fase aguda de la problemática.

En las respuestas al segundo bloque (*aspecto más importante que debería mejorarse*) se eleva la mirada un poco y los ítems que aparecen son de carácter más genérico. Se manifiestan cuestiones que se refieren directamente al proceso en general más que a cuestiones puntuales.

Por otra parte, las respuestas a la tercera pregunta (*¿qué esperas obtener de la participación en el taller?*) nos permiten hacer un análisis de los puntos débiles de las estructuras y de las personas que las componen sobre los que se puede que actuar.

El trabajo que se realizó en el taller tenía como método alejarnos del detalle, del problema concreto que puede tener fácil solución al ser observado en solitario, para, entre todos los asistentes, efectuar un análisis sobre los elementos del proceso que son claves y poner en común reflexiones y buenas prácticas.

A partir de las respuestas de la encuesta se plantearon los principales objetivos específicos del taller:

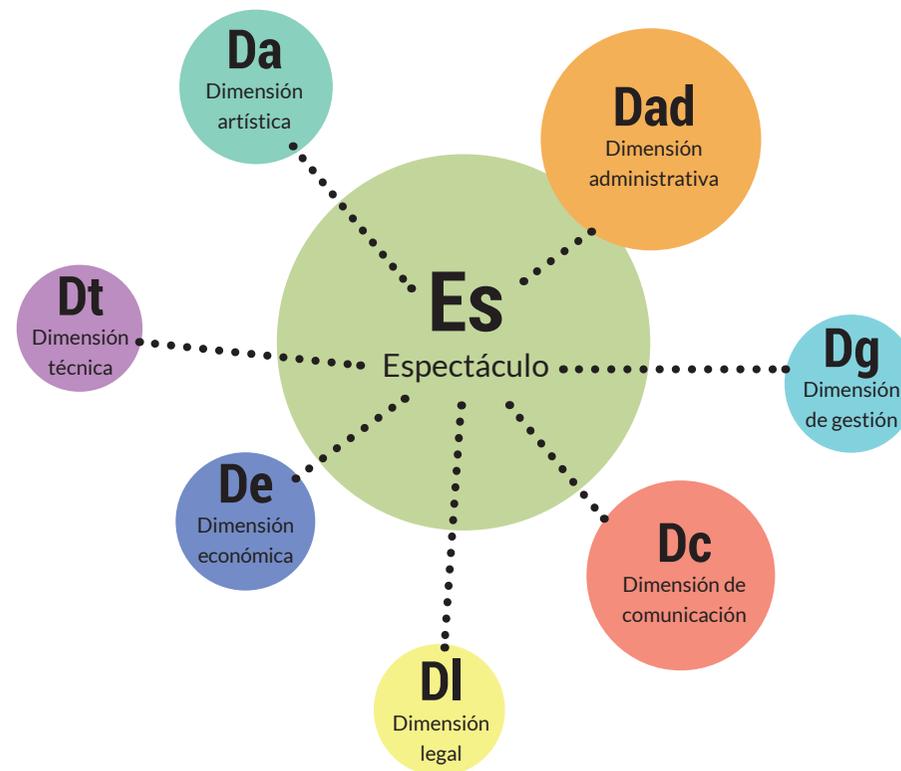
- Desarrollar la visión global del proceso de acogida.

- Analizar y evaluar un espectáculo en sus dimensiones: artística, económica, técnica, de gestión, administrativa, legal y de comunicación.
- Reconocer la representación como actividad única y conjunta realizada en cooperación entre el teatro y la compañía.
- Reconocer la importancia de la negociación y la obtención del compromiso entre las partes a partir del intercambio de información fiable y en plazo.
- Identificar la información que deben intercambiar teatro y compañía para el buen desarrollo de la contratación, negociación y resultado final en la exhibición del espectáculo.
- Reconocer el impacto de los incumplimientos propios.
- Reconocer la importancia del cumplimiento de los plazos.
- Potenciar la corresponsabilidad de las compañías y teatros en realizar una buena campaña de promoción y marketing.
- Establecer relatos claros de comunicación que permitan optimizar los canales y medios de comunicación y difusión para conectar simultáneamente la programación artística y el espectáculo concreto con los públicos y viceversa.
- Crear una metodología de funcionamiento y gestión interna para facilitar el trabajo del equipo del Teatro y de las Compañías que sean acogidas.

- Interpretar los componentes del caché de una compañía para establecer un diálogo adecuado con la compañía.
- Interpretar los costes operativos de explotación de un teatro (representación) para establecer un diálogo adecuado con el local de acogida.
- Determinar los criterios internos que determinan el confort artístico y técnico de la estancia de la compañía en el teatro.
- Diseñar y trabajar el contenido del contrato como herramienta de información, resolución de problemas, detalle de necesidades y objetivos de la Compañía y del espectáculo que presenta.

Dada la ajustada duración del taller, sólo hubo tiempo de abordar los aspectos más importantes y algunas de las intenciones declaradas al inicio se quedaron en el tintero. Aun así, las reflexiones y los debates de los asistentes, junto con las intervenciones de los expertos invitados, ayudaron a poner de manifiesto aspectos ya conocidos de la problemática y favorecieron al mismo tiempo la aparición de otros de mayor interés que apenas habían emergido en las encuestas de partida.

En los siguientes apartados, los conductores de las áreas temáticas hacen un resumen de lo tratado y las conclusiones que se pueden extraer.



7 Producción: de qué se habló y conclusiones del área

(Notas redactadas por Montse Prat, conductora de las sesiones de producción)

La producción nos ayuda a tener una visión realista, pormenorizada y objetiva del proyecto o actividad a la que se refiere. Tener que distinguir entre una idea y un proyecto nos obliga a posicionarnos y aceptar, a través de una mirada profesional y crítica, los defectos de nuestra gestión, las aportaciones positivas que generamos y la necesidad de mejora constante como reto imprescindible para alcanzar nuestros objetivos y ofrecer la mejor calidad profesional en los servicios que ofrecemos a los profesionales con los que trabajamos y colaboramos y a la sociedad que los recibe.

Este fue el reto que se planteó desde la Unidad de producción. Provocó debates, propuestas, polémicas y algún enfrentamiento que no hizo más que evidenciar la necesidad de trabajar más profundamente en los temas comunes y compartidos, tener mayor sentido crítico propio y ajeno al mismo tiempo que capacidad empática para colaborar, trabajar en equipo para conseguir el objetivo común: ofrecer al público un excelente servicio cultural y artístico y a los profesionales del sector, las mejores condiciones de trabajo y satisfacción profesional posible.

- **Idea-Concepto principal:** Estamos juntos (por necesidad) y vamos juntos (por vocación y decisión)
- **Idea-Concepto base de trabajo:** La información y el conocimiento acercan posiciones.

A partir del conocimiento profundo de cada agente (creadores, programadores, distribuidores, personal especializado) que intervienen en este proceso de gira y acogida de compañías, la actitud profesional en la gestión y resolución de las necesidades que se generan en la pre-producción, producción y post-producción,

nos centramos en los diferentes objetivos que debemos trabajar en este proceso. Desde el punto de vista de la producción, nos basaremos en el concepto de **OBJETIVO**. Los diferentes objetivos que genera un proyecto nos ayudarán a poner orden, analizar y sistematizar su desarrollo específico y global.

7.1 Objetivo final: Colectivo y principal

- Ofrecer un espectáculo en las mejores condiciones posibles.
- Trabajar en cooperación para ofrecer un excelente servicio cultural y crear público.
- Dar un buen servicio al espectador.
- Trabajar en cooperación para conseguir un correcto y satisfactorio proceso de trabajo y excelente resultado final para todos los profesionales que intervengan en el proceso.

7.2 Objetivo Individual: Definir y profundizar en el perfil / proyecto profesional

- Crecer, definirse, posicionarse, tener una actitud y comportamiento profesional.
- Definir objetivos según intereses y ámbito profesional.

- Crear marca.
- Conocer las necesidades de cada ámbito.
- Aceptar y gestionar responsabilidades.
- Perseguir la máxima calidad en todo el proceso.
- Asumir riesgos.
- Tomar decisiones.
- Motivar y prever.

7.3 Objetivo común: Gestión durante el proceso del evento

- Analizar y evaluar situaciones.
- Crear y definir procesos y protocolos adecuados.
- Cooperación profesional.
- Facilitar.
- Trabajar en equipo.
- Tomar decisiones: De lo individual a lo colectivo.
- Evaluar resultados.
- Proponer procesos de mejora a partir de la evaluación.

7.4 Medios principales

Pasamos a detallar algunos de los medios que nos ayudan en este proceso de ordenar, analizar y sistematizar el desarrollo de un proyecto.

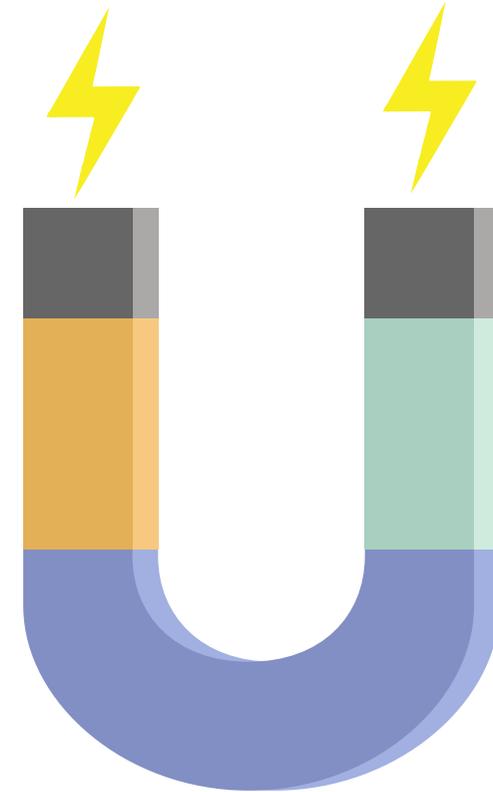
- Dossier: U otros elementos, medios y herramientas que proporcionen información sobre el perfil o ámbito profesional.
- Calendario: Análisis y evaluación temporal de cada etapa del proceso.
- Contratos: Documento de base para un buen entendimiento según objetivos comunes. Negociación.
- Presupuestos: Documento que evalúa y define los conceptos que generan coste económico. Ayuda a definir el espectáculo, teatro o evento al que se refiere.
- Fichas (técnica, artística...)
- Web. Otros medios de información y comunicación.
- Comunicación: Mantener y trabajar la comunicación permanente, activa, veraz, estratégica, profesional.

7.5 A modo de conclusión

- A partir del conocimiento profundo de cada área, necesitamos trabajar conjuntamente en la elaboración de los protocolos de gestión necesarios para la contratación de un espectáculo, según sus necesidades y objetivos (individuales y comunes).
- Acercarse y conocer las necesidades y objetivos de los demás “protagonistas”, agentes, que intervienen en el proceso de contratación para evaluar y analizar las diferentes realidades de cada uno de ellos.
- Proponer mecanismos de trabajo cooperativo para facilitar la gestión de cada ámbito, colaborar y tomar decisiones conjuntamente para un mejor resultado durante todo el proceso.

- Trabajar y desarrollar ampliamente y globalmente el concepto de negociación en todo el proceso. No es una lucha entre bandos diferentes y rivales. Es un proceso de conocimiento, entendimiento y colaboración profesional en pro de un objetivo común.
- Evitar la desconfianza mutua potenciando el trabajo cooperativo a partir del conocimiento, propio y ajeno, y en base a objetivos comunes.
- Minimizar la separación profesional entre los diferentes ámbitos que intervienen en el proceso de gira de espectáculos, motivada por el desconocimiento de los procesos que cada agente implicado en la gestión de una gira debe realizar y cumplimentar, sus necesidades, problemáticas, dificultades y objetivos por cumplir a corto, medio y largo plazo.
- Poder y dependencia: Analizar la situación de poder de cada ámbito, cómo repercute en las relaciones entre los diferentes sectores profesionales y cómo se generan dependencias, costumbres y estilos de gestión según el mantenimiento de algunas políticas y hábitos culturales en el ámbito de la Administración.
- Profesionalizar las gestiones, procesos, relaciones, comunicación, métodos y actitudes en todos los ámbitos y sectores de las artes escénicas en general.
- Trabajar para que las artes escénicas se consideren un sector profesional de vital importancia en todos los ámbitos de la sociedad, también en el sector económico. Dar a conocer, para que se tengan en consideración y reconozcan, las aportaciones de las artes escénicas en el ámbito laboral en la creación de empleo, contribución en los impuestos y la generación de una base cultural y artística de vital importancia para el progreso, avance y desarrollo de la sociedad y para la formación de ciudadanos libres, responsables, críticos y felices.

ESPACIO / COMPAÑÍA



8 Comunicación:

de qué se habló y conclusiones del área

(Notas redactadas por Pepe Zapata, conductor de las sesiones de comunicación)

- Resulta imprescindible vincular todo el proceso de comunicación y marketing con el planteamiento estratégico de cada proyecto de espectáculo en gira, tanto por parte de cada agente interviniente como de manera holística.
- La comunicación forma parte intrínseca de dicha estrategia, hasta el punto de que si las circunstancias cambian, deben replantearse todos los elementos y procesos.
- Pero debe comenzarse por establecer estándares de planificación de comunicación y protocolos de actuación, implementados con la máxima transparencia y generosidad, para poder hacer seguimiento integral del proceso de comunicación a lo largo de cada proyecto.
- Es deseable propiciar equipos de trabajo conjuntos entre teatros y compañías para compartir planificación e implementación de acciones de comunicación.
- Realizar acciones de comunicación por exceso, sin establecer mecanismos de coordinación, puede restar más que sumar, puesto que la dispersión de mensajes comunicativos acaba generando dispersión y desorientación por parte de los usuarios.
- Los protocolos de comunicación, en el fondo, nos ayudan a vincular estrategia con implementación, pero sobre todo para establecer una hoja de ruta que pueda flexibilizarse en función de las circunstancias intrínsecas y extrínsecas al proyecto.
- En todo momento deberíamos dotarnos de herramientas y recursos que nos permitan disponer de información relevante sobre cómo se están implementando las acciones de comunicación y realizar el análisis oportuno para optimizar la toma de decisiones.
- Una de las claves está en situar a los públicos en el centro de la estrategia de comunicación, que son los principales destinatarios de las acciones a llevar a cabo.
- La segmentación de los públicos y la personalización de las acciones de comunicación permiten adaptar los relatos estratégicos de cada organización [creadores, productores, distribuidores, exhibidores...], a poder ser de manera coordinada, a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- No debe perderse la perspectiva de que el objetivo principal de todo proyecto escénico es ofrecer la mejor experiencia artística y cultural posible para generar y consolidar públicos que permitan establecer comunidades de usuarios en torno a las artes escénicas.

9 Área técnica: de qué se habló y conclusiones

(Notas redactadas por Jordi Planas, conductor de las sesiones sobre el área técnica)

La escenotecnia es imprescindible para la puesta en escena de un espectáculo. La complejidad técnica de los espectáculos no deja de crecer y constituye sin duda la parte más importante del presupuesto de una representación. Mantener en funcionamiento el edificio teatral con todos sus equipamientos y dotarlo del personal necesario para la gestión de la técnica requiere cada vez un mayor esfuerzo económico y organizativo. Y, claro está, genera abundantes problemas de gestión.

¿Cómo abordar el papel de la técnica en la acogida? Dejemos que del funcionamiento práctico de los equipos se ocupe el personal técnico y hagamos por nuestra parte una reflexión sobre los aspectos organizativos y procedimentales para que ese esfuerzo técnico y humano que realizaremos para la representación dé los frutos esperados.

Durante el desarrollo del Taller, el debate se centró en la parte de más valor añadido de la técnica en la representación: ¿cómo debemos entender y asumir el valor de la escenotecnia y sus procedimientos en las artes escénicas? Así, de pronto, nos encontramos hablando de la razón de ser de la técnica para el espectáculo (¿por qué? ¿para qué?), en el convencimiento de que para poder reevaluar adecuadamente el impacto de los problemas técnicos y su costes de gestión, es necesario poner sobre la mesa el verdadero papel que la tecnología escénica juega en nuestras representaciones más allá de los problemas cotidianos que a menudo lo enmascaran.

Así pues, en el momento de redactar unas notas sobre el taller he preferido escoger, de entre los muchos y variados temas que se abordaron, aquellos que me

parecen claves y transversales. Tienen que ver con los aspectos más filosóficos —si así se quiere— de la cuestión. Alejémonos del confinamiento de la técnica en la “praxis”, entendida ésta como simple reproducción o acción, para recuperar la “techné” en su dimensión de conocimiento del sentido de las cosas que hacemos. Si en algún lugar tiene sentido esa aproximación a la búsqueda del sentido último de la técnica es justamente en el contexto de las aplicaciones artísticas de la escenotecnia.

Como método de exposición, he optado por tomar como punto de partida algunas de las ideas que se presentaron en la última sesión del taller a modo de resumen para así recordar, a partir de ellas y a modo de reflexión, aquello que se comentó en las sesiones.

Al final de cada uno de los breves textos anoto también algunas de las buenas prácticas que establecieron los asistentes al taller en relación con cada tema.

9.1 ¿Es superflua la escenotecnia?

¿Por qué nos parece inadecuado que se sustituya un primer actor de renombre por otro menos conocido y sin embargo no ponemos inconveniente a la alteración del sonido, la iluminación o la escenografía?

El teatro de acogida no puede considerar que disciplinas como la iluminación, la escenografía, el sonido, entre otras, no forman parte esencial de la representación y que son disciplinas artísticas que no requieren de medios para su expresión ni merecen respeto como las otras. Si por motivos puramente económicos u organizativos (tiempos de montaje y ensayos) recortamos la obra a presentar no hacemos un favor a nadie, ni a la compañía en acogida, ni al público que recibirá

una obra disminuida, ni a las artes escénicas del país. Esta práctica promoverá peligrosamente una reacción de unificación y reducción de formatos en la oferta de las compañías las cuales deberán adecuarse a la imposición de los teatros que con frecuencia actúan en régimen de monopolio en su área geográfica de influencia.

La iluminación o la escenografía entre otras artes acabarán desapareciendo de nuestros escenarios siendo sustituidas por creaciones de contingencia de bajo valor. De seguir por este camino, en un futuro todos los espectáculos serán monólogos con cámara negra, una silla y un micrófono.

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- Respetar por un igual todas las disciplinas artísticas que intervienen en la representación poniendo los medios adecuados para su expresión.
- No prejuizar su valor y el peso de la iluminación, sonido y escenografía en el resultado de la representación negociando adecuadamente con la compañía las adaptaciones necesarias.
- Asumir la representación escénica como un conjunto indivisible de signos relacionados entre sí que tiene su origen en la interacción entre diversas disciplinas artísticas.

9.2 ¡Confort para todos!

El “confort artístico y técnico” que proporciona el teatro en la acogida de una compañía incluye las condiciones que ponemos a disposición del personal artístico y el técnico (propio y ajeno) para realizar la puesta en escena de sus creaciones. No podemos acoger cualquier espectáculo en cualquier espacio.

Las condiciones acústicas; las instalaciones de sonido; iluminación y maquinaria escénica; la facilidad y seguridad en su manipulación; los espacios de almacenaje; la calidad del suelo para la danza, los locales de maquillaje y sastrería etc. deben ser adecuados para la práctica de cada arte. La calidad de los resultados depende

enormemente del “confort artístico y técnico” ofrecido.

Estas condiciones mínimas no son únicamente materiales. La compañía de danza debe disponer de tiempo en escenario para efectuar un pase marcado y adaptarse al nuevo espacio; los técnicos de iluminación deben disponer de tiempo para ajustar las memorias y los de sonido para hacer pruebas... El confort artístico incluirá también el tiempo de disposición del equipamiento. En definitiva, se trata de comprender y respetar el trabajo del artista y de proporcionarle los medios necesarios para el ejercicio de su profesión en beneficio de la calidad final del espectáculo que ofrecemos a nuestro público.

La representación no es otra cosa que la reproducción seriada de un modelo que se realiza artesanalmente. Es responsabilidad del teatro o local de acogida proporcionar las condiciones mínimas para que la práctica de la disciplina artística se produzca en condiciones adecuadas. Lo contrario es remar en contra de las artes que se supone debemos fomentar.

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- Jamás hacer valer el criterio de que “una vez aquí, la compañía no se atreverá a suspender la función por falta de cumplimiento de las condiciones”.
- Las compañías y teatros deben cumplir estrictamente los compromisos técnicos adquiridos, especialmente los horarios acordados, el número de efectivos técnicos presentes y las aportaciones de equipos que se han acordado.
- El teatro ha de proporcionar el tiempo necesario para la puesta en escena en condiciones.
- Negociar adecuadamente con la compañía los ajustes a realizar.
- Cumplir por ambas partes los acuerdos a los que se ha llegado.
- Las condiciones de la ficha técnica de la compañía y del teatro serán

veraces. La negociación se establecerá en un marco de confianza mutua.

- Los teatros y compañías deberán cuidar al máximo el equipamiento evitando su deterioro por mala gestión o falta de inversión en mantenimiento y reposición.
- Tener en cuenta que las empresas externalizan preferentemente los servicios no esenciales, aquellos que no forman parte del núcleo del negocio. Cuando un teatro externaliza el servicio técnico ¿está considerando que su mayor aportación a la representación no es esencial?
- Debemos ser conscientes de que el adelgazamiento del teatro en cuanto a servicios técnicos tiene un límite operativo y pone en cuestión su propia razón de ser. Hay que estudiar muy detalladamente el contrato de prestación de servicios que se establezca.
- Al igual que el resto de equipo de gestión del teatro, si es posible, debemos procurar que los técnicos de las subcontratas que atienden los servicios de los teatros sean siempre los mismos.

9.3 ¡Cuánto pide la compañía!

¿Es la compañía en acogida quién presta un servicio al teatro o es el teatro quién presta un servicio a la compañía? ¿De qué tipo de servicio se trata?

No asistimos a una contraprestación de servicio en el sentido clásico, sino que teatro y compañía establecen, mediante un contrato, una colaboración única para la consecución de un objetivo compartido como es la representación. Se trata de una relación mucho más intensa que podríamos encajar mejor en el marco de una asociación temporal para la consecución de un objetivo común que en la simple contraprestación de un servicio.

Los teatros no son únicamente contenedores con equipamientos técnicos puestos a disposición de las compañías sino que deben ser socios y agentes activos en la “representación” de la obra. La compañía no es un “administrado” que ha de venir

al teatro público con la misma actitud de quien se dirige al servicio municipal de hacienda.

Los teatros deben tener en cuenta el importantísimo valor de su aportación y el impacto de sus decisiones en la calidad final de la creación artística que se ofrece al público.

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- Recuperar el sentido último de nuestro trabajo en la acogida: hay que tener en cuenta que la compañía no es ni un visitante engorroso ni un “tercero” que viene a nuestro teatro con una lista de exigencias. Es un socio, (mejor un amigo) con el que compartimos la emocionante aventura de la creación escénica.
- La compañía en acogida espera la mayor complicidad por parte del teatro. Proporcionémosla.
- Las compañías deben también ampliar su horizonte, elevando al teatro a la categoría de socio, estableciendo una relación de trabajo basada en la confianza y la comprensión de las necesidades y limitaciones del equipamiento.
- Debemos aumentar el grado de confianza mutua durante todo el proceso. No se puede trabajar desde la incompreensión y la desconfianza.
- Tener presente que el punto de equilibrio entre costos técnicos y calidad de la representación establecido para cada contrato no puede ser establecido unilateralmente el teatro puesto que desconoce el impacto que sus decisiones tienen en la calidad final de un producto que no es suyo sino de la compañía.

9.4 "La parte contratante de la primera parte..."

El teatro de acogida es consciente de la importancia del trabajo conjunto con la compañía; pero el teatro no es un pozo sin fondo de recursos técnicos (equipos, personal, tiempo), así que será necesario establecer un acuerdo razonable sobre qué vamos a hacer y a qué coste.

Muchos de los problemas que los responsables técnicos encontrarán durante la acogida de las compañías tienen su origen en la indefinición o al ambigüedad de las condiciones técnicas en que ésta deberá realizarse.

El contrato de acogida entre el teatro y la compañía no puede firmarse sin cerrar el acuerdo sobre la parte técnica, uno de los ámbitos más importantes y con mayor impacto tanto económico como en el resultado del espectáculo. Lamentablemente ésta es todavía una práctica demasiado frecuente que deberemos proscribir.

Firmar un contrato sin la negociación e inclusión de la parte técnica es una imprudencia y una mala práctica profesional. Esperar que sea el personal técnico del teatro el que, llegado el caso y en el último momento, resuelva las consecuencias de la imprevisión, es una temeridad. Utilizarlo como estrategia para doblegar a la compañía... no tiene nombre.

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- Jamás firmaremos un contrato de acogida sin el acuerdo explícito sobre las condiciones técnicas: su viabilidad y su impacto económico.
- En la negociación del pliego de condiciones técnicas se sobreentiende la buena fe contractual. Hay que desterrar el la idea de que "una vez aquí la compañía se adaptará" como método de imposición de condiciones de acogida.
- Las condiciones técnicas deben ponerse en conocimiento del área técnica del teatro o de la compañía con la antelación suficiente para una negociación efectiva con la compañía.

- Las fichas técnicas de teatro y compañía serán veraces.
- Las fichas técnicas de teatro y compañía estarán actualizadas.
- Las compañías prepararán la documentación de coordinación de actividades empresariales relativas al espectáculo en curso en el momento del estreno y estará disponible para una gestión efectiva de la PRL.
- Los responsables de coordinación de actividades adaptarán la documentación a la realidad del sector, buscando en primer lugar la obtención de un entorno de trabajo seguro.

9.5 ¿Quién negocia la técnica?

La negociación entre las partes debe establecerse en un marco de confianza mutua en el convencimiento de que ambas partes desean lo mejor para el espectáculo. El diálogo sobre la técnica deben hacerlo personas cualificadas para ello que tengan en cuenta la simultaneidad e interrelación de los condicionantes técnicos, artísticos, económicos y de seguridad.

¿Quién es esta figura en el teatro y quien en la compañía? No se trata de reivindicar esa función para una persona, (ya sea el jefe de producción, el director técnico, el distribuidor o los directores de la compañía y del teatro de acogida), puesto que atendiendo a la diversidad de estructuras organizativas y de tamaño de teatros y compañías la respuesta puede ser muy diversa. Lo que queda claro es que las decisiones que se tomen en una de las áreas pueden afectar cualquiera otra, por tanto deberemos trabajar en equipo y escuchar a todas las partes para hacer viable la representación en las mejores condiciones.

Puesto que estamos analizando el apartado técnico, reivindicaremos el papel de los responsables técnicos de compañías y teatros los cuales deberán empoderarse para participar activamente en la negociación. No deben atrincherarse en la visión exclusivamente técnica. Más bien al contrario, deben realizar un esfuerzo para participar de la visión global de la dirección del teatro y de las compañías como marco en el que desarrollar su actividad. La participación en la negociación de las condiciones técnicas es una de las tareas de carácter directivo con la que estos responsables mejor pueden colaborar en el éxito de la representación.

Haremos bien en reconocerles ese papel y formarlos para que puedan ejercerlo con eficiencia.

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- Los teatros y compañías deben escuchar el criterio de sus responsables técnicos.
- Las compañías deben cuidar quién es su interlocutor técnico. Si delegan dicha función al distribuidor o representante deben hacer un seguimiento de cómo se lleva a cabo.
- El responsable técnico debe ampliar su horizonte y ser consciente de que para la negociación y gestión de la técnica debe formarse adecuadamente y trabajar en equipo.
- Teatros y compañías deben formar al responsable técnico para que pueda asumir las funciones de gestión relacionadas con la técnica.
- El responsable técnico debe ser consciente de la necesidad de profesionalización en el área de gestión, disponer de visión global y capacidades de negociación. Para ser responsable técnico no sólo basta con conocer el funcionamiento de los equipos.
- El responsable técnico debe ser un buen colaborador del director o programador del equipamiento, haciendo posible su proyecto en el ámbito técnico.
- El responsable de producción no debe arrogarse competencias técnicas si no tiene capacidad para ello. La conducción de equipo técnico, la planificación de las actividades y la determinación de las dotaciones técnicas necesarias deben realizarse desde el conocimiento del equipamiento y las necesidades de la compañía en acogida.

9.6 ¿Cuándo se negocia la técnica?

Dejar un elemento tan importante como la técnica o la seguridad para que sea resuelto en el último momento sólo puede conducirnos al conflicto de intereses durante el montaje y — lo que es peor — al fracaso artístico de la representación.

Las implicaciones económicas y organizativas así como la complejidad de las interacciones y los plazos requeridos, obligan a realizar la negociación de la técnica con una antelación suficiente que permita responder adecuadamente a todos los agentes que participan:

- Los responsables de producción deben poder incluir la ficha técnica en el contrato.
- Los responsables de escenario deben poder planificar los turnos de trabajo de sus equipos y el personal auxiliar necesario.
- Los responsables de PRL deben realizar y documentar la coordinación de actividades.
- La compañía debe efectuar la adaptación técnica al nuevo espacio de representación.
- ...

Así pues, debemos ser conscientes de que el trabajo más importante para el éxito técnico de la representación no se realiza una vez la compañía ha llegado al teatro sino que tiene lugar mucho antes: en el período entre el preacuerdo de contratación y la firma del contrato. La técnica que ejecutaremos durante el montaje en escenario y la representación no será otra que la acordada en el contrato. Y si lo hemos hecho bien, habremos tenido tiempo de presupuestarla y planificarla anticipando cualquier dificultad adaptándonos a los recursos disponibles.

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- La negociación de las condiciones técnicas empieza el mismo momento del preacuerdo de contratación.
- Acordar un premontaje es una estrategia para ganar tiempo y reducir costes.
- El primer paso de la negociación es acordar los plazos de la misma. El segundo, cumplirlos.
- Compañías y teatros deben enviar las documentaciones requeridas a tiempo, respetando los plazos acordados.
- La compañía enviará al teatro la ficha técnica adaptada al nuevo espacio con tiempo suficiente para la inclusión el contrato.
- La compañía enviará al teatro la ficha técnica adaptada al nuevo espacio con tiempo suficiente para la inclusión el contrato.
- Si dejamos la organización de la técnica para el último momento obtendremos, entre otras, las siguientes “ventajas”: aumento de costes, disminución de la calidad del espectáculo, conflictividad en el escenario, aumento el riesgo de accidentes, insatisfacción del personal.

9.7 La nave va, pero... ¿Remamos todos en la misma dirección?

¿Nos parece que en nuestros teatros y compañías el colectivo implicado en la gestión y ejecución de la técnica no siempre rema a favor haciendo posibles las demandas sino que actúa como un contrapoder que pone palos en las ruedas?

No debemos dar por supuesto que “todo por el espectáculo” o “el espectáculo ante todo” son mantras que actúan mágicamente. Con frecuencia el buen “saber hacer” profesional no basta para alcanzar el éxito en la empresa. Por mucho que después se lo agradezcamos, los equipos técnicos del teatro y de la compañía no pueden ser puestos permanentemente en la obligación de manifestar un

comportamiento heroico ante las dificultades para llevar a cabo la representación.

La técnica requiere medios y tiempo. La desatención continuada a las demandas profesionales, junto con la falta de liderazgo del capitán del barco, pueden desembocar en una respuesta inapropiada de ese colectivo en el seno de la organización. Hablamos en ese caso de “desalineamiento estratégico”. Se produce cuando los distintos colectivos reman en dirección de sus propios intereses, anteponiéndolos a los generales y a la consecución del objetivo final de la organización el cual es percibido como interés particular de otro grupo. Esta situación es la respuesta adaptativa del colectivo a las contingencias (negativas) del entorno de la organización las cuales deberemos modificar si queremos corregir la desviación.

Que alcancemos el destino depende de que tengamos un capitán que sepa a dónde vamos y de que rememos todos en la misma dirección. Los responsables del teatro y compañía recordarán una de las funciones directivas más importantes: hacer que todos trabajen alineadamente de acuerdo a los objetivos establecidos. Las acciones para conseguirlo exigen, entre otras cosas, liderazgo, motivación, buena gestión de los recursos humanos y técnicos, justicia distributiva, retribuciones adecuadas...

¿Nos ponemos a ello?

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- Los responsables de compañías y de teatros deben ocuparse de detectar si se producen —y corregir si es el caso— las desviaciones en el alineamiento estratégico de los equipos técnicos.
- La visión global implica trabajar en la resolución de las causas de los problemas de fondo y no en los detalles o el tratamiento somero de los síntomas. En caso contrario nos encontramos prisioneros en el bucle: “las cosas se arreglan, pero esto no mejora”.
- Los técnicos deben situar el eje de su trabajo en el servicio al arte escénico y no en la tecnología en sí misma. La razón de su trabajo es el arte escénico, los equipos son sólo una herramienta.
- La formación de los técnicos debe incluir formación artística.

- La formación de los artistas y gestores debe incluir la componente técnica.

9.8 La extraña pareja

Las compañías suelen ser estructuras ágiles pensadas para la necesaria movilidad de su producto las cuales delegan en el teatro de acogida la parte pesante de la representación. Desde el otro lado, la aportación a la representación que hacen los teatros como facilitadores del encuentro de un artista con su público, tiene su punto fuerte en la puesta a disposición del local de exhibición y sus equipamientos.

La mejora de los procedimientos en ambos lados, el establecimiento de protocolos claros y el respeto de los plazos necesarios ayudarán a la mejor planificación de la representación.

Se ve que, si bien son dos organizaciones complementarias, se trata de modelos distintos en cuanto a su estructuración y funcionamiento. Cada estructura –teatro o compañía– se ha organizado de la mejor manera posible para la consecución de sus objetivos. Como organizaciones “sociotécnicas” dan una diferente respuesta organizativa al peso de la técnica y sus procedimientos.

De la naturaleza dispar de cada organización y de su distinta relación con la técnica para el espectáculo nacen frecuentes desencuentros entre unos y otros. Con frecuencia las compañías no entienden la escasa flexibilidad técnica de los teatros y estos se desesperan porque la compañía les demanda comportamientos que no pueden ofrecer.

Puesto que están obligados a entenderse, los miembros de esta extraña pareja deben hacer un esfuerzo para comprender el funcionamiento del otro y los márgenes de maniobra de los que se dispone.

Además, tratándose de los teatros públicos asociados a La Red, debemos tener en cuenta que la pertenencia a la Administración Pública es un elemento de gran peso en la organización interna. Esta “supra-organización” impone sus procedimientos y tempos añadiendo fuertes distorsiones a los que consideraríamos tiempos y procedimientos ideales. El resultado es que el teatro público, como organización, no siempre puede ser tan ágil, rápido y flexible como desean las compañías.

Un gran teatro puede ser tan ágil... como un elefante. ¿Cómo hacerlo bailar? La mejora de los procedimientos en ambos lados, el establecimiento de protocolos claros y el respeto de los plazos necesarios ayudarán a la mejor planificación de la representación.

Buenas prácticas relacionadas que se propusieron durante el taller:

- La mejor herramienta para acomparar los tiempos entre las estructuras es la anticipación y previsión. La segunda la planificación y organización.
- Negociar con honradez la demanda de tiempo por ambas partes. Evitar el conflicto por horarios excesivos demandados por la compañía y horarios escasos fijados por el teatro.
- El modelo organizativo del teatro o la compañía debe ser el resultado de una decisión reflexionada y no la simple transposición a nuestro proyecto de estructuras que funcionan en otros sitios. El modelo organizativo propio no es “prêt a porter” sino que debe ser un traje a medida para cada estructura.
- Hay que revisar el modelo organizativo del que nos hemos dotado, ya que debe ser dinámico y variable para adaptarse a los cambios internos y del entorno.
- La profesionalización del personal técnico requiere formación. No necesariamente el mejor técnico en escena es el mejor responsable técnico en el despacho. Las competencias clave que se requieren en ese puesto no se aprenden todas en el escenario.
- La responsabilidad es colectiva y el esfuerzo debe ser compartido.

10

La tabla de los elementos de la acogida

A medida que avanzaban las sesiones de trabajo del taller se fue perfilando la complejidad de los procesos de acogida, el gran número de agentes implicados y los incontables elementos que intervienen en el procedimiento.

La acogida de la compañía es un proceso que debemos enfrentar con el mismo arte que los alquimistas de antaño. El éxito del mismo reside en la correcta combinación de todos los elementos a nuestra disposición.

Cada caso requerirá una combinación distinta de ellos escogida con cuidado. Debemos eliminar los que no son útiles y no olvidar ninguno de los necesarios para conseguir la transformación de un conjunto de tareas, documentos, conceptos y procedimientos en una representación ante el público realizada a satisfacción de todos.

El éxito de la acogida de la compañía reside en la correcta combinación de todos los elementos a nuestra disposición.

Para recordar esta noción y no perder de vista los conceptos a tener en cuenta, se propone la “Tabla de los elementos de la acogida” lejanamente inspirada en la tabla periódica de los elementos. Una simple ojeada a vista de pájaro nos revela la heterogeneidad y complejidad de la tarea que abordamos. ¡Química pura!

Pq Por qué contratar espectáculo		Pc Plan de comunicación									Ci Compañía, trayectoria, experiencia	Id Manuales de identidad corporativa
Gu Qué y por qué me gusta		Wb Web, blog				Dt Dirección técnica					Do Dossier	Ar Ficha artística
Ob Objetivos a conseguir	Bc Borrador de contrato	Rs Redes sociales	Pu Públicos perfiles	Pr Precios	An Análisis ficha técnica	In Información necesaria	Sg Seguridad del público	Eq Constitución equipo técnico/contrataciones	Py Gestión de proyectos	Cu Customización del espacio	Pa Actividades paralelas	
Ch Caché	C Contrato	Em Email marketing	Pd Protección de datos	De Descuentos, abonos y packs	Nt Negociación técnica	Fi Ficha técnica espacio	St Seguridad de los trabajadores	Lo Planificación logística	Ta Desglose de tareas	Au Material audiovisual	Sh Espectáculo	
Tq Taquilla	Ng Negociación	Ma Programa de mano	Kp Indicadores KPIs	Iv Invitaciones	Aj Ajuste del proyecto	Ri Ficha técnica espectáculo	Co Coordinación actividades empresariales	Mt Acopio de materiales	Rr Recursos técnicos y humanos	Ru Rueda de prensa	Es Estreno	
Bo Presupuesto bolo	Pg Forma de pago	Cr Cartelería Flyers	Pn Plan de medios on line	Lq Liquidación	Nn Planning	Pl Pliego condiciones	Cf "Confort" técnico y artístico	Pm Premontaje	Pt Project management	En Entrevistas	Me Medios de comunicación	
Co Costes del teatro	Ca Calendario	If Influencers	Pf Plan de medios off line			Lg Documentación legal y permisos		Fu Montaje/ ensayos/ funciones	Sw Software de gestión de proyectos	Cl Clipping	Fo Pases de fotos, videos	
						At Adaptación técnica al espacio		Dr Desmontaje Restitución				

Secciones de la tabla de los elementos de acogida

 Estrategia	 Contrato	 Comunicación	 Públicos	 Publicidad	 Precios	 Dirección Técnica
 Ficha técnica	 Seguridad	 Realización	 Project Manager	 Contenidos	 Prensa	

Resumen de conclusiones generales del taller

La última sesión del taller se realizó de forma conjunta integrando todos los grupos. En ella, los expertos invitados presentaron un resumen de las principales conclusiones de las sesiones el cual se elaboró a partir de las aportaciones de los asistentes y las de los conductores tomando forma de decálogo para cada una de las áreas de interés que configuraron el taller.

Representa una buena síntesis de todo lo tratado al mismo tiempo que abre caminos para continuar en la mejora del proceso de acogida de las compañías en el teatro.

11.1 Conclusiones sobre comunicación

1. Todos sabemos qué hacemos y probablemente cómo lo hacemos, pero la clave está en ser conscientes de por qué lo hacemos, con el objetivo de ser relevantes para las comunidades con las que nos relacionamos.
2. La comunicación es estratégica, pues se basa en generar y consolidar comunidades alrededor de los proyectos, lo que requiere de una gestión profesionalizada por parte de todos.
3. Necesitamos formación, metodología, herramientas y recursos que nos permitan actuar de manera sistémica de cara a trabajar intensivamente los públicos de las artes escénicas.
4. A partir del conocimiento de los públicos, la comunicación ha de permitir establecer relatos específicos para públicos específicos a través del marketing relacional.
5. Ser conscientes de la importancia de diseñar adecuadamente la experiencia de usuario, que tiene lugar antes, durante y después del espectáculo, y donde el factor emocional es fundamental.
6. Aprovechar todas las posibilidades de contacto con los públicos para entenderlo en profundidad y optimizar la segmentación y personalización de la comunicación.
7. Convertamos los datos en información válida para la toma de decisiones.
8. El liderazgo de la comunicación lo ha de ejercer el programador, pues es quien mejor conoce sus públicos y los canales más adecuados, pero siempre contando con la complicidad, implicación y responsabilidad de la compañía, independientemente de la modalidad de contratación.
9. La compañía ha de disponer de capacidad de adaptar contenidos a las necesidades de comunicación de los programadores, en tiempo y forma.
10. Una vez finalizado el bolo, debería haber feedback mutuo sobre cuestiones cuantitativas [hoja de taquilla, datos de los públicos...] y cualitativas [grado de satisfacción, comentarios...] entre programador y compañía para permitir un análisis riguroso y establecer procesos de mejora continua.

11.2 Conclusiones sobre la producción

1. Diferenciar entre idea y proyecto.
2. Gestionar bien las necesidades que genera un proyecto en función de su naturaleza y objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.
3. Aprender a escuchar de manera activa.
4. Ser dirigente: ver un problema, analizarlo y tomar una decisión para solucionarlo. Siempre desde la motivación y también desde la previsión.
5. Saber qué es lo importante de nuestro proyecto. Priorizar.
6. Conocer lo que estamos haciendo y cuáles son los objetivos.
7. El presupuesto como herramienta para entender mejor nuestro trabajo.
8. Nuestro sector sólo calcula costes.
9. Amortización y beneficios, conceptos de visión profesional en el presupuesto.
10. Una mala producción puede destrozarse la parte creativa. Una buena producción no puede salvar un mal espectáculo.

11.3 Conclusiones del área técnica

1. La técnica no es un aditamento superfluo, es el medio indispensable para las disciplinas artísticas que integran la representación: escenografía, iluminación, espacio sonoro, vestuario, caracterización...
2. Confort técnico y confort artístico: condiciones a tener en cuenta para la práctica de las artes escénicas.

3. La técnica del bolo no es un servicio que el teatro presta a la compañía. Es un trabajo en cooperación de igual a igual para la consecución de un objetivo común: la representación.
4. La negociación de las condiciones técnicas se hace con anticipación, confianza mutua, visión global y conocimiento del impacto artístico y económico de las decisiones.
5. El personal técnico debe empoderarse y capacitarse para la negociación del rider en el marco del proyecto de programación del teatro y los objetivos artísticos de la compañía.
6. Las condiciones técnicas acordadas DEBEN incluirse en el contrato. El Rider debe entenderse como "Pliego de condiciones técnicas anexo al contrato"... ¡y cumplirse!
7. El trabajo más importante para el éxito técnico de la representación tiene lugar entre el preacuerdo de contratación y la llegada de la compañía al teatro.
8. El sector debe mejorar la estructuración de los procedimientos a seguir para la negociación técnica.
9. Es necesario el alineamiento estratégico de todos los participantes en el proyecto.
10. El teatro y a la compañía son sistemas sociotécnicos distintos que reciben de manera distinta el impacto de la técnica en su funcionamiento y organización.

12 “Coda”

Los debates durante el taller, ricos y diversos, apuntaron muchas cuestiones. Algunas de ellas trascendían la temática de la acogida de las compañías. Sin embargo planteaban temas de gran calado sobre cuestiones clave del funcionamiento del sector que merecen una ulterior reflexión.

Hemos querido dejar constancia de ellas tal como surgieron, anotándolas como preguntas que añadimos al final del documento a modo de versos sueltos. Una coda que no remata y finaliza el documento sino que añade puntos suspensivos. ¿Quizá serán las respuestas que buscamos el resultado de un futuro taller o unas jornadas?

- El conjunto de personas que desarrollan su actividad profesional en este sector, ¿tienen la **preparación, actitud y responsabilidad** adecuada o tiene el sector algún déficit en ese sentido?
- ¿Trabajamos en la buena línea y dirección para ayudar a **fomentar la necesidad** de consumir arte y cultura?
- ¿Consideramos que las artes escénicas son realmente un ámbito y sector profesional **al mismo nivel** e importancia que otros sectores dentro de nuestra sociedad?
- ¿Qué instrumentos, medios y recursos podemos poner en marcha entre los diversos agentes del sector para consolidar conocimiento, **generar confianza y potenciar la colaboración**?
- ¿Qué objetivos a corto, medio y largo plazo debemos marcarnos como sector para conseguir optimizar la **cohesión y colaboración** entre los diversos ámbitos de la cadena de valor?
- ¿Cómo podemos **profesionalizar** los procesos de trabajo que se llevan a cabo sin tener la necesaria competencia?

13 Los profesionales invitados a la conducción del taller

Montserrat Prat Bruxola

Pepe Zapata

Licenciada en Historia del Arte por la UB.

Ha sido productora de espectáculos de danza de Mal Pelo, Àngels Margarit, Marta Carrasco, Lipi Hernández, Ramón Oller, entre otros.

Ha trabajado como productora en el Teatre Lliure, el Festival Grec, Teatre Nacional de Catalunya.



Ha trabajado con directores como Mario Gas, Xicu Masó,

Pep Tosar, Lluís Homar, Xavier Albertí, Joan Ollé, Calixto Bieito, Ariel García Valdés, John Strasberg, Nuria Legarda, Ernesto Collado.

Tiene una larga experiencia como docente de producción y gestión cultural, iniciada en el Institut del Teatre de Barcelona, donde también se encargó de la gestión académica.

Posteriormente ha impartido docencia, siempre en producción y gestión, en diferentes asociaciones profesionales del Estado: AADPC, APdC, APGC, SGAE Valencia, SGAE Galicia.

Profesora de producción en ESART Escuela Superior Universitaria en Artes Escénicas.

Fundadora y Directora de la empresa de producción ETERI (2008 - 2012). Profesora responsable de las Prácticas externas del MUET con la UAB y el Institut del Teatre.

Especializada en asesoramientos de proyectos culturales y artísticos.

Socio y consultor en TekneCultura.

MBA por la Universitat Pompeu Fabra, Máster en Gestión Cultural por la Universitat de Barcelona [UB], Postgrado en Community Manager y Social Media por la UB, programas de gestión y dirección de equipamientos culturales públicos y de Instituciones artísticas culturales en ESADE, licenciado en Filología Inglesa por la UB.



Ha sido director de marketing y comunicación del Mercat de les Flors, coordinador de la Fundación Alícia [liderado por el chef Ferran Adrià], gerente de la Fundación Universitaria y gestor cultural de la Universidad Pompeu Fabra.

Fue secretario de la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Catalunya. Colabora en el Anuario de la Cultura Digital de la AC/E y coordina los contenidos del encuentro Reset Cultura, organizado por La Fábrica y CaixaForum. Es conferenciante y docente habitual en diversos programas de máster y postgrado vinculados a la gestión cultural y específicamente al desarrollo de audiencias, el marketing y la comunicación.

Jordi Planas Vandrell

Director y profesor de la Escuela Superior de Técnicas de las Artes del Espectáculo (ESTAE) del Instituto del Teatro de la Diputación de Barcelona y la Fundación Politécnica de Cataluña (Universidad Politécnica).



Titulado “Directeur Technique des Entreprises du Spectacle Vivant” (ISTS) (RNCP Niveau 1).

Master “Sciences de la culture et la communication: Mention Sciences de la Culture et de la Communication, spécialité Strategies du Developpement Culturel” (Université d’ Avignon).

Graduado en Arte Dramático (especialidad Escenografía).

Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

Ha trabajado en Dirección Técnica en el Teatre Nacional de Catalunya y el Centre Dramàtic de Catalunya.

Ha sido jefe del servicio de luminotecnia del Gran Teatro del Liceo y del Centre Dramàtic.

Ha trabajado como responsable técnico para compañías en gira y como técnico de iluminación e iluminador para numerosas compañías y empresas, realizando diseños para teatro, danza, ópera, musicales y eventos, así como en aplicaciones arquitectónicas y museísticas de la iluminación.

La Red

ESCUELA DE VERANO

Redacción:

Jordi Planas, Montserrat Prat y Pepe Zapata.

Con la colaboración de la Comisión de formación y conocimiento de La Red.

