



PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA

v.2

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

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

El **Foro** de febrero en Bilbao servirá para poner sobre la mesa **propuestas de acción**. A los especialistas invitados les hemos pedido que respondan a los retos planteados con su experiencia y con su conocimiento y nos aporten soluciones. Los participantes a las sesiones temáticas analizarán y contrastarán las propuestas de los especialistas, su bondad y su viabilidad, para poder **elaborar un marco de acción colectivo** que facilite la actividad de cada agente particular.

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

1. La consolidación de los públicos actuales

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

El primer y gran reto del sector es consolidar a los públicos actuales, porque son el núcleo del sistema y el principal activo para su desarrollo. Consolidar a los públicos actuales significa, por un lado, conseguir que **su actitud hacia la oferta escénica sea proactiva y que consumo sea**

estable y forme parte de sus hábitos sin depender de factores circunstanciales. Por otro lado significa desarrollar vínculos emotivos entre ellos y el espacio escénicos basados en una **relación de confianza** y de conocimiento mutuo.

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

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

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

- El marketing, como ciencia de los intercambios satisfactorios, proporciona técnicas y procedimientos que se han mostrado eficaces en la gestión cultural **para identificar a los públicos potenciales** de los productos artísticos.
- El sector de las artes escénicas debería **superar los prejuicios que aún persisten sobre la compatibilidad de las propuestas del marketing con la condición de servicio público de la programación escénica** basada en criterios de calidad y no sólo de mercado.
- **Un mayor conocimiento del marketing**, especialmente del marketing cultural, por parte de los gestores escénicos permitiría comprender que puede ser un gran aliado en la gestión de una programación escénica de calidad concebida como servicio cultural de interés público y un instrumento efectivo para la captación y consolidación de públicos.

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

- En las décadas anteriores hemos adoptado un modelo de programación de los teatros de titularidad pública basado en la figura del **programador como profesional que prescribe y gestiona la oferta de cada espacio escénico aplicando criterios de calidad en la elección de contenidos adecuados** a los públicos de cada espacio.

- Este modelo ha tenido como consecuencia una cierta **acomodación de los espectadores a la condición de clientes o consumidores.**
 - Si consideramos a los públicos como ciudadanos corresponsables debemos **favorecer su participación en los procesos de creación y en la gestión de las programaciones.** Para ello debemos adoptar un modelo de programación que permita a los públicos **aprender a participar** activamente en la práctica escénica.
- c. **Que los creadores y productores participen en la gestión de públicos como responsables del producto y comunicadores privilegiados de la oferta.**
- **La idea de los públicos objetivo debe estar presente en los procesos de creación** si entendemos el hecho escénico como una experiencia basada en la comunicación entre creadores y espectadores. Y en la configuración concreta de la puesta en escena que se realiza **durante el proceso de producción, de forma intencional o no, se focaliza hacia unos determinados segmentos de públicos.**
 - Además, **los creadores** (autores, intérpretes, directores de escena) **son los mejores comunicadores de los productos escénicos** por su implicación emotiva en los mismos y por su conocimiento en profundidad.
 - Por estas razones **es importante que los creadores y productores asuman su responsabilidad en la gestión de públicos** y los exhibidores elaboren con ellos las estrategias y acciones que consideren más oportunas.

2. La captación de nuevos públicos

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

En los estudios sobre no públicos aparecen como factores más determinantes para impedir el consumo escénico la falta de tiempo o los horarios incompatibles, el coste elevado, la información insuficiente o la falta de acompañamiento. Sin embargo, en el análisis en profundidad de los factores de no consumo se llega a la conclusión que la mayoría de

ciudadanos con demanda latente sólo tienen un interés inespecífico por las artes escénicas porque **no han tenido nunca la oportunidad de vivir una experiencia escénica significativa**.

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

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

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

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

- Sin oferta no se activa la demanda. La oferta debe ser **accesible** en el entorno territorial de referencia de los públicos potenciales, y debe ser **adecuada** a un nivel básico de consumo.
- La función más importante que deben cubrir los espacios escénicos de la administración local es **ofrecer una programación de proximidad que permita las primeras experiencias escénicas a los públicos** con demanda latente.

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

- Además de disponer de una oferta accesible hace falta **asegurar una adecuada comunicación de la misma**. Cada vez más los expertos aconsejan abandonar los canales de comunicación indiscriminados e unidireccionales para basar la función comunicativa en sistemas personalizados e interactivos que optimizan mejor los recursos disponibles
- **La comunicación de la oferta escénica debe ser responsabilidad de quién la gestiona**, disponiendo de **los recursos necesarios** para hacerla de manera efectiva aunque sea a costa de reducir parte de la actividad.

- Hay que **tener muy en cuenta también las redes sociales** que operan en internet porque ofrecen notables oportunidades muy especialmente a las generaciones digitales.
- Además de la información **es necesaria la función prescriptiva para ayudar a los públicos a una elección adecuada.**
- Por otro lado, las experiencias de acompañantes voluntarios o profesionales han dado muy buenos resultados en los países que las han promovido y han mostrado como **el acompañamiento neutraliza las dudas o miedos que puedan surgir** ante una oportunidad de consumo escénico, siendo el principal factor inductor de primeras experiencias.
- La primera experiencia escénica refuerza el interés o el desinterés por las artes escénicas, por lo cual debe ser convenientemente planificada. Después de las primeras experiencias, el acompañamiento debe ayudar a consolidar el interés emergente con nuevas experiencias.

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

- A veces la programación familiar de un espacio escénico es residual porque no determina las estadísticas de consumo ni permite ingresos significativos. Hay que **considerarla como una inversión**, no como una cuenta de explotación más.
- Además de proporcionar a los ciudadanos más pequeñas experiencias emotivas que facilitan su desarrollo personal y su socialización, **son determinantes para la creación de interés por las artes escénicas** ya que éstos se forman sobre todo en la primera socialización y, complementariamente, en la adolescencia.
- La programación familiar debe ser una línea de actividad nuclear en un espacio escénico y debe **apostar más por la calidad que por la cantidad.**

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

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

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

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

Con las **políticas de oferta** hemos conseguido, en las tres décadas precedentes, canalizar la demanda que ya existía y, tal vez, consolidarla. Porque la oferta es imprescindible para **activar la demanda** pero no sirve para crearla.

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

Los agentes del sector han dedicado toda su energía hasta ahora a crear oferta. Se han dedicado a profesionalizar la producción, a crear tejido empresarial, a construir y mantener

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

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

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

- a. **Que se supere la perspectiva elitista del arte por el arte, considerando que las propuestas de los creadores sólo son arte si obtienen el reconocimiento del público.**
 - Es imprescindible la superación del paradigma del arte por el arte centrado en los creadores para entender que **los públicos son un elemento imprescindible del hecho artístico**.
 - **El arte tiene valor** en la medida que aporta alguna **utilidad funcional**, que cumple su **función simbólica** y que **desarrolla emotividad** como catalizador imprescindible en el aprendizaje y desarrollo personal y social.
- b. **Que los responsables de las administraciones públicas sean conscientes de la importancia de elaborar y aplicar políticas públicas de creación y desarrollo de demanda.**

- Este reto sólo se puede conseguir si las administraciones públicas consideran a los públicos escénicos como ciudadanos con derechos y deberes y no sólo como meros consumidores o clientes de un servicio, y si se plantean **como objetivo formar ciudadanía** y fomentar el desarrollo personal, social y económico **y no sólo llenar los teatros** o satisfacer demandas de determinados colectivos.
 - También es imprescindible fomentar **el desarrollo estable de procesos de largo recorrido, a través de instrumentos de planificación adecuados**. no supeditados a los vaivenes políticos coyunturales.
- c. **Que las políticas culturales y educativas puedan desarrollarse de forma vertebrada para conseguir una presencia más satisfactoria de las artes en el sistema educativo.**
- La presencia de las artes escénicas en el sistema educativo es satisfactoria cuando consigue **transmitir a los alumnos el valor de las artes escénicas y despertar el interés por su práctica** como creadores o como públicos.
 - Para ello es imprescindible **la vertebración y coordinación de las políticas culturales y educativas a nivel local, autonómico y estatal** venciendo las tradicionales resistencias que impiden una colaboración eficaz.
- d. **Que los medios de comunicación públicos y privados sean conscientes de su responsabilidad en la creación de valores y, por lo tanto, de interés por las artes escénicas**
- Los medios de comunicación convencionales y las nuevas redes sociales son los **principales instrumentos para la transmisión de valores**.
 - Si sus titulares son conscientes de su responsabilidad en la creación de valores ambientales y de las oportunidades que ofrecen las artes escénicas en el desarrollo personal y comunitario, seguramente adoptarán **políticas más proactivas y favorables al conocimiento y reconocimiento de las artes escénicas** en nuestra sociedad.
- e. **Que se consigan propuestas escénicas innovadoras apostando por los procesos de I+D no supeditados a la explotación a corto plazo.**

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

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

- La actividad de un espacio escénico debe responder a su proyecto artístico. **Un proyecto artístico define el tipo de experiencias escénicas que quiere ofrecer a sus públicos potenciales.** Tanto la programación como la organización deben basarse en el proyecto artístico para que tengan sentido y direccionalidad. De esta forma se evitan las arbitrariedades políticas y técnicas, así como los riesgos del activismo.
- **El proyecto escénico debe ser singular**, y la singularidad no se consigue sólo con la focalización en un lenguaje artístico o en un formato sino **en la manera de dar respuesta a las necesidades de unos públicos específicos** a partir de una concepción determinada del hecho escénico.
- El proyecto artístico debe **definir los objetivos y prioridades de cada período ejecutivo**, a partir de los cuales se elabora la programación.

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

- Cuando el proceso constructivo de un recinto escénico no se basa en su proyecto artístico sino en otros criterios (urbanísticos o promocionales), **el espacio escénico es un factor limitativo** de la práctica escénica en vez de ser un factor potenciador.

- Las importantes inversiones que requieren los procesos constructivos deben hacerse con responsabilidad buscando la máxima rentabilidad social a partir de la misión y líneas de actividad definidas en el proyecto artístico, **dimensionando los espacios a las necesidades funcionales y buscando la máxima flexibilidad para acoger los distintos formatos escénicos** sin exclusiones.

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

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

i. Fomentar la **racionalización de las programaciones de los espacios escénicos** que operan en un entorno territorial próximo, dejando de considerarlos **competidores para establecer con ellos alianzas estratégicas en la gestión de públicos.**

- Los mercados escénicos son cada vez más abiertos y no se supeditan a los límites administrativos de los operadores públicos. **La existencia de otros ofertantes en el territorio es un factor positivo para el desarrollo de públicos** siempre que dejemos de considerarlos competidores para entender que **son nuestros potenciales aliados** para establecer estrategias conjuntas en la creación y desarrollo de públicos.

- Con ellos podemos **racionalizar y especializar las programaciones**, y **ofertarlas conjuntamente** para generar economías de escala y hacer frente a los principales factores externos que van en contra del consumo escénico.

4. El conocimiento de los públicos actuales y potenciales

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

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

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

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

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

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

- Uno de los problemas que hay que resolver es que **actualmente la contratación de servicios de ticketing a empresas especializadas impide**, a causa de la legislación vigente y de los contratos de prestación de servicio

formalizados, **que los responsables de espacios escénicos dispongan de los datos de sus espectadores**. En muchos casos la elección de un sistema de ticketing responde a criterios externos a la gestión de públicos, privando al espacio escénico de un instrumento eficaz.

- Como que **sin los datos de los espectadores es muy difícil gestionar una oferta personalizada y adecuada**, el sector considera que es una prioridad conseguirlos, **ya sea modificando las condiciones contractuales actuales ya sea adoptando sistemas de ticketing propios** (de cada espacio particular o de agrupaciones de espacios).
- No hay un conocimiento suficiente ni una valoración unánime de las ventajas e inconvenientes de cada opción, por lo que **es necesario que el sector analice las ventajas de las distintas opciones para escoger el sistema más adecuado en cada circunstancia**.

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

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

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

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