

“Las Artes en vivo: servicios culturales de calidad para el ocio creativo”

Nines Carrascal, Gestora Histrión Teatro

Hace solo treinta años imaginar FICA, una Feria de Industrias Culturales hubiera sido ciencia ficción pero es que hace quince años probablemente también lo fuera. Y con sus más y sus menos, con nuestras realidades a cuestas estamos cobijados todos (libro, cine, artes escénicas, artes plásticas, fotografía, museística, patrimonio...) en un mismo epígrafe INDUSTRIA CULTURAL, hablando de la cultura como sector estratégico, motor de desarrollo económico y generador de riqueza.

Es cierto que el aumento del nivel de renta, el incremento del tiempo de ocio, el aumento de los niveles formativos de la población y sin ninguna duda, el apoyo Institucional a la cultura ha generado en los últimos años un aumento de la actividad cultural no solo en cantidad (aumento de la oferta) sino también en variedad.¹ Con toda seguridad Andalucía es una de las regiones (junto con Madrid y Barcelona) donde más se observa el tirón de la cultura en la economía como motor de arrastre de otros sectores como por ejemplo el turismo.²

Probablemente muchos de nosotros que no tenemos o tenemos poca vocación de empresa el término INDUSTRIA CULTURAL nos sigue sonando lejano. Muchos hemos pasado por momentos críticos en los que lo empresarial emponzoñaba nuestras inquietudes artísticas y sentíamos como de alguna manera condicionaba la creación a la tiranía del mercado. Hoy esa batalla está ganada o al menos así quiero pensarlo y todos hemos virado hacia posturas más profesionales aplicando principios de gestión a nuestros proyectos y conciliando lo artístico con lo empresarial.

Las artes escénicas. Evolución

Cuando en el año 1984 INAEM Y MOPU firman el primer **Programa de Rehabilitación de Teatros públicos** y poco después el **Plan de Auditorios de nueva planta** se inicia el primer gran cambio que ha tenido lugar en el sector de las Artes Escénicas en los últimos 30 años que tiene que ver con la generación de un importante mapa de infraestructuras escénicas en su mayor parte gestionadas por los municipios.

El Estado y sobre todo las **Administraciones locales** han asumido **roles muy activos** y de claro liderazgo en la **gestión de los teatros** hasta el punto que se han convertido en el principal y casi único agente promotor de la cultura quedando reducido el papel del empresariado a meros proveedores de contenidos, rompiéndose la relación entre el creador y el ciudadano.³

Los equipamientos culturales han adquirido una importancia extraordinaria. Antes la preocupación era atender las necesidades crecientes de la población y corregir las desigualdades entre los territorios. Hoy ya no se discute sobre la necesidad, hoy se discute desde la competitividad, por eso se han cometido tantas barbaridades. Puede parecer ridículo pensar que todo proyecto de edificación o rehabilitación de un espacio escénico debería ir acompañado de un proyecto de gestión. Pues son muchos los espacios escénicos que hoy están suponiendo una carga para los municipios con unos costes de mantenimiento y uso inasumibles (por no estar previstos de antemano) para los presupuestos que manejan. Por tanto, ya tenemos infraestructura escénica en Andalucía, ahora solo falta que pongamos la máquina a funcionar.

Con los años se ha ido consolidando un sector empresarial principalmente formado por pequeñas empresas que han ido modificando sus procesos de producción hacia modos de producción más profesionales. Es cierto que el proceso es lento y que hay problemas estructurales muy graves aún por resolver pero en general hay mayor conciencia de la actividad que generamos, mayor disposición a aplicar principios de gestión a los procesos y más interés por racionalizar la actividad que desarrollamos. Hace un año aproximadamente el INAEM publicaba el PLAN GENERAL DE TEATRO un extenso y consensuado documento que describe las diferentes realidades del sector y plantea posibles líneas de actuación en ámbitos como la producción, la distribución, la exhibición, etc. Es curioso descubrir que estamos más dispuestos a reflexionar sobre nuestra actividad creativa que a cuestionar algo que tenga

¹ I Jornadas de Industrias Culturales de Andalucía. José María Rodríguez Gómez, “Las industrias culturales en Andalucía”, “En Andalucía hay 6.845 empresas culturales, un 11,3% del total de empresas del país”. Pag 97.

² I Jornadas de Industrias Culturales de Andalucía José de Haro Bailón, “El sector financiero y las industrias culturales en Andalucía”, “...el patrimonio histórico y cultural de Andalucía atrae a más del 23% del turismo que visita la Comunidad poniéndose de manifiesto una traslación del turismo de sol playa al turismo cultural”, pág 57 y 58.

³ El Estado también funciona como productor de artes en vivo. Por ejemplo, el 70% de las ayudas destinadas al teatro van directamente a las unidades de producción públicas.

que ver con nuestro funcionamiento económico como sector industrial, probablemente porque tenemos más claro que somos artistas y menos claro que somos empresarios.

En cualquier caso no es fácil ser positivo, cuesta ver la luz porque a pesar del embellecido discurso de nuestros políticos, la realidad pura y dura del día a día es escabrosa y con frecuencia poco alentadora tanto en lo público como en lo privado. Es cierto también que somos poco rentables políticamente, nuestras audiencias son bajas, no estamos en los medios de comunicación de masas y además no hemos sido capaces de poner en guardia a los poderes públicos cuando había que hacerlo, lo cual ha suscitado un cierto autismo por parte del poder y un claro recelo a la actividad que desarrollamos.

Es cada vez más frecuente que en las normativas de ayudas al sector, en los procesos de selección de propuestas artísticas en ferias, festivales y programaciones al uso, en la crítica especializada, etc se utilice el concepto de CALIDAD como criterio de valoración o como elemento de juicio⁴. En muchos casos lo usamos porque aunque no sabemos como definirlo sirve para todo y de hecho solemos decir “está bien, tiene mucha calidad”o “la relación calidad-precio es buena”. Bien, pero **¿Qué es calidad? ¿podemos aplicar controles de calidad a la gestión de las artes escénicas?**

La Real Academia de la Lengua define CALIDAD como la “**Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor**”⁵.

Todos los profesionales que trabajamos en cultura estamos de acuerdo en reconocer que hoy uno de los principales objetivos de todo proyecto cultural es dar al público una oferta de calidad (y negarlo supone un importante grado de irresponsabilidad, sobre todo cuando gestionamos con recursos públicos). Sin embargo todavía se percibe mucho recelo a la hora de aplicar criterios de racionalidad y objetividad a la gestión de proyectos escénicos porque coartaríamos de raíz la libertad creativa teniendo en cuenta la incertidumbre de los procesos de creación.

La aplicación de controles de calidad a los procesos es algo que otros sectores llevan haciendo desde hace muchos años y con éxito, con mejoras en la producción, con mejoras en el servicio, ¿Es que lo que nosotros hacemos es tan diferente de otras actividades del sector servicios que salta todos los posibles controles? ¿No será que somos una profesión poco habituada al control, que funciona con la urgencia como estímulo y muy esquiva a la evaluación y a la sistematización de los procesos?.

Los sistemas de control de calidad⁶ no entran a valorar la dimensión estética de un espectáculo. Tratan únicamente de analizar y determinar el rigor con el que se han desarrollado los procesos de producción y exhibición. El control de calidad se aplica a la mejora de la organización y a la mejora de las actividades que desarrolla es decir a los **procesos de diseño y fabricación** (a la producción) y a los procesos de suministro (distribución) y **exhibición**. Es decir calidad del producto y calidad del servicio.

Por tanto, de la calidad total de un espectáculo es tan responsable el productor como el exhibidor. Si el mejor espectáculo del mundo se exhibe en condiciones no adecuadas el público percibe un buen espectáculo en malas condiciones y viceversa. Hay espectáculos a los que ni el mejor espacio escénico del mundo es capaz de mejorar, pero también es cierto que si el espectador no está cómodo, la calefacción no funciona, la acústica es pésima, la puerta de la sala no deja de abrirse etc, no hay propuesta escénica que supere ese reto.

¿Pero quién le pone el cascabel al gato? ¿Quién es el valiente que va a determinar si una programación tiene o no calidad, si un espectáculo tiene o no calidad? Evidentemente no existen patrones infalibles de medición que determinen que un proyecto o una programación tiene o no tiene calidad. La clave está en la adecuación de la norma a la actividad que desarrollamos. Se trataría, por un lado de

⁴ Hay Instituciones públicas que ya están introduciendo sistemas de control de calidad en su gestión. Como ejemplo el 4 de diciembre de 2008 el INAEM aprobó el **Código de Buenas Prácticas del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la música** que forma parte de ese creciente interés por implantar controles de calidad a los procesos que redunden en un mejor servicio para el ciudadano.

*“El INAEM se encuentra actualmente inmerso en un proceso de modernización, sustentado sobre conceptos de nueva gestión administrativa basada en **principios de calidad y excelencia** que se traducen en iniciativas concretas y prácticas dirigidas a detectar la opinión del ciudadano y dar respuesta a sus necesidades y expectativas... Algunas de las iniciativas son las siguientes: Aplicación de la norma EFQM que suponga la integración efectiva de la calidad al modelo de gestión del INAEM, incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos y llevar a cabo evaluaciones de calidad, fomentar la participación directa del ciudadano mediante encuestas, web, servicios de información...”*

establecer unos principios mínimos de control a los procesos de producción⁷ que nos permitieran reducir el margen de error, es decir producir menos espectáculos defectuosos. Y por otro lado de **establecer unos parámetros mínimos evaluación** que nos permitieran distinguir entre un mal servicio y un buen servicio de calidad.

El control de los procesos no sólo es recomendable sino que en algunos proyectos debería ser exigible, sobre todo en aquellos en los que los recursos públicos están presentes, aunque solo sea por la obligatoriedad que tenemos de dar cuenta de ello al contribuyente. Un creador o promotor privado que solo utilice recursos privados es muy dueño de hacer lo que quiera, pero quienes trabajamos para instituciones públicas o con recursos públicos, no podemos hacer un uso irresponsable y arbitrario de esos recursos. Pero además hay otra razón de peso y es que si los recursos públicos son cada vez más escasos y las subvenciones están cada vez más cuestionadas, tendremos que buscar otras fuentes de financiación privadas y convencerles de que invertir en el sector de las artes escénicas genera importantes beneficios. Lo que no podemos pretender es que nuestra actividad se financie con recursos privados si no garantizamos una gestión profesional de los procesos y un pulcro control de los recursos.

Llegados a este punto, para determinar la calidad de un espectáculo deberíamos trabajar en dos direcciones, la primera es aplicando controles de calidad al proceso de creación y a su distribución con el objetivo de producir buenos espectáculos y ofrecerlos en las condiciones adecuadas y la segunda vía es medir el grado de satisfacción del cliente (público), formándolo para elevar su capacidad crítica.

Primer frente, ¿podemos aplicar controles de calidad a los procesos creativos cuando éstos son absolutamente impredecibles por definición y no van a dejar de serlo porque sino estaríamos produciendo en serie?

Ahora bien, es irracional o absurdo o ridículo exigirle a un proyecto de creación o de gestión que tenga:

Eficacia, es decir que cumpla los objetivos para los que fue concebido.

Viabilidad, es decir que pueda ser materializado con los recursos disponibles.

Profesionalidad de los equipos

Rigor y planificación en los procedimientos

Cumplimiento de la legalidad vigente en materia laboral, fiscal, de seguridad en el trabajo

¿Esto nos garantiza que un espectáculo o un servicio sea de calidad? No, evidentemente pero lo que está claro es que realizar un proceso creativo o una gestión controlada y planificada reduce las posibilidades de error y por supuesto de despilfarro y otorga al proyecto una impronta de rigor y seriedad incuestionable. De hecho, muchas de las certificaciones de calidad que acompañan a los productos o servicios no garantizan las bondades del mismo sino que han sido elaborados o suministrados de acuerdo con un proceso riguroso y controlado que asegura un buen resultado. ¿Hay espectáculos que se han producido sin planificación, sin control presupuestario, sin recursos, sin estrategias de venta, son maravillosos espectáculos con un altísimo nivel de calidad? Pues probablemente los haya, pero no tengo ninguna duda de que son los menos y no dejan de ser una adorable excepción.

Y hay una segunda vía para medir el nivel de calidad de nuestros servicios y es a partir del grado de satisfacción del receptor. Una manera de elevar los niveles de calidad sería actuar sobre la formación del espectador. De esta manera el público se convierte en soberano a la hora de determinar la calidad de nuestros productos o servicios. Cuanto más formado esté más alto será su nivel de exigencia y viceversa.

La Real Academia de la Lengua establece una diferencia entre espectador y público muy interesante:

Espectador "Aquel que asiste a un espectáculo público"

Público "Un conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones que acuden a un determinado lugar".

La principal diferencia está en la **capacidad selectiva y crítica del sujeto**. Mientras que el espectador funciona de una manera casual⁸ que no va más allá de la mera contemplación, el público establece una relación más crítica y duradera con el hecho escénico, es decir de estrecha fidelidad.

¿Las artes escénicas tienen público? Y si lo tienen, ¿Es un público formado?

⁸ Define PÚBLICO como un conjunto de personas cuya seña de identidad cultural es el TEATRO en su conjunto y no uno u otro espectáculo en concreto, se sitúa en un lugar principal o primordial entre sus elecciones de ocio.

Probablemente entre las opciones de ocio que hay en el mercado, las artes escénicas no sean las que cuentan con más público y aunque las últimas cifras que aporta la SGAE son alentadoras, la realidad es que muchos técnicos de cultura se quejan y con razón de la falta de público y de las dificultades que tienen para generar más público. Pero la calidad no es una cuestión de cantidad por tanto, más que el porcentaje de público que nos visita lo que nos interesaría fomentar es su capacidad crítica, su formación. Es decir, habría que trabajar en dos direcciones, generando público y elevando su capacidad crítica.

¿Cuáles son las barreras que alejan o no atraen al espectador a los teatros?

Si las artes escénicas son un **servicio cultural público**, buscar la rentabilidad económica no debería ser el principal objetivo a conseguir. **A largo plazo es mucho más interesante generar público y consolidar relaciones de fidelidad que alcanzar un éxito puntual a base de un montón de espectadores indiscriminados.** La falta de público es motivo de preocupación de unos y otros. El sector privado porque ha de buscarle viabilidad económica a sus proyectos y el sector público porque la no rentabilidad social de su inversión cuestionaría su papel y por tanto pondría en tela de juicio el gasto en cultura. Es frecuente y bastante generalizada la preocupación que muchos profesionales tienen por valorar **“al peso”** el éxito de una actividad cultural, es decir, por el número de espectadores que han asistido. Siguen siendo muchos los que están haciendo una política cortoplacista a base de “pelotazos” que no genera cultura de base ni público para las artes escénicas.

El grado de **fidelización del cliente teatral es muy bajo**. Estamos ante un mercado en el que tiene muchísima relevancia el **“boca a boca”** tanto que casi siempre un aficionado es el que crea otro aficionado y es mucho más difícil recuperar un cliente decepcionado que conseguir uno nuevo. En el mercado cultural las fidelidades con muy pasajeras. Hay muchas maneras de conseguir que un espectador que casualmente elige asistir a una representación de teatro o de danza por ejemplo, no vuelva.

Algunas de las principales barreras que alejan al ciudadano de las artes en vivo podrían ser estas:

El **grado de incertidumbre** que conlleva comprar una entrada para un espectáculo en “vivo” es mucho mayor que en cualquier otra oferta de ocio, de ahí que el cliente se muestre celoso del riesgo y sea más exigente a la hora de sentirse satisfecho. Hoy el tiempo de ocio vale caro porque es escaso y el espectador se asegura muy bien a la hora de elegir y opta por la opción más segura y las artes en vivo no lo son. Para muchos comprar una entrada para ir al teatro es más una inversión que un gasto por el alto nivel de incertidumbre que les genera.

Otro factor que juega en su contra es la **imagen poco actual** que se tiene de las artes en vivo, más próximas a lo antiguo, tradicional y anacrónico que a los lenguajes contemporáneos y en ello hemos estado poco hábiles porque siempre hemos defendido la pervivencia del teatro o de la danza desde el concepto de lo sagrado, repitiendo los mismos autores, los mismos textos y las mismas caras.

Hay **barreras físicas y materiales** que restan calidad al servicio: Incomodidad de muchos locales, dificultad de acceso a buena parte de los mismos, mal acondicionamiento, mala visibilidad,

A esto hay que sumar el desconocimiento de la oferta entre otras razones por la **poca atención que los medios de comunicación** de masas prestan a las artes escénicas en general. Es cierto que las artes escénicas no cierran los telediaris como el fútbol o el automovilismo pero es cuestión de ir ganando batallas. Pensemos en el efecto de Fama, un reality que ha puesto la danza en las sobremesas de todo el país. Discutamos si quieren sobre el formato, la pedagogía que utilizan, los sueños de los chicos y la realidad que les espera... Lo que quieran, pero de pronto una disciplina artística poco reconocida socialmente llama la atención de una generación de jóvenes que seguramente de otra manera nunca se hubieran acercado a la danza. Piensen en el efecto de Solas para el cine andaluz, o del efecto Paco Tous en una programación teatral. No me entiendan mal, lo que intento decir es que hay que mirar de frente a la sociedad, lo contrario es morir lentamente.

Es cierto que nuestra actividad es minoritaria y a veces elitista, pero también es cierto que en la generación de público no se ha pasado de iniciativas puntuales, muy estimables pero de impacto estrictamente local. Y es que no hemos dejado de mirarnos el ombligo y pensar que somos impecaderos por derecho, y no es cierto, hoy al público hay que seducirlo, los que producimos y los que programáis, todos, y digo más, todos por igual. Venimos de un especial pasotismo en cuanto a poner en marcha estrategias de búsqueda de público **“pongo la obra en la cartelera y que venga quien quiera”**. *¿Quién viene? Los cuatro de siempre.* Y al público hoy, con el nivel de oferta que hay, hay que atraparlo. No hace falta que inventemos nada, el marketing ya está inventado. Hay que romper de una vez por todas

esa fría y escueta relación que hemos establecido entre el espectador y la representación, hoy generalmente limitada a ver, oír y callar, o lo que es lo mismo, veo, aplaudo cortésmente y me voy.

¿Cómo podríamos romper las barreras psicológicas que alejan al ciudadano de las artes escénicas?

Actuando sobre oferta, resaltando la diferencia respecto a otras actividades de ocio, la excepcionalidad de la representación en vivo, no enlatada ni envasada. El potencial de las artes en vivo en el hecho de procurar una experiencia única no repetible al espectador. El martes 24 de febrero el diario el PAÍS le dedicaba dos páginas al teatro con el siguiente título “ El teatro renace contra las pantallas y su autora Rosana Torres escribía “ *...es un fenómeno que en mayor o menor medida, siempre se ha dado. Pero no de manera tan rotunda. Lo cierto es que en la cartelera teatral hay un auténtico y rotundo desembarco de primeras figuras del cine, y no digamos de la televisión. Las razones pueden ser varias. El teatro vive un momento dulce, mientras el cine sufre una de sus peores crisis. Las figuras arrastran a sus seguidores. La gente huye de tanta historia enlatada dentro de una pantalla, sale de su casa en busca de algo con mayor autenticidad. En momentos de crisis, la gente necesita reflexionar sobre la condición humana, algo que el teatro viene haciendo desde hace siglos...*” y sigue más adelante “*...lo que no tiene explicación es lo que está ocurriendo ahora con el teatro, un medio al que se le adjudica una crisis crónica desde hace siglos. De repente, en plena crisis internacional, con la práctica totalidad de los sectores hundiéndose, surge, quizá de sus propias cenizas, con las salas abarrotadas, problemas para conseguir entradas para espectáculos de todos los géneros y las cabeceras de cartel con primeras figuras del cine... las cifras no pueden ser más elocuentes. El año pasado, Madrid tuvo más de cuatro millones de espectadores de teatro (más que de fútbol) y no solo pasa en las grandes ciudades, como lo atestiguan los 1.271 espacios (teatros, centros culturales, auditorios), tanto de titularidad pública como privada repartidos por toda España ...*”⁹ Y el miércoles 25 de febrero, El País dedicaba otro artículo de opinión al teatro “**EL BRÍO DEL TEATRO**” esta vez matizando con mucha sabiduría los datos excelentes que apuntan a que más de cuatro millones de personas fueron a ver algún espectáculo teatral en Madrid el año pasado, y decía lo siguiente: “ *... Es una cifra que puede ocultar las dificultades que tienen las salas para llenar, las complicaciones de los locales para sostener una programación coherente, los problemas de los grupos para obtener subvenciones, la falta de solidez de un público que sepa ser plural en sus gustos y que no solo acuda a las funciones por el tirón de una figura célebre...*” y terminaba diciendo “*...del teatro se ha dicho que es el arte más político porque, como en la polis convoca a los ciudadanos en un espacio público. Y cuando hay crisis, surgen más preguntas y se exigen más respuestas. El teatro lo pone en escena ¿Acaso no hay momentos de Hamlet o Ricardo III que son mucho mejores que un gol de Raúl o de Kun Agüero?*”¹⁰

¿Qué está pasando entonces ? *Estamos siempre en crisis y ahora resulta que cuando el resto de los sectores entra en crisis, el sector de las artes escénicas se convierte en el balón de oxígeno de la sociedad. Es posible como pasó en Argentina en la época del corralito que el teatro experimente un auge en el consumo.. Quizá la crisis agudiza el talento y entramos en un período más creativo y más activo en cuanto a buscar otras fórmulas de gestión más eficaces.*

Actuando sobre el precio quitándole esa pátina que tiene de “caro” que pesa sobre él cuando muchos de los precios son precios políticos y en muchos casos incluso llegan a ser gratuitos. Se trata de optimizar los precios poniendo en marcha políticas de abonos, precios reducidos para estudiantes y jubilados, precios de grupo, tarjeta amigo, día del espectador, ...

Actuando sobre la facilidad de acceso a la oferta, incrementando la actividad y dando más opciones de días y horarios, es decir, rompiendo la tiranía del bolo único. Mantener una obra en cartel más de un día permite que funcione el boca a boca, de la otra manera, las compañías nos estamos volviendo locas subiendo y bajando España y no hay manera de generar audiencia.

Actuando sobre la comunicación y la dinamización de públicos, aplicando técnicas de marketing directo y estrategias de comunicación más modernas. El público hoy por hoy no crece por generación espontánea. Hay que poner en marcha herramientas de marketing y acciones de promoción más imaginativas que transmitan al ciudadano que cuando acude al teatro no está volviendo al pasado, sino disfrutando de un servicio cuyo discurso está instalado en la modernidad. **Dinamizar** no significa que haya que sacar público al escenario a participar en un gag o a disfrazarlo de conejito, no, hay que incorporar al ciudadano en la propia gestión, hacerlo copartícipe en la selección, en la evaluación y en la toma de decisiones. Elaboración de bases

⁹ Diario El País, martes 24 de febrero de 2009, pag 30 y 31

¹⁰ Diario El País, miércoles 25 de febrero de 2009, pag 24

de datos de clientes, servicio de tele-venta, envío personalizado de cartas, dosieres, documentación específica...

Actuando sobre las redes de distribución revisando la filosofía y el funcionamiento de los circuitos escénicos que han atomizado el mercado de tal manera que es más fácil que una compañía andaluza actúe en Brasil que en Murcia. Las redes y los circuitos que nacieron probablemente con la buena intención de circuitar y de ser instrumentos ágiles para regular el mercado, se han terminado convirtiendo en un estorbo que hacen de la venta un infierno instaurando sistemas de selección endemoniadamente complejos, poco fiables y nada eficaces.

Actuando sobre la mejora de la calidad del servicio, es decir, buen trato al cliente, información actualizada sobre las actividades programadas, atención personalizada al cliente, controles de evaluación sobre el grado de satisfacción del espectador, normas de funcionamiento claras y horarios que se cumplen, programación de actividades complementarias, ...

Haciendo que las artes escénicas tengan presencia en la escuela, en todos los ciclos formativos y por supuesto formen parte de los hábitos familiares. A estas alturas es indiscutible la importancia de las artes en la educación. Tener criterio, capacidad crítica y gusto, no es cuestión de ir dos días al teatro. Es indiscutible que educación y cultura han de ir de la mano y ahí radica la diferencia entre tener público o tener un montón de espectadores carentes de criterio. Por suerte en Andalucía tenemos uno de los programas para la infancia más consolidados de todo el país, Abecedaria, sin duda uno de los aciertos más claros que la Consejería de Cultura mantiene a favor de las artes escénicas y la escuela.

Y por último, apostar por la cultura como motor de desarrollo de los territorios. Hay lugares que han entendido la cultura como una actividad que genera desarrollo y empleo, además de contribuir a mejorar la imagen, la economía, las infraestructuras... del territorio: Benicassim, Vic, Cáceres, Almagro, Vilarreal, Palma del Río, El Ejido, Segovia, o Alcalá la Real o Tárrega por ejemplo, por no nombrarles Edimburgo en Inglaterra Avignon o Chalon en Francia, Bogotá en Colombia, Manizales en Brasil... Todos son lugares unidos a algún evento cultural, sea música, teatro, artes de la calle, danza, etc., territorios que han convertido la cultura en un valor de prestigio que les reporta importantes beneficios culturales, económicos y sobre todo, incalculables beneficios de imagen. Uno de los casos más antiguos que han seguido este patrón es el caso de la Fira de teatro de calle en Tárrega (Lleida). Después de 25 años elaboró en 2005 un estudio sobre el impacto económico que la feria provocaba en la ciudad. Los datos que aporta el estudio dan una idea del importante beneficio que Tárrega obtiene de los tres días en los que sus calles, plazas, teatros y rincones se llenan de espectáculos de calle. En la edición de 2005 asistieron a la Fira más de cien mil personas (107.451 personas). Durante los 4 días de duración de la Fira se obtiene un impacto económico directo en la ciudad y sus alrededores del orden de **3.365.245 €** Es una cifra equivalente al gasto que realizaría en el sector de la restauración y afines durante todo el año, un incremento de población de unos 2.000 habitantes. Después de 25 años la Fira de Tárrega ha conseguido: Mejorar la oferta teatral de la ciudad, el reconocimiento exterior de la ciudad, dar visibilidad y prestigio a las artes de la calle, un importante beneficio económica, mejoras en las infraestructuras, etc.

Otro ejemplo clarísimo y en este caso andaluz es Etnosur. Un festival multidisciplinar absolutamente consolidado después de 13 años en Alcalá la Real (Jaén). Etnosur es hoy no sólo una fuente de ingresos directos para el municipio que lo es y mucho puesto que genera en torno a los 2.000.000 € en solo tres días, sino que convierte a Alcalá en un espacio de multicultural de respeto y tolerancia. Etnosur ha dimensionado el valor del territorio (Alcalá y comarca) desde la cultura, entendida esta como motor de desarrollo, generador de riqueza y empleo.

Retos por delante

El sector privado

Pienso que hoy la batalla es el público, **la audiencia**, porque es el elemento crítico. Sólo podemos generar espectadores desde la **calidad de los contenidos** (interés de la propuesta artística) y la **continuidad en la oferta (formando espectadores con criterio)**.

Hemos de aplicar principios básicos pero eficaces de gestión a los procesos que nos permitan mejorar la competitividad desde el **principio de calidad y de diferencia**.

El sector tiene que dirigirse al público en términos de **industria cultural** no como un sector artesanal simpático, anacrónico y desorganizado. La mayor parte de los proyectos teatrales se realizan en pequeñas empresas en las que es muy difícil ubicar el marketing por razones de

coste y de recursos humanos. El sector de las artes escénicas no puede seguir funcionando de espaldas al mercado. Es inaudito pensar que nuestro devenir como sector industrial está al margen del cliente.

Por supuesto que hay que defender el apoyo de las Instituciones para con la cultura pero no desde la supervivencia sino desde la estrecha colaboración. Mientras la Administración siga ejerciendo de único cliente, es necesario llegar a pactos que conviertan de una vez por todas al sector de las artes escénicas en un sector industrial.

Lo que está claro es que hemos de implicarnos mucho más en la gestión de la demanda y empezar a diseñar proyectos de gestión mixta, sin miedo, encaminados a procurar una relación mucho más directa entre el productor y el cliente-espectador.

El reto más importante que el sector privado tiene por delante está en la **comercialización de sus producciones** y en mejorar sus niveles de competitividad. Urge tomar medidas que estimulen la demanda y regulen el mercado, que equilibren los niveles de productividad y consumo (demanda), que revisen la filosofía y el funcionamiento de las redes y circuitos autonómicos, que incentiven la creación de empresas de distribución y sobre todo una radical reconversión del modelo de ayudas públicas vigente sistemáticamente enfocadas a la subvención a fondo perdido. El sector precisa fórmulas de financiación más imaginativas y co-responsables enfocadas a promover la estabilidad y permanencia de los proyectos (fortalecerlo como industria cultural) y fortalecer las artes escénicas como servicio cultural público que son. Hay que promover la salida de productos andaluces a mercados internacionales, organizar misiones comerciales, dar asistencia técnica y financiera para mejorar nuestra competitividad,... en definitiva, creernos de una vez que el desarrollo es un camino y que lo contrario es morir lentamente.

Desde mi punto de vista el sector privado debe asentar definitivamente el sentido de unidad. **Fortalecerse como sector desde el asociacionismo.** Hace muchos años que formo parte de ACTA de una manera muy activa y soy defensora de no dividir sino de unir, estrechar relaciones, firmar acuerdos, buscar sinergias y caminos de desarrollo conjuntos.

El sector público

El reto más importante que tiene el sector público es reconvertir una maquinaria pesada como es la Administración en una **organización moderna y ligera** que permita estrechar lazos con el sector privado, generar proyectos e iniciativas a largo plazo¹¹, buscar alianzas, aplicar políticas transversales y apostar con valentía por **la cultura como sector estratégico y no como reducto de una época postrera**. Hay muchas ciudades europeas que hace muchos años que lo tienen claro y que han convertido sus teatros en espacios culturales abiertos a la ciudadanía, donde lo público y lo privado no han tenido más remedio que entenderse y apoyarse pero no como solución a un problema, sino como una ventaja.

Eso en Andalucía está por llegar y no será pernicioso para nadie, supondrá la definitiva consolidación del sector como industria. Y eso llegará cuando el sector no tenga que pedir permiso a la Administración para representar en los teatros públicos.

Bibliografía utilizada

BARICCO, A. "Basta soldi pubblici al teatro meglio puntare su scuola e tv", Diario la Repubblica, 24 de febrero/2009

Cultura, territorio y desarrollo "III Jornadas de iniciativa privada y sector público en la Gestión de la Cultura, pág 149, Xabide, 2001.

"Tres paredes para ti. Los espacios escénicos en España", Documentos de Gestión Cultural, serie seminarios, ICCM, 1993

PÉREZ DE OLAGUER, Fira de Teatre Al carrer, Tárrega, RBA, Barcelona,2005

QUERO, María José, "Marketing cultural: el enfoque relacional en las entidades escénicas", La red española de Teatros, Auditorios y Circuitos de titularidad pública, 2003.

ADE Teatro, Revista de la Asociación de directores de escena, núm 124, pag 68-87.

ADE Teatro, Revista de la Asociación de directores de escena, núm 115, pág 27

ADE Teatro, Revista de la Asociación de directores de escena, núm 123, pág 9

I Jornadas de Industrias culturales de Andalucía, Junta de Andalucía, Consejería de Cultura, 2007, pag 95-104