COLECCIÓN ESTUDIOS

Informe sobre las artes escénicas en España: distribución, programación y públicos (2020)

Observatorio de la Academia

Academia
de las **Artes Escénicas**
de España

Academia
de las **Artes Escénicas**
de España

COLECCIÓN ESTUDIOS

Informe sobre las artes escénicas en España: distribución, programación y públicos (2020)

Encuesta al sector y reflexiones sobre los efectos de la pandemia

Dirección: Robert Muro

Observatorio de la Academia

Informe sobre las artes escénicas en España: distribución, programación y públicos (2020)

Publicado por la Academia de las Artes Escénicas de España (AAEE)
www.academiadelasartesescenicas.es
Un proyecto de la Fundación de la Academia de las Artes Escénicas de España
Patrocinado por la Comunidad de Madrid – Consejería de Cultura y Turismo
Actividad subvencionada por el Ministerio de Cultura y Deporte
Con el apoyo del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)
Dirección: Robert Muro
Dirección técnica: Pedro Antonio García
Comisión del Observatorio de las AAEE: Luis Miguel González Cruz, Rosa Merás, Cristina Santolaria, Rosa Sánchez, Robert Muro.
Dirección de Publicaciones de la AAEE: Liz Perales
Producción: Spanda Editorial
Diseño de la colección: This Side Up
ISBN: 978-84-949059-8-8
Madrid, diciembre de 2020
Disponible en versión digital en www.academiadelasartesescenicas.es

7
Presentación (Jesús Cimarro)

9
Primera parte:
Reflexiones sobre los efectos del Covid-19 en las artes escénicas
Dos años de estancamiento previos a la pandemia. Un nuevo punto de partida (Robert Muro)
Reflexiones sobre la crisis COVID-19 y el futuro de las artes escénicas (Alberto Fdez. Torres)
La programación de espectáculos (Norka Chiapusso)
La distribución de espectáculos (Clara Pérez)
El público que viene (Miguel Á. Varela)

115
Segunda parte:
Encuesta sobre distribución, programación y públicos de las artes escénicas
Resultados de la Encuesta
Estudio comparativo de la Encuesta por comunidades autónomas
Los Grupos de Opinión
Conclusiones generales de la Encuesta 2020

215
Índice detallado e índices de tablas y gráficos

Presentación

Ponemos hoy en manos de los académicos y profesionales de las artes escénicas y de las personas interesadas en la situación y evolución de esta parcela esencial de la cultura los resultados del *Informe sobre las artes escénicas en España: programación, distribución y públicos* correspondiente a 2020, que incluye los resultados de la II Encuesta del Observatorio de la Academia.

Con él, la Academia renueva su compromiso público con sus miembros, con los profesionales y con la sociedad española de proporcionar datos, análisis y reflexiones que ayuden a mejorar su situación, así como la adopción de medidas políticas que contribuyan a su desarrollo.

El Observatorio de la Academia de las Artes Escénicas de España pretende conocer la opinión del sector sobre su situación y ofrecer datos reales y valoraciones expertas en torno a las principales cuestiones que preocupan a los profesionales en el desarrollo de su trabajo. Su función como laboratorio de investigación, y mediante la realización de encuestas, es la de facilitar estudios que permitan orientar de forma coherente la toma de decisiones en aspectos relacionados con las artes escénicas.

Si en el primer trabajo del Observatorio, *Informe sobre las artes escénicas de España, su financiación y situación laboral* (2018), se abordaron dos temas centrales como su situación económica y laboral, este segundo se orienta a conocer mejor la opinión del sector sobre la distribución o comercialización de las creaciones escénicas, su programación y exhibición y, por último, el desarrollo de públicos.

Las artes escénicas son resultado de un trabajo creativo en equipo, pues en ellas participan autores, intérpretes, directores, iluminadores, técnicos, escenógrafos, estudiosos, gestores, programadores... Las encuestas reflejan esa enorme diversidad de miradas y de propuestas, y la lectura de los resultados puede en un primer momento sorprendernos por su disparidad e incluso por su carácter a menudo contradictorio. Es el resultado de esa mirada diversa, plural. El valor que también tienen las encuestas que realizamos —y por extensión el Observatorio y la Academia— es que constatamos esa realidad que nos ayuda a entender mejor la pluralidad de nuestro sector: somos y seremos más sector en la medida que aceptamos esa diversidad que los resultados proclaman.

La Encuesta de este año se realizó en un periodo que difícilmente escapa al calificativo de "histórico", pues se cerró una vez iniciado el estado de alarma decretado por el Gobierno de la nación, y que ha supuesto un frenazo brutal

de la actividad económica. Las consecuencias para diversos sectores productivos han sido enormes y probablemente pasen varios años hasta que los aspectos más dolorosos empiecen a superarse. Para los espectáculos en vivo el confinamiento y las medidas adoptadas han sido demoledores y continúan siéndolo a día de hoy; el estudio sobre las consecuencias de la pandemia que incorpora este Informe ayudará a contextualizar los resultados de la Encuesta.

Toda encuesta es una fotografía en movimiento, en la que los perfiles resultan siempre algo imprecisos. En esta ocasión esto todavía se agudiza mucho más. Hoy, buena parte de los profesionales, paralizados sus trabajos o al ralentí, cerrados los teatros o funcionando bajo mínimos y con la amenaza de cierre latente, anuladas muchas programaciones, podemos tener la sensación de que los datos sobre la programación, el mercado y los públicos aquí reflejados no corresponden a la realidad ni a las preocupaciones del momento. Pero no es exactamente así. Las opiniones entregadas al Observatorio generosamente por 1.200 profesionales de todo el país, y las aportaciones de los expertos, permiten conocer con bastante precisión la situación y perspectivas de temas capitales que, aunque probablemente varíen en el futuro, no lo harán tanto como para que no sean útiles. La foto o el mapa es en movimiento para orientarnos en una época en movimiento.

Además de los resultados de la Encuesta y los de los Grupos de Opinión, el presente Informe incluye un trabajo introductorio sobre los efectos de la pandemia en las artes escénicas en España, realizado por Alberto Fernández Torres, y tres trabajos parciales sobre cada uno de las áreas objeto del estudio, encargados a otros tantos profesionales. Clara Pérez, presidenta la Asociación de Empresas de Distribución y Gestión de las Artes Escénicas (ADGAE), se encarga de proporcionarnos una mirada al mercado de los espectáculos; Norka Chiapusso, responsable de programación de Donostia Kultura, escribe sobre esa cuestión; y Miguel Ángel Varela, director del Teatro Bergidum de Ponferrada, ofrece un fresco de la situación y los retos de la gestión de públicos.

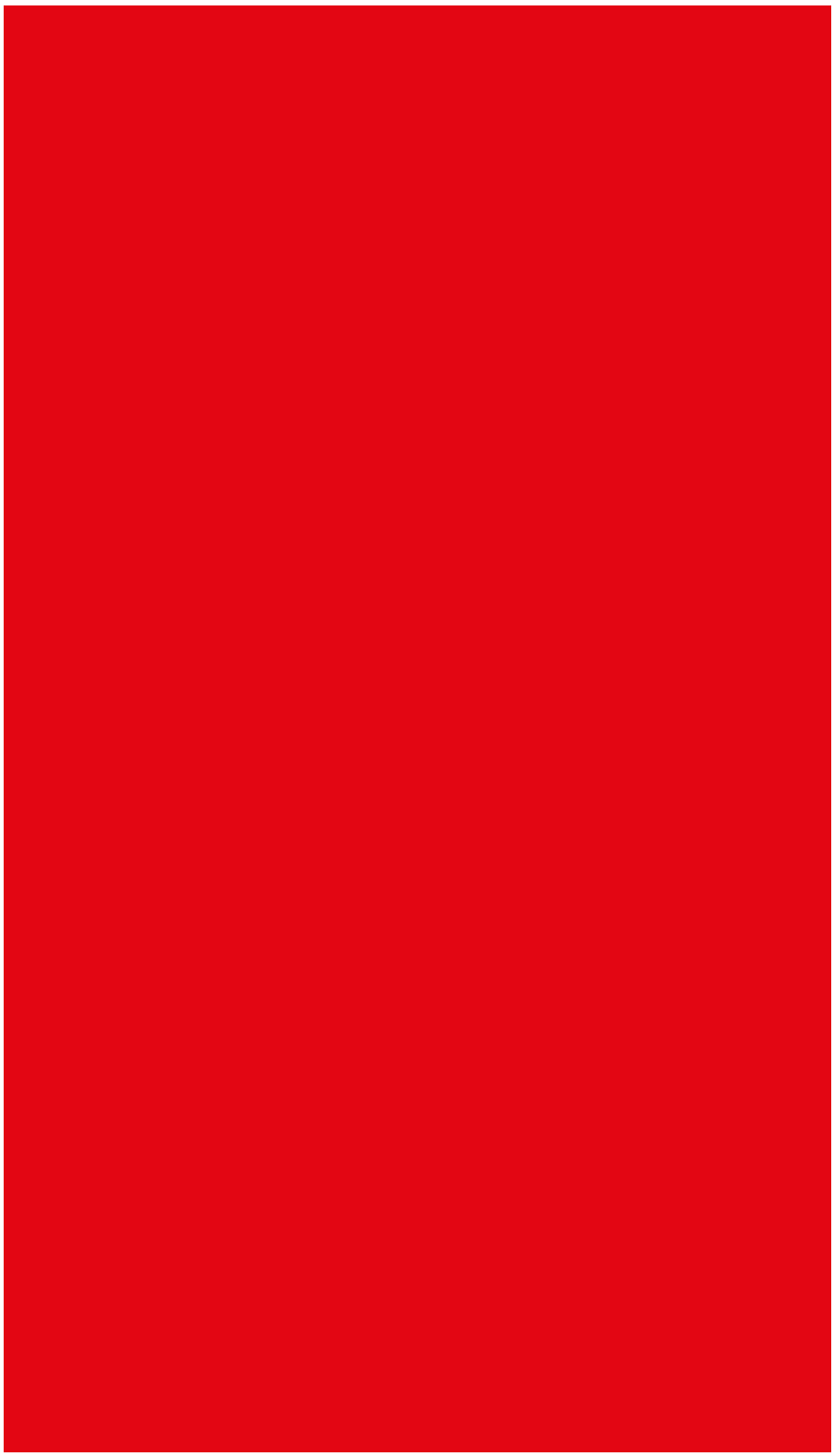
De nuevo hay que agradecer a la Comisión del Observatorio de la Academia, liderada por el secretario general, Robert Muro, su trabajo. En ella han participado Luis Miguel González Cruz, Rosa Merás, y Cristina Santolaria, a quienes se ha unido Rosa Sánchez. La Comisión se completa con el director técnico de la encuesta, clave en el trabajo de recogida y tabulación de datos, Pedro Antonio García.

La Junta Directiva de la Academia y los académicos esperamos que la labor del Observatorio sea útil a los profesionales y a la sociedad.

Jesús Cimarro
Presidente de la Academia de las Artes Escénicas de España

PRIMERA PARTE

Reflexiones sobre los efectos del Covid-19 en las artes escénicas



1.1 Dos años de estancamiento previos a la pandemia. Un nuevo punto de partida

Robert Muro

Qué duda cabe que 2020 ha sido un año en el que todas las miradas conjugadas no podían abarcar todo lo que había que ver; tanto era. Pero probablemente nos ayude conocer el punto de partida de la comparación. Conocer la evolución de las artes escénicas previa a la pandemia, es decir, sus datos esenciales hasta 2019, de oferta, asistencia y recaudación, es imprescindible para componer la secuencia que habrá de continuar la actividad escénica una vez los efectos más graves del virus malhadado hayan quedado atrás.

En el primer estudio del Observatorio de la Academia, *Informe de las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral (2019),* se presentaban los datos de la secuencia entre 2000 y 2017, recogiendo los datos más actualizados en el momento de la edición. Este segundo estudio que tiene en sus manos incorpora algunos datos relevantes de 2018 y 2019, años claves en la senda de recuperación en que nos encontrábamos después del brutal golpe a la cultura recibido en la crisis de 2008-2009. Claves para establecer los necesarios análisis comparativos[1].

2018 y 2019: ¿Ralentización o estancamiento?

Abordaremos a continuación la situación de las artes escénicas en España, en base a un número muy reducido de parámetros: espacios escénicos empleados para las artes escénicas, oferta de representaciones, número de espectadores asistentes y recaudación global por taquilla. Unos parámetros que diferenciaremos para teatro, danza y lírica, y para aquellas comunidades autónomas más relevantes desde el punto de vista cuantitativo. Todos ellos permiten poner al día los datos aportados en el I Informe del Observatorio.

Recordemos que, dentro de una evolución histórica positiva para las artes escénicas, de la que tomamos como inicio el año 2000, en 2008-2009 se

1 Como en anteriores ocasiones, las fuentes que empleamos en este Informe son el *Anuario Estadístico de España*, publicado anualmente por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y disponible en https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuarios_mnu.htm; el *Anuario de Estadísticas Culturales*, elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, disponible en http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/naec/portada.html; finalmente, el *Anuario SGAE de las Artes Escénicas, musicales y audiovisuales*, en www.anuariossgae.com.

produce una profunda crisis económica que está en el origen del desplome del gasto en cultura en todas las administraciones. Con él, cayó también durante años la oferta pública a los ciudadanos de bienes y servicios culturales. En paralelo, obviamente, se detuvo y disminuyó drásticamente el poder adquisitivo de los ciudadanos, y en general todas las variables que tenían que ver con el consumo cultural. La actividad escénica, en particular, se contrajo brutalmente sin que hasta el presente se hayan recuperado los niveles de la oferta, de la asistencia y de los ingresos previos al estallido de la crisis.

El periodo del que analizamos los datos —2018 y 2019— y que incorporamos a la secuencia en la presente edición, certifica la ralentización de la recuperación, cuando no el estancamiento. Diez años después del estallido de la crisis, los niveles de cuatro de las variables que permiten tomar rápidamente la temperatura a las artes escénicas están muy por debajo de los de entonces. Se han perdido más de mil recintos en los que desarrollar espectáculos, más de 20.000 representaciones (el 35%), cinco millones de espectadores (el 25% del público), y casi 28 millones de euros de recaudación en taquilla. Es decir, ninguna de las cuatro variables ha conseguido acercarse ¡en diez años! a los niveles de consumo previos. Y lo que es mucho más grave, las cifras de 2018 y 2019 muestran una alarmante reducción de la tímida velocidad de recuperación iniciada a mediados de la primera década del siglo XXI, que *de facto* deviene en estancamiento.

Podremos considerar la situación creada por la pandemia de 2020 y por las medidas sociales para controlarla dictadas por los gobiernos central y autonómicos como la grave recaída de un enfermo grave. Una recaída mucho más brutal y brusca que la anterior. La imagen/símil del precipicio, usado tantas veces como expresión de la radicalidad del desastre actual, es muy ajustada. La diferencia con la crisis/caída iniciada en 2008-2009 y el retroceso posterior, es que aquella se produjo en forma de pendiente a lo largo de los años que siguieron, mientras que los efectos de la pandemia han sido drásticos, inesperados, radicales.

Los niveles más bajos se habían alcanzado en diferentes momentos para cada una de las variables. Así, en 2012, se redujeron a 4.112 espacios los recintos que acogieron actuaciones escénicas, frente a los 6.657, de 2008; en 2013, se redujo la recaudación a 200 millones de euros, cuando apenas cuatro años antes se habían alcanzado los 266 millones de euros; ese mismo año de 2013 se produce la máxima sangría de públicos, descendiendo a menos de trece millones de espectadores, cuando apenas cinco años antes, en 2008, se habían pasado de los más de 19 millones y medio. Y finalmente, en 2016, el número de representaciones ofertadas bajó a 49.578, cuando se había llegado a las 74.517 en 2008. (En el Cuadro, en negrita las cifras más bajas de las series).

Tabla 1 — Evolución de las Artes Escénicas entre 2000 y 2019

Año	Recintos	Representaciones	Espectadores	Recaudación
2000	4.721	42.777	12.605.270	121.208.094
2001	5.106	46.220	11.648.035	122.349.804
2002	5.692	53.971	13.522.900	163.866.700
2003	5.869	57.259	14.341.450	175.330.291
2004	5.629	65.717	15.558.062	189.077.570
2005	5.947	64.100	16.100.150	217.254.593
2006	5.508	68.849	17.961.336	237.848.017
2007	6.434	73.459	18.872.050	247.553.259
2008	6.657	74.963	19.547.147	260.625.103
2009	5.404	71.517	18.298.403	266.784.331
2010	6.413	67.577	16.860.081	252.748.621
2011	5.153	60.948	14.862.697	226.887.828
2012	4.112	54.780	13.406.189	208.021.897
2013	4.201	52.197	12.852.890	200.772.375
2014	4.486	50.980	13.687.477	211.521.267
2015	4.396	49.948	13.571.837	221.125.117
2016	4.531	49.578	13.525.558	229.696.632
2017	4.570	49.734	13.623.542	232.340.783
2018	4.764	50.266	13.882.291	235.869.449
2019	5.126	50.866	14.143.007	238.980.473

Fuente: Anuarios SGAE

Teniendo esas cifras de referencia como el punto más bajo de la serie, puede observarse cómo la recuperación, en el punto de llegada analizado y del que tenemos datos, esto es 2019, es decepcionante en los parámetros más relevantes relacionados con la oferta y la asistencia. En 2019 el número de representaciones, 50.866, apenas son mil más que en el peor momento de la crisis (2016), cuando se ofertaron 49.578 representaciones. Y de la sangría de los más de 6,5 millones de espectadores perdidos entre 2008 y 2013, apenas se ha recuperado un millón en 2019. ¡¡¡En once años!!!

El cuadro siguiente resume la evolución de la oferta (recintos y representaciones), la asistencia de espectadores, y la recaudación a través de varios hitos temporales tomados como referencia.

Tabla 2 — Cuadro resumen de los años 2000, 2008, 2017 y 2019

Año	Recintos	Representaciones	Espectadores	Recaudación
2000	4.721	42.777	12.605.270	121.208.094
2008	6.657	74.963	19.547.147	260.625.103
2017	4.570	49.734	13.623.542	232.869.449
2019	5.126	50.866	14.143.007	238.980.473

Fuente: Anuarios SGAE

Los **datos relativos a las comunidades autónomas** reflejan, obviamente, una situación globalmente similar a la que ofrecen estos datos generales.

Ofrecemos cuadros de los años 2008, 2017 y 2019 que permiten observar la evolución de las cifras en cada una de las comunidades, y que muestran la plasmación a ese nivel del estancamiento general producido en ese periodo: pérdidas notables en el número de representaciones ofertadas y una tenue recuperación en los últimos años, que en ningún caso se acerca a los datos de cada comunidad en el punto de partida de 2008.

Tabla 3 — Cuadro artes escénicas por comunidades autónomas + otros indicadores. 2008

	Población	Repres.	Espectadores	Recaudación	*Espect. x Repres.*	*Gasto med. x Espect.*	*Espect. x Pobl.*
TOTALES 2008	46.157.822	74.723	19.307.147	251.025.103	258,4	13,0 €	41,8
Andalucía	8.202.220	6.914	1.412.081	12.855.281	235,3	9,1	17,2
Aragón	1.326.918	6.175	1.851.090	5.255.346	299,8	2,8	139,6
Asturias	1.080.138	1.509	400.709	3.578.751	265,5	8,9	37,1
Baleares	1.072.844	1.565	270.124	3.281.982	172,6	11,9	25,2
Canarias	2.075.968	548	233.947	2.786.348	426,9	11,9	11,3
Cantabria	582.138	472	169.459	1.833.543	359,0	10,8	29,1
Castilla La Mancha	2.557.330	911	170.690	1.220.568	187,4	7,2	6,7
Castilla y León	2.043.100	5.107	1.291.700	5.716.453	252,9	4,4	63,2
Cataluña	7.364.078	15.659	3.738.136	66.009.327	238,7	17,7	50,8
Com. Valenciana	5.029.601	6.427	1.807.003	10.389.829	281,2	5,8	35,9
Extremadura	1.097.744	691	181.323	1.118.681	262,4	6,2	16,5
Galicia	2.784.169	2.793	650.702	3.318.946	233,0	5,1	23,4
La Rioja	317.501	549	218.042	1.020.978	397,2	4,7	68,7
Madrid	6.271.638	19.475	4.965.580	114.995.602	255,0	23,2	79,2
Murcia	1.426.109	1.114	292.930	1.869.407	263,0	6,4	20,5
Navarra	620.377	1.172	317.932	2.344.173	271,3	7,4	51,3
País Vasco	2.157.112	3.598	1.323.552	13.269.143	367,9	10,0	61,4

En los cuadros se incluyen también las variables de número de espectadores por representación, espectadores en relación a población de cada comunidad, y gasto medio por espectador. Datos que, aunque con pocas variaciones, permiten componer la imagen evolutiva con nuevos matices que el lector sin duda deducirá al comparar esas variables entre 2008, tomada como la mejor situación histórica, y los últimos datos, de 2019.

La variable *Gasto medio anual por espectador*, que en general ha aumentado en este periodo, se produce por la caída dramática de espectadores y representaciones en todas las comunidades, incrementándose el perfil del espectador como aficionado que repite asistencia, y una menor caída de los precios de las entradas y por lo tanto de las recaudaciones. Probablemente

la más expresiva de la pérdida de espectadores se obtiene al relacionar el número de los *Espectadores en relación a la población global*. El porcentaje de asistencia, en realidad de entradas vendidas sobre el total, habla con claridad del salto hacia atrás, de la pérdida de presencia de las artes escénicas en la vida de muchos ciudadanos: si en 2008 se habían vendido entradas equivalentes al 41,8% de la población española, en 2019 esa cifra se había reducido al 30,1%. En algunas comunidades la pérdida es verdaderamente enorme, superando con creces esos diez puntos de media. Es el caso de Cataluña (de 50,8% a 33,0%), de Castilla y León (de 63,2% a 20,4%), o de Navarra (de 51,3% a 26,9%). (En la diferencia porcentual del caso de Aragón influye también la Expo realizada en esa comunidad en 2008, lo que altera notablemente los resultados punto de partida).

Tabla 4 — Cuadro artes escénicas por comunidades autónomas + otros indicadores. 2017

	Población	Repres.	Espect.	Recaudación	*Espect. x Repres.*	*Gasto med. x Espect.*	*Espect. x Pobl.*
TOTAL 2017	46.733.037	49.734	13.623.542	232.340.780	274,0	17,05 €	29,2
Andalucía	8.405.294	3.430	893.613	13.166.203	260,5	14,7	10,6
Aragón	1.316.064	2.542	677.430	3.259.878	267	4,8	51,48
Asturias	1.024.361	839	233.752	3.225.480	279	13,8	23,4
Baleares	1.176.627	723	114.336	2.018.596	158	17,7	9,6
Canarias	2.188.626	553	204.456	5.461.135	370	26,7	9,3
Cantabria	580.997	344	127.341	1.516.704	370	11,9	25,5
Castilla La Mancha	2.030.807	1.110	213.113	2.251.986	192	10,6	10,7
Castilla y León	2.410.819	2.157	477.979	3.546.390	222	7,4	19,9
Cataluña	7.516.544	10.743	2.469.272	49.116.891	230	19,9	32,9
Com. Valenciana	4.948.411	3.629	1.533.650	10.677.352	423	7,0	31,3
Extremadura	1.067.272	456	116.495	615.965	256	5,3	10,6
Galicia	2.699.299	1.654	453.947	4.582.605	278	10,1	16,8
La Rioja	312.719	292	115.336	955.187	395	8,3	38,5
Madrid	6.587.711	16.472	4.640.907	114.822.592	277	24,7	70,3
Murcia	1.479.098	843	157.419	2.466.244	187	15,7	10,5
Navarra	646.197	989	174.817	1.788.533	177	10,2	29,1
País Vasco	2.172.591	2.919	1.004.793	12.754.615	344	12,7	45,7

Las cifras de crecimiento, cuando se producen, son tan extremadamente pequeñas, que, dado el punto de partida de 2008 y la pérdida desde esa fecha, no cabe sino concluir que se ha producido un parón en la situación y en el inicio de la recuperación.

Tabla 5 — Cuadro artes escénicas por comunidades autónomas + otros indicadores. 2019

	Población	Repres.	Espect.	Recaudación	*Espect. x Repres.*	*Gasto med. x Espect.*	*Espect. x Pobl.*
TOTAL 2019	47.026.208	50.866	14.143.007	238.980.473	278	16,9	30,1
Andalucía	8.414.240	3.562	914.455	13.597.903	257	14,87	10,9
Aragón	1.319.291	2.465	659.400	3.229.894	268	4,89	50,0
Asturias	1.022.800	866	252.900	3.345.169	292	13,23	24,7
Baleares	1.149.460	764	129.396	2.239.468	169	17,31	16,9
Canarias	2.153.389	578	221.388	5.877.906	383	26,55	11,3
Cantabria	581.078	360	135.398	1.589.902	376	11,74	23,3
Castilla La Mancha	2.032.863	1.183	232.304	2.406.313	197	10,36	11,4
Castilla y León	2.399.548	2.183	489.046	3.596.219	224	7,35	20,4
Cataluña	7.675.217	10.906	2.535.813	50.291.092	233	19,83	33,0
Com. Valenciana	5.003.769	3.761	1.633.101	11.184.757	434	6,85	32,6
Extremadura	1.067.710	457	117.986	618.078	258	5,24	11,1
Galicia	2.699.499	1.718	492.908	4.681.016	258	9,50	18,2
La Rioja	316.798	293	117.095	994.879	400	8,50	37,0
Madrid	6.663.394	16.851	4.779.767	117.736.938	284	24,63	71.7
Murcia	1.493.898	850	166.890	2.527.185	196	15,14	11,2
Navarra	654.214	985	175.679	1.819.563	178	10,36	26,9
País Vasco	2.207.776	3.034	1.067.912	13.100.598	352	12,27	48,35

Fuente de los cuadros: Anuarios SGAE y elaboración propia

Como en I Informe del Observatorio, aportamos también los **datos específicos de las cinco comunidades con mayor actividad escénica**, con las tres fechas de referencia temporal señaladas, 2008, 2017 y 2019.

Las pérdidas notables en la oferta, de entre el 20% (Madrid, por ejemplo) y el 50% (Andalucía), no se han recuperado en ninguna de las comunidades, aunque en los dos últimos años se ha producido un extremadamente tímido incremento en el número de representaciones. Algo similar ocurre en la asistencia de espectadores: muy lejos de la recuperación de las cifras de 2008, los dos últimos años se habían producido discretos aumentos de la asistencia en todas ellas. Finalmente, las cifras más positivas se dan en la recaudación. En dos comunidades, Cataluña no se ha alcanzado el nivel de ingresos de hace doce años, mientras que en Andalucía y Valencia se está al mismo nivel de recaudación que entonces, y en Madrid se supera en algo menos de tres millones de euros aquella cifra, lo que dadas sus cifras globales puede expresar estancamiento.

Tabla 6 — Andalucía

Año	Representaciones	Espectadores	Recaudación
2008	6.914	1.412.081	12.851.281
2017	3.430	893.613	13.166.208
2019	3.562	914.455	13.597.903

Tabla 7 — Cataluña

Año	Representaciones	Espectadores	Recaudación
2008	15.659	3.738.136	66.009.327
2017	10.743	2.469.272	49.116.891
2019	10.906	2.535.813	50.291.092

Tabla 8 — Valencia

Año	Representaciones	Espectadores	Recaudación
2008	6.427	1.807.003	10.389.829
2017	3.629	1.533.650	10.677.352
2019	3.761	1.633.101	11.184.757

Tabla 9 — Madrid

Año	Representaciones	Espectadores	Recaudación
2008	19.475	4.965.580	114.995.602
2017	16.472	4.640.907	114.822.592
2019	16.851	4.779.767	117.736.938

Tabla 10 — País Vasco

Año	Representaciones	Espectadores	Recaudación
2008	3.598	1.323.552	13.269.143
2017	2.919	1.004.793	12.754.615
2019	3.034	1.067.912	13.100.598

Los **datos de teatro, danza y lírica entre 2008 y 2019**, que permiten el análisis comparativo y de situación en esa última fecha de referencia, reflejan una realidad diferente para la danza y la lírica que para el teatro.

Las cifras de la danza y las de la lírica muestran que doce años después de la gran crisis ninguno de los parámetros evaluados muestra una línea netamente ascendente hacia la recuperación. Ello amenaza con amortizar las pérdidas producidas en la danza y las de la lírica y convertir las actuales cifras en una especie de nuevo techo de cristal. Tal es el efecto que la pervivencia de la situación puede producir en ambos sectores artísticos. En la danza se ha perdido más del 50% de las representaciones y de la recaudación, y más del 40% de los espectadores. La lírica ha perdido más del 20% de representaciones, y entre el 40% y el 45% en espectadores y recaudación.

Tabla 11 — Danza 2008 – 2019

Año	Repres.	Espectadores	Recaudación
2008	4.667	1.627.780	18.481.729
2009	4.325	1.427.018	18.023.566
2010	3.527	1.332.902	14.750.276
2011	3.039	1.187.962	12.073.948

Tabla 11 (Continuación) — Danza 2008 – 2019

Año	Repres.	Espectadores	Recaudación
2012	2.633	1.066.361	10.352.980
2013	2.354	953.928	9.242.738
2014	2.158	909.736	8.672.898
2015	2.068	862.689	8.370.836
2016	2.027	853.123	8.221.063
2017	2.049	873.479	8.393.776
2018	2.110	904.864	8.554.506
2019	2.160	926.278	8.697.297

Fuente: Anuarios SGAE

Tabla 12 — Lírica 2008 — 2019

Año	Repres.	Espectadores	Recaudación
2008	1.723	1.267.535	41.789.579
2009	1.720	1.203.670	42.147.916
2010	1.547	1.084.165	37.229.782
2011	1.446	990.772	31.496.999
2012	1.314	805.368	25.532.651
2013	1.233	737.898	22.874.160
2014	1.162	701.109	21.580.640
2015	1.106	663.661	20.413.025
2016	1.121	665.638	20.526.282
2017	1.200	703.824	21.646.385
2018	1.267	744.083	22.521.649
2019	1.334	777.554	22.889.216

Fuente: Anuarios SGAE

La situación del teatro, por su parte, aun siendo similar en términos globales, muestra al menos un mejor comportamiento en los ingresos de taquilla en los últimos años.

Podemos decir, por un lado, que la oferta de representaciones se ha estabilizado a la baja. Con una pérdida respecto al inicio de la serie en 2008 de 20.000 representaciones, en los últimos ocho años la oferta se sitúa entre 47.000 y 48.000.

Lo mismo ocurre en el número de espectadores que acuden a esas representaciones. Partiendo de una perdida no recuperada de cuatro millones de espectadores, en los últimos años, desde 2014 la cifra de asistencia está estabilizada en torno a los doce millones de espectadores.

Es en las cifras de recaudación donde se produce una cierta recuperación de ingresos, que llegan a ser en 2019 similares a los del mejor momento de la serie, en 2009. En ello, como señalamos en el I Informe tiene que ver el incre-

mento de los precios medios de las entradas y la amplia oferta de espectáculos de gran formato en la capital. Hemos de señalar en este punto que la recuperación no puede asentarse en los ingresos, al menos únicamente. Es fundamental para el futuro del sector escénico que el crecimiento se produzca por la ampliación de la oferta y por el aumento del consumo y la asistencia de los espectadores. Eso es lo que está en juego.

Tabla 13 — Teatro 2008 – 2019

Año	Repres.	Espectadores	Recaudación
2008	68.333	16.411.832	190.753.795
2009	65.472	15.618.716	206.612.854
2010	62.561	14.443.016	200.768.561
2011	56.683	12.683.963	183.316.881
2012	50.833	11.534.460	172.163.356
2013	48.610	11.160.983	168.655.478
2014	47.660	12.076.632	181.267.729
2015	46.674	12.045.487	192.341.256
2016	46.430	12.006.797	200.949.285
2017	46.485	12.046.239	202.300.621
2018	46.889	12.233.344	204.793.294
2019	47.372	12.439.175	207.393.961

Fuente: Anuarios SGAE

Respecto al análisis de la presencia del teatro en relación a la demografía, podemos afirmar que el mapa no se ha movido apenas en los últimos cinco años, aunque se ha producido un mayor peso en la recaudación en las zonas metropolitanas, cambio expresivo de una realidad, la del mayor peso del consumo general de teatro en ellas, y la existencia específica de un consumo privado de teatro en las grandes ciudades. Mientras que los núcleos de menor tamaño siguen disfrutando de oferta teatral exclusivamente gracias a las instituciones públicas que la garantizan.

Tabla 14 — Teatro. Datos por tamaño de municipio 2014 – 2019 (miles de espectadores y miles de €. %)

	2014			2019		
	Repres.	Espect.	Recaudación	Repres.	Espect.	Recaudación
TOTAL	47.660	12.076	181.267	47.372	12.439	207.394
Menos de 5.000 hab.	6,3%	5,5%	0,9%	7,8%	5,0%	0,3%
5.001 a 10.000 hab.	3,8%	3,5%	0,8%	5,4%	3,0%	0,4%
10.001 a 30.000 hab.	8,9%	6,2%	4,4%	10,0%	7,5%	2,5%
30.001 a 200.000 hab.	18,6%	17,6%	10,9%	15,8%	17,0%	10,2%
Zonas Metropolitanas	62,5%	67,2%	81,8%	61,1%	67,5%	86,6%

Fuente Anuario SGAE

Conclusiones

Los datos de los años 2018 y 2019 que se incorporan en este Informe respecto al I Informe del Observatorio certifican que la oferta y el consumo de artes escénicas se encuentran muy lejos de los niveles de referencia previos a la crisis de 2008-2009. La enorme caída del consumo, y más allá, de toda la actividad cultural, se explica por la contracción de los presupuestos públicos en cultura, por la poca consistencia estratégica de la oferta pública, centrada en la programación y no en los públicos, y por el retroceso económico y social —y del poder adquisitivo— sufrido por buena parte de la población española.

Todos los parámetros empleados respecto a los datos de referencia de la serie (2008-2009) confirman la profundidad y duración de la crisis. En particular, además, los últimos años señalan una enorme ralentización en la incipiente recuperación de la actividad. Particularmente, las nuevas cifras de 2018 y 2019 parecen mostrar la existencia de un techo de cristal y explicitan la gran dificultad de incrementar las cifras de oferta, de consumo y de recaudación.

Aunque todas las comunidades autónomas sufren esta situación de retroceso y de estancamiento —ninguna de ellas se ha acercado a los niveles de 2008—, algunas muestran particularmente la crudeza de la situación, con pérdidas no recuperadas de hasta el 50% en oferta, asistencia y en menor medida de recaudación. Es el caso de Castilla y León, o en menor medida de Cataluña o La Rioja. Otras han tenido un comportamiento más positivo dentro de la pérdida, y más cerca ya de los niveles iniciales, como es el caso de la Comunidad Valenciana o Madrid. En realidad, cuando no se avanza, se retrocede y esto es lo que ha ocurrido de modo generalizado.

Por ámbitos escénicos, si bien todos ellos han sufrido pérdidas de gran tamaño, podemos afirmar que el teatro es comparativamente el que en mejor senda de recuperación se encontraba, frente a la danza, cuyo mercado se ha contraído aproximadamente a la mitad.

Los efectos de la pandemia, imposibles de cuantificar a día de hoy en las variables que estamos analizando, podrán ser conocidos y analizados a mediados del año 2021, pero la paralización total durante meses de la oferta y el consumo escénico, y la reducción posterior de la oferta, y en consecuencia del consumo, señalan un efecto negativo de carácter histórico. La recuperación débilmente iniciada en 2015, en la senda de las cifras de hace más de una década, queda ya no ralentizada sino directamente truncada.

A los efectos económicos de la pandemia sobre el sector de las artes escénicas, algunos de cuyos rasgos más externos acabamos de ver, se unen las enormes consecuencias sobre el tejido creativo y sobre las organizaciones de producción, distribución y exhibición, cuyas dimensiones son ahora imposibles de delimitar, pero que ponen en riesgo la existencia futura de miles de ellas. Esta cuestión será sin duda materia del próximo informe correspondiente a 2021.

Para completar esta breve panorámica de la situación de la oferta, el consumo y la recaudación de las artes escénicas hasta 2019, es inevitable enunciar sumariamente al menos algunas otras consecuencias sobre las que en los próximos meses será obligado centrar la atención del sector. Se trata de las consecuencias sobre las prácticas culturales y los modos de consumo inevitablemente tocados por la pérdida de la confianza en la seguridad en la asistencia a espectáculos en vivo, y de la propia "cultura" que los espectadores habían ido acumulando en el consumo cultural; sobre la desaparición de una parte considerable del tejido económico y creativo de un sector frágil (profesionales, creadores, compañías y empresas de producción…); sobre la pérdida de empleo cultural, abrupta y sin perspectivas concretas de recuperación en el corto y medio plazo; la redefinición de los perfiles creativos y del peso de lo digital en las ofertas culturales; la dificultad del sector público para asumir sus responsabilidades como motor dinamizador de la demanda… y consecuencias también sobre las políticas culturales, que van a definir el peso estratégico, pequeño o grande, que tendrá la cultura en España en las próximas décadas…

En definitiva, esta nueva situación nos reta con un nuevo punto de partida para el futuro de las artes escénicas en nuestro país. Un punto de partida que debe servir para afrontar los problemas inmediatos mediante medidas urgentes que palíen los males al sector y a los públicos, claro. Pero sobre todo, debe ser aprovechado para poner nuevas bases para la cultura y las artes escénicas pensando en el largo plazo.

En las siguientes páginas las colaboraciones del presente Informe contribuirán sin duda a enriquecer la visión sobre el momento y sobre el futuro, un reto colosal al que el sector cultural, la población y las instituciones públicas conjuntamente han de hacer frente en el inmediato porvenir.

1.2 Reflexiones sobre la crisis COVID-19 y el futuro de las artes escénicas en España

Alberto Fernández Torres

Demos un rodeo para tratar de situar estas reflexiones en su contexto. Porque el contexto, ocioso es decirlo, se las trae.

Una tendencia social particularmente arraigada se obsesiona por buscar de inmediato un nombre para cualquier nuevo fenómeno que presenta alguna complejidad.

El objetivo prioritario de este empeño es tan claro como loable: se trata de facilitar y simplificar la comunicación de ese complejo fenómeno a través de un término de uso común, cuyo contenido se considera —a veces, con singular optimismo— que es correctamente compartido por todos los interlocutores.

No obstante, la operación tiene también otros propósitos; y uno de ellos es que, cuando se pone nombre —o número, o las dos cosas— a un fenómeno complejo, se genera habitualmente la sensación de que se ejerce un cierto control sobre él. Así pues, hacerlo resulta tranquilizador.

La crisis producida por la pandemia del COVID-19 no podía ser una excepción, por supuesto. En particular, se ha promovido a su calor un término bastante cursi, casi un oxímoron más bien sospechoso: la "nueva normalidad"; pero también ha alimentado otros, quizá más ingeniosos y, sin duda, más acertados. Por ejemplo, "infoxicación" e "infodemia".

Algunos de los hechos a los que alude el primero de estos dos neologismos es que, desde que el COVID-19 entró en escena, en el terreno de la comunicación y la percepción social solo existen el virus y sus efectos. Todo lo demás ha pasado a muy segundo plano. La información y la desinfomación sobre el virus, y sobre la crisis multifacética que su pandemia ha producido, invaden de manera abrumadora todos los medios de comunicación y dejan muy poco espacio para otros temas que pueden ser también relevantes y valiosos (o hace que todo estos temas sean interpretados a través del tamiz de la crisis COVID-19).

En cuanto al segundo, sugiere muy justamente que las informaciones, comentarios, bulos, mentiras y *fake news* acerca de la pandemia se contagian y se reproducen con la misma rapidez que esta; y, prácticamente, con la misma "viralidad".

1.2.1 La crisis sanitaria

La "infoxicación", la "infodemia" y algunas de sus consecuencias

Los dos fenómenos a los que apuntan la "infoxicación" y la "infodemia" se han producido de manera generalizada en la totalidad de los países de nuestro entorno. Sin embargo, no lo han hecho de manera idéntica.

Por lo que se refiere al segundo —la "infodemia"—, un estudio destaca que, si bien algunas *fake news* tuvieron una manifestación común en varios países de la Europa occidental de manera simultánea y con "argumentos" parecidos —añadiríamos que "sospechosamente parecidos": remedios falsos; bulos sobre el 5G y Bill Gates; desinformaciones sobre el origen del virus, sobre las vacunas, sobre las mascarillas, sobre los EPI, etc.—, otros fueron más bien "patrimonio nacional". Tal es el caso, por ejemplo, del supuesto control y censura que habría puesto en marcha WhatsApp, la atribución de declaraciones falsas a determinados políticos, o los intentos de "estafas tecnológicas", todos los cuales tuvieron una expresión más intensa en España[1].

En cuanto al primero—la "infoxicación"—, algunos expertos han subrayado, entre otras cosas, que en nuestro país se ha desarrollado, en relación con el COVID-19, una especial obsesión por la información cuantitativa, hasta el punto de que probablemente ha sido el país que más atención ha prestado a las cifras; y con efectos positivos más bien dudosos[2].

Inicialmente, esta obsesión por las cifras se vio bastante acompañada en los medios de comunicación españoles por la publicación de encuestas que trataban de reflejar el estado de la opinión pública sobre la pandemia, las medidas adoptadas para hacerle frente, la valoración del comportamiento de los diferentes agentes, etc.

Sin embargo, esta costumbre fue languideciendo poco a poco. Quizá, porque realizar una encuesta, aunque no tenga un coste precisamente prohibitivo, requiere dinero. O quizá, porque todas ellas tendían a reflejar muy lógicamente lo mismo: excelente valoración por parte de los ciudadanos de la actuación de los profesionales médicos y sanitarios; buena opinión sobre el papel de la Poli-

1 AFP, CORRECTIV, Pagella Politica/Facta, Full Fact y Maldita.es (2020). *Infodemia COVID-19 en Europa: un análisis visual de la desinformación.* https://covidinfodemiceurope.com

2 José Antonio Llorente, presidente de LLYC, una de las empresas de comunicación más importantes de España, ha declarado: "Se ha confirmado también que los datos sin emociones valen más bien poco. Se pensó inicialmente que para solucionar los problemas bastaba con inundar de datos la realidad. Se ha retransmitido en tiempo real la evolución de la curva, su pico y su punto de aplanamiento; el número de infectados, diagnosticados y fallecidos hospitalarios. No han aclarado nada. La inconsistencia de las cifras y las dudas sobre su gestión han ensombrecido el panorama. España fue probablemente el país que más atención ha prestado a las cifras. Llevan instaladas en la portada de los diarios desde el comienzo de la crisis, una constancia que no se repite en ningún medio extranjero de los que suelo seguir". (Llorente, José Antonio (2020). Comunicar en cuarentena. Balance de casi tres meses de confinamiento. En VV.AA. *Desafío: COVID-19*. Madrid, España: LLYC).
Por añadidura, "centrar la atención en las cifras de afectados y muertos, como si fuera un marcador deportivo cafre, en lugar de en medidas preventivas, puede ser muy efectivo en términos de comunicación, pero no contribuye a generar comportamientos preventivos". (Rey-Biel, Pedro (2020) ¿Cómo influye la psicología a nuestro comportamiento ante una pandemia? En De la Fuente, A. Roldán, T. y Jimeno J. F. (coords.). *La economía española en tiempos de pandemia: una primera aproximación.* Madrid, España: Debate).

cía y el Ejército; acusada mejoría del juicio sobre las empresas, especialmente en el caso de las PYMES; opinión más bien desfavorable, en distintos grados, sobre la actuación de medios de comunicación, bancos, tribunales y, especialmente, partidos políticos...[3]

Un repaso a las principales encuestas realizadas en los últimos meses sobre la crisis COVID-19 revela que en ellas se ha preguntado a los ciudadanos por su opinión acerca del comportamiento que han tenido enfermeras, médicos, hospitales, farmacias, servicios de limpieza, Ejército, Policía nacional, Policía autonómica, Policía municipal, Guardia Civil, científicos, expertos en general, PYMES, centros educativos, profesores, vecinos, empresarios en general, grandes empresas, pymes, empresas de distribución, compañías de seguros, bancos, sindicatos, Unión Europea, periodistas, Iglesia, ONG, tribunales de justicia, Seguridad Social, ayuntamientos, Comunidades Autónomas, Parlamento, líderes de los partidos políticos, Gobierno central...

Sin embargo, no encontramos en ninguna de ellas pregunta alguna sobre el comportamiento del sector cultural, sus empresas o sus profesionales.

Ojo. No es una amarga queja, sino una simple constatación. Ni quienes han encargado las encuestas han considerado oportuno, interesante o útil pedir que la cultura fuera incorporada a ellas; ni los profesionales de la demoscopia —que sin duda saben de qué están hablando y por qué preguntan lo que preguntan— parecen haberlo sugerido; ni los encuestados han echado en falta, de manera espontánea, esa ausencia.

Para finalizar el dibujo, añadamos que tampoco se ha producido por parte de la Administración una atención especial a la cultura en los últimos meses, salvo por la creación de una línea de liquidez COVID-19 dirigida exclusivamente al sector cultural para tratar de que este pueda hacer frente a necesidades de tesorería derivadas de la crisis, tema sobre el que volveremos más adelante[4].

La cultura: ¿presente, pero "invisible"?

Seguramente, el lector se estará diciendo a estas alturas que, para dar este rodeo, no hacía falta tanta alforja. "Así que lo que ocurre es que la cultura española —no digamos ya las artes escénicas— se ha visto una vez más ninguneada públicamente... Pues vaya novedad...", mascullará probablemente para su capote.

Es posible que, en efecto, nada de esto constituya novedad alguna. Sin embargo, cosa diferente es que, en estos momentos, no resulte significativo.

3 Ver, por ejemplo, Metroscopia. *Barómetro continuo COVID-19*. Junio 2020; o No.Com. *El barómetro de las dos crisis*. Mayo 2020. Publicado en *Expansión (19 de mayo)*.

4 Ministerio de Cultura y Deporte (2020). *Línea de liquidez COVID-19 para el sector cultural*. http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/industriasculturales/linea-liquidez-COVID-19.html. Esta actuación ha quedado legalmente sustanciada a través del Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto económico y social del COVID-2019 (BOE núm. 126. 6 de mayo de 2020).

De la constatación de esa ausencia, un observador neutral podría simplemente sacar la conclusión de que ni la cultura, en general, ni ninguna de sus manifestaciones concretas, en particular, han tenido un papel social relevante durante la pandemia.

¿Es así? Más bien, hay pruebas de lo contrario. Vídeos y grabaciones *ad hoc*; uso profuso de antiguas canciones —con especial dedicación a *Resistiré*— y difusión de nuevas composiciones relativas a la crisis; música desde terrazas y espacios al aire libre; acceso gratuito, mediante canales digitales, a contenidos de museos y a espectáculos filmados de ópera y teatro; incremento extraordinario de los accesos a las muy diversas plataformas de oferta cinematográfica o audiovisual en general (Youtube, NetFlix, Teatrix, Movistar, Amazon Prime Video, HBO, etc.); incremento notable de la lectura de libros, sea en versión impresa o digital... Estas y otras propuestas culturales han atraído fuertemente la atención de los ciudadanos, especialmente en los primeros meses de la pandemia.

De acuerdo con una encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), un 69% de los ciudadanos declara haber visto más series, películas, documentales, etc. por televisión durante las semanas de confinamiento—es la quinta actividad más citada de entre quince de muy diverso tipo que se sugieren en la encuesta—y un 54% ha leído más libros y revistas—es la séptima actividad más citada en ella, empatada con hacer actividades deportivas en casa—. Además, un 49% de los encuestados asegura que hacer estas actividades —las quince sugeridas, claro, pero entre ellas también las culturales— le han hecho "sentirse mejor", porque le han permitido "aprovechar mejor el tiempo para realizar otras cosas o actividades que tenía pendientes" (23% de ese total), "sentirse más útil, activo o realizado" (20%) y "distraerse, entretenerse, tener la mente ocupada, evadirse" (18%). En otra pregunta, un 23% añadía que ello le había facilitado compensar el "malestar emocional a causa de la situación"[5].

Un documento de la Presidencia de la Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) —una asociación que agrupa a 240.000 gobiernos regionales y locales de 140 estados para defender sus derechos e intereses— lo subrayaba a mediados de abril con meridiana claridad: "Los actores y sectores culturales han respondido y han ofrecido contenidos críticos e inspiradores que nos están ayudando a superar la crisis. La gente ha recurrido a la cultura para crear significado, para mostrar solidaridad y levantar la moral general"[6].

Y la misma organización, en otro documento publicado en las mismas fechas con ocasión del lanzamiento de la campaña #culture2030goal, añadía:

5 Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2020). *Estudio sobre Bienestar Emocional (Junio 2020).* http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3280_3299/3285/es3285mar.pdf

6 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) (2020). *Decálogo para la era posterior a COVID-19 (21 de abril). https://www.uclg.org/sites/default/files/decalogo_covid19.pdf*

"Las comunidades culturales están respondiendo al desafío [de la crisis generada por el COVID-19]. Son incontables las iniciativas que han surgido para potenciar el acceso y la participación, y para crear juntos nuevas expresiones, significados y energías. Todas ellas ilustran el impresionante poder de la cultura para construir comunidades sanas y resilientes, y mejorar el bienestar de todas las personas"[7].

Una contribución tan positiva como innegable

Así pues, aunque el sector y los profesionales de la cultura no hayan sido el agente fundamental en la resistencia social frente a la crisis del COVID-19, no han estado en absoluto al margen de ello y han cumplido al respecto un papel muy destacado; especialmente en dos vertientes:

- Como solución para que los ciudadanos hayan podido sobrellevar en mejores condiciones una larga etapa de confinamiento que ha amenazado muy seriamente su bienestar y su estabilidad emocional e intelectual. Han mitigado así, de manera sustancial, el deterioro individual y colectivo que ese obligado encierro podría haber producido en ellos, poniendo a su alcance un amplio abanico de propuestas de consumo cultural, ocio y entretenimiento a la que han podido dedicar una parte muy importante de su tiempo.
- Como canal de promoción —a través de la difusión de narrativas y mensajes eficaces, bien elaborados y de elevada calidad— de actitudes y comportamientos positivos que animaran a los ciudadanos a mantener un espíritu de resistencia, motivación y superación frente a las duras consecuencias del desarrollo de la pandemia y de la suspensión de una parte extraordinariamente relevante de la actividad económica.

Es difícil negar que las "comunidades culturales" han cumplido eficazmente este papel hasta donde se lo han permitido sus limitados recursos y las adversas circunstancias generadas por las medidas que han tenido que ser adoptadas para hacer frente a la pandemia. Por ello mismo, es necesario volver sobre la extraña paradoja —admitamos, por el momento, que es "extraña"— de que los ciudadanos hayan hecho amplio e intenso uso de esa oferta cultural; y, sin embargo, se haya producido una especie de "invisibilidad social" a la hora de reconocer públicamente ese papel.

En otras palabras: resulta objetivamente innegable —y, con bastante probabilidad, muy pocos ciudadanos españoles lo negarán a título individual, a poco que se les llame la atención sobre ello— que la cultura ha tenido una función relevante e intensa durante los meses transcurridos desde el inicio del

7 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos CGLU (2020). *Asegurar que la cultura forma parte integral de la respuesta a la pandemia de COVID-19. Declaración de la campaña culture2030goal (20 de abril). http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/es_culture2030goal_declaration_culture_and_covid19.pdf*

estado de alarma. Sin embargo, no parece que de ello se haya seguido una percepción social consciente de la positiva contribución que la cultura ha hecho para afrontar la crisis... y, sobre todo, tampoco parece que la haya en estos momentos acerca del importante papel que podría y debería tener la cultura en la recuperación del latido económico y social del país en la etapa post-COVID.

En definitiva, la cultura ha estado "ahí", entre la gente, cumpliendo un papel positivo y relevante..., pero hay motivos para suponer que esa presencia no ha permeabilizado de manera sensible en la percepción social y política acerca de la cultura.

Una contribución que podría haber sido mayor y mejor

Conviene subrayar, además, que ha estado "ahí" por decisión voluntaria y solidaria de sus profesionales, no porque ninguna instancia se lo haya impuesto o sugerido.

No se subraya esto para poner en valor la extraordinaria actitud de todos los profesionales de la cultura que se han significado en hacer que esta contribuyera a la superación emocional e intelectual de la crisis —que también—, sino porque nadie —y, cuando se dice "nadie", se emplea un eufemismo para apuntar claramente a los poderes públicos— ha considerado necesario, útil u oportuno que esa contribución se llevara a cabo de manera planificada, orientada y suficientemente dotada.

Vale, es cierto que los agentes públicos se han visto desbordados por la pandemia. Es comprensible que su foco de atención estuviera en otro sitio. También podrían aducir que igual no hacía falta planificación ni orden alguno, puesto que los profesionales de la cultura ya lo estaban haciendo muy bien.

Sin embargo, si hacemos caso a los expertos, igual no es baladí recoger, como muestra significativa, estas palabras, extraídas de un análisis efectuado en medio de la presente pandemia: "La cultura es un elemento fundamental en la configuración de nuestro comportamiento y se activa con más fuerza en tiempos de crisis. En tiempos de incertidumbre, la cultura ancla a los consumidores a lo familiar, proporcionándoles significado y ayudándoles a hacer frente a cualquier ansiedad que surja" [8].

De ahí que la CGLU subraye que "los artistas, creadores y profesionales de la cultura, así como las organizaciones del sector cultural, desempeñan un papel fundamental en la promoción del bienestar y la resiliencia de las personas y las comunidades, garantizan el acceso a la información, fomentan la concienciación y la tolerancia, y crean las capacidades para imaginar las socie-

8 Roy, Radecka. *The role of culture in a global crisis. Understanding how identities and values shape behavior (July 2020)*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/role-of-culture-in-global-crisis-2020-ipsos.pdf

dades del futuro, que ya se configuran en esta gran agitación mundial que vivimos" [9].

Por consiguiente, no parece que renunciar a potenciar el papel de la cultura en esta crisis, de manera ordenada y sobre la base de recursos, canales y esfuerzos debidamente dotados y coordinados, sea una muestra de especial perspicacia.

Por otro lado, los poderes públicos podrían también aducir que no es cierto que hayan descuidado la atención a la cultura, por cuanto que, a principios del pasado mes de mayo, según se ha mencionado anteriormente, el Ministerio de Cultura y Deporte puso en marcha una "línea de liquidez dirigida exclusivamente al sector cultural para necesidades de tesorería derivadas de la crisis de la COVID 19", destinada a seis subsectores —audiovisual, artes escénicas, industria musical, industria del libro, bellas artes y otras empresas culturales— y basada en una subvención de 195 millones de euros. Esta cantidad, apalancada en el Instrumento de Garantía Financiera para los sectores culturales y creativos de la Comisión Europea (programa Europa Creativa), que avalará el 75% de los créditos, debería movilizar unos recursos totales de 780 millones de euros en beneficio del sector.

En la argumentación que el Ministerio ha hecho pública para justificar la creación de esta línea de liquidez, se señala lo siguiente: "La actual situación derivada de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 y las medidas de contención adoptadas, tienen un importante impacto económico, siendo las industrias creativas y culturales (...) uno de los sectores más afectados. Las restricciones a la libre circulación de personas, el cierre de establecimientos, así como la cancelación de actividades culturales afecta severamente a todo el sector. Además, resulta previsible que sea uno de los sectores que más tiempo necesitarán para volver a la normalidad en cuanto a las restricciones motivadas por razones sanitarias. Por ello, se requieren medidas de apoyo financiero para poder compensar, en lo posible, los descensos de sus ingresos ordinarios, y dotarse de liquidez para hacer frente a sus obligaciones" [10].

Por consiguiente, sin necesidad de entrar ahora a debatir si su diseño es más o menos acertado, se trata de una muy loable y necesaria actuación de carácter asistencial, destinada a mitigar el impacto de la crisis sobre las empresas culturales; y que es comparable, en su intención y objetivos, a las que el Gobierno ha puesto en marcha a lo largo de los últimos meses para ayudar a otros sectores económicos muy sensiblemente afectados por la crisis.

Sin embargo, esta intervención no se ha visto acompañada ni ha ido en paralelo con la idea de procurar que la cultura multiplicara de manera proactiva el papel positivo que estaba cumpliendo en medio de la crisis gracias a la actitud responsable, consciente y solidaria de sus profesionales.

9 CGLU (20 abril 2020). op. cit.

10 Ministerio de Cultura y Deporte (2020). op. cit.

Algunas conclusiones por el momento

Así pues, de toda la argumentación precedente, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El sector cultural y sus profesionales han estado muy presentes de manera positiva en la dinámica social generada por la crisis del COVID-19 y por las medidas extraordinarias que se han adoptado para hacerle frente.
- De acuerdo con las opiniones expresadas por los propios ciudadanos, esta actividad ha permitido que estos soportaran mucho mejor la larga etapa de confinamiento y mantuvieran el ánimo en medio de la dura crisis.
- Sin embargo, esta significativa presencia y esta intensa actividad no parecen haberse traducido en una clara y consciente percepción pública acerca de cuál ha sido la función real y práctica de la cultura en medio de la pandemia, ni ha conducido a una diferente y mejor consideración sobre ambos; es decir, ni sobre la cultura, ni sobre su función social.
- En definitiva, parece que el aprovechamiento de la cultura por parte de los ciudadanos durante los últimos meses ha sido tan intenso como "socialmente inconsciente", ya que ello no se ha proyectado significativamente sobre la consideración social y económica del sector cultural.
- Esto ha tenido claro reflejo en la actitud de los poderes públicos. Su actuación sobre el sector cultural durante estos meses ha ido únicamente encaminada a facilitarle algunos recursos económicos para tratar de que sus empresas pudieran afrontar los graves problemas de liquidez derivados de la imposibilidad de llevar a cabo sus actividades en mínimas condiciones de normalidad. Una intervención que, sin duda, es loable y positiva, pero insuficiente.
- El papel social y proactivo del sector cultural durante la pandemia ha sido fruto exclusivamente de la actitud y de la decisión de sus profesionales, sin que haya mediado una conciencia, especialmente por parte de los poderes públicos, de que la cultura podía cumplir un papel más relevante y eficaz en la superación de la crisis si se le dotaba de la coordinación y, sobre todo, de los recursos necesarios.

Sin embargo, que esto haya sido así durante la etapa más dura de la pandemia no quiere decir que deba o pueda seguir siendo "así" en la etapa post-COVID... salvo que, de nuevo, no se tenga la sensación ni la convicción de que es necesario que la cultura cumpla un papel más útil y más relevante en el próximo proceso de reconstrucción social del país.

1.2.2 Medidas para la reconstrucción

Potenciar el papel de la cultura en la superación de la crisis

Si es así, es decir, si no existe tal convicción, bastará con dejar que las cosas sigan su curso. Los profesionales y empresas del sector continuarán haciendo

una contribución responsable y solidaria como han hecho hasta ahora —es decir, sin disponer de recursos especiales y sin una coordinación planificada con las instituciones públicas y las empresas de otros sectores—; contarán quizá con el apoyo de los poderes públicos para afrontar algunos problemas de tesorería causados por la menor o nula actividad cultural y el descenso de sus ingresos; los ciudadanos aprovecharán la aportación del sector cultural sin ser muy conscientes de ello; y los resultados serán los mismos: más que estimables, pero muy por debajo de lo que se podría conseguir actuando de otra forma.

Porque, de acuerdo con la muy conocida cita atribuida —al parecer, erróneamente— a Albert Einstein, es de locos repetir una cosa una y otra vez esperando obtener resultados diferentes.

Y lo cierto es que, al parecer, se desea obtener resultados diferentes.

Por ejemplo, volviendo de nuevo a los análisis realizados por la CGLU en relación con la crisis, subrayemos que, en su opinión, "después de la pandemia, es esencial llevar a cabo una conversación sobre la forma en que las comunidades interactúan con la cultura y acceden a ella", porque "abordar las desigualdades será´ más importante que nunca, mediante la elaboración de programas sobre el patrimonio, la creatividad y la diversidad, disponibles para todos"; en definitiva, "ahora más que nunca, necesitamos reconocer, incorporar y apoyar los temas culturales en nuestra respuesta a la crisis y en la planificación de la recuperación" [11].

Para ello, sería seguramente indispensable contar con una "hoja de ruta" formalmente acordada entre el sector cultural y los poderes públicos.

Es verdad que, de cara a la construcción del futuro, habría que evitar la tendencia y la percepción de que lo primero que hace el sector cultural cuando tiene problemas es mirar hacia las Administraciones públicas, en lugar de partir de sus propios recursos y capacidades (tendencia que, por otro lado, no es privativa del sector cultural, sino frecuentemente común a todos los sectores económicos del país).

Sin embargo, en este caso, esa "mirada" hacia las Administraciones públicas es imprescindible, por cuanto que estamos hablando de un proceso de recuperación y reconstrucción que atañe a toda la sociedad española y que, por ello, debería ser decidido y expresamente sostenido por esas administraciones a través de una estrategia claramente definida y no sujeta a los habituales vaivenes o desacuerdos partidistas. De ahí la necesidad de una "hoja de ruta" común.

Esta "hoja de ruta" debe iniciarse, sin lugar a dudas, por las medidas necesarias para mitigar el fuerte y grave impacto de la crisis sobre la viabilidad y sostenibilidad de las empresas del sector cultural, pero no debe limitarse a ese tipo de iniciativas.

En todo caso, tales medidas han de ser ciertamente la primera etapa de esa "hoja de ruta". Recordemos al respecto que, aunque todos los sectores de la economía se están viendo duramente afectados por la crisis y esta tiene una

11 CGLU (20 y 21 de abril de 2020). op. cit.

naturaleza global, sus efectos sobre cada país, cada sector y cada empresa están siendo y van a seguir siendo muy diferentes, como bien han advertido diferentes expertos. Algunos van a ser más vulnerables que otros y todos van a necesitar medidas específicas, aparte de las que se diseñen con carácter general.

Sin ir más lejos, así lo ha reconocido el Ministerio de Cultura y Deporte al argumentar sobre la necesidad de la línea de liquidez COVID-19: "Las industrias creativas y culturales [van a ser] uno de los sectores más afectados (...). Además, resulta previsible que sean uno de los sectores que más tiempo necesitarán para volver a la normalidad en cuanto a las restricciones motivadas por razones sanitarias".

Necesidad de una actuación claramente específica

Sin embargo, estas medidas de naturaleza marcadamente económica tienen que ser:

- Mucho más flexibles y ágiles. Como han puesto de manifiesto diversas fuentes en los últimos meses, parece detectarse, por un lado, que el conjunto de ayudas económicas aprobadas por el Gobierno para hacer frente a las consecuencias de la pandemia exigen a los beneficiarios potenciales unos procedimientos de tramitación más bien engorrosos y que se compadecen más bien poco con la urgencia de la situación; y, por otro, que no son recibidas por esos beneficiarios con la celeridad que asimismo imponen los terminantes y bruscos efectos de la crisis, de modo que es fácil que esas ayudas lleguen cuando ya no haya remedio para aquel que debía ser ayudado. Hay señales que indican que tal cosa ha ocurrido con un elevado número de empresas de diversos sectores, entre ellos el cultural.
- Mucho más específicas. De nuevo, hay que insistir en que los expertos señalan que, aunque la crisis generada por la pandemia es global, sus efectos negativos están siendo y van a seguir siendo diferentes en cada país y en cada sector económico; y también lo serán los ritmos y procesos de recuperación, cuando estos se produzcan.

Por ello, las medidas necesarias para afrontarlos en el sector cultural han de adaptarse también de manera mucho más ajustada a las particularidades de este; y, más aún, a las de los diferentes subsectores que lo integran, pues no son las mismas en la industria del libro, que en las artes escénicas, por poner solo un ejemplo[12].

Es verdad que el Ministerio ha declarado que la línea de liquidez COVID-19 está "específicamente" centrada en el sector cultural y se estructura formal-

12 A este respecto, no deja de ser sintomático que, a la hora de definir las seis líneas de intervención "subsectoriales" a las que se dirige la línea de liquidez COVID, el Ministerio de Cultura y Deporte hable solo de dos *industrias* (música y libro) y no aplique este apelativo ni a las artes escénicas, ni a las bellas artes, ni a las "otras empresas del sector cultural", ni tampoco (cosa más bien rara) al sector audiovisual. Más adelante volveremos sobre esto.

mente a través de los seis subsectores antes mencionados, lanzando así un supuesto mensaje de diferenciación. Sin embargo, a la hora de la verdad, esta diferenciación apenas tiene en cuenta las particularidades del sector cultural, en general, y de cada uno de esos subsectores, en particular. Son medidas "específicas" únicamente porque se dirigen "específicamente" al sector cultural, pero no porque tengan en cuenta de manera "específica" las "especificidades" propias de este…

Su objetivo esencial es procurar que las empresas beneficiadas no entren, por así decirlo, en suspensión de pagos y evitar que desaparezcan desde el punto de vista jurídico y económico —lo que, en todo caso, no es precisamente poco—. Como se señala en su argumentación básica, "se requieren medidas de apoyo financiero para poder compensar, en lo posible, los descensos de sus ingresos ordinarios, y dotarse de liquidez para hacer frente a sus obligaciones"[13].

En todo caso, si nos fijamos estrictamente en las empresas de artes escénicas, el "descenso de sus ingresos ordinarios" no deja de ser un eufemismo, porque el problema para estas no consiste en un descenso, sino prácticamente en una "desaparición": dado que, en lo esencial, realizan una actividad de naturaleza intrínsecamente presencial, esta era imposible en la época de confinamiento y puede terminar siendo muy heroicamente esporádica en la fase que se está desarrollando en la actualidad.

Por ello, la liquidez prevista ha operado o puede operar más bien como paliativo para evitar la ruptura total de la cadena de suministro —lo que, sin duda, es muy relevante, reiterémoslo—, pero su efecto fundamental en las artes escénicas probablemente haya sido conseguir que los proveedores y financiadores de las empresas del sector puedan cobrar sus productos y servicios, limitando así la quiebra y desaparición de un cierto número de estas empresas, pero no supondrán que estas consigan recursos para relanzar su actividad y alcancen un auténtico fortalecimiento para superar la crisis.

Conseguir esto último —es decir, ir más allá de la mera y exigua supervivencia, afrontar mejor la crisis y, sobre todo, cumplir un papel relevante en su superación— exige medidas que no solo "vayan específicamente" al sector, sino que tengan en cuenta sus "especificidades".

Para identificar estas medidas en el ámbito de las artes escénicas y de la música, se ha dado un paso muy relevante a través de un documento suscrito por 33 asociaciones que representan a más de 300.000 profesionales de las disciplinas artísticas del teatro, la danza, el circo y la músicaescénica, y que fue hecho público con anterioridad a la publicación del Real Decreto-ley por el que se aprobaba la línea de liquidez COVID-19 anteriormente mencionada.[14]

13 Ministerio de Cultura y Deporte (2020). op. cit.

14 Asociaciones del Sector de las Artes Escénicas y de la Música (2020). *52 medidas extraordinarias para afrontar las consecuencias de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 en el sector de las artes escénicas y la música*. https://academiadelasartesescenicas.es/396-documento-52-medidas-extraordinarias-para-las-artes-escenicas-y-la-musica/

Este documento tiene muy expresamente en consideración la necesidad de atender las particularidades del sector a la hora de diseñar las medidas de apoyo y fortalecimiento que son más urgentes. Así, subraya en su introducción, a través de un apartado significativamente titulado "¿Por qué demandamos medidas específicas?", que "en los países más desarrollados de Europa y especialmente en los que son el ejemplo a seguir en cuanto al desarrollo de su sector de Artes Escénicas y la Música, saben bien que nada en la cadena de valor de ese ámbito se mueve en los parámetros habituales del mercado y es por ello que establecen marcos normativos adecuados a esa idiosincrasia o, como en este caso, medidas específicas para salvaguardarlo. Desgraciadamente en España tanto unas como otras no se han desarrollado convenientemente"[15].

Una casa de ladrillos

Por añadidura, estas medidas específicas no solo deberían ir encaminadas a asegurar la supervivencia de las empresas escénicas y la actividad de sus profesionales, sino también a dotarlas de las fortalezas y capacidades necesarias para hacer frente a los contextos de grave adversidad que inevitablemente se producirán nuevamente en el futuro; y, sobre todo, para que puedan cumplir de manera firme y sólida un papel relevante en la superación de esta y cualquier otra crisis.

No hay dudas aquí al respecto: tanto en los documentos oficiales antes mencionados como en los elaborados por el propio sector, se hace justa y nítida referencia a que el sector cultural, en general, y el de las artes escénicas, en particular, están aquejados de debilidades estructurales que les hacen muy vulnerables a las situaciones de crisis y que les impiden cumplir eficazmente la función social que deben y quieren asumir.

Dicho de otro modo, no se trata de poner en marcha medidas que hagan posible que, en adelante, el sector de las artes escénicas recupere la situación que tenía antes de la pandemia. Si se permite un símil quizá inoportuno cuando se está hablando de una situación tan grave, esto sería tanto como pensar que, para solucionar los destrozos causados por el huracanado soplido del lobo sobre las casas de paja y madera de los dos primeros cerditos, sería bastante con reconstruir esas casas... con paja y madera. El objetivo no debe ser ese, sino hacer posible que el sector de las artes escénicas tenga en adelante una casa bastante más resistente. De ladrillos, por ejemplo.

15 Ibid. pág. 4. Cabe asumir, desde una perspectiva quizá autocrítica, que 52 medidas extraordinarias son muchas medidas. Al fin y al cabo, si suponemos que la economía española puede ser dividida en una quincena larga de sectores que tienen sus respectivos subsectores, una aproximación proporcional conduciría a suponer que serían necesarios varios miles de medidas extraordinarias para afrontar la crisis COVID-19 (y, por desgracia, igual es hasta verdad). No obstante, lo cierto es que esas 52 medidas para las artes escénicas y la música no solo dan prueba de ser el resultado de un análisis meditado y detallado, sino que constituyen un "a modo de catálogo" del que pueden seleccionarse con gran facilidad las actuaciones específicas que resultan más urgentes o efectivas, por lo que la utilidad del documento queda fuera de toda duda.

Y, para conseguirlo, hay que diseñar la nueva casa "ab initio" teniendo en cuenta que ha de ser de ladrillos. Con esta banal obviedad se quiere aludir al hecho sintomático de que, aunque la información sobre la línea de liquidez COVID-19 está en una página web sobre Industrias Culturales, tanto el texto alojado en ella como el Real Decreto-ley repetidamente mencionado hablan en unos casos de "industria" al referirse a determinados subsectores y no lo hacen al referirse a otros. Por ejemplo, cuando mencionan a las artes escénicas.

No es momento ni lugar para abordar un debate de muy largo recorrido —"las artes escénicas ¿son o deben una industria cultural?"—, pero sí para poner de manifiesto que, lo sean o no, lo deban ser o no, no pueden ni podrán cumplir adecuada y eficazmente su función social en pleno siglo XXI —y, sobre todo, tras la pandemia— si han de hacerlo en las condiciones de precariedad económica, fiscal y hasta jurídica que están afrontando actualmente y desde hace mucho tiempo.

Por ello, no digamos —si es que el uso del concepto conduce a posiciones encontradas o a sesgos interpretativos— que las medidas específicas para las artes escénicas que es necesario diseñar y aplicar han de ir encaminadas a fortalecer su condición de "industria cultural", pero sí que tienen que ir encaminadas a fortalecer su tejido empresarial —adopte este las formas que sus profesionales deseen libremente adoptar en cada caso y en función de sus respectivos proyectos— a fin de contar con los mimbres necesarios tanto para hacer frente a los contextos adversos como para poder materializar todas sus potencialidades y capacidades.

Sin duda, para ello habrá que empezar por lo que la crisis actual ha impuesto como más urgente; es decir, asegurar la supervivencia y viabilidad de las empresas del sector de las artes escénicas, así como los ingresos y adecuadas condiciones laborales de sus profesionales, que es lo que declaran perseguir el Real Decreto-ley de 5 de mayo y una parte relevante del documento elaborado por las 33 asociaciones de las artes escénicas y la música. Pero eso ha de ser solo el comienzo; hay que ir más lejos.

Así pues, a falta de saber cuál es el balance de la aplicación la línea de liquidez COVID-19 tras el periodo transcurrido desde que fue aprobada —cuatro meses en el momento de escribir estas líneas— y cuáles son las virtudes y vicios que esa aplicación haya puesto de manifiesto —más allá de los muy probables déficits de rapidez y flexibilidad que antes se han mencionado—, podemos considerar que las bases para conseguir ese objetivo de supervivencia y viabilidad se hallan, como mínimo, diseñadas a través de esos dos documentos de referencia; y, en el caso del Real Decreto-ley, ya aprobadas.

Sin embargo, insistamos en ello, este "frente" de actuación, con ser el más urgente, no es el único que es preciso abordar.

El (re)impulso de la actividad escénica

El siguiente "frente" ha de ser promover la reanimación de la propia actividad escénica —es decir, no solo "paliar la inactividad", sino "recuperar y potenciar

la actividad"—, a fin de que, desde el punto de vista económico, las empresas del sector sean capaces de generar ingresos que aseguren su sostenibilidad futura; y para que, desde el punto de vista social y cultural, las artes escénicas cumplan su función a través de una cita continuada con los ciudadanos.

Obviamente, a nadie se le escapa que una actividad que es esencialmente presencial por su propia naturaleza puede encontrar importantes obstáculos para ello en estos momentos, los cuales serían:

- Poco menos que insalvables si la persistencia de la pandemia o nuevos rebrotes obligaran a la prohibición de los espectáculos públicos en directo.
- Muy importantes en lo económico si los espectáculos fueren posibles en los recintos escénicos únicamente mediante importantes reducciones del aforo disponible —a fin de garantizar el respeto a la "distancia social"[16]—, pues esto haría extremadamente difícil que los ingresos de las representaciones pudieran cubrir sus costes.
- Muy importantes, tanto en lo social como en lo económico, si se produce el retraimiento de la asistencia a los espectáculos escénicos por parte de un segmento relevante del público potencial —alarmado por los riesgos de contagio— que haga que ni siquiera se completen suficientemente esos aforos ya de por sí reducidos.

Dejando al margen, de momento, la excepcional situación descrita en el primer punto anterior —que, en principio, conduciría seguramente a que no hubiera más alternativa que la continuidad o perfeccionamiento de las medidas excepcionales ya concebidas parta paliar los efectos económicos de la inactividad—, es en los otros dos supuestos cuando y donde puede cobrar sentido la aplicación correcta y no desnaturalizada de un instrumento tradicional de apoyo público al sector de las artes escénicas que, a nuestro juicio, ha terminado por ser empleado de manera sesgada desde el punto de vista de la gestión económica de los recursos públicos: las subvenciones.

Aun cuando la argumentación acerca de esta cuestión exigiría un desarrollo textual mucho mayor que el que se va a abordar en estas páginas, dejemos simplemente constancia, al menos como hipótesis, que un instrumento —la subvención— que debería ser empleado para la corrección concreta y temporal de determinados desajustes en un mercado dado —quizá durante un largo tiempo, pero sin vocación de eternidad— se ha convertido en una vía de financiación permanente e imperfecta de las actividades del sector, lo que no se ajusta con exactitud a las funciones que debería cumplir.

16 Se trata este —"distancia social"— de un eufemismo tan cuestionable como el de "nueva normalidad". Para empezar, porque no es una distancia que venga originalmente determinada por ningún acuerdo o formalismo social, sino mediante obligación legal y por razones sanitarias. Solo el empeño, muy de moda, de no llamar a las cosas por su nombre y dejar que sean bautizadas por los denominados *spin doctors* o *storytellers* ha popularizado un término que mejor debería haberse llamado "distancia sanitaria" o cualquier cosa más exacta y menos cursi que la que se ha generalizado de manera lamentable.

Subvenciones *stricto sensu*

Una subvención consiste normalmente en la entrega de una cantidad dineraria a fondo perdido para conseguir unos objetivos concretos y que está acotada estrictamente al tiempo en el que estos deben ser alcanzados.

Típicamente, debe servir prioritariamente para reducir los precios que paga el ciudadano por el disfrute del producto o servicio que es subvencionado; o para impulsar la producción y suministro de este producto o servicio a una mayor escala de lo que permiten sus costes reales. Sin embargo, no es tan adecuada ni eficiente para otros fines, que es lo que lleva ocurriendo desde hace un tiempo casi inmemorial en su aplicación a las artes escénicas.

En todo caso —hay que insistir en ello— no se trata de abrir "ahora" este debate, sino de subrayar que es precisamente "ahora" cuando las subvenciones, debidamente aplicadas, pueden cumplir en el sector los fines para lo que realmente están llamadas y resultan eficaces.

En efecto, un diseño de las subvenciones más ajustado a la actividad del sector —es decir, un "rediseño" de las subvenciones actuales, pues la operación no debería consistir en una mera reedición o ampliación de la habituales órdenes ministeriales que tradicionalmente las regulan— podría permitir:

- Cubrir el *gap* existente entre los ingresos que se derivarían de una ocupación "suficiente" del aforo del recinto escénico —entendiendo por tal la que hace posible la recuperación de la totalidad de los costes fijos y variables de cada representación— y los que realmente se pueden obtener a través del "aforo reducido" por causas de seguridad sanitaria.
- Facilitar, en línea con lo anterior, una mayor difusión de los espectáculos teatrales; es decir, cubrir los costes de su distribución por recintos escénicos de diferentes zonas geográficas si las circunstancias de movilidad y "presencialidad" permiten tal distribución (es obvio que las giras, aun si resultan factibles por razones sanitarias, se harán a costes superiores a los que son habituales).
- Reducir sustancialmente el precio de las localidades, animando así a que una afluencia de público mayor que la meramente "espontánea" facilite la plena cobertura del aforo "reducido".

Puede objetarse a esto último la hipótesis que sugiere que, en condiciones normales, se registra una acusada "inelasticidad" de la demanda escénica respecto del precio de las localidades, en el sentido que las oscilaciones al alza o a la baja de este último no tiene apenas efecto sobre la primera, por lo que resulta ilusorio suponer que el descenso del precio de la entrada facilitado por la subvención se puede realmente traducir en una mayor asistencia de espectadores.

Sin embargo, no estamos en "condiciones normales". Igual que es seguramente cierta la "inelasticidad" antes citada, también lo es que se puede apreciar una correlación estadística suficientemente significativa entre la Renta Nacional Disponible por habitante (RND) y la asistencia a espectáculos escé-

nicos. Si consideramos, a su vez, que existe asimismo una notable y lógica correlación entre el Producto Interior Bruto (PIB) y la RND, y que el PIB español seguramente va a reducirse en el entorno del 15% en el primer año de la presente crisis, podemos temer más que razonablemente que se produzca una fuerte reducción en la RND que llevaría a un sustancial descenso en la asistencia a los espectáculos escénicos aun en el caso de que no se produjeran otras restricciones.

De ocurrir esto, el efecto económico sobre el sector, con ser un importante factor de riesgo, no sería quizá lo más grave. Obvio es decir que el descenso de la RND no disuade por igual a todos los ciudadanos de la asistencia a espectáculos escénicos, sino que se ceba en particular en los que disponen de ingresos más bajos o menos seguros. Si es así —y hay suficiente motivo para pensar que así será—, el mantenimiento de esos precios "normales" que en circunstancias "normales" no expulsarían de los recintos escénicos a los espectadores potenciales de ingresos menos elevados o seguros sí lo harían en las circunstancias "no-normales" que ahora afrontamos.[17]

En otras palabras, si no se consigue que la oferta escénica se formule a precios realmente asequibles para los ciudadanos de rentas menos altas, se estará generando una profunda y creciente "brecha cultural" quizá no tan grave, pero de parecidas características a las de la "brecha educativa" que la crisis ya está creando.

Hacer, pero también comunicar lo que se hace

Aun así, puede suponerse que ninguna subvención de alcance razonable podrá jamás tener un efecto muy relevante sobre la asistencia a los espectáculos escénicos vía descenso de los precios, pues estos tampoco deberían situarse en niveles tan cercanos a la simple gratuidad que dieran lugar a una "desvaloración" social de la oferta teatral, sobre la base de esa extendida percepción social que sostiene muy correctamente que "lo que no cuesta no vale".

No obstante, sí hay una vía complementaria para que el efecto de la reducción de los precios de las localidades sea "más relevante" a la hora de incentivar la asistencia de espectadores. Aunque la experiencia sea menos concluyente al respecto que la que afecta a la "inelasticidad" de la demanda, sí la hay de que lo que conduce a un incremento espontáneo de la demanda cuando se produce una bajada del precio de las localidades es que ese incremento… no sea realmente "espontáneo", sino que se encuentre alimentado por una campaña de comunicación masiva que esté centrada en difundir el esfuerzo que se hace por bajar los precios de las entradas. En otras palabras: se trata de actuar

17 En el límite, este argumento puede ser asimismo válido para los ciudadanos que, habiendo mantenido sus ingresos a pesar de la crisis, se retraen de dedicar una parte de ellos al consumo cultural —o a las formas que, con razón o sin ella, consideran que son más caras dentro de las diferentes opciones de consumo cultural, como es el caso de las artes escénicas— por la situación generalizada y persistente de incertidumbre económica. El efecto sería parecido: una menor asistencia a los espectáculos escénicos.

no solo sobre la bajada del precio de las localidades, sino sobre la percepción social de la bajada de esos precios.

En realidad, tal parece ser la opinión de las empresas del sector. Las respuestas que estas ofrecieron a una encuesta sobre diversos temas sectoriales realizada entre diciembre de 2018 y enero de 2019 señalan que un 70% piensa que los espectadores consideran que "pagan un precio elevado" por la asistencia a los espectáculos escénicos y tienen asimismo la percepción de que este "elevado" precio "limita que asistan [a ellos] tanto como les gustaría"[18].

Así pues, el problema no reside solo ni fundamentalmente en cuál sea el nivel real de ese precio, sino cómo es socialmente percibido. Por ello, es concebible la hipótesis de que unas adecuadas subvenciones que permitieran un razonable descenso de los precios de las localidades podrían incentivar una mayor asistencia de espectadores siempre y cuando una adecuada comunicación masiva de ese descenso lo diera a conocer masivamente

Reiterémoslo a modo de conclusión: lo que puede conducir a un incremento de la demanda vinculado al descenso de los precios no es solo que este último tenga lugar, sino que sea comunicado públicamente de manera masiva y eficaz; y, sobre todo, que sea comunicado como fruto de una colaboración solidaria entre la iniciativa pública (la Administración central, que lo hace posible mediante subvenciones) y la iniciativa privada (las empresas privadas del sector, que trasladan la subvención a los precios) mediante una campaña auspiciada por ambas partes.

No en balde "la práctica totalidad de la ciudadanía (93%) atribuye [actualmente] gran importancia a la colaboración entre empresas públicas y privadas para la reconstrucción de nuestra economía"[19].

Actuar sobre la demanda escénica

Además, una significativa reducción del precio de las localidades gracias a las subvenciones —y a medidas fiscales tales como la reducción del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) para los espectáculos escénicos, como se señalará a continuación—, unida a una campaña de comunicación masiva que informe ampliamente de ello —y que, sobre todo, sitúe tal reducción como resultado de una colaboración público-privada cuyo objetivo es potenciar una oferta cultural que se considera relevante para nuestra sociedad— podrían tener un efecto no precisamente menor sobre una "asignatura pendiente": el impulso y dinamización de la demanda escénica.

En efecto, esta dinamización supondría actuar "casi" por primera vez —o, al menos, "casi" por primera vez de manera global, firme y decidida— sobre

18 Observatorio de la Academia (2019). *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral (2018).* Madrid, España: Academia de las Artes Escénicas de España.

19 Metroscopia (2020). *La colaboración público-privada es clave para la recuperación de la economía, según los españoles*. Pulso económico empresarial de España (I) (18 de junio).

una necesidad que cualquier análisis riguroso sobre el mercado escénico pone de manifiesto y que es asimismo subrayada por los profesionales del sector: la actuación de los poderes públicos sobre las artes escénicas se lleva centrando desde hace décadas en un impulso de la oferta y en un total descuido por la demanda. Las administraciones han invertido importantes cantidades de dinero público en el desarrollo de recintos escénicos fuera de Madrid y Barcelona, han dedicado sustanciales subvenciones anuales a promover la producción y las giras, etc., pero no han hecho nada especialmente relevante o sostenido por promover la demanda.[20]

En definitiva, han actuado de acuerdo con un viejo principio de la economía clásica según el cual "la oferta genera la demanda", lo cual está quizá muy bien como postulado macroeconómico, pero no se ve necesariamente confirmado por la práctica real en todo momento y en todo lugar.

Es cierto, por ejemplo, que la rehabilitación y reactivación de un recinto escénico en una ciudad en la que no hay ninguno permite que "aflore" y se canalice, por así decirlo, una demanda escénica latente que no podía manifestarse anteriormente porque no tenía dónde ni cómo. También lo es que promover producciones incentiva que sus promotores busquen y encuentren "su" público. O que las giras permiten llevar los espectáculos a lugares donde no hay una oferta estable y, por ello —de manera similar a como ocurre con un nuevo recinto escénico—, la llegada de esas producciones facilita nuevamente que la demanda latente pueda expresarse y materializarse... En estos y otros casos, muy frecuentes, la oferta genera demanda.

Sin embargo, una vez que esos procesos ocurren, la capacidad de la oferta para seguir generando demanda de manera espontánea experimenta lógicamente un tope, que se pone de manifiesto cuando toda la demanda latente que antaño estaba desatendida tiene cómo y dónde canalizarse, lo que parece que ya ha ocurrido de manera suficientemente generalizada. Por ello, hace mucho tiempo que los recursos públicos deberían haberse dedicado también a generar demanda nueva escénica y no solo a mantener la oferta.

Muy significativamente, un 92% de las empresas del sector considera que la "creación y desarrollo de nuevos y más públicos" es la segunda vía más eficaz para hacer posible el desarrollo de las artes escénicas, solo por detrás de "la promoción constante de las artes escénicas en la educación"[21], que agrupa un 98% de las respuestas —y que, en parte, es también una medida para la generación de demanda futura—. Por consiguiente, las reducciones de precios debidamente comunicadas, la rebaja del IVA con traslado asimismo a los precios —luego volveremos sobre esto—, la introducción ordenada y sistemática de las artes escénicas en los centros educativos, y campañas de comunicación que difundan todo lo anterior y envíen a los ciudadanos la señal y el mensaje

20 Cierto es que al propio sector también se le puede y debe criticar por esta dejación, dicho sea con el debido respeto y comprensión.

21 Observatorio de la Academia (2019). op. cit.

de que es relevante asistir a los espectáculos escénicos son actuaciones posibles y urgentes para la promoción de la demanda.

En este mismo ámbito, es necesario también abordar el punto tercero antes mencionado, es decir, la posibilidad de que se produzca el retraimiento de una parte de los espectadores potenciales a asistir a los recintos escénicos por miedo al contagio.

Aquí subvención y comunicación pueden volver a jugar un papel muy positivo y eficaz:

- La primera, facilitando que los gestores de los recintos escénicos puedan aplicar medidas preventivas y sanitarias fiables y eficaces, tanto mediante la actuación material sobre el interior de los locales como a través de la aplicación de cuidadosos protocolos, asegurando así el respeto a la "distancia social".
- La segunda, difundiendo que, sobre la base de estas medidas y con los protocolos adecuados —como han subrayado públicamente algunos gestores de espacios escénicos de manera singularmente acertada—, es mucho más controlable y está mucho más garantizada la seguridad de los espectadores que acuden a una sala escénica, que la de quienes asisten a otros eventos públicos más o menos masivos (o, al menos, no lo está menos).

En relación con la promoción de la demanda escénica, es necesario insistir también en la urgencia de una actuación que anteriormente ha sido simplemente mencionada: la integración de las artes escénicas en las enseñanzas curriculares y regladas de los centros educativos.

Aun cuando los objetivos, consecuencias, desarrollos y formatos que se hallan vinculados a esta integración desbordan con mucho los límites lógicos de este texto[22], señalemos solo algunas cuestiones de cierta relevancia:

- Hay suficiente análisis y consenso acerca del hecho de que todas las prácticas artísticas y culturales proporcionan —cada una de ellas de manera específica—un mejor y mayor conocimiento de la realidad y de los fenómenos sociales, pues permiten su "experimentación" en un espacio delimitado expresamente para ello y antes unos espectadores que son conscientes de esa experimentación y que aceptan participar en ella[23].
- Un mayor y mejor conocimiento de la realidad social da lugar a ciudadanos más capacitados para elegir y tomar decisiones sobre su destino; es decir, más libres y más propensos a defender y ejercer los valores democráticos.

22 En todo caso, hay ya una literatura suficientemente nutrida al respecto que puede ser consultada con relativa facilidad. Véase, por ejemplo, Vieites, Manuel F. *El teatro vacío*. Cap. 8. Educación, formación, cualificación (2017). Madrid, España: Publicaciones de la Asociación de Directores de Escena de España (ADE).

23 "El valor didáctico del teatro depende de la constitución de un espacio ordenado en donde pueden ser experimentadas las leyes de un universo del que la experiencia común sólo hace visible el desorden" (Ubersfeld, Anne (1998). *Semiótica teatral*. Madrid, España: Editorial Cátedra). Nótese que la famosa autora de estas palabras da por supuesto "el valor didáctico" del teatro y simplemente añade la principal condición para que ese valor se realice.

- Adquirir competencias en relación con la comprensión avanzada de los procesos, recursos y códigos de las artes escénicas es mucho más fácil y efectivo en las primeras etapas de socialización del individuo, en las cuales la "escuela" y el "colegio" cumplen un papel simplemente esencial.
- El entendimiento y experimentación de estas prácticas darán lugar a que los alumnos, una vez terminada su etapa educativa, sean más proclives a la asistencia a espectáculos escénicos e, incluso, a la participación en ellos, lo que generará más demanda escénica y, sobre todo, espectadores mucho más formados y más capaces de extraer valor y disfrute de esos espectáculos.
- La integración de las artes escénicas en la enseñanza reglada puede ser, más allá de una importante alternativa o complemento de la actividad laboral de los profesionales de la escena —lo que no es poco, dada la precariedad y vulnerabilidad que les afecta en este terreno—, una vía muy efectiva de mayor imbricación e implicación del sector de las artes escénicas en el tejido social y económico del país.

Solucionar (de una vez) el recurrente problema de la fiscalidad

Para cerrar estas reflexiones sobre posibles medidas de (re)impulso de la actividad escénica, es imprescindible mencionar la actuación sobre el régimen fiscal que afecta —en el más amplio sentido de la expresión— al sector.

No en balde, sus empresas consideran que la mejora de la fiscalidad que se les aplica es el reto más importante al que se enfrentan: concretamente, es citado en primer lugar, dentro de un listado de once medidas de muy diverso tipo, por un 94% de las empresas del sector en la encuesta del Observatorio de la Academia de las Artes Escénicas de España antes citada[24].

Es importante advertir de que, en el caso del sector de las artes escénicas, "mejora de la fiscalidad" no es exactamente igual a "reducción del tipo de IVA", sino que es algo mucho más amplio. Esta última —la reducción del IVA— ha sido y sigue siendo una reivindicación de largo recorrido dentro del sector; y la rebaja al 10% aprobada por el último Gobierno del Partido Popular, aunque corregía parcialmente una absurda, irracional, injusta e ineficiente situación previa, sigue situando esa carga impositiva en un nivel que no es aceptable. De ahí que se diga que su reducción "sigue siendo" una relevante reivindicación sectorial.

Sin embargo, aunque tal reducción podría tener un muy positivo efecto sobre los precios de localidades, según se ha apuntado anteriormente, no es esta la única "mejora de la fiscalidad" que resulta urgente[25].

En efecto, no es solo el precio de la localidad el que se ve gravado impositivamente de una manera excesiva. Diversas fases de los procesos de produc-

24 Observatorio de la Academia (2019). op. cit.

25 Las principales asociaciones del sector (FAETEDA, AVETID, etc.) han hecho públicos diversos análisis, informes y declaraciones a lo largo de los últimos años acerca de la muy negativa fiscalidad que afecta al sector —con especial foco en el IVA— de manera repetida y con argumentos generalmente coincidentes. El lector interesado puede acceder a ellos de manera bastante fácil a través de internet.

ción, distribución, exhibición y contratación de los espectáculos —y hasta la propia percepción de subvenciones— se ven asimismo fuertemente gravadas por un complejo y, a veces, hasta contradictorio entramado de impuestos cuya aplicación, por añadidura, suele ir a contramano de los tiempos propios de la actividad escénica.

El documento de las 33 asociaciones antes citado contiene en un su apartado V una lista de nueve actuaciones fiscales muy concretas que resultan urgentes en el marco de la crisis actual y que se refieren no solo al IVA o al Impuesto General Indirecto Canario (IGIC), sino también al Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) o al Impuesto de Sociedades, entre otras cuestiones. Estas actuaciones urgentes debieran ser la antesala de una racionalización completa del régimen fiscal que afecta al sector, con una visión de más largo plazo y atendiendo asimismo a incentivos que ya se aplican en otros países.

Algunos elementos de esta racionalización fiscal deberían ser, a título de ejemplo[26]:

- La aplicación del tipo mínimo o súper-reducido de IVA a todas las actividades escénicas, tanto a los actos de consumo (compra de localidades por parte de los espectadores) como a las operaciones de producción, distribución, contratación, etc. de las empresas escénicas[27].
- Establecimiento de un tope de beneficios por el que deban tributar las empresas escénicas que los obtengan a la hora de aplicar el Impuesto de Sociedades, de modo que quede exento el importe que lo exceda.
- Concesión de exenciones o deducciones en el Impuesto de Sociedades que pagan las empresas y en el IRPF que pagan los profesionales cuando todos o parte de los beneficios o de las rentas obtenidas, respectivamente, se reinviertan en el propio sector.
- Establecimiento de tipos fiscales o medidas impositivas (tramos, deducciones...) diferentes en función del tamaño y recursos de las distintas empresas escénicas.
- Deducciones fiscales a los ciudadanos por el gasto que realicen en determinados consumos culturales.
- Eliminación de las cargas impositivas que gravan las subvenciones.
- Fórmulas flexibles de declaración (bienales, trienales...) que se adapten mejor al ciclo de vida y explotación de los espectáculos escénicos.
- Revisión cuidadosa de todo el entramado fiscal que afecta al sector para eliminar las más que probables formas de doble imposición

26 Ver al respecto Muro, Robert (2015). "La fiscalidad de la cultura es una cuestión de Estado: levantar la mirada para ver el horizonte". *Revista Acotaciones nº 34. RESAD, enero-junio 2015*. El texto fue elaborado en un momento en el que el IVA aún era del 21%, pero la mayor parte de las propuestas y consideraciones contenidas en él tienen plena vigencia. Por ejemplo, la oportuna advertencia de que "la fiscalidad expresa el valor que el país da a su cultura".

27 Cabe recordar que la urgente reducción del IVA, aunque solo para la compra de localidades, es una medida que la Federación Estatal de Asociaciones de Empresas Productoras de Teatro y Danza de España (FAETEDA) reiteró reciente y oportunamente al Ministerio de Cultura y Deporte el pasado 18 de marzo (ver, por ejemplo, Europa Press (2020). "Coronavirus: El sector teatral pide bajar el IVA de las entradas del 10% al 4% para la reapertura". 18 de marzo).

En definitiva, mediante un profundo proceso de racionalización fiscal, basado en estas u otras medidas, se conseguiría no solo promover un descenso del precio de las localidades, sino también una importante reducción de los costes de las empresas del sector, lo que podría dar conjuntamente un significativo impulso a la oferta y a la demanda de actividades escénicas.

Fortalecer el tejido empresarial y la capitalización del sector

Lo expuesto en apartados anteriores serviría probablemente para reanimar la actividad del sector de las artes escénicas. Sin embargo, es preciso reconocer que esta actividad seguiría en manos de un tejido empresarial extraordinariamente débil y vulnerable. Algunas señales indirectas son bastante elocuentes: puede estimarse que solo un 5% de sus empresas tiene más de cinco asalariados y solo un 18% adopta la forma jurídica de "sociedad", pues en el 75% de ellas la condición jurídica recae directamente en una persona física[28].

Por ello, el objetivo de que las artes escénicas tengan un papel relevante en el proceso de reconstrucción social y económica del país es inseparable de dotarlas de elementos que les permitan disponer de una mayor fortaleza económica y financiera.

Es verdad que, a la hora de diseñar las actuaciones necesarias al respecto, será indispensable tener en cuenta la muy diversa naturaleza de las empresas que integran el sector.

No se alude con esta frase solo a que, como consecuencia del fuerte minifundismo y la no menos fuerte polarización empresarial que es característica de este, no es igual el caso de las pocas empresas de gran tamaño relativo, que el de las muchas empresas de muy pequeño tamaño ("absoluto y relativo", en este caso).

También se alude a que no todas realizan las mismas actividades (ocioso es decir que no es lo mismo producir, distribuir, exhibir o gestionar espectáculos), ni desde la misma actividad (igual de ocioso es advertir de que no es igual el caso de una empresa que posee o gestiona un local de exhibición, que el de la compañía que, por su vocación, naturaleza o recursos, desarrolla actividades en régimen mayoritariamente de "itinerancia"[29]), ni desde la misma condición jurídica (la mayor parte de las empresas son privadas, pero hay también un reducido número de empresas públicas que son muy relevantes y que tienen casuísticas muy diferentes en comparación con las anteriores e, incluso, entre sí).

28 Tales son los porcentajes que alcanza en España las empresas culturales dedicada a actividades de "diseño, creación, artísticas y de espectáculos, según datos de 2018, Ministerio de Cultura y Deporte (2019). *Anuario de Estadísticas Culturales*. Madrid, España: Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte. Bien es verdad que las empresas de artes escénicas son solo una parte de este amplio conjunto de compañías, pero no hay motivos para suponer—antes al contrario—que estén muy lejos de esa media.

29 Con el uso de este término, sin duda impreciso y "antiguo", se trata de hacer referencia a las empresas escénicas que desarrollan toda o una parte sustancial de su actividad llevando sus producciones a recintos escénicos que son propiedad y están gestionados por terceros, y típicamente ubicados fuera de la localidad de residencia de esas mismas empresas.

Sin embargo, sí que se puede plantear de manera básica y generalizada que todas las empresas el sector se ven negativamente afectadas por una posición económica de nula o muy baja capitalización material que les obliga a sortear "a cuerpo" cada contexto o suceso adverso de cierta relevancia y que les limita extraordinariamente el acceso a las fuentes de financiación.

Por ello, igual que las subvenciones deberían ser una herramienta específicamente focalizada en la promoción de la actividad escénica, son necesarias otras herramientas de naturaleza diferente que permitan que estas empresas puedan contar con un capital material mínimamente desarrollado que les dé mayor fortaleza económica, que les permita reducir sus costes variables, que les haga más ventajosa la adopción de formas jurídicas más protectoras y que, en definitiva, les facilite desarrollar mejor su trabajo.

Todas ellas lo necesitan en mayor o menor medida. A título de ejemplo:

- Las que poseen o gestionan recintos escénicos, para que estos se encuentren en condiciones materiales y con recursos modernos que hagan posible que el servicio escénico sea ofrecido a los ciudadanos con los estándares de calidad y comodidad que este exige cualquier servicio y que contribuye significativamente a que este le resulte atractivo, lo que no es muy habitual en las salas escénicas.
- A su vez, las empresas que se dedican a la producción de espectáculos necesitan dotarse de equipos propios e, incluso, acceder a locales que les faciliten no solo la realización de los procesos de producción material del espectáculo y los imprescindibles ensayos, sino incluso la posibilidad de programar la exhibición de espectáculos propios o de terceros, así como la realización y oferta actividades paralelas que incrementen y diversifiquen sus ingresos.

Por otro lado, este reforzamiento económico debe ir acompañado por medidas de reforzamiento financiero que, como antes se ha apuntado, no residan esencialmente —mejor aún: que no residan en absoluto— en el mecanismo de la subvención, que es francamente ineficiente para este propósito.

De nuevo, en tono seguramente autocrítico, cabe detectar al respecto que el documento de las 33 asociaciones anteriormente mencionado, aunque subraya muy correctamente la necesidad de aplicar "medidas referidas a la financiación empresarial" —de manera consecuente con el hecho de que el 26% de las empresas del sector considera que la financiación es el problema "más importante" que les afecta y el 69% lo considera "bastante importante"[30]— y

30 Observatorio de la Academia (2019), op. cit. Cabe añadir que la encuesta contenida en este estudio refleja que las empresas del sector piensan que la financiación de sus actividades descansa actualmente y debe descansar en el futuro en las ayudas de las administraciones públicas. No obstante, esta generalizada percepción puede deberse a que las empresas simplemente constatan cuál es la situación actual "de hecho" y muestran un notable escepticismo sobre la posibilidad de que pueda ser diferente en el futuro, dado que no se adivinan alternativas. Pero ¿y si las hubiera y se pusieran en marcha? Si la financiación del sector tiene que depender abrumadora o exclusivamente de las administraciones públicas (o, al menos, de las formas que adopta actualmente esta financiación), entonces

les dedica consecuentemente un apartado expreso y muy razonable, este no resulta especialmente detallado, preciso ni innovador.

Por supuesto, están muy bien las menciones que en él se hacen al acceso a las líneas de crédito oficial, a la moratoria sobre el pago de los préstamos o a la información sobre sistemas de financiación convencionales que no son usados normalmente por las empresas del sector.

No obstante, quizá sea asimismo necesario proponer una aplicación *ad hoc* —en el sentido de estar ajustada a las especificidades del sector— de otros instrumentos específicamente financieros: préstamos y créditos "blandos", formas de capital riesgo, intereses subvencionados, incentivos a las entidades que proporcionen financiación a las empresas del sector, desarrollo de sistemas de microcréditos para objetivos concretos, incentivos al patrocinio y al *crowdfunding*, condiciones especiales de contratación y amortización, etc.

La gestión de la "distancia social"

Como antes se ha subrayado, es forzoso considerar que resulta más que probable que las actividades escénicas tengan que desarrollarse en adelante y durante un cierto tiempo bajo fuertes limitaciones impuestas por el respeto a la "distancia social"; un tiempo que, además, es muy difícil de determinar en el momento de redactar estas líneas por dos motivos fundamentales:

- La evolución de la pandemia y la necesidad de imponer medidas excepcionales sigue estando sujeta a un muy elevado nivel de incertidumbre, por lo que no es posible aventurar en este momento si estas medidas se mantendrán solo a corto plazo, o también a medio y largo plazo.
- Es más que posible que, incluso una vez que queden canceladas estas medidas excepcionales, por no ser necesarias desde el punto de vista sanitario, la costumbre social muy generalizada de mantener una cierta distancia física y el miedo al contagio sigan influyendo en las relaciones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos.

Por añadidura, una hipótesis alternativa —y, desde luego, pesimista— obliga a considerar el riesgo indeseado de que un posible agravamiento o nuevos rebrotes de la pandemia obligaran a reinstaurar medidas de confinamiento. Esta es una perspectiva tan difícil de aventurar como de gestionar, y lo más que se puede adelantar es que pondría en una situación de mayor urgencia la aplicación del contenido fundamental, seguramente actualizado, del documento de 52 medidas elaborado por las asociaciones del sector.

En todo caso, las presentes líneas están elaboradas desde la perspectiva de que las medidas de "distancia social" que establecen condiciones limitativas

el problema puede terminar siendo insoluble, porque no es ilógico pensar que esa dependencia casi absoluta es, en buena medida, la causa de que el problema de la financiación sea el "más importante" (o "bastante importante") que tiene que afrontar el sector...

para celebración de actos públicos —o su impacto sobre los hábitos sociales de los ciudadanos— seguirán vigentes, con mayor o menor intensidad, a corto y quizá medio plazo.

Si así fuere, hay una serie de factores que operan de manera contradictoria y cuya gestión será seguramente imprescindible:

- Como se ha adelantado anteriormente, el aforo disponible de los recintos escénicos se verá sustancialmente reducido, por lo que las medidas para poder afrontar la consecuente reducción de ingresos serán especialmente urgentes.
- La adecuación de estos recintos no solo a las medidas de "distancia social", sino también otras destinadas a preservar la seguridad sanitaria de los espectadores (accesos, zonas de uso común, etc.) supondrán —están suponiendo ya— costes extra muy significativos que deberían ser absorbidos no solo mediante subvenciones, sino también mediante herramientas de financiación que hagan posible llevar a cabo actuaciones materiales de mejora, acondicionamiento y modernización de esos espacios, a fin de hacer "de la necesidad, virtud".
- Otro efecto de las restricciones al uso de los recintos escénicos será seguramente la aparición de serias dificultades para el desplazamiento de los espectáculos. Esto puede dificultar notablemente la optimización o, incluso, la propia de realización de giras y será también, muy probablemente, fuente de costes extra. Quizá sean más factibles las representaciones en lugares al aire libre, pero las limitaciones (por ejemplo, meteorológicas) y los sobrecostes no lo harán fácil. De nuevo, la aplicación combinada de subvenciones que permitan absorberlos y de fuentes de financiación que faciliten la adquisición de equipos de muy diverso tipo (escénicos, transporte, etc.) será presumiblemente necesaria.
- A su vez, otra consecuencia de lo anterior será probablemente que resulte más viable la programación de espectáculos escénicos en locales propios (o de gestión propia), que el desplazamiento a recintos de terceros, pues en los primeros será seguramente más fácil la aplicación recurrente de medidas de protección sanitaria. De ahí la necesidad de medidas de financiación que permitan que las empresas escénicas puedan acceder a la disponibilidad de un espacio propio en el que hacer programación de espectáculos propios o ajenos, así como otras actividades generadoras de ingresos.
- Por el mismo motivo, resulta urgente que los propietarios o gestores de recintos escénicos —muy especialmente los de propiedad pública— vean incentivada la posibilidad de establecer en ellos compañías en "régimen de residencia" que actúen como dinamizadoras de la actividad escénica en las respectivas zonas geográficas mediante la producción y exhibición de espectáculos propios, la programación de espectáculos de otras compañías o el desarrollo de actividades paralelas.

Una fórmula aún más ambiciosa y de mayor impacto sería que estas residencias pudieran hacerse en "régimen compartido" por varias empresas escénicas, creando así sinergias y reduciendo previsiblemente diversos costes de producción, operación y gestión.

Por añadidura, las residencias no solo facilitarían hacer frente a algunos de los condicionantes derivados de las medidas de "distancia social" y de las dificultades de ejercer la "itinerancia", sino que evitarían que los recintos escénicos de propiedad pública se convirtieran definitivamente en espacios casi vacíos y únicamente generadores de costes improductivos como consecuencia de la pandemia.

Por último, —aunque seguramente hay más factores que se habrán de tener en cuenta—, será necesario considerar el efecto de la pandemia y de las medidas de "distancia social" sobre el comportamiento de los ciudadanos en tanto que espectadores potenciales.

Por un lado, hay que insistir al respecto en que es probable que el miedo al contagio —amén de la menor renta disponible, pero no es éste el aspecto que se aborda en este apartado—les retraiga del interés por acudir a los espectáculos escénicos.

Por otro, es también posible que, cada vez más, se pongan en mayor valor las formas de relación social que permiten establecer una cercanía personal y compartir de manera "comunitaria" determinados eventos públicos, en correctas condiciones de seguridad, a fin de generar sentimiento de ciudadanía y disfrutar de él.

De nuevo, una adecuada campaña de comunicación público-privada que ponga de manifiesto que la asistencia a los recintos escénicos se puede hacer en condiciones sanitarias seguras y debidamente establecidas —¿por qué no establecer un "sello de calidad" que otorgarían las administraciones públicas a los locales escénicos que cumplen escrupulosamente los protocolos y medidas de seguridad?— y supone una positiva contribución a la vida ciudadana y a la reconstrucción social, podría ser tan eficaz como necesaria.

1.2.3 Contribución de las artes escénicas a la reconstrucción social

La perspectiva económica

La contribución de las artes escénicas a la reconstrucción social tras la pandemia pretende ser, en efecto, el principal hilo conductor de estas reflexiones. En esta contribución, podrían distinguirse dos vertientes: una más relacionada con los aspectos económicos del sector y otra más focalizada en su función social y cultural.

Por lo que se refiere a la primera perspectiva —la económica—, esta puede abordarse, a su vez, desde una doble consideración:

- En primer lugar, la que toma en consideración el riesgo que para la economía nacional podría suponer un colapso del sector.

- En segundo lugar, y a nuestro juicio más importante, la que tiene en cuenta el positivo papel que puede cumplir el sector de las artes escénicas, a pesar de su humilde dimensión, en la reconstrucción económica del país.

La primera es, sin duda, la que concita la mayor atención por parte de las administraciones públicas cuando piensan en el sector cultural, en general, y en el escénico, en particular. Un buen y reciente ejemplo de esta actitud es la Exposición de Motivos del Real Decreto-ley 17/2020 de 5 de mayo anteriormente mencionado. Se destaca en él que el sector cultural tiene "un peso significativo" en la economía española, pues representa un 2,4% del PIB (es decir, 27.728 millones de euros) y un 3,6% del empleo total del país (más de 700.000 trabajadores) a través de unas 120.000 empresas, según datos referidos a 2017 de la Cuenta Satélite de la Cultura en España[31].

A su vez, el peso de las artes escénicas en esas cifras totales, aun siendo modesto, no es irrelevante; y, sobre todo, es creciente en el tiempo, al revés de lo que le ocurre a la aportación total del sector cultural al PIB. Con datos de 2017, las artes escénicas suponen el 0,23% del PIB nacional y el 9,8% del PIB cultural (es decir, 2.215 millones de euros, cantidad un 29% mayor que la de 2008, mientras que la del sector cultural en su conjunto ha descendido un 16% en ese mismo periodo de tiempo.), así como el 0,4% del empleo total y el 11,6% del empleo cultural (es decir, unas 85.000 personas).[32]

Más aún: las artes escénicas suman una actividad de más de 50.000 representaciones anuales que representan una cifra total de negocio superior a los 235 millones de euros y la venta de 13,6 millones de localidades, según datos de 2018[33], lo que conduce a estimar que más de 4 millones de ciudadanos acuden a esas representaciones cada año.

Todo ello, amén de una expresa y conocida obligación constitucional, conduce al Gobierno a tratar de "garantizar la supervivencia de las estructuras culturales, y de los trabajadores y empresas que se dedican al sector" a través de "medidas de fomento y protección que garanticen la existencia, desarrollo y progreso de la actividad cultural"[34], lo cual es, sin duda muy loable.

Sin embargo, es inevitable percibir en estas declaraciones un marcado tono protector, según el cual la obligación esencial de los poderes públicos respecto de la cultura, en general, y de las artes escénicas, en particular, sería una labor de tutelaje y conservación. Nada menos, pero tampoco nada más.

31 Ministerio de Cultura y Deporte (2020). *Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto económico y social del COVID-2019*. BOE núm. 126 de 6 de mayo de 2020.

32 Ministerio de Cultura y Deporte (2019). *Cuenta Satélite de la Cultura en España. Avance de resultados 2010-2017 (Base 2010)* https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/cuenta-satelite/resultados-cuenta-satelite.html

33 Fundación SGAE. *Anuario SGAE de las artes escénicas musicales y audiovisuales 2019*. http://www.anuariossgae.com/anuario2019/home.html

34 Ministerio de Cultura y Deporte (2020). *Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo.* pág. 5.

Así lo confirma el propio Real Decreto-ley 17/2020 cuando añade que las medidas diseñadas en él están encaminadas "a la protección inmediata y urgente del tejido empresarial, asociativo y artístico, entendido dicho tejido como estructuras culturales sin las cuales sería imposible el retorno deseado a la actividad cultural habitual"[35].

¿"Retorno a la actividad habitual"?

Ahora bien, ¿es realmente tan deseable este "retorno a la actividad cultural habitual"? Como mínimo, como mal menor, por supuesto que sí. Sin embargo, recordemos que, en nuestro país, la situación "habitual" de la cultura no es tan deseable. Tan es así, que cuando los poderes públicos se refieren a ella, no pueden evitar casi nunca la tentación de hablar de la necesidad de "protegerla", reflejando así su convicción de que se haya en una situación de alto riesgo.

Más aun, ¿no cabría pensar que esta situación no deseable y sí arriesgada se debe a que la actitud de los poderes públicos respecto de la cultura es esencialmente de protección y no de fortalecimiento?

Normalmente, se protegen las especies que se hallan en riesgo de extinción y es lamentable cuando estas desaparecen..., pero la vida sigue. ¿Es realmente "elegible" la supervivencia de la cultura, en general, y de las artes escénicas, en particular? Es decir, ¿se podría asistir a su lamentable desaparición o a su progresiva irrelevancia con la tranquilidad de que la vida seguiría más o menos igual? ¿O se considera que su contribución social es ineludible? ¿Se valora suficientemente cuál sería el coste directo sobre la economía nacional —no hablemos del indirecto— que tendría la desaparición brusca o en rápida progresividad de la actividad que se halla detrás de las cifras expuestas en el apartado anterior? ¿No sería mejor plantearse lo que la cultura y las artes escénicas pueden aportar económicamente al país —luego hablaremos de sus demás aportaciones, sin duda más importantes que la económica, pero que dependen ampliamente de esta— en lugar de subrayar constantemente cuánto "cuesta" protegerlas?

El sector cultural y las artes escénicas no necesitan (solo) "retornar a su actividad habitual", sino superar las estrechas limitaciones en las que esta se halla tradicional y actualmente confinada. Y esto se debe conseguir:

- Mediante un reforzamiento de su tejido empresarial —evitemos la expresión de "tejido industrial", sin duda más ajustada, pero que suele crear reacciones encontradas, según se ha advertido con antelación—. Lo que hacen falta de manera prioritaria no son más empresas culturales o escénicas, sino que las que existen sean más fuertes, más sostenibles y hasta

35 Ibid. pág. 6.

tengan incentivos para fusionarse, asociarse o materializar sinergias de manera voluntaria, si ello es posible y lo consideran libremente de interés.
- Mediante una mayor y más planificada incardinación de sus actividades con la de los demás sectores de la economía con los que están habitual y constantemente relacionadas, que son muchos y variados.

Por ejemplo, es habitual y convencional relacionarlas con el turismo, pero a través de una visión "macro" y excesivamente dispersa, consistente normalmente en valorar positivamente el efecto de atracción que grandes establecimientos culturales o grandes espectáculos de larga duración pueden tener sobre los turistas externos e internos. Sin embargo, no se valora ni explota ordenadamente una visión más "micro", atenta al efecto positivo y multiplicador que los proyectos culturales pueden tener a escala más local sobre los negocios de hostelería, restauración o comerciales situados en sus respectivos entornos.

Frecuentemente, por más que se den cifras del "PIB cultural", da la impresión de que se considera que los recursos públicos que se destinan a la cultura o a las artes escénicas constituyen un gasto cuyo efecto positivo se agota en el beneficio directo que reciben sus destinatarios —por añadidura, sin considerar suficientemente que, aun limitadas a este impacto, las ayudas a las artes escénicas tienen un importante efecto proporcional sobre el empleo, porque se trata de actividades muy intensivas en mano de obra— y no una inversión que genera un efecto multiplicador sobre las empresas que les proveen de materiales o servicios de manera directa o indirecta.

Acondicionar un recinto escénico no solo para que se adapte a las nuevas circunstancias sanitarias, sino también para modernizarlo, genera más negocio, más ingresos y más trabajo a todas las empresas que han de ser proveedoras para que tal acondicionamiento sea llevado a cabo —y que no son, en absoluto, empresas "culturales"—; y la misma reflexión cabe hacer sobre el impacto de las empresas escénicas —sean de producción, distribución, exhibición o gestión—sobre la demanda de instrumentación y material eléctricos, equipos informáticos, restauración, hostelería, transporte, construcción, textil, iluminación, mobiliario, artes gráficas, equipos y servicios audiovisuales, diseño, gestoría, formación, activos y servicios inmobiliarios, servicios de comunicación, servicios digitales... y unos cuantos más.

Esto, que actualmente se produce de manera espontánea y no necesariamente ordenada, ¿no podría organizarse de manera más planificada? Por ejemplo, mediante alianzas y acuerdos empresariales, creación de *clusters* a escala local, contrataciones a largo plazo, compras "en bloque" para que diversas empresas escénicas se provean de determinados suministros... y, por añadidura, de manera incentivada desde las administraciones públicas a través de instrumentos financieros *ad hoc* y vinculados a la consecución de determinados objetivos de negocio y empleo.

Muy probablemente, se conseguiría así que el sector de las artes escénicas hiciera un mayor y más interesante aportación a la reconstrucción económica a escala local y nacional.

Y quizá, de esta manera, no solo se "retornaría a la actividad habitual", sino que se entraría en un escenario menos "habitual" y más enriquecedor para todos los sectores culturales y para el conjunto de los ciudadanos...

La perspectiva cultural

En todo caso, sin desmerecer en absoluto el papel que el sector pueda asumir, en el marco lógico de su dimensión, para contribuir desde el punto de vista económico al proceso de reconstrucción del país, es y debe ser mucho más relevante el que puede cumplir como consecuencia del ejercicio de lo que le es más propio: una función cultural con capacidad de influencia positiva en las ideas, actitudes y comportamientos de los ciudadanos.

En este sentido, y aunque el asunto exige un análisis de mayor profundidad, parece claro que la actividad escénica va a desarrollarse en el inmediato futuro en un contexto social marcado fuertemente por factores muy diversos y, en algunos casos, hasta contradictorios:

- Obsesión social por la seguridad sanitaria.
- Recelo al contacto personal y directo —con mantenimiento, incluso "espontáneo", de la "distancia social"— por parte de un elevado número de ciudadanos, especialmente los pertenecientes a determinados colectivos sociales.
- Igual recelo, y en las mismas circunstancias, respecto de la realización de desplazamientos fuera del lugar de residencia.
- Igual recelo, y en las mismas circunstancias, en relación con la asistencia a eventos que suponen una presencia más o menos masiva de espectadores.
- "Sensu contrario", deseo de superar todas las restricciones anteriores por parte de un número significativo de ciudadanos de determinados colectivos sociales, dispuestos a aprovechar todas las oportunidades permitidas que hagan posible los contactos personales, la movilidad geográfica y la asistencia a eventos masivos como forma de recuperar elementos importantes del disfrute de la convivencia social.
- Aceleración e, incluso, sobrevaloración de la introducción de soluciones y comportamientos digitales en todas las áreas posibles de actividad.
- Deseo de compensar los efectos "deshumanizadores" de la creciente digitalización mediante fórmulas de relación directa y personal, al menos por parte de un significativo número de ciudadanos.
- Ensanchamiento de la "brecha digital" entre los ciudadanos de menos y más recursos económicos, con sus consecuentes efectivos negativos a corto, medio y largo plazo.
- Ensanchamiento de la "brecha cultural" entre los ciudadanos de menos y más recursos económicos, con sus consecuentes efectivos negativos a corto, medio y largo plazo.

- Fortalecimiento de los valores de solidaridad y de cooperación, como consecuencia de la lucha colectiva contra la pandemia, entre amplias capas de la población.
- Reforzamiento de actitudes censoriales, "pseudopoliciales" y de intolerancia, como consecuencia de la pandemia, entre determinados grupos sociales.
- Modificación radical de la valoración que los ciudadanos hacen de los principales agentes sociales. Por ejemplo, desconfianza y opinión muy negativa sobre los representantes políticos de todo tipo, fuerte descenso de la reputación de los medios de comunicación, mejora de la opinión sobre las empresas, apreciación mucho más positiva de las fuerzas de seguridad, percepción extraordinariamente favorable de los profesionales de la medicina y la sanidad, etc.
- Aceleración, intensificación y reforzamiento de las actitudes emotivas en detrimento de las actitudes racionales; expansión acelerada de bulos, "verdades alternativas" y *fake news*; fuerte tendencia a la redifusión acrítica de todos ellos; desconfianza respecto de las fuentes de información consideradas tradicionalmente como fiables o de autoridad; notable influencia de las muy variadas "teorías de la conspiración"; preferencia por las ideas y actitudes violentas y de confrontación en detrimento del respeto a las ideas ajenas; preferencia por los mensajes breves y tajantes en detrimento de las narrativas y argumentaciones elaboradas...
- Arraigados sentimientos de miedo, desconfianza, incertidumbre, vulnerabilidad, pesimismo, etc. respecto del futuro.
- Necesidad de recibir señales positivas u optimistas acerca del futuro, y sobrevaloración de los síntomas de que estas se estén produciendo o puedan producirse...

La lista, que ni siquiera es completa o exhaustiva, dibuja un complejo panorama para las empresas y profesionales de las artes escénicas y de cualquier práctica cultural. Frente a él, pueden adoptarse básicamente dos actitudes:

- Centrarse en la capacidad para presentar a los ciudadanos una oferta cultural de estricto entretenimiento y diversión, encaminada a hacerles olvidar por unas horas sus motivos de angustia y tratando de generar sensaciones de mayor optimismo, aunque sean pasajeras.
- Dedicarse a que su función de entretenimiento —en el sentido brechtiano de la palabra[36]— sea indisoluble de la voluntad de incidir socialmente en los aspectos más relevantes del complejo panorama que se acaba de describir, proponiendo una reflexión activa acerca de todos ellos que conduzca a una modificación y/o reforzamiento de las ideas, actitudes y comportamientos que contribuyen positivamente a la vida ciudadana.

36 Ver Brecht, Bertolt. *Pequeño órganon para el teatro*. México: Ed. UNAM.

Partamos de la base de que tanto una como otra opción, con sus respectivas soluciones mixtas e intermedias, son más que legítimas, especialmente en el contexto actual.

No obstante, convengamos también que la segunda, amén de más ambiciosa, parece más oportuna y retadora en un contexto, como el actual, en el que la reflexión que se puede promover desde la escena quizá sea de gran ayuda para combatir el enjambre de mensajes reduccionistas, conspiraciones, *fake news*, falsedades, confrontaciones, actitudes irracionales, etc. que están socavando de manera dramática la vida ciudadana y el espíritu democrático de nuestra sociedad.

En definitiva, se trataría nuevamente de materializar el papel que algunos expertos asignan al arte escénico como lugar en el que se pueden mostrar, experimentar y comprender las relaciones humanas de manera racional, ordenada y, por supuesto, entretenida, frente a la sensación de caos, incomprensión y desorden que genera su contemplación en la realidad social.[37]

Una cuestión de credibilidad

¿Pueden el Gobierno y el resto de los representantes políticos desestimar la posibilidad de utilizar estas opciones para contener el más que probable deterioro de la convivencia ciudadana?

Pueden, claro está, porque casi siempre lo han hecho. Sin embargo, ahora no estamos en una situación de "casi siempre", sino ante un contexto mucho más desfavorable y en el que la capacidad de los políticos y de los poderes públicos para difundir mensajes y argumentaciones que impidan ese deterioro está bajo mínimos en España; y lo está por el extraordinario descenso de los niveles de credibilidad, legitimidad y *autoritas* moral que ya venía afectándoles desde tiempo atrás y que se ha acelerado e intensificado de manera notable durante la pandemia, según ponen de manifiesto diversas encuestas de opinión pública realizadas en los últimos meses.

Más aún: en esos últimos meses, la mayor parte de esos representantes han contribuido notablemente al deterioro social manteniendo una constante estrategia de confrontación y descalificación recíprocas, y haciendo una pésima labor de comunicación.[38]

37 Recuérdense al respecto la palabras de Anne Ubersfeld antes citadas a pie de página.

38 Resulta significativo de una experta de otra de las empresas de comunicación más importantes de España aplique el significativo título de "Fracaso de la comunicación en tiempos de pandemia" a un reciente artículo suyo en el que subraya: "La estrategia de comunicación desarrollada por parte de las administraciones, sí, en plural, en relación a cómo los ciudadanos teníamos que afrontar la pandemia ha fallado en varios aspectos. No se ha tenido en cuenta que la comunicación, y por tanto los mensajes, los canales y las herramientas tenían que ser diferentes para los distintos públicos. Estoy hablando de mensajes, que no han tenido en cuenta que dar visibilidad a la realidad no significaba "bajar la moral de tropa", sino darle la "carga" necesaria para que esta pandemia no pareciera un mal que solo afectaba a la tercera edad y/o personas con patologías previas. Mensajes que no han llegado a los jóvenes que se sentían inmunes y parece que poco les preocupaba que sus mayores enfermaran por su irresponsabilidad. Tampoco a los menos jóvenes que salieron en hordas a la calle porque habían estado mucho tiempo confinados y tenían derecho a irse de vacaciones y disfrutar con la familia y

¿Es mejor y mayor la credibilidad y, por tanto, la capacidad de influencia positiva de las empresas y de los profesionales de las artes escénicas que la de los políticos españoles en general? Probablemente, sí. Como se ha señalado al principio de estas líneas, lo que los ciudadanos pueden haber percibido de los profesionales del sector cultural —aunque no de manera muy consciente— es la voluntad de contribuir a la resistencia frente a la crisis, a realizar llamamientos de solidaridad y a generar sentimientos de esperanza, sin que ello se haya visto apenas acompañado de reacciones contrarias que resulten significativas o memorables. Y, en todo caso, es obvio que, en materia de credibilidad y confianza, su posición relativa respecto de los políticos de toda suerte y condición ha tenido forzosamente que mejorar en la misma o mayor proporción que en la que se ha deteriorado la de estos.

Por ello, los agentes culturales de cualquier ámbito se hallan incuestionablemente en mejor posición para contribuir a una reflexión racional, tolerante, democrática y positiva acerca de la situación actual que los representantes políticos.

Por supuesto, no se está sugiriendo con esto, por un lado, que las empresas escénicas deban de dedicarse a producir incontables espectáculos expresamente centrados en la pandemia, la crisis, el post-COVID, etc., pero sí sobre los valores y actitudes que, de manera general, estos fenómenos están alentando o modificando.

Tampoco se propugna que estos temas tengan que ser abordados únicamente de acuerdo con las formas estéticas que componen la "corriente principal" o "mainstream" de nuestra escena.

Con toda seguridad, el nuevo contexto post-COVID y las modificaciones sociales a las que va a estar vinculado debieran acelerar que, junto a los espectáculos de esa "corriente principal", y sin ánimo de sustituirlos, sino de comple(men)tarlos, diversificando así mucho más la oferta, se acelere el desarrollo de un amplio abanico de opciones estéticas "alternativas", a las que se suele calificar de manera más bien vaga como "nueva escena", y el diseño de proyectos de todo tipo o formato estético que no quedan acotados dentro de las fronteras de la escena, sino que se vinculan, en su producción y distribución, a otras expresiones artísticas o a determinados movimientos sociales.

Muy en particular, habrá que prestar atención a cómo acelerar e intensificar, en las expresiones escénicas que así lo requieran o permitan, el uso de las nuevas tecnologías audiovisuales y digitales, con especial foco en estas últimas.

Resulta evidente que la crisis actual está conduciendo a una valoración preferente —e, incluso, a una "sobrevaloración" acrítica— de soluciones digitales de todo tipo. El fenómeno funciona en gran parte como una de esas famosas "profecías autocumplidas": dado que existe el convencimiento generalizado

amigos. O a las empresas que ante la necesidad de retomar la actividad pusieron demasiado pronto a sus empleados en primera línea de la pandemia" (Juana Pulido (2020). Asociada en Estudio de Comunicación España. *Fracaso de la comunicación en tiempos de pandemia* https://www.estudiodecomunicacion.com/fracaso-de-la-comunicacion-en-tiempos-de-pandemia/).

de que la digitalización va a seguir acelerándose, se actúa y se reacciona a este convencimiento, asimismo de manera generalizada, impulsando precisamente las medidas que aceleran la digitalización..., con lo que, efectivamente, esta termina acelerándose según se profetizaba.

En todo caso, lo cierto es que, sin duda, la digitalización se acelerará; y no parece de utilidad que el sector escénico trate de "ponerle puertas al campo". En algunos sectores de la profesión, existe la respetable idea de que, por su naturaleza, el arte escénico es poco o nada "digitalizable". No obstante, aparte de que otros sectores de actividad opinaban lo mismo y han terminado por tener que "digitalizarse", parece claro que los procesos de comunicación y difusión pública de los espectáculos escénicos pueden aprovechar muy bien las herramientas digitales; que lo mismo cabe decir de los procesos de gestión —estos dos aspectos se discuten poco, la verdad—; que también lo puede hacer la propia gestión escenográfica de las producciones —esto se discute bastante más—; y que es incluso posible la incorporación de soluciones, alternativas o elementos digitales al diseño y realización estética de algunos espectáculos —esto se discute mucho más—, como de hecho ya están haciendo algunos de sus promotores. En cualquier caso, la reflexión está abierta y parece lógico abordarla sin prejuicios y con todas sus consecuencias.

Por último, mucho menos se pretende, al hilo de lo antes dicho, que se organice una estrategia conjunta entre los poderes públicos y los profesionales del sector para acordar la elaboración de los mensajes que sea conveniente difundir a través de las artes escénicas, pero sí que los primeros sean conscientes de que proporcionar a los segundos los recursos necesarios para que estos desarrollen mejor y con mayor alcance sus actividades puede facilitar una sustancial mejora del clima ciudadano.

En realidad, el Real Decreto-ley repetidamente citado señala en su exposición de motivos que "no son los poderes públicos los actores directos de la acción cultural; sino que su función es la de favorecer que los verdaderos protagonistas del hecho cultural, los profesionales, cuenten con los medios necesarios para [que la cultura sea] un eje vertebrador de la sociedad democrática".[39]

Pues bien, lo que se les pide a los autores de tan hermoso texto es que sean lisa, llana y plenamente consecuentes con sus propias palabras.

Un nuevo "propósito"

En todo caso, no seamos unidireccionales a la hora de emitir juicios respecto de las relaciones entre los poderes públicos y el sector de las artes escénicas.

Es verdad que este es un sector que depende muy esencialmente de la financiación pública: más del 70% de sus empresas considera que las ayudas

39 Ministerio de Cultura y Deporte (2020). *Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo.* pág. 5. Por cierto, que, sin ánimo de "sacar punta" a estas palabras, que tienen una intencionalidad obviamente muy general, subrayemos que parece olvidarse en ellas que hay empresas culturales de titularidad pública que sí son, muy legítimamente, "actores directos de la acción cultural".

estatales o autonómicas son las principales vías de financiación de sus actividades; y la financiación de origen municipal (61%) aparece en cuarto lugar en el "ranking", solo después de la financiación procedente del mercado (68%).

Súmese la complicada inserción de estas actividades en un mercado que está, además, extraordinariamente fragmentado por razones autonómicas, la estacionalidad de buena parte de esa actividad, la intermitencia de las contrataciones y la debilidad económica de la mayoría de sus empresas, entre otros rasgos, y se tendrá una idea aproximada de por qué el sector vuelve la cara hacia las administraciones públicas cuando se trata de buscar solución a sus problemas.

No obstante, por más que esto sea comprensible, una actitud más autocrítica podría añadir a lo anterior otras consideraciones:

- Mantener una constante inyección de recursos públicos en el sector para que sus debilidades económicas no comprometan la viabilidad de sus actividades es, sin duda, una estrategia posible y que se puede aplicar de manera más menos aceptable para ambas partes. De hecho, así ha sido hasta ahora. Sin embargo, ni es la única estrategia posible, ni tiene por qué ser la mejor.

  Aunque sea mucho más complicado y sus efectos sean visibles solo a más largo plazo, podría ser más inteligente actuar prioritariamente sobre esas debilidades, a fin de que la inyección de recursos públicos fuera más eficiente.

  Utilizando de manera extrema un símil bastante banal, es como si se estuviera echando agua en una balsa que la pierde por varios agujeros. ¿No sería mejor tapar o achicar cuanto antes esos agujeros para que el agua inyectada no se perdiera por ellos sin dejar apenas poso?
- Puede objetarse muy oportunamente a lo anterior que es difícil suponer que las empresas escénicas vayan a ser fuertes por real decreto-ley o que se vaya a poner fin a su compleja e imperfecta inserción en el mercado mediante una orden ministerial, pues su debilidad económica y sus dificultades para operar en régimen de mercado son en gran parte consustanciales a su propia naturaleza.

  Esto es cierto. No obstante, una cosa es que las empresas escénicas sean débiles y otra que sea "tan" débiles; una cosa es que su inserción en el mercado sea imperfecta y otra que sea "tan" imperfecta. Como se acaba de señalar, si no se consigue tapar totalmente los agujeros, al menos sería bueno achicarlos.

  Ciertamente, es casi imposible concebir que la actividad escénica pueda sostenerse al nivel y en las formas que precisa la sociedad si no cuenta con un relevante apoyo de recursos públicos. No se discute este hecho de cara al futuro, pero sí se sugiere la necesidad de abordar un cuidadoso análisis conjunto—administraciones públicas y empresas del sector —para buscar mejores alternativas sobre cómo, cuándo, hasta cuánto, quiénes y en qué han de invertirse esos recursos.

- Para todo ello, así como para otras sugerencias contenidas en este texto, parece necesario reformular sobre otro discurso o propósito las relaciones entre los poderes públicos y las artes escénicas.
  Predomina frecuentemente en ese discurso una mentalidad "asistencial" doblemente asumida. Los poderes públicos admiten que la cultura —y, por consiguiente, las artes escénicas— es necesaria y debe ser accesible para el conjunto de la población porque "eso es algo tan obvio, que no se discute" y, además, les obliga a ello el artículo 44 de la Constitución; y —dicen y se dicen—como las empresas culturales son tan débiles, ya que tienen "fragilidad estructural" (sic), no hay más remedio que acudir en su socorro a través de subvenciones.
  A su vez, las empresas culturales —y, por supuesto, las escénicas— asumen asimismo que el papel de la cultura es incuestionable "per se", sin necesidad de justificación alguna; y que, como sufren de "fragilidad estructural" y congénita, los poderes públicos tienen la obligación de asistirlas mediante subvenciones.
  Ojo: no se quiere sugerir que este discurso sea esencialmente irracional —aunque es incuestionable que lanza sobre los ciudadanos un perjudicial, mensaje sospechosamente compartido entre ambas partes, de "asistencia pública más victimismo"—; pero sí que sería bueno reflexionar sobre:
  — Si este discurso es sostenible de cara al futuro en el nuevo entorno que se va a generar tras la crisis y hasta para salir de ella.
  — Si no podría ser sustituido provechosamente por un discurso o "propósito" común diferente[40].
- Este discurso o "propósito" diferente, y de alguna forma compartido, podría formularse sobre la base de que las administraciones públicas y el sector de las artes escénicas asumen la necesidad de establecer una colaboración público-privada estable, permanente, y no sujeta a los vaivenes políticos; centrada en potenciar el reforzamiento económico, jurídico, financiero y laboral de las empresas escénicas públicas y privadas mediante medidas de corto, medio y largo plazo, así como en impulsar la contribución de las artes escénicas al desarrollo y fortalecimiento de los valores democráticos; y en la que ambas partes se comprometen a hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades, propias y recíprocas, que de todo ello se deriven.
- En definitiva, se trataría de sustituir un discurso/"propósito" en el que una parte *se queja* (con toda razón) y otra parte *asiste* (con toda razón), por otro en el que ambas partes adoptan una actitud proactiva y de común

40 Se emplea aquí "propósito" en el sentido con el que se está usando este término de manera creciente para indicar que las organizaciones de todo tipo que desean conseguir credibilidad, legitimidad, aceptación y apoyo social en estos momentos deben comunicar eficazmente a la opinión pública cuál es su "propósito", su *raison d'être* o su *purpose*, según está de moda expresar en estos tres respectivos idiomas. Ciertamente, hay mucho de "moda" en la generalización de este término, pero la tendencia es lo suficientemente fuerte como para tratar de tenerla en cuenta y gestionarla positivamente.

acuerdo para hacer posible que las artes escénicas contribuyan de manera conjunta y mucho más eficaz al mejor uso de los recursos públicos a fin de hacer posible el proceso de reconstrucción social.

- De esta forma, el mensaje que se enviaría a la ciudadanía es que las artes escénicas dejan de mirar a las administraciones (solo) para obtener de ellas recursos públicos y lo hacen (además) para contribuir proactivamente a la consecución de objetivos de interés general; y que las administraciones dejan de tener con las artes escénicas una actitud (únicamente) asistencial y están dispuestas facilitarles recursos públicos en las cantidades y formas que son necesarias para que el sector pueda hacer una contribución sustancial al proceso de reconstrucción social y económica.

El interés general

En todo caso, esta posible sustitución de una anacrónica dinámica de victimismo/proteccionismo —tan legítima y lógica como poco útil y poco eficaz— por otra de colaboración conjunta —más ajustada al nuevo contexto y con mayor visión de futuro— exige un esfuerzo continuado y de largo plazo por ambas partes que, como antes se ha señalado, debe estar al margen de los desacuerdos, encontronazos, conflictos, rencillas y hostilidades partidistas que impiden constantemente cualquier acción de política nacional a largo plazo en muchos y variados ámbitos, y que frecuentemente son fruto de un mero oportunismo político o electoral.

Para ello, el diseño de esta nueva relación y del conjunto de medidas en las que esta ha de materializarse y apoyarse debiera estar asentado en un Pacto de Estado para las Artes Escénicas, asumido por todos los partidos con capacidad de Gobierno, que evite que su desarrollo esté al albur de avatares partidistas ajenos a su sentido y a su propósito.

Bien es verdad que, con toda razón, el lector estará pensando que más lógica sería la suscripción de un Pacto de Estado por la Cultura**,** de carácter y alcance globales, en el que el ámbito de las artes escénicas fuera parte incluida y positivamente afectada.

Sin duda, sería bueno que así fuera. No obstante, tampoco es inútil valorar que el intento de establecer un Pacto de Estado por la Cultura, del que "emanarían" pactos sectoriales de manera probablemente implícita, puede:

- Resultar extraordinariamente complicado por la elevada y creciente diversidad de situaciones e intereses que actualmente se dan cita en el amplio campo de la cultura, lo que conduciría posiblemente a incontables reuniones, interminables debates y previsibles —y seguramente fatales, en el doble sentido de la palabra— aplazamientos.[41]

41 Por desgracia, hemos tenido una ilustrativa confirmación de este riesgo hace pocos meses. A mediados del pasado mes de abril —y solo tras la amenaza de llevar a cabo un "apagón cultural" por parte de los profesionales del sector, quede constancia de ello—, el ministro de Cultura y Deportes, José

- Dar lugar a posiciones y medidas de carácter tan genérico, por tener que abordar ese campo tan excesivamente amplio, que el proyecto terminara por ser algo estrictamente declarativo que no tuviera consecuencias prácticas y reales.
- Exigir, para evitar lo anterior, que ese Pacto de Estado global fuera posteriormente concretado para cada ámbito concreto de la cultura… con lo cual la elaboración y suscripción de un Pacto de Estado para las Artes Escénicas —y para cada una de las demás expresiones artísticas, por supuesto— volvería a ser necesario y pertinente, con lo cual habríamos vuelto a la casilla de salida

Así pues, quizá no sea irracional, y sí más práctico, empezar la casa por los cimientos y no por el tejado; es decir, elaborar y suscribir un Pacto de Estado por las Artes Escénicas —y, por descontado, abordar la misma tarea para los demás sectores que así lo planteen— de modo y manera que el Pacto de Estado por la Cultura sea finalmente el resultado de un trabajo "de abajo a arriba" y no al revés.

En cualquier caso, sí hay un elemento relevante —aunque, con toda seguridad, no será el único— que ha de ser transversal a un Pacto de Estado de estas características: la consideración de las artes escénicas —y, por lógica extensión, de las demás prácticas artísticas— como servicio público.

Hay que rogarle al lector, si es que ha caído en tal tentación, que se quite de la cabeza cualquier suposición de que lo que se está proponiendo es la nacionalización de las artes escénicas —o de la cultura, en general— y la conversión de sus profesionales en funcionarios públicos de posición más o menos confortable o acomodada. Tal suele ser la reacción de algunas personas, incluso dentro del propio sector, cuando se habla de considerar a las artes escénicas como servicio público. Pues bien, difícilmente podrían estar más erradas.

Desde el estricto punto de vista de la teoría económica, un servicio es un servicio público si se dan en él una serie de características objetivas. Es decir, su consideración como servicio público se deriva de un hecho y no del fruto de una decisión arbitraria o voluntarista, por justa y loable que esta sea.

Estas características objetivas son básicamente las siguientes[42]:

Manuel Rodríguez Uribes, anunció que iba a proponer a las comunidades autónomas y a la Federación Española de Municipios y Provincias un Pacto de Estado por la Cultura, declaración ampliamente recogida por los medios de comunicación (ver, por ejemplo, El País (2020). "El ministro de Cultura propondrá un pacto de estado para apoyar al sector a las Comunidades Autónomas". https://elpais.com/cultura/2020-04-15/el-ministro-de-cultura-propondra-un-pacto-de-estado-para-apoyar-al-sector-a-las-comunidades-autonomas.html. *15 de abril*). Sin embargo, apenas unos pocos días más tarde, algunos medios de comunicación —bastantes menos— dejaron constancia de que tan noble propósito había descarrilado (ver, por ejemplo, La Vanguardia (2020). "La falta de medidas concretas frustra el pacto de Estado propuesto por el ministro de Cultura". https://www.abc.es/cultura/abci-falta-medidas-concretas-frustra-pacto-estado-propuesto-ministro-cultura-202004170044_noticia.html. *17 de abril*).

42 Aunque la literatura sobre la consideración de las artes escénicas—especialmente, el teatro—como servicio público no es precisamente infinita, tampoco es inexistente o poco significativa. En particular, es conveniente recordar que, aparte de diversos textos de expertos individuales, hay dos amplios

- No apropiación: ningún consumidor puede conseguir que el disfrute del servicio sea solo para sí mismo.
- No exclusión: cualquier consumidor está capacitado, en principio, para disfrutar de la totalidad del servicio, sin que exista la posibilidad de que sea nominalmente excluido de ello.
- No consumo rival: la adición de nuevos consumidores al disfrute del servicio no tiene por qué suponer incremento automático del coste de ese servicio.
- Generación de externalidades positivas: la mera existencia y suministro del servicio produce beneficios incluso a quienes no pagan por él, con lo que —como ocurre, en general, con todos los productos y servicios que generan externalidades— su inserción en el mercado es imperfecta.

Por el contrario, lo que sí puede ser fruto de una decisión política y administrativa es el reconocimiento público de ese hecho objetivo —es decir que tal servicio es un servicio público—y la consiguiente obligación de los poderes públicos, a partir de ese reconocimiento, de tener que actuar en consecuencia; es decir, su responsabilidad a la hora de asegurar que tal servicio sea provisto a los ciudadanos y les resulte a estos accesible en la siguientes condiciones:

- Continuidad: el servicio ha de estar disponible de manera permanente o, al menos, los ciudadanos no han de superar dificultades dignas de mención para acceder a él.
- Igualdad: todos los ciudadanos han de situarse frente al servicio en una posición de igualdad.
- Mutabilidad: el servicio debe adaptarse con relativa facilidad y flexibilidad a los cambios de contexto y a las modificaciones en las necesidades de los ciudadanos.
- Neutralidad: cualquier conflicto respecto del suministro y disfrute del servicio tiene que ser solucionado de manera negociada o arbitrada.

Por supuesto, ocioso es añadir dos advertencias:

- No es preciso —ni la teoría económica pretende— que todos los servicios públicos cumplan al 100% las características y condiciones mencionadas, sino que lo hagan con un nivel de coincidencia suficientemente razonable (como les ocurre a las artes escénicas, por ejemplo).
- Los servicios públicos pueden ser gestionados y suministrados por empresas públicas, por empresas privadas o por empresas "mixtas"; y frecuentemente

documentos de carácter sectorial en los que se aborda directa y expresamente la cuestión: Comisión de Estudio de las Asociaciones Profesionales del Sector Teatral (2007). *Plan General del Teatro.* Madrid, España: INAEM. Ministerio de Cultura; y Asociación de Directores de Escena (ADE) (2006). *Bases para un Proyecto de Ley del Teatro.* Madrid, España: Publicaciones de la ADE.
Por cierto, cabe comentar que el primero de estos dos documentos fue "revisado" y "sintetizado" en 2011 a través de un breve y esquemático documento auspiciado por el INAEM… del que desapareció cualquier mención a la consideración del teatro como servicio público, a pesar de que este tema se hallaba abordado de manera monográfica en el primer apartado de las Consideraciones Generales del Plan General del Teatro y era asimismo objeto de un amplio Anexo en el propio Plan (un Anexo que, por cierto, es tan extenso solo él como las 12 páginas totales de la "Revisión" del Plan…).

lo son de manera simultánea (es decir, puede haber empresas públicas, privadas y mixtas que presten un mismo servicio público o diversos aspectos de ese mismo servicio público, como ocurre en el ámbito de las artes escénicas).

En todo caso, aunque las artes escénicas parecen cumplir más que suficientemente las características expuestas —salvo mejor opinión del lector— seamos prácticos y realistas.

Como no son épocas propicias para introducir debates que puedan perturbar el núcleo de lo que está realmente en juego, quizá sea razonable operar al respecto como se ha sugerido en relación con el controvertido concepto de "industrias culturales", y proponer que las artes escénicas —y la cultura— sean reconocidas como servicio de interés general por sus características objetivas, en lugar de emplear el término, posiblemente controvertido, de "servicio público"[43]; y que su reconocimiento como tal conlleve para las empresas que lo suministran y para los poderes públicos que lo regulan la asunción de sus correspondientes responsabilidades en cuanto a la manera de asegurar la accesibilidad universal de los ciudadanos a su disfrute en las condiciones antes expuestas.

Este reconocimiento sería plenamente coherente con el nuevo discurso que se plantea en este documento para describir las relaciones que los poderes públicos y las artes escénicas debieran poner en práctica a fin de contribuir de manera efectiva al proceso de reconstrucción post-COVID.

Más conclusiones: una posible "hoja de ruta"

De todo lo expuesto hasta ahora, es posible "destilar" una "hoja de ruta" que sirva para establecer este nuevo esquema de relación entre los poderes públicos y las artes escénicas que permita alcanzar los objetivos que se han propuesto en los apartados anteriores.

Con toda seguridad, la que se desarrolla a continuación no es la única "hoja

43 En efecto, hay que reconocerlo: se está sugiriendo un cierto eufemismo —"servicio de interés general"— para evitar un debate sesgado sobre el concepto de "servicio público". Claro que, eufemismo por eufemismo, el de "interés general" parece más tolerable que el de "bien de primera necesidad", que es el apelativo que el Ministerio de Cultura y Deporte pretendía aplicar a los servicios culturales cuando propuso a comunidades y ayuntamientos un Pacto por la Cultura allá por mediados del pasado mes de abril, según se ha recogido antes.
Digamos, en primer lugar, los "bienes de primera necesidad" se caracterizan, según la teoría económica, por ser "inelásticos" respecto de la renta; es decir, los ciudadanos se gastan proporcionalmente menos en ellos cuanto más aumenta su renta… que es lo contrario de lo que les ocurre a los servicios culturales, pues su consumo crece más cuanto más aumenta la renta de los ciudadanos. Y digamos también, en segundo lugar, que los "bienes de primera necesidad" son los que se conciben como esenciales para la supervivencia material de las personas, por lo que son considerados típicamente como tales los alimentos, la ropa, el agua, la electricidad, el gas… No es fácil encontrar los bienes culturales en ningún listado al respecto, si es que han estado en alguno. Parafraseando a Woody Allen, ¿por qué llamarlo "bien de primera necesidad" cuando lo que se quiere decir —si es que se quiere decir tal cosa— es "servicio público"? Fácil: porque la declaración de "servicio público" conlleva obligaciones y responsabilidades para las administraciones, según se ha expuesto anteriormente, mientras que la declaración de "bien de primera necesidad" es poco más que un "viva Cartagena"… En todo caso, es lo mismo: la ocurrencia descarriló igual que la propuesta de suscribir un Pacto de Estado por la Cultura.

de ruta" posible —en todo o en parte— que se puede diseñar para conseguirlos. Muy probablemente, las habrá distintas y mejores. No obstante, quizá no sea del todo inútil resumir aquí sus puntos principales, yendo "de menos a más", como se ha hecho a lo largo de las páginas de este documento, por si su consideración pudiera ser de utilidad.

Esencialmente, son los siguientes:

- Facilitar que las empresas escénicas tengan un acceso rápido y flexible a las medidas de muy diverso tipo que la Administración del Estado ha aprobado ya o pueda aprobar en adelante, con carácter general, para que las empresas españolas estén en condiciones de **mitigar sustancialmente el grave impacto de la crisis actual, haciendo posible su continuidad y evitando la destrucción de empleo.**
  - — Diseñar y aprobar, a este respecto, un paquete de medidas que tenga realmente en consideración las especificidades del sector y que lo haga de manera mucho más clara y ajustada a estas especificidades que la línea de liquidez financiera creada mediante el Real Decreto-ley de 5 de mayo, para lo cual el documento de 52 propuestas elaborado por 33 asociaciones del sector repetidamente mencionado ofrece una muy útil referencia.
- Diseñar subvenciones que den un **impulso a la actividad escénica** que permitan:
  - — Cubrir el *gap* existente entre ingresos y costes derivado de las medidas de "distancia social".
  - — Limitar el impacto de los costes de distribución que haya que afrontar en condiciones de restricción de la movilidad geográfica.
  - — Reducir sustancialmente el precio de las localidades, incentivando así la demanda escénica y mitigando el ensanchamiento de la "brecha cultural" causado por la crisis.
- **Reducir el IVA** que se aplica a las actividades escénicas en el marco de una definitiva racionalidad de la lesiva fiscalidad que afecta a las empresas del sector y con los mismos objetivos de reducción de costes y precios que se acaban de señalar.
- Poner en marcha iniciativas que **fortalezcan el tejido empresarial del sector** y le permitan desarrollar sus actividades, **yendo más allá del "retorno a la actividad habitual"**, a través de diversas iniciativas, entre ellas:
  - — Impulsar la capitalización material de las empresas escénicas.
  - — Facilitarles el acceso a fuentes de financiación pública y privada mediante herramientas que sean complementarias y diferentes de las subvenciones y los patrocinios.
  - — Promover la aplicación de un "régimen de residencias" en los recintos de propiedad pública.
  - — Integrar las artes escénicas en la enseñanza reglada que se imparte en los centros educativos.

  - — Incentivar la coordinación a escala local entre las empresas escénicas y las empresas de sectores muy diversos que son proveedoras de aquellas para facilitar la obtención de sinergias, incrementos de ingresos, creación de *clusters*, diversificación de negocios, etc. y hacer así una mayor aportación al proceso de reconstrucción económica del país.
- Desarrollar **campañas de comunicación** y otras medidas destinadas a generar un incremento de la demanda escénica, complementarias de las acciones económicas antes mencionadas.
- Promover **un nuevo tipo de relación entre los poderes públicos y las empresas de artes escénicas**, de modo que estas cuenten con los apoyos necesarios para:
  - — Impulsar entre los ciudadanos una reflexión racional, a través de las funciones artísticas y de entretenimiento que son propias de su actividad, acerca del nuevo entorno al que se va a enfrentar nuestra sociedad...
  - — ...potenciando valores democráticos y de convivencia ciudadana...
  - — ...tanto a través de formas escénicas ya asentadas como mediante nuevas líneas de trabajo estético frecuentemente ligadas al uso de las nuevas tecnologías o al establecimiento de nuevas relaciones del arte escénico con otras expresiones culturales o con movimientos sociales.
- **Difusión pública de esta nueva relación** entre los poderes públicos y las empresas del sector que permita superar la percepción de "dinámica asistencial" que es característica de la situación actual y la sustituya por un esquema de colaboración en el que ambas partes asuman sus respectivas responsabilidades para hacer posible que las artes escénicas hagan una sustancial contribución al proceso de reconstrucción social.
- Establecimiento, para ello, de un **Pacto de Estado por las Artes Escénicas** que sitúe esta hoja de ruta al amparo de los frecuentes vaivenes y conflictos políticos o partidistas; y que se fundamente, para ello, en la **declaración de las artes escénicas como servicio de interés general.**

A modo de cierre

Una de las primeras reacciones que puede producir, con toda justicia, la lectura de la lista anterior es pensar que resulta excesiva y de imposible aplicación en estos momentos. Sin embargo, conviene insistir en que lo que se propone es eso, una "hoja de ruta" cuya mirada está puesta no solo en el corto, sino también en el medio y largo plazo.

En otras palabras, no se sugiere que se tengan que aprobar y poner en marcha de manera inmediata todos sus puntos —por más que fuere deseable—, pero sí que se considere la aplicación ordenada de los que resulten de efecto más eficaz, siguiendo un orden lógico de prioridad. Tampoco se plantea que su aplicación se haga de manera simultánea, sino estableciendo un calendario asumible (pero también asumido) con una razonable perspectiva temporal.

Mucho menos se espera que la dedicación de recursos públicos a este empeño haya de hacerse "retirándolos" de otros objetivos que puedan ser socialmente más imperativos o necesarios…

…pero, desde luego, lo que sí se hace es asumir plenamente una oportuna advertencia contenida en el documento de propuestas de las 33 asociaciones del sector: "a menudo se confunde nuestra actividad con algo que viene después de lo importante. En consecuencia, las medidas prácticas dirigidas a la protección y al desarrollo de nuestra actividad suelen situarse en un segundo o tercer lugar."[44]

Si las artes escénicas —o la cultura, en general— no son importantes, porque vienen "después de lo importante" —como bien podría pensar un observador imparcial a tenor de la actitud que mantienen al respecto todos los partidos que tienen la capacidad potencial de gobernar este país—, entonces sería tan oportuno como necesario olvidar la anterior "hoja de ruta" o cualquier otra que se pudiera elaborar. Por el contrario, lo que habría seguramente que hacer, en tal caso, es modificar de manera urgente el artículo 44 de nuestra Constitución, a fin de recoger en él que —por coherencia con lo que se deriva de la práctica política que es habitual al respecto— la cultura es… eso, "cosa inútil y curiosa", pero en absoluto importante para nuestra sociedad, para nuestros ciudadanos o para nuestra democracia.

Olvidemos esta provocación.

Es seguro que, tras la crisis, va a ser urgente e ineludible emprender un largo y complicado proceso de reconstrucción social.

Es seguro que nuestros representantes públicos quieren hacer lo necesario para que esto sea posible.

Es seguro que las empresas públicas y privadas de las artes escénicas están dispuestas a hacer cuanto esté en sus manos para contribuir a este proceso.

Por ello, es ya hora de establecer y desarrollar un nuevo esquema de relación entre unos y otras que haga posible que este triángulo se cierre eficaz y correctamente, de una vez por todas, en beneficio de nuestra sociedad, de nuestros ciudadanos y de nuestra democracia.

44 Asociaciones del Sector de las Artes Escénicas y de la Música (2020). op. cit. pág. 4.

1.3 La programación de espectáculos

Norka Chiapusso

1.3.1 Programación

Las competencias en la gestión de la cultura en España es una cuestión compleja. La diversidad entre instituciones generales, autonómicas, forales y municipales genera espacios fronterizos entre las competencias de cada una de ellas. Estos espacios se han ido solucionando como se ha podido, con quiebros sibilinos, con órdenes de subvención de misión "compleja" y, en ocasiones, mirando hacia otro lado.

Las comunidades autonómicas se responsabilizan del apoyo a la creación, fundamentalmente con programas de subvenciones a los creadores. Coordinan los circuitos autonómicos y crean programas específicos de circuitaje y gira. El gobierno central plantea apoyar indirectamente la creación a través de órdenes que fomentan las giras artísticas y la producción de espectáculos con una definición y desarrollo cogido como mínimo con pinzas. Además de todo lo relacionado con los intereses generales, y centro de creación y producción estatales, promoción de la cultura en el exterior, entre otras competencias. Las diputaciones no tienen el mismo peso en todas las comunidades autónomas.

En la Comunidad Autónoma Vasca y en la de Navarra, las diputaciones son las recaudadoras de los impuestos y financiadoras de sus gobiernos autonómicos y, lógicamente, de los ayuntamientos de cada territorio. En el resto del Estado español las diputaciones tienen un peso específico mayor o menor dependiendo de la provincia o de la idiosincrasia de su comunidad autónoma. Entre las diputaciones hay una amplia gama de intervenciones distintas; desde gestión directa de espacios y festivales, gestión de becas de formación, hasta la pura financiación de los ayuntamientos, acaso la más generalizada.

A través de la dinamización municipal las diputaciones buscan la dinamización de los pueblos y frenar la España deshabitada haciendo de cada pueblo un lugar atractivo para vivir, minimizando el éxodo a las grandes ciudades. Pero no podemos olvidar que la base administrativa de la cultura en España, la administración que cuenta con la red de exhibición más potente tanto en espacios como en eventos, certámenes y festivales, es la administración local. En el momento que los creadores reciben los apoyos desde los gobiernos correspondientes deben acudir, en un noventa por ciento de las

ocasiones, a los espacios o festivales municipales para que sus espectáculos lleguen al público. Y hablo de lo público, lo privado tiene otro recorrido de corte más comercial, en general. Es decir, los municipios sujetan y sostienen la creación en España en el sentido de facilitar que en una gran medida los espectáculos lleguen al público, y que los artistas puedan trabajar continuada y regularmente, alejándose de la beneficencia y pudiendo vivir con dignidad de su trabajo artístico y, en definitiva, cerrando la cuadratura de este círculo que son los espectadores, objetivo final y casi único de todo este esfuerzo.

Es verdad que la administración en general y el arte no es que sean precisamente excelentes amantes. Tampoco hablaremos de casos concretos ni caeremos en generalizaciones. Hubo años de esplendor, se hicieron muchas cosas. El dinero fluía y, más o menos, muchos estaban satisfechos. Había programación regularmente, se habilitaron redes regionales, se comenzó a viajar rompiendo aislamientos inoperantes, se articularon grupos de trabajo, se organizaron órdenes de subvención más modernas... Se hicieron cosas... También se cometieron errores. Algunos graves. Se generó un proteccionismo excesivo en comunidades y ayuntamientos hacia el teatro autóctono; había compañías con más peso en los despachos que en los escenarios. La programación se movía al libre albedrío... lo más caro, las "figuras más grandes" para mi pueblo, aunque no haya público potencial. Otro, era llenar los teatros a base de poner precios políticos, híper subvencionados, creando sinergias peligrosas entre el ciudadano porque acaso no se podría hablar ni de público en estos casos.

Pero la relación con el arte, con los artistas, no era de cooperación mediante proyectos artísticos. Estaba más basada en un sentido mercantilista basado en un mercado ficticio. Un mercado basado prácticamente en lo público en el 85% de los casos. Se compraba o no el espectáculo. Se hacía o no una gira. Y se hablaba también de las industrias culturales llegando a forzar a todo tipo de compañía o núcleo creativo a constituirse en empresas y asumir unas cargas impositivas y económicas desconocidas hasta entonces.

En el Estado español existen más de 10.000 potenciales promotores de actividad escénica entre teatros, salas, auditorios, espacios no convencionales, festivales, certámenes, jornadas y eventos posibles generadores de actividad, bien en sala como en calle. La mayoría de los agentes son públicos, aunque los privados a pesar de ser cuantitativamente menores, cualitativamente son muy importantes y determinantes en el desarrollo de este sector. En la parte pública toman parte administraciones locales, forales, autonómicas y las de ámbito general. Hay programaciones estables y muchísimas que son puntuales. ¿En cuántas fiestas patronales hay algún espectáculo de teatro, danza o circo? ¿En la sala o en la calle? ¿Cuántos festivales son de artes de calle en España? Algunos son generalistas y otros especializados. Unos dirigidos al público en general y otros especializados por franjas de edad.

Lo privado realiza su función a lo largo de toda la geografía española. A través de salas independientes se realiza una interesante labor de creación de

públicos y de apoyo a la emergencia artística. Aunque la potencia privada se desarrolla en Valencia, Barcelona y Madrid. Aquí es donde se ponen muchas cosas en un lugar o en otro. El éxito en el circuito privado realmente genera una cantidad ingente de recursos que es cuando podemos comenzar a hablar de INDUSTRIA cultural con mayúsculas.

Y los programadores... hay que evitar hablar de programación y de programadores y pensar que es un cuerpo profesional uniforme. Hay tan vasta tipología de programadores como eventos, espacios o festivales existen. Imaginemos que comenzáramos a analizar los distintos formatos, artes, estilos, tendencias y contenidos en los ámbitos de la creación. O si comenzáramos a analizar la función y objetivos de un centro, teatro o evento en función de su contexto socio-cultural. Fácilmente nos daremos cuenta que este contexto deberá marcar radicalmente el sentido y la acción del programador. Este camino nos llevará a terrenos escabrosos. Optamos por apuntar unas ideas que puedan ser válidas para un número importante de estilos y clases de programaciones.

Amplio panorama en una profesión que no es tan antigua, pero que ha existido desde siempre (alguien siempre ha decidido qué, dónde y cuándo), y que ya ha soportado y padecido una crisis económica durísima, que apenas se iba recuperando le toca una situación de pandemia a nivel mundial que no ha hecho nada más que empezar y que plantea un antes y un después en el mundo, en España y lógicamente, en el sector de las artes escénicas, del arte en general.

Por todo ello planteo un escrito que intente hablar en general sobre la programación escénica, que no evite analizar la incidencia de las crisis en este sector y sobre todo, que plantee unos retos que tendremos que afrontar una vez superada la pandemia del coronavirus. Pero, sobre todo, la idea es generar unos interrogantes que nos hagan reflexionar sobre una profesión poliédrica para que las soluciones o el camino a andar lo construyamos entre todos..

1.3.2 Criterios de programación

Criterio artístico

En estos últimos treinta años la labor de la programación ha evolucionado en el Estado español hacia una clara profesionalización. Quizá se ha reconocido y se ha dado visibilidad a un rol que ha existido siempre. Desde tiempos inmemorables alguien se encargaba de decidir qué se ponía o se dejaba de poner encima de un escenario. Incluso la falta de decisión se convertía en sí misma en una decisión con sus consecuencias. Existe un exceso en el protagonismo adquirido por la labor de programar un espacio. Protagonismo y profesionalización que no han venido siempre acompañados de formación, de referentes o de expectativas acerca de las buenas prácticas de la función de programar. Tampoco han venido acompañados de una perspectiva artística. Una perspectiva de la programación no subordinada ni a la pura gestión, ni a la política. El

concepto dominante de programación como pura gestión cultural de un espacio escénico despoja a ésta de su esencia, de su sentido más profundo. Programar considerando el escenario como espacio de libertad para soñar y crear. ¿Dónde colocar los límites entre el arte, la política, la gestión o los recursos? ¿Hasta dónde se puede abstraer la programación de la influencia política? Difíciles se presentan las respuestas. ¿El programador es meramente un seleccionador de espectáculos? ¿Esto es suficiente? No son fáciles de delimitar las fronteras a la hora programar. Pero despojar de la labor de la programación de un criterio artístico e ideológico es castrarla de salida.

Labor artesanal

El programador en su labor debe contar con los artistas, abrir puertas y ventanas de participación al sector y echar buenas dosis de creatividad a su trabajo, legitimando de esta manera las programaciones que presenta. La programación es una labor artesanal que reclama una autoría, una firma. La programación como trabajo artesano que provoca un diálogo entre los artistas y el público con el objeto de suscitar reflexión, inquietud, curiosidad o pensamiento. Por lo tanto, la perspectiva de la gestión debería estar al servicio del arte. Lo cual no entra en contradicción con el deber de realizar una óptima administración y gestión de los recursos materiales, económicos y humanos.

Programar significa apostar

Programar significa apostar y tal vez, fracasar. Programar significa correr y asumir riesgos, en un oficio (el de la creación teatral o coreográfica) donde la posibilidad de riesgo, en sí misma, ya es muy grande. ¿Y quién quiere correr riesgos? ¿Quién quiere coquetear con el fracaso, con el error?

El programador tiene responsabilidad con el ciudadano, con el público, con el artista, y lógicamente, también con la institución. La programación tiene que ser propositiva, comprometida con el arte escénico. No debería caer en la comercialidad pura y dura, ni en el éxito fácil, ni siquiera en el "café con leche para todos". Apostar por la obra de un artista es un acto de libertad, es un hecho artístico en sí mismo. Las cesiones complacientes al colectivo son actos políticos. Es decir, los criterios políticos en el sentido de programar emergencia local y apostar por gente joven que se considera que tiene futuro y calidad, aunque todavía le falten funciones y experiencia. Este tipo de apuesta puede ser facilitadora de que esta compañía en un futuro madure, y ya con todos los galones entre a formar parte de la programación por razones estrictamente artísticas o entre en programaciones de teatros del exterior. Distinguiría entre criterios "políticos" e injerencia política, son distintos.

Apostar por dramaturgias diferentes y novedosas que generen curiosidad y un contrapunto distinto a la ortodoxia no deja de ser una apuesta de futuro. Insistir nos dará resultados antes o después con el público que merece ver

propuestas distintas. Apostar por contenidos... apostar por la danza, o por el nuevo circo, ...realizar acciones de discriminación positiva..., en definitiva, ir por delante del público y ofrecer lo que todavía no ha llegado al gran público.

La programación es reflexión

La programación es reflexión. Fundamentalmente reflexión. Programar no consiste en rellenar un calendario. Las programaciones que no son fruto de la reflexión son programaciones que adolecerán de coherencia interna, de alma, de un fin definido. ¿Qué es lo que las artes escénicas deben aportar a la sociedad? ¿Por qué se presenta una programación y no otra? ¿Qué buscamos cuando presentamos una programación de una índole o de otra? ¿Por qué las artes escénicas se nos antojan imprescindibles en la sociedad actual? Todas ellas, son preguntas que merecen una respuesta sustentada en un proyecto marco. La respuesta banal o las excusas puntuales no se justifican. La producción escénica es vasta y variada. Permite encontrar unos niveles de calidad más que aceptables. La cultura es un derecho y una necesidad irrenunciable porque es el único camino que nos conducirá hacia la superación colectiva y hacia la libertad, sin miedos, sin servidumbres de ningún orden. Debemos poner en valor la cultura, en nuestro caso, la escénica.

La Administración ya no tiene el dinero necesario. Los teatros tampoco. Hay que seleccionar. No hay días en el calendario, ni capacidad económica para responder a la gran cantidad de propuestas de todo tipo que se producen cada año. Por ello, debe imponer una forma de programar con criterio fruto de una reflexión enmarcada en un proyecto artístico del teatro, festival...

Autocontrol y equilibrios

Dependiendo de cuestiones socio-culturales la intervención y la labor del programador debería ser radicalmente distinta desde un lugar o desde otro. Dependerá de la ausencia o no de la intervención privada, del nivel económico de la población, del nivel cultural, de la especialización o no del espacio, etc.

La programación es aprender a decir no a uno mismo, de aprender a renunciar, de aprender a distinguir entre lo que queremos hacer y lo que debemos hacer. Un programador compra un mínimo porcentaje de la producción existente por lo que hay que aprender a renunciar a las cosas. Hay casos que son muy claros. El problema está en los casos fronterizos, donde el sí y el no son posibles, la mayoría. Aquí hay que tener autocontrol y evitar gustos, simpatías, deseos, y aplicar criterios técnicos como si cuento con el espacio adecuado en metros o en dotación técnica, o cuento con los recursos necesarios o no estoy comiendo el terreno de otro espacio o entidad. En fin, infinidad de circunstancias.

Y en función del entorno es imprescindible mantener los equilibrios entre temas, formas, formatos, públicos, etc.

En este amplio panorama hay todo tipo de programador y formas muy distintas de entender la programación. Muchos buscan la variedad y el mantenimiento de los equilibrios. Otros muchos no… Se fijan más en el precio rozando el amateurismo en una programación profesional, o el localismo cerrando puertas a compañías de fuera, o que presenten protagonistas conocidos o famosos. O simplemente alegan razones y argumentos relacionados con el perfil de su público como si lo conocieran con detalle, personalmente, uno por uno. O hablan en el nombre de ÉL:

No usar el nombre de ÉL en vano

— "¿Es de reír? ¡Qué pena! Es que el Público quiere reír. Lo siento"
— "¿Tiene caras conocidas? Es que no irá nadie al teatro. Lo siento."
— "No está mal, pero a MI PÚBLICO este tipo de teatro no le gusta. Lo siento"
— "No está mal pero MI CONCEJAL quiere comedias. Lo siento"
— "¡Uy! Este espectáculo no tiene tirón. Tenemos que llenar el teatro. Lo siento"
— ¡Vaya! El mes pasado tuvimos esta obra con una compañía amateur. Y muy bien de precio… Lo siento"
— "¡Esto es demasiado para MI público! Lo siento"
— "Esto no lo va a ENTENDER el público ¿A dónde vais? Lo siento"
— "¡Fenomenal! Buena propuesta. Te alquilo el teatro"
— "No está mal, ¿vendríais a taquilla? Aquí la entrada suele costar 6 euros" (¿?)
— "Yo lo acortaría y cambiaría el primer acto. Lo siento

El objetivo no es ahorrar

Las herramientas de la creación son complejas en su sencillez: el pensamiento, la imaginación, la sensibilidad, la confianza, la pasión y la técnica necesaria al servicio del ser humano, del artista. El sector público ha obligado a crear una industria de las artes escénicas con pilares de barro. Desde hace 25 años la Administración ha obligado a los artistas a crear estructuras empresariales para poder desarrollar su labor. Ha obligado a los artistas a reconvertir las compañías en empresas o en productoras. Los gastos aumentaron sustancialmente. Económicamente, se les exige y se les exige cada vez en mayor medida. En cambio, la Administración cada vez es más incapaz de sustentar todo este entramado legal e impositivo.

Cuando al final se consigue una contratación, las compañías se encuentran con negociaciones y bajadas del caché que rozan el riesgo temerario. En demasiadas ocasiones nos olvidamos que los teatros públicos son administración, que deben fomentar la cultura y asumir la intervención de la misma sin desligarse de sus consecuencias. Es decir, si los artistas tienen costes añadidos es en gran medida porque la Administración les ha obligado a generar estructuras empresariales demasiado pesadas. Los teatros públicos no deben mirar a otro lado y cerrar negociaciones a la baja. ¿Quién sujetará al sector? Tam-

poco es válido que desde iniciativas privadas de pequeño formato se abuse de la situación de precariedad del mercado para no pagar a los "colegas". ¿Dónde quedan las reivindicaciones de los convenios?, ¿las luchas por los sueldos de los empleados del sector?

Son tiempos de reflexión y de responsabilidad. Seamos cuidadosos y responsables. Paguemos el precio justo para todos. Esto supone que hay artistas que por su éxito imponen un precio sí o sí. Y casi siempre lo consiguen. En la mayoría piden un caché más razonable y es ahí donde también en muchas ocasiones ven cómo se esfuma su amortización o incluso su beneficio empresarial. ¿Cómo emprenderán el próximo proyecto?

Paguemos un precio justo en base al formato, al tipo de espacio, a la capacidad de retorno, a la distancia a recorrer...

Defensa y apoyo a la creación

En los momentos más difíciles la responsabilidad es grande. Cuando la contratación pública ha caído estrepitosamente y cuando el ciudadano necesita, más que nunca, del punto de vista y de la aportación de los artistas... justo en este momento habría que esmerarse más por sustentar y apoyar la creación y por acertar en los contenidos. Hay que blindar los presupuestos y seguir apostando por coproducciones o producciones para que los artistas puedan acometer los proyectos con mayor tranquilidad y mayor garantía de éxito al tener una parte importante de la inversión ya asegurada.

Un diálogo con el ciudadano

La articulación de puentes y canales de comunicación con el público, con los públicos, se torna hoy día una cuestión indispensable. Un mundo de redes sociales, de *influencers*, de tecnología, nos obliga a buscar vías lo más fluidas posible con los distintos públicos de una ciudad, de un espacio, de un festival. No es cuestión únicamente de analizar el público o los públicos que se acercan a nuestra actividad. Hoy día tenemos que articular vías operativas de comunicación y de interacción con ellos. Tecnología tenemos, comuniquémonos con nuestros clientes y conozcamos con mayor certeza sus deseos y seamos capaces de generarles curiosidad por otras cosas.

1.3.3 La crisis de 2008

El pinchazo de la burbuja inmobiliaria que provocó derrumbes bursátiles y una falta de liquidez global se inició en 2008 y se prolongó hasta 2014, según datos oficiales.

España se empobreció, tomó una tonalidad más gris. Matizo, la clase media fue la gran pagana en esta crisis financiera. Se eliminaron pagas extras, se

congelaron salarios durante años, subió el paro hasta niveles insoportables y se convirtió al "mileurista" como el referente económico del país. No hubo dinero para las personas, sí, en cambio, para los bancos.

Consecuencias en el sector

Traduciendo la situación a las artes escénicas habría que decir que las programaciones se derrumbaron, que muchos teatros se cerraron, que multitud de locales cualificados para el arte se destinaron a oficinas, que muchos descubrieron la contratación a taquilla cuando la entrada media en sus espacios rondaba los 10 euros, en algunos casos menos. ¿Las compañías tenían que aceptar ir a taquilla en ese contexto? ¿O aceptaban o aceptaban? ¿Eso es actitud ante una crisis? Unos cuantos circuitos autonómicos bajaron los presupuestos y prácticamente bajaron la persiana. Se comenzó a programar compañías aficionadas, fuera de sus circuitos, ocupando el lugar de las profesionales. Se facilitó de manera ficticia que compañías más comerciales pudieran ser programadas en circuitos más propios de compañías independientes. El poder de decisión pasa a manos de interventores, tecnócratas, políticos o programadores afines o quizás más asustados, todos ellos con menor sensibilidad hacia el teatro o la danza, aún menos hacia la danza. La contratación cae estrepitosamente. Se hace más palpable una censura ideológica. En definitiva, se aprovecha la crisis para castigar a un sector que molestaba. El IVA de las entradas subió al 21%. Se criminalizó a quien protestaba, se persiguió la disidencia, se boicoteó al "rebelde". Se quitaron la careta y arremetieron contra un sector en sí mismo débil y aún más debilitado por la situación.

Los datos oficiales marcan el 2014 como el final de esta crisis. No lo sé. Lo que sí sé es que el nivel de contratación y la capacidad de exhibición en la España del 2014, o en la del 2019 no había llegado todavía a la altura de lo que sucedía en el 2007.

¿Qué se hizo para paliar esta crisis?

En aquellos tres años se produjeron más cambios en el sector de las artes escénicas que en los veinticinco anteriores. Se modificó el foco de la preocupación.

Tuvimos una buena oportunidad para reflexionar y pensar en el verdadero sentido que tiene todo esto para la sociedad. Es verdad que la cultura es un derecho y una necesidad irrenunciable pero, por eso mismo, tenemos la obligación de demostrarlo, de hacerlo visible, de convertirlo en incontestable. Tenemos que poner en valor la cultura. No es suficiente con decirlo. La cultura es el único camino que queda hacia la libertad del ciudadano: la reflexión, el pensamiento y la trascendencia ideológica.

Post-crisis nos quedan las infraestructuras, antaño precarias o inexistentes. ¿Cómo dinamizarlas? ¿Cómo trabajar desde la coordinación, cooperación y complementación entre las partes? ¿Qué hace cada cual? ¿Qué es lo que

hacen unos que no tienen que hacer otros? Y viceversa. Y desde luego, se tenía que haber definido hacia dónde tendríamos que avanzar. Había que buscar soluciones y haber sido co-responsables con decisiones del pasado. Si a través de la cultura se mantiene y refuerza la idiosincrasia de un pueblo, de un país, el hecho cultural es en sí mismo algo irrenunciable.

Se hablaba de la eterna crisis existente entre los artistas y los programadores. Algunos artistas ajenos al público creaban de manera aleatoria; algunos programadores se inmiscuían en el trabajo del artista realizando incursiones en el mundo de la creación. No se consiguió mayor independencia del artista con referencia a la Administración.

Hace unos años los programadores renovaban su cartera de espectáculos corriendo los riesgos justos, sin arriesgar demasiado. Hoy simplemente se intenta responder a la inmediatez, a la cercanía. Nos quedamos en la supervivencia, en el día a día.

Algunos productores se presentan como alternativa a la programación pública y están asumiendo cada vez más la gestión de espacios de titularidad pública. Muchos ayuntamientos de "regalar" teatro poniendo unos precios temerarios en las entradas han pasado a "regalar" sus espacios a la parte privada para aligerar todos los costes posibles en las arcas municipales. ¿Alguna vez habrá políticas coherentes o equilibradas? ¿Cuesta tanto pensar y decidir lo más adecuado para los administrados? ¿Hay valores absolutos en la escena? ¿La privatización *low cost* es lo más adecuado en una época de crisis? ¿No serían más lógicas políticas de apoyo y protección con la creación que abandonarlos a los vaivenes del mercado?

Hemo conocido compañías formadas por personas, que hace treinta y cinco años hacían de todo: cargar, conducir, montar, actuar, desmontar, cargar e irse a casa en jornadas de 20 horas de trabajo ininterrumpido; eso después de haber vendido el espectáculo y haber realizado todas las tareas administrativas y contables. De ahí se pasó a una realidad formada por especialistas que cada uno realizaba su función. Se racionalizaron las jornadas laborales y se mejoraron los resultados. La Administración forzó a los artistas a la profesionalización y legalización en todos los sentidos con lo que esto conlleva de sobrecostes. Que no critico. Pero cuando la parte artística lo hace no se les puede dejar en la estacada sin contratos, sin circuitos, con una bajada de ingresos insoportable.

Si nos remontamos a bastantes años anteriores a la crisis comprobaremos que el programador estaba ligado ideológicamente al artista en el sentido de luchar ambos por las artes escénicas y por el avance de una sociedad todavía demasiado influenciada por regímenes anteriores. Años más tarde aparece la divergencia de intereses que crea una distancia insana y antinatura. La crisis nos debía haber provocado volver a unirnos, a entendernos y a cooperar.

Hace no tantos años los cafés y restaurantes eran lugares de encuentro, terreno que se convertía en un incipiente medio de intercambio cultural y mercantil.

Hace unos años el mercado, en términos generales, fomentaba extensas redes públicas de distribución y exhibición lo suficientemente potentes como para rentabilizar las infraestructuras y ayudar a amortizar y rentabilizar los productos escénicos. Hoy día, ¿siguen siendo operativas estas redes? ¿Hemos sido capaces de defenderlas? ¿Se han pervertido los criterios de la programación? ¿El amateurismo comenzó a ocupar un lugar que no le correspondía? ¿Se comenzó a negociar duramente los cachés hasta rozar riesgos temerarios? ¿Se aplicó el *lo tomas o lo dejas* en una situación de indefensión? ¿Hemos sido capaces de unirnos o cada cual ha hecho la guerra por su cuenta? ¿Somos consciente que lo público y lo privado se necesitan y son interdependientes? El proteccionismo mal entendido cerrando comunidades a compañías no locales, ¿no ha agravado más el problema? ¿El público puede mantenerse únicamente con producto local?

Evidentemente, se han realizado cosas positivas. No me gustaría caer en el catastrofismo pero prefiero suscitar la autocrítica, sobre todo, para avanzar con las situaciones que nos toca vivir.

1.3.4 COVID-19

El sector iba mejorando poco a poco, recuperándose lentamente del varapalo de 2008 cuando nos sorprende un virus que parece más un virus de película que un virus normal: el COVID-19, salido de una de nuestras peores pesadillas. De la noche a la mañana nos vemos confinados en casa durante dos largos meses y medio. Movilidad restringida, reuniones restringidas, derechos restringidos... Todo restringido y limitado. La sociedad parada, la economía parada y el desconocimiento como común denominador de multitud de teorías del presente y del futuro que nos esperaba. Futuro que no ha llegado, porque todavía, después de seis meses seguimos con problemas, con el virus, con la economía maltrecha y atrapados en pleno *tsunami*.

Hemos comido como si no hubiera un mañana y hemos bebido sin el miedo de los controles de alcoholemia. Hemos hecho tablas gimnásticas con mayor o menor acierto. Hemos aplaudido a las ocho, y valorado eso que dicen "lo mejor del Ser Humano". Hemos visto las noticias y las secciones de "buenos" y también las de los "malos" ciudadanos, las de los insolidarios y la de los egoístas. Las redes sociales han echado humo, y los chistes han circulado sin parar. Pero en gran medida, en una gran proporción, hemos consumido productos culturales de todo tipo: recuperando lecturas pendientes, escuchando música durante horas, viendo series, películas y documentales. Entretenimiento, cultura, información, formación, opinión... ¡qué más da! ¿Qué haríamos si en la próxima pandemia no queda ni un artista disponible, si no existieran canciones nuevas, si no se hubieran filmado documentales, si todas las series de televisión ya hubieran sido vistas en la pandemia anterior, si se hubieran quemado los libros...? Pues cuidado, no permitamos que quemen los libros, peor, que lo quemen todo.

A diferencia de la crisis de 2008, el sector está más atento, más preparado, más organizado, más beligerante porque en 2008 las consecuencias fueron tremebundas, duraderas y demoledoras, tal y como hemos comentado con anterioridad. Y también a diferencia de 2008 el Estado sí ha ayudado a los ciudadanos. Sí ha articulado recursos. No hubo una indefensión absoluta. Esto hay que decirlo porque es así, sin entrar en discusiones partidistas.

1.3.5 Consecuencias de la pandemia

Este coronavirus ha arrasado con los presupuestos de este mismo año, arrasará con los presupuestos públicos del año que viene y dejará además los teatros y los auditorios o cerrados, o en la UCI. Esta crisis del coronavirus es más letal que cualquier otra crisis anterior porque golpea directamente en la línea de flotación de este sector, castrándolo, clausurando la posibilidad de obtener recursos por sus propios medios, atándolo de pies y manos, impidiendo que pueda defenderse porque si le quitas sus butacas, o si restringes sus aforos, o si cierras sus espacios... no lo confinas, lo envías al ostracismo.

La clase política compromete su palabra, promete implicación y apoyo especial a la Cultura, pone cara de responsabilidad y consciencia de lo grave de la situación. Los políticos hacen todos esos gestos públicos, declaraciones y entrevistas. Y exactamente cuando se apagan las luces, cuando se apagan las cámaras, cuando se cierran los micrófonos... se apresuran a encargar la devolución de los dineros de la cultura y a diseñar los próximos presupuestos culturales a la baja. A condenar a la profesión artística a una beneficencia insultante, a la desaparición y a la clausura.

El futuro está amenazado, existe un peligro real de supervivencia, se ha creado un estadio propicio para la desaparición y aniquilación del sector cultural en vivo de un país. No somos ni Alemania, ni Francia, ni Bélgica, ni Suiza, ni Holanda... no son realidades comparables, ni inversión de dinero público similar, ni entidades especializadas, ni producciones públicas comparables. Hay que consolidar las medidas de apoyo, hay que conseguir compromisos concretos y reales con referencia a todas las medidas que se han ido presentando semana a semana. Hay que consolidar las redes de distribución de las artes en vivo. Habrá que recuperar la confianza del público. Habrá que suavizar los mensajes porque el virus está y va a seguir ahí.

Futuro

¿Qué quedará después del coronavirus? Quedarán infinitas tragedias personales y quedarán infinidad de actos sublimes de solidaridad y compromisos con los demás. Quedará una nueva forma de relacionarse y de funcionar. Quedará una vida más individualista y más virtual porque hemos entrado de lleno y a toda velocidad en un funcionamiento *on line*. Quedará una Europa

debilitada y a dos velocidades. Una Europa con ciudadanos de primera y de segunda. Quedará una ruina importante que acabarán pagando los de siempre. Ya veremos el apoyo que dan al final al sector cultural y artístico. A la vez que anuncien en la televisión las medidas para reactivar la cultura, ¿saquearán las cuentas forales y municipales? Ya veréis cómo en lugar de buscar fondos extras para inyectar solvencia y sostenibilidad en el mundo artístico, se dedicarán a contarnos el déficit, la falta de ingresos y a dejar los presupuestos del 2021 en mantillas. Porque los de este año ya están en su inmensa mayoría expoliados.

La situación que vamos a tener que afrontar va a ser la resultante de una crisis económica como la del 2008 y de una pandemia como la del COVID-19. Estamos en una situación en las artes escénicas, de antes y después. Situación a la que habrá que darle la vuelta. Se nos presentan en el futuro inmediato varios retos, ¿cuáles? ¿Cómo superarlos? ¿Se necesitarán estrategias comunes y generosas? ¿Deberemos corregir actitudes del pasado? Pienso que estos retos y otros habrá que superarlos entre todos, unidos, por lo que creo que más que soluciones, es interesante apuntar interrogantes que contestemos entre todas y todos.

1.3.6 Retos de futuro

Retos relacionados con la equiparación con Europa en el tratamiento de la cultura

Ministerio de Educación y Cultura

La cultura se inscribe en el Ministerio de Educación y Cultura pero en lo referente a educación ni tangencialmente. Hay que incluir en los planes de estudio las diferentes artes, pero incluirlas con galones, con importancia desde los cursos más básicos. Cuando se interviene desde la parte de Cultura ya se llega demasiado tarde, o se llega sin la consideración necesaria como una actividad paralela casi testimonial.

Artes escénicas: ocio y reflexión

En Europa van al teatro o a la danza entre semana porque lo consideran actividades intelectuales para llenar el espíritu o la mente. El fin de semana van al monte, a pasear o incluso a espectáculos relacionados con el ocio y el entretenimiento. Sin caer en generalizaciones, en Francia, en Alemania, en Austria distinguen perfectamente cuando van a entretenerse, que lo hacen, y cuando van a escuchar un texto de una historia que les interesa. En España, en muchas ocasiones, en la mayoría se relacionan las artes escénicas con el entretenimiento como actividad de fin de semana, fundamentalmente.

Acercamiento presupuestario

¿Podremos llegar a la intermitencia de los artistas como en Francia? ¿A los seguros de los artistas en la seguridad social como en Francia? ¿Al apoyo y a los

circuitos de las artes de calle como en Francia? ¿Podremos acercarnos a los centros de creación para jóvenes extendidos en todo Alemania? ¿Podremos acercarnos a la concepción productora de los teatros alemanes? ¿O a los espacios de residencia suizos? ¿O a los costes que se manejan en Suecia? ¿O a la descentralización de los centros coreográficos nacionales en Francia? ¿O a la exigencia de diseñar proyectos artísticos para los teatros?

Me explico, no pretendo que nos equiparemos a ellos pero, ¿acercarnos un poquito?

Retos relacionados con el/ los público/s

Recuperar la confianza del público

Cuando han descendido los ingresos por taquilla en un 30% y vemos día a día lo que está costando que el público acuda a los espacios escénicos, no podemos permanecer impasibles y lamentarnos de lo difícil de la situación. Son tiempos de movimientos. Hay que recuperar la confianza del público haciéndolo bien y trasmitiendo seguridad. En verano en España, hasta la fecha, cero contagios en los espacios escénicos. Insistamos.

Mantener un contacto más directo con los públicos

El papel va a pasar a la historia. No hay otra. No es suficiente con leer los CDR y contar con datos de nuestro público. Tenemos que aprender a llegar a ellos de otra manera, y realmente articular vías muy personales de comunicación con ellos aprovechando la tecnología existente.

Acercar las artes escénicas al público: programas de sensibilización y formación de los públicos

Pongámonos manos a la obra. Comencemos por el principio, por la base. Acerquemos las artes escénicas a los ciudadanos, hagamos actividades relacionadas con la sensibilización y formación. Como consecuencia, trabajemos en la creación de nuevos públicos con más criterio. Organicemos cursos, talleres, coloquios, encuentros con artistas, mesas de debate. Infinidad de actividades incluso por inventar.

Fomentar la fidelidad

Todo esto acompañado de una política de precios que apoye sin complejos la fidelidad, la venta anticipada y los sectores más desfavorecidos, sobre todo, a los jóvenes para que acudan a los teatros. Se podrán articular miles de maneras distintas para acceder a los teatros en unas condiciones más asequibles. Los que no sean asiduos, ni compren de manera anticipada y únicamente busquen lo conocido, lo más mediático, el fenómeno o el éxito del año… pues perfecto. Pero partamos de un principio, esforcémonos por vender una entrada a un cliente, y que de ahí se anime a comprar otra y luego otra. Es decir, es mejor trabajarnos un público amplio, fiel, que siga toda la temporada, temporada tras

temporada a que no sea tan amplio y adquieran entradas en grupo, en menos ocasiones pero mayor cantidad.

Retos relacionados con la cooperación entre lo público y lo privado

Programas de residencia y colaboración con los artistas

Si los espacios apoyan a las compañías en residencia y aprovechan sus puntos de vista y sus conocimientos para diseñar mejores programas para el ciudadano, ¿no es un plus de calidad en la oferta? ¿No serviría para consolidad estructuras creativas y ayudar en tiempos de crisis? ¿Mejoraría la situación actual?

Complementariedad y cooperación entre lo público y lo privado

Si la iniciativa privada coincide con lo público en una misma ciudad, lejos de competir deberían colaborar y cooperar. Lo público debería cubrir la parte que lo privado no consigue llegar. Lo público no debería competir con lo privado sino complementarlo. ¿Acaso responden a los mismos objetivos? ¿Acaso lo público debe realizar la misma intervención haya o no haya presencia privada en la ciudad? ¿Acaso la confluencia de lo público y de lo privado no aclara el panorama y sirve para que cada uno incida claramente de una manera distinta y diferenciada?

Retos relacionados con la creación

Apoyar la Creación

Pongamos en marcha, a su vez, líneas de actuación en contra del sentido exclusivamente economicista. Facilitemos la creación. Ayudemos a la creación, coproduciendo con los propios artistas. Ayudemos a que sigan creando sin tanta presión. Cedamos locales para la creación. Propiciemos intercambios entre los artistas, propiciemos el mestizaje artístico y humano... Coproducción que además suele venir acompañada de funciones entre los propios coproductores o aliados de estos.

Diseñar programas que fomenten la creación

Diseñemos cursos de dramaturgia, de producción, de distribución artística..., ayudemos a la cualificación del sector y a la incorporación de nuevos valores a la escena.

Retos relacionados con la libertad

Los escenarios son espacios de libertad

Se programan demasiados espectáculos amables. Cuando se plantean espec-

táculos más comprometidos la variable de excusas es toda una tesina de fin de carrera: que si es antiguo, que si le falla la dramaturgia, que si está alejado del público, que si no se entiende, que si es excesivamente localista, que si... y que si. Conclusión, se acaba programando lo que no molesta. ¿Esto cómo se llama? Eso sin contar con la injerencia política que en algunas ocasiones, existir... existe.

Fomentar propuestas de crítica y de acción +

Si hay un índice de paro en España importante y la solidaridad de la familia y amigos solventa la cantidad de dramas personales que conviven, codo a codo, con los demás ciudadanos, ¿para qué sirve el teatro si no lo grita? Si las pensiones suben testimonialmente... ¿para qué sirve el teatro si no lo destapa? Cuando recortan las becas para que los jóvenes limiten sus posibilidades de estudiar, ¿para qué sirve el teatro si no lo explica? Si se recortan las libertades en general de todos los ciudadanos: supuestos del aborto, gays, derechos de huelga, derechos de protesta..., ¿para qué sirve el teatro si no toma la bandera de la libertad?

El teatro político es el espejo que nos refleja sin piedad el rostro de nuestra pobreza ideológica y poética en una gran parte del teatro de nuestro tiempo. Teatro alejado, en multitud de ocasiones, de discursos comprometidos y críticos. Teatro lejos de posturas progresistas, domesticado, manso, pasivo, autocomplaciente... Que no molesta, que no duele, que no incomoda... ya son demasiados años.

Encontrar la razón de ser de lo escénico

Cuando sigue habiendo tantas mujeres maltratadas y asesinadas por violencia machista, ¿para qué sirve el teatro si pasa de puntillas? Cuando a las mujeres le sigue costando llegar más a los lugares de relevancia que a los hombres, ¿para qué sirve el teatro si no conciencia? Cuando hay mujeres explotadas en España, cuando la gente pasa hambre, cuando hay niños explotados, cuando hay tantas familias que no pueden atender a sus enfermos crónicos, cuando quitan las casas a la gente, cuando la sanidad es cada vez más restrictiva..., ¿para qué sirve el teatro?

Cuando se montan clásicos con caspa defensores del honor y la virginidad, donde la mujer está sometida al hombre sin ningún tipo de poder de decisión sobre su vida, ¿para qué se pone en escena? Cuando tantos programadores están tan asustados dependiendo de los vaivenes políticos en sus ayuntamientos, ¿para qué sirven los teatros?

¿Para entretener? No está nada mal, pero no es suficiente

Retos relacionados con la propia profesión de la programación

Estos treinta y pico años han servido para ir perfilando, con mayor o menor acierto, una profesión crucial, clave en estos momentos en el sector de las artes escénicas, en la cultura en general. Solventando dificultades, obstáculos

y retos ha pasado una generación ya jubilada y otra a punto de hacerlo. Se ha hecho un trabajo importante, estaba prácticamente todo por construir, por inventarse, por crear. Ahora, ya nos situamos en otro lugar y esta profesión tiene que afrontar otros retos distintos.

Mejorar la formación de los programadores

Sencillamente antes no había formación. Se acercaron a esta profesión gentes provinientes de la animación socio-cultural, del mundo de la creación artística, autodidactas, gentes enganchadas al teatro o a la danza, incluso gentes que sencillamente buscaban un trabajo. Con estos mimbres y con mucho esfuerzo se fue construyendo una profesión.

En el futuro inmediato esto no va a ser suficiente. Ahora sí hay formación reglada, sí hay master de gestión, sí hay manera de adquirir una formación integral. Habrá que buscar perfiles distintos de cara a las incorporaciones en el futuro. Es necesaria mayor formación en la materia, y es necesaria mayor formación en lo digital, en lo *on line*, en redes, en comunicación y marketing,... Esto va cambiando cada minuto, hay que subirse al vagón en marcha.

Imprescindible un proyecto artístico

Parece obvio pero acaso no lo es tanto. Es imprescindible que cada teatro, cada evento, cada festival cuente con un proyecto artístico. Un proyecto asumido por la institución, como forma de blindarlo de injerencias y tejemanejes políticos. Un proyecto que sea consensuado con el sector como garantía de poder remar en colaboración entre todas las partes.

Caminar hacia la internacionalización en las artes escénicas

Así como las artes plásticas, el cine, la música u otras artes no tienen fronteras y se pueden disfrutar en cualquier parte del mundo, deberíamos caminar en las artes escénicas hacia una internacionalización y poder disfrutar de un *Hamlet* alemán o de cualquier conflicto tratado con un punto de vista coreano, por poner unos ejemplos. Esto ya ocurre en la danza pero no en el teatro. Acostumbrar al público a la sobretitulación abrirá fronteras geográficas y mentales. Se enriquecería muchísimo la oferta escénica. Para ello, habría que ser más curiosos y ampliar nuestras fuentes de programación y de contactos internacionales.

Entender la programación como una vocación de vida

Cualquiera se cree programador de teatro, tenga o no tenga trabajo. Son muy pocos los que son capaces de hacerlo con altura durante muchos años. Sencillamente porque esta profesión si no se ama con locura, es prácticamente imposible hacerlo bien. Es una carrera de fondo, una carrera muy exigente, es una manera de vivir. Si se ama el arte, si se tiene conciencia de servicio público, y si nos preocupáramos por no perjudicar a nadie con nuestras decisiones, entonces se entenderá la programación como una profesión vocacional.

1.4 La distribución de espectáculos

Clara Pérez

1.4.1 Introducción

La RAE ofrece dos acepciones al sustantivo femenino "distribución:

— Reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse.

— Asignación del valor del producto entre los distintos factores de la producción.

La distribución es el recorrido, el camino, el puente, el cauce, la circulación, el vehículo, es la accesibilidad, es la vía... que lleva un producto hasta el consumidor final. Y en este contexto estamos hablando de facilitar la exhibición y la venta de espectáculos.

El distribuidor es por tanto el *agente que planifica, coordina y ejecuta las acciones encaminadas a promocionar y facilitar la exhibición de un espectáculo, intermediando entre la unidad de producción y el exhibidor y organizador. Puede conocerse también como agente o mánager*.

Conseguir que un espectáculo haga el mayor número de funciones posibles sería el objeto primero del distribuidor.

Cuando las productoras, artistas o compañías proponen un trabajo o una idea, tienen una confianza casi mística en que esta trascenderá, interesará y será el espejo donde se mire el público. Un público al que identifican a imagen y semejanza del creador. En general, los creadores tienen vocación didáctica y comunicativa y trabajan pensando en un público numeroso que entiende y comparte sus inquietudes. Pero esas expectativas chocan en las cadenas de distribución. Conseguir que un espectáculo gire es casi una ciencia, tiene que ver con la estadística, parte del estudio y el análisis del mercado y exige una metodología que empieza cuando se origina el espectáculo.

Identificar de qué material partimos y cuál es realmente el consumidor final al que va destinado nuestro espectáculo nos dará una idea real de la proyección que va a tener el trabajo. Decepciona que una producción en la que un equipo humano ha puesto tanto esfuerzo, implicación personal y recursos acabe representándose en un número ridículo de escenarios.

En los últimos quince años se han reducido los días de exhibición en los teatros, la contratación en redes, los presupuestos... Las PYMES comparten espacios de programación con trabajos semiprofesionales o aficionados, sin identificar como tales. Y en contra de reducirse, el número de producciones se ha multiplicado. Crece la multiprogramación, los circuitos *off*, los certámenes de teatro aficionado..., y eso sería un buen indicador si se tratara de una

inversión en I + D, con recursos suficientes para investigar en la creación de nuevos lenguajes y nuevos públicos, considerar lo "no profesional" como un elemento más que estimula la creación de afición, y de nuevos espectadores. Pero la mayoría de las veces se trata de funciones que sirven para rellenar programaciones, sin una justa dotación económica.

En el otro extremo tenemos las "programaciones estrella", que se organizan como eventos con amplia dotación presupuestaria, estupenda campaña de promoción y cobertura en los medios, y con fidelización de un público que llena los teatros a precios exiguos de "teatros públicos".

En el centro de estos dos extremos están el resto de las producciones, que son muchas, más de las que puede absorber un mercado debilitado por crisis sucesivas, no sólo económicas sino de valores. Porque ¿qué lugar asignamos a la cultura? Los artistas, productores, distribuidores... estamos descontentos y aspiramos a mucha más visibilidad de la que conseguimos.

¿Cómo podemos mejorar las expectativas?

Ejecutando la distribución. Dando paso al distribuidor,

1.4.2 Modelos de distribución

Dejando a un lado la figura del distribuidor que trabaja para las unidades de producción del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) o de las distintas teatros y centros de las comunidades autónomas y municipios, o sea, bajo el amparo del presupuesto público, hay tres modelos empresariales de distribución:

1.- La propia compañía vende sus espectáculos

El distribuidor suele ser un integrante de la compañía que se ha ido especializando en esa tarea y que genera unos gastos fijos: nómina, seguridad social, teléfono y puesto de trabajo, dietas porasistencia a ferias o estrenos... La ventaja es que todo su tiempo está a disposición de la compañía, vende sólo sus espectáculos. Si es un socio de la compañía tendrá voz y voto sobre las producciones nuevas.

2.- Empresa productora que distribuye sus propios espectáculos y espectáculos de otras compañía

A veces se utiliza la coproducción con otras compañías como método de relación, o se aplica un porcentaje sobre la venta. El departamento de distribución de la compañía repercute a la productora todos los gastos del agente contratado para la venta, y de su movilidad, teléfono, viajes, ferias stands... Este agente invierte el tiempo en los espectáculos propios y en las propuestas de compañías externas. Conforme cumpla objetivos y se vaya haciendo un hueco en la empresa, más se tendrá en cuenta su opinión.

3.- Empresa de distribución

Tiene en cartera espectáculos de artistas o compañías externos. Asume todos los gastos que genera la distribución de espectáculos: Paga su nómina y la de su equipo, stands, asistencia a ferias y dietas... y libera a la compañía de esos gastos estructurales. Las distribuidoras son autónomos o empresas unipersonales, PYMES con trabajadores contratados, que atienden un volumen de trabajo administrativo cada vez más complejo. A cambio la distribuidora recibe de la compañía un fijo o un porcentaje por la venta. Es libre de elegir los proyectos, si un espectáculo es fallido tiene la última palabra sobre qué hacer.

Es aconsejable que la distribuidora genere un sello propio, su marca, independientemente del modelo al que pertenezca.

La herramienta principal de trabajo es la confianza que tengan los programadores y las compañías en la palabra y el criterio de las personas que están al frente de la distribuidora. El prestigio y la credibilidad se gana a lo largo del tiempo. Es importante hablar con franqueza a los programadores, lograr que tus proyectos les interesen También que las compañías te escuchen como parte del proceso, que confíen en tus conocimientos del mercado y en lo que puedes aportarles.

No existen ayudas o subvenciones públicas específicas para la distribución. Exceptuando pequeñas aportaciones a viajes internacionales o nacionales, por ejemplo en Barcelona con la Fundaciò Ramón LLull, las empresas de distribución carecen de planes específicos para desarrollar la venta. Sectores como el ganadero o el vitivinícola cuentan con apoyos para el lanzamiento de su producto, en este sector no hemos avanzado en esa línea.

En las ayudas a la producción de las distintas comunidades hay que introducir poco a poco partidas específicas para la distribución, al margen de la cartelería o la prensa, porque los plazos para introducir un producto en el mercado cada vez son más largos, y la forma de llegar al cliente consume muchos recursos. En las ayudas a gira del INAEM hay que buscar el espacio de la distribución.

La Academia de las Artes Escénicas aún no tiene la especialidad de Distribución, porque a primera vista se la relaciona directamente con la producción, pero la Academia está viva y en permanente revisión y cada vez cuenta con más distribuidores entre sus miembros.

1.4.3 Identificar quién es el cliente

La mayor parte de la exhibición en el territorio español se hace con fondos públicos. Es complicado definir quién es el cliente y suele ser objeto de debate en las distribuidoras si es la compañía, quien programa o el público como destinatario final.

La compañía

El trabajo de la distribuidora tiene que servir para promocionar la marca de una compañía y que ésta pueda tener largo recorrido con sus trabajos. Hay que trabajar desde el origen del proyecto con los creadores, y creer en la excelencia del resultado artístico. Esa complicidad, el compromiso con el artista, debería dar como resultado un fortalecimiento de ambos, compañía y distribuidora que crecen a la par generando proyectos en una línea ascendente.

Es muy importante que cuando llegue la hora de enseñar el espectáculo, de estrenarlo, tenga una buena "factura". Si no es así, no habrá resultados. En las artes escénicas estamos siempre sujetos a examen y "equivocarse" conlleva volver a empezar, bajar en la escala de valor.

Una buena oficina de distribución orienta en los trabajos, en los repartos, en los equipos artísticos, en la contratación, en la visibilidad, genera sinergias entre creadores, acompaña a los artistas y analiza los resultados.

Cuando se selecciona el catálogo de compañías que representas, eliges tu "producto". La eliges porque compartes algo con ella, y cuanto más se identifica el distribuidor con la compañía, más agradable será la tarea. Lo mejor es sintonizar y empatizar. Ya puedes tener el mejor espectáculo del mundo que si no estás cómodo con las gentes que lo hacen, tu trabajo se resentirá.

El respeto y la confianza mutua es el fundamento de la relación. Hay compañías veteranas que conocen muy bien el sector y apenas tienes que explicarles los códigos de conducta del teatro, siendo la responsabilidad el primero de ellos. Sin embargo, el desconocimiento por su parte de los tiempos y los plazos de distribución, de la urgencia en la respuesta, de cómo presentar y enviar la información, de los presupuestos... genera desencuentro.

Si eres una compañía emergente y vas a tratar con un distribuidor, es recomendable investigar antes en su página web o preguntar a tus relaciones cercanas. No llegues con una propuesta "facilísima de vender" porque si es tan fácil, ¿por qué no te ocupas tu mismo de hacerlo?

El otro pilar importante de la relación es la lealtad. Si se quiebra no hay forma de recomponerla. Identificad bien a los compañeros de viaje.

El programador

A los programadores de los espacios públicos se les come la burocracia, además de que mantienen una dependencia de los políticos o del interventor de los ayuntamientos. Con presupuestos ajustados tienen que dotar a sus teatros de la mejor y más plural programación posible. Son puestos de trabajo con una retribución pública, pero sujetos a los cambios políticos.

Hay que analizar los festivales y programaciones habituales para saber qué puedes ofrecer. Te encontrarás a veces con programaciones poco cuidadas o excesivamente comerciales, o que proceden de las productoras habituales, y se parecen mucho a las de otros teatros. Si profundizas y te relacionas con el

gestor, sabrás a qué se debe. También encontrarás programaciones pulcras y arriesgadas, que intentan dar respuesta a muchos sectores de la población, y que son un modelo de gestión.

Hay responsables de programación que acuden a un gran número de ferias, que atienden al teléfono, que responden a las invitaciones para ver trabajos en proceso y estrenos y que lideran las tendencias del sector, desarrollan programas para generar público, acompañan a los artistas en sus creaciones y a los distribuidores con formación y aprendizaje.

En los teatros privados, cada vez menos en número, la programación está relacionada con la rentabilidad económica. Sostener un espacio requiere un continuo ingreso de capital. La selección de espectáculos responde a esa necesidad, independientemente de subvenciones, multiprogramación, o de cualquier actividad que se pueda desarrollar para financiar el espacio (clases, esponsorización...). El conocimiento del sector y de las personas es la base de la distribución.

El público

Es el eslabón fundamental.

Es responsabilidad de todas las partes, —artistas, distribuidoras, responsables de programación...— hacer que el público que asiste a una representación en vivo lo sienta como una experiencia única, irrepetible y satisfactoria.

La comunicación de nuestros espectáculos es la herramienta: el espectáculo que llevamos a un teatro tiene que tener calidad. El espectador tiene que saber qué va a ver y si se equivoca, que no le genere enfado, que no se sienta manipulado. De esta forma se abrirá a nuevas experiencias viendo una función que ha elegido libremente y con conocimiento. No podemos permitirnos una publicidad engañosa, o una comunicación confusa y que alguien se sienta defraudado y no vuelva a repetir.

En muchos teatros funcionan los abonos teatrales porque ofrecen una buena y variada programación, que atrae al espectador y le anima a investigar disciplinas por las que inicialmente no se sentía interesado. Desde la distribución también esa es nuestra responsabilidad

Conocer los municipios y estar al corriente de lo que acontece en la sociedad nos dará herramientas de venta. Dependiendo de la población, el índice de paro, o si hay escuelas municipales de alguna disciplina artística, adaptarás tus propuestas escénicas. Conocer el teatro donde se va a trabajar con sus carencias y cualidades, y sus hábitos de público es importante. Cuanto más conozcamos el producto, el cliente, el entorno y a los agentes que participan, más habilidad tendremos para construir un relato y posicionar un espectáculo.

1.4.4 Conocimiento de la labor del distribuidor

Existe un alto grado de desconocimiento sobre el trabajo de la distribución. El empeño por dignificar la profesión de distribuidor al que peyorativamente se trataba de "comisionista" está dando resultados. Años de profesionalización nos han colocado en el imaginario como elemento imprescindible y eso no es producto de la casualidad, sino del trabajo riguroso.

Hace 30 años un contrato se apalabraba con un apretón de manos, se cobraba el bolo a pie de escenario y no había especialización en los oficios del teatro. Ahora mismo un distribuidor es personal cualificado, que pone su conocimiento al servicio del buen desarrollo del espectáculo. Su formación viene de escuelas de arte dramático o tecnología, del sector comercial, estudios en gestión cultural, diplomaturas o licenciaturas en Humanidades o Ciencias... y sobre todo de la práctica continua del oficio.

Un distribuidor es un experto en ventas, que maneja presupuestos, conceptos de creación de públicos, programas informáticos, programas de diseño gráfico y vídeo, marketing, contabilidad y financiación, que está familiarizado con las leyes de contratos públicos y de contratación local, autonómica, o general, ayudas y subvenciones, conceptos de regulación laboral, leyes de protección de datos, seguros... y en constante actualización en el paso de lo analógico a lo digital: Apps de redes y circuitos, programas de facturación, trabajo en *streaming*...

Es cierto que este avance ha supuesto mucha acumulación de trabajo no operativo. El siguiente paso será simplificar procesos manteniendo la transparencia en la contratación de espectáculos. Y buscar herramientas comunes a todas las administraciones, para unificar fichas y portales de entrada.

El distribuidor maneja información sensible: ayuntamientos que no pagan o lo hacen muy tarde, teatros vacíos, honorarios de artistas o datos personales, nombres de actores poco comprometidos con los proyectos, espectáculos que pierden calidad, espacios con dotación técnica insuficiente o deteriorada...

En los últimos diez años la figura del distribuidor aparece en todos los foros, en complicidad con el sector de las artes escénicas: debates, relatorías, cursos de formación, retos de futuro... La especialización y los encuentros profesionales son las herramientas que más peso han cogido en los últimos tiempos.

Las compañías nos ven con una especie de relación amor-odio. Por un lado, están deseando que su trabajo lo lleve un distribuidor, pero lo ven como alguien ajeno que va a ganar dinero a costa de su trabajo. ¡A costa de su trabajo! Otras veces buscan un externo cuando su intento por vender no da los resultados que esperaban y nos encontramos con un trabajo muy difícil de remontar. Y también nos llaman pensando que haremos magia y que somos su solución para conseguirles funciones. Existe también el falso mito de que somos inaccesibles y de que los programadores nos adoran.

¡Compañía!, ¡artista!: Si no encuentras distribuidora, contrata un profesional y mete su nómina en tus gastos estructurales.

El día a día del distribuidor

La mayor parte de empresas de distribución están inscritas como Empresas de espectáculos en el registro de actividades económicas.

En una relación ideal, la labor de la distribuidora empieza a la vez que surge la idea del espectáculo. Para ajustar las expectativas hay que hacer un estudio de mercado del tipo análisis DAFO, que nos ayude a detectar si hay algo similar en gira y cuánto tiempo ha pasado desde la última producción de un título. ¿Cuántas versiones de *La vida es sueño*, o *La casa de Bernarda Alba* coinciden en la temporada?, ¿cuántos espectáculos del mismo director o autor, o protagonista hay en el mercado?, ¿cuál sería la mejor fecha de estreno? Y en la relación con la distribuidora hay que preguntarse si lo nuevo entraría en conflicto con lo que ya tenemos en repertorio o sumaría.

En la etapa de producción la distribuidora da claves sobre el formato de espectáculo. Orienta sobre repartos y ficha artística. A que público y teatros nos dirigimos, cómo tiene que moverse, hacer un estudio económico y de amortización, generar cachés, y también un estudio de competitividad. Aunque es una tarea propia de la productora, muchos creadores nos hacen esa reflexión.

Se trata de empezar la distribución al menos seis meses antes del estreno, contarlo al mayor número posible de destinatarios buscando alianzas, clientes potenciales que programen este tipo de espectáculo. Enviar dosieres y despertar interés en el proyecto. Rellenar fichas de redes y circuitos en los plazos correspondientes, intentando implicar a algún prescriptor o miembro de comisión de programación, medir los tiempos e intentar que se vea el trabajo en proceso, generar interés.

En materia de comunicación es importante supervisar que el material esté completo, que siga el estilo de la empresa de distribución, fotos y píldoras del trabajo de ensayos, que la imagen en cartelería y programa de mano sean muy claras. Cuidar la veracidad del producto a la vez que se genera la narrativa, que nos ayudará a venderlo.

En los estrenos hay que invitar a posibles destinatarios, programadores, comisiones de redes y circuitos, y a generadores de opinión y críticos. Insistir en que vengan a verlo: si un espectáculo gusta, se corre la voz entre los programadores y ellos mismos se lo cuentan. Nos interesa también que asistan profesionales que pueden catapultar una producción hasta nominaciones o premios.

Es muy importante el objetivo de hacer temporada en Madrid, Barcelona o en la capital de la comunidad autónoma a la que pertenece la compañía. La visibilidad y el rodaje del espectáculo serán decisivos a la hora de venderlo.

Conseguir una ficha técnica adaptada a la gira, con parámetros de luz, sonido, maquinaria, necesidades de carga/descarga, horarios de trabajo y

singularidades de montaje, que faciliten la selección de los espacios a los que te quieres dirigir, son datos imprescindibles para elegir al cliente. La dirección artística y la ficha técnica te contarán hasta dónde puedes llegar. Es una torpeza y una pérdida de tiempo enviar propuesta a un espacio donde no cabes, un ayuntamiento que no tiene presupuesto, o a un teatro que programa otras disciplinas.

Y ese conocimiento lo tiene el profesional que se dedica a la distribución. El manejo de la información, no sólo las bases de datos, que son públicas, se trata del contacto personal con los responsables de programación, del estudio de sus festivales y programas, del conocimiento de espacios, políticas y hábitos de consumo de los públicos.

Pasado el estreno ya tienes una idea de lo que va a pasar y hasta dónde se puede llegar con el espectáculo, tu tarea principal, y va a depender mucho de la excelencia del trabajo presentado. Generas nuevas estrategias, marcas objetivos y un tope de pérdida. Ya trabajas con algo real y hay que insistir en todo lo anterior. Más envíos, asistencia a puntos de encuentro, mails y muchas llamadas sin respuesta. Se entra en la mecánica rutinaria del trabajo. Convencer.

Paralelamente y si se cierran fechas empieza el trabajo de gestión de contratos:

- Envío de información actualizada con críticas, notas de prensa, vídeos informativos.
- Gestión de calendario para reserva de fechas, reservas de artistas y técnicos implicados. Es necesario que haya en la compañía un gerente, *road manager*, que ejecute lo relacionado con la producción del bolo (hoteles, viajes…); lo que es la producción en gira.
- Negociación económica y de ficha técnica. Se están sumando charlas y encuentros con el público o ruedas de prensa con los actores… todo en el mismo precio.
- Redacción y supervisión de contratos con los espacios privados o públicos. Control de recepción y firma de los mismos, así como de cuanto papeleo administrativo haga falta: factura proforma o presupuesto, inscripción en páginas municipales, altas de proveedor, envío de certificados de estar al corriente con Seguridad Social, Hacienda, IAE, escrituras, PRL y todo lo necesario para la ley de contratos públicos…
- Envío y supervisión de material gráfico. Control de canales de venta, supervisión de horarios, ficha artística, material…
- Redacción de ficha de contratación para la compañía con los datos necesarios para el buen desarrollo del bolo.
- Contactar a la dirección técnica del espacio con la de compañía, para intercambio de ficha técnica y horarios de trabajo.
- Seguimiento del bolo antes de que se realice: ¿Os falta algo?, ¿cómo va la venta? Dinamizar las redes sociales, con vídeos directos o indirectos, generar noticia en prensa.

- Seguimiento del bolo después de realizado. Análisis con la compañía. ¿Qué tal ha ido?, ¿cuánto público?, ¿alguna incidencia en el montaje? Y después con el programador: ¿Cómo lo habéis visto?, ¿estáis contentos? Minimizar incidentes si los hubiera habido. Dar las gracias, confirmar datos de factura y forma de envío: mail, correo, FACE (Punto General de Entrada de Facturas de la Administración General del Estado).
- Redactar la factura de la compañía, sólo les quedará numerarla y ponerla en su papel corporativo. Si es mediante FACE la presentan ellos con su certificado digital y retornan comprobante, porque habrá que hacer seguimiento del cobro del bolo hasta que es abonado por el contratante: conversaciones con Intervención y Tesorería, envío mails...

Puedes hacer el mismo trabajo a nivel internacional, informar, contactar y gestionar contratos, si el espectáculo reúne las características apropiadas y tienes la agenda necesaria.

La distribuidora aporta a todo este proceso un trabajo profesional, personalizado, un filtro y un sello propio.

Carencias y disfunciones del mercado

Los escasos presupuestos, políticas culturales estancadas, existencia en algunos espacios de programadores políticos en lugar de gestores culturales..., hay mucho trabajo por hacer:

- Simplificar la ley de contratos públicos por la singularidad de las artes escénicas como proveedores de servicios artísticos y no de obra o materiales.
- Potenciar las giras en vez de producciones anuales desde las administraciones. También las residencias artísticas. El exceso de producción dificulta la durabilidad en el tiempo.
- Crear bases de datos a nivel estatal. Unificar las fichas de las redes y festivales, en un formato único para no tener que rellenar la misma información en distintos formatos una y otra vez.
- Abrir los mercados. Está bien que cada comunidad autónoma proteja a sus compañías, pero eso no debería estar reñido con el libre mercado por todo el territorio. Circuitos y redes abierta. El público no tiene que ser rehén de políticas proteccionistas, cuanto más abierto es un circuito más crece la experiencia artística. Adoptar modelos que funcionan en otras comunidades y programas que funcionan.
- Reforzar el papel del distribuidor como analista en la mesas de diseño de políticas públicas.
- Volver al concepto de gira, y organizar bolos consecutivos en plazas cercanas para optimizar costes.
- Replantear los procesos para equilibrar la oferta y la demanda. Ampliar días de exhibición ahora concentrados en los fines de semana. Revisar

plazos de programación. Se estrenan textos que no tienen posibilidades de girar hasta mínimo seis meses después.
- Abono a pie de escenario. En su defecto abono del 30% a la firma del contrato y agilizar el pago del 70% restante en un plazo no superior a quince días. Esto que suena tan raro se estaba haciendo hasta el 2005 por lo menos.
- Encontrar nuevas formas de relación con las compañías, la precariedad lleva a conductas desleales. La falta de perspectivas genera desconfianza en las partes y frustración. Una distribuidora tiene que saber cuál es su umbral de en tiempo de un espectáculo.

Se facilitaría el trabajo muchísimo si en España tuviéramos costumbre de responder los mails o las llamadas: el porcentaje de respuestas en un primer envío de material está en torno al 8%, en general. Si alguno de los componentes de la propuesta concita mayor interés por el autor, director, protagonista... podría decir que la respuesta no llega al 12%.

La falta de continuidad en la exhibición provoca que se resienta el trabajo artístico, los plazos dilatados en el tiempo complican el compromiso de los artistas. Al no haber bolos con la regularidad necesaria, los actores se comprometen con muchos trabajos, y coordinar calendarios se convierte en un problema. La inmediatez que requiere la respuesta a un programador y que no puedes conseguir de la compañía, hace que se pierdan bolos.

Eso nos lleva a las "sustituciones" del reparto que entorpece nuestro trabajo. Vuelta a enviar la información actualizada y a supervisar todo el proceso, sin contar con que el programador se siente molesto por los cambios.

1.4.5 Mapa del mercado en España: redes y circuitos, ferias, festivales y programación continua

La programación continua de teatros y auditorios es la fuente primera de trabajo para las producciones de artes escénicas. A lo largo del año y salvo temporadas vacacionales que los teatros utilizan para puesta a punto y mantenimiento, los espacios ofrecen programación. Estudiar esos programas a fondo es fuente de inspiración para las distribuidoras y les ayudará a tener más posibilidad de éxito en sus propuestas.

Redes y circuitos

En el año 2000 aparece la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública, asociación cultural sin ánimo de lucro que pretende una exhibición coordinada de los teatros asociados, así como desarrollar programas de formación de públicos y garantizar la estabilidad de las programaciones.

En estos veinte años la Red se ha posicionado como un elemento imprescindible en la busca de estabilidad y excelencia en la programación. Ha participado en diversos proyectos con programas como la Escuela de Verano, Danza a Escena, Jornadas de formación e inclusión social... Forman parte del comité ejecutivo de Mercartes, han liderado la "Mesa de las 52 medidas" consiguiendo aglutinar a la mayoría de asociaciones del sector con motivo de la pandemia Covid19...

La Red es un sistema de relación. La información es el elemento que fluye, las reuniones son constantes y las asesorías o comisiones se encargan de trasladar a los miembros la realidad escénica del momento.

Los circuitos tienen otras características, se identifican por la circulación de espectáculos en espacios que pertenecen a la misma comunidad. Surgen en un intento de ordenar la actividad escénica, optimizando recursos y ajustando cachés para bolos consecutivos, rentabilizando los esfuerzos individuales.

El funcionamiento de ambos, Redes y Circuitos es a través del Catálogo de Espectáculos que se ofrece a los espacios miembros, para que coordinen la gira y la contratación de compañías.

Desde mi punto de vista el gran momento de los Circuitos fue desde mitad de los 90 hasta la crisis de 2007. Ahora mismo no pasan por buen momento, algunos han ido desapareciendo o no tienen relevancia alguna. No se han adaptado a los tiempos para cubrir las necesidades del sector. Los Circuitos tienen unos calendarios imposibles con una demanda que no se corresponde con la oferta, generan estrés en todas las partes y en muchas ocasiones una sensación de cubrir el expediente.

Los Circuitos se crearon para facilitar la movilidad de espectáculos, pero hoy su función es intentar mantener una feria por comunidad autónoma como punto de encuentro y ser el hombro donde lloran las compañías autóctonas que cada vez tienen menos posibilidades de trabajar regularmente fuera de su región. El contexto de crisis ha afectado no sólo a los recursos aportados por las diferentes administraciones, sino también a la percepción del futuro.

"Entre 2007 y 2017, han desaparecido una de cada tres actuaciones musicales y una cuarta parte de las sesiones cinematográficas, según el anuario de la SGAE 2018. No hay actividad cultural que no registrara un descenso de representaciones (del 17% de la música clásica al 57% de la danza) y entradas vendidas (entre el 7% y el 47%). Los números insinúan una década perdida." EL PAÍS.- 17 de diciembre de 2018

Ferias de teatro

Las ferias de artes escénicas dinamizan la industria teatral, y posibilitan los intercambios comerciales. Son un espacio de exhibición, sirven como canal de distribución de espectáculos y facilitan el encuentro profesional y la relación entre productores y programadores. Son el escaparate de la realidad escénica del país.

¿Cómo se valora el resultado? Es muy difícil cuantificar qué volumen de venta supone una feria; solo es posible cuando al finalizar un estreno el comprador manifiesta un interés real por el espectáculo, casi a pie de escenario. Lo que sí facilitan las ferias es el encuentro y la cercanía entre los agentes, que luego propiciará la compraventa.

Es muy complicado asistir a todas las ferias del Estado, hay algunas que se solapan. Casi todas las comunidades se han visto en la obligación de organizar una y hay una cierta inflación. ¿Qué busca el equipo de una feria? Interés artístico, estrenos, fidelización, excelencia, asistencia.

Han ido especializándose para captar el interés de profesionales y programadores de cada disciplina.

— Artes escénicas para niños y niñas y público juvenil
— Títeres
— Circo
— Cultura Popular
— Artes De Calle
— Nuevos lenguajes
— Generalistas

Hay ferias organizadas desde la empresa privada, pocas, y todas cuentan con presupuestos que dependen de las administraciones públicas.

Aunque los coordinadores hacen un ingente trabajo de selección, nos encontramos con una sobresaturación de propuestas, que convierten las ferias en maratones, donde los profesionales visionan un gran número de espectáculos a veces en horarios difíciles. Debemos perseguir que sean un mercado real y no una exhibición a bajo coste de las compañías.

Hay ferias que funcionan casi como festivales, y son acogidas por la población con entusiasmo y alta participación. No olvidemos el poder de las artes escénicas como vertebrador de negocio en restaurantes, hoteles, y comercios de los lugares donde se celebran.

Hay ferias que son muy locales, bien porque las compañías que presentan sus espectáculos y los programadores son de la propia comunidad, bien por el idioma. Esto condiciona la asistencia y el volumen de negocio.

Según la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español COFAE, estas serían las Ferias por orden cronológico hasta 2020:

— MADferia Artes Escénicas
— FETEN — Feria Europea de Artes Escénicas para Niños y Niñas
— dFERIA Donostia — San Sebastian
— La Mostra d'Igualada – Fira de Teatre Infantil i Juvenil
— Feria de AA.EE y musicales de Castilla La Mancha
— Fira de Teatre de Titelles de Lleida
— Trapezi, la Feria de Circo de Cataluña
— Umore Azoka-Feria de Artistas Callejeros de Leioa

— Mostra de Teatre d´Alcoi
— Galicia Escena PRO Feira Galega das Artes Escénicas
— Palma Feria de Teatro en el Sur
— Feria de Teatro de Castilla y León-Ciudad Rodrigo
— FiraTàrrega Teatre al Carrer
— Fira de Teatre de Manacor
— Feria Internacional de Teatro y Danza — Huesca
— Fira B!
— Fira Mediterrània de Manresa
— FIET. Fira de Teatre Infantil i Juvenil de les Illes Balears
— Feria Muestra Ibérica de Artes Escénicas (MAE)

Además de las que pertenecen a COFAE, han aparecido algunas otras, como las internacionales MAPAS, mercado cultural para artistas de artes escénicas y música del Atlántico Sur; FUNDAO Feria Ibérica de Teatro en Portugal, que aunque perteneciente al país vecino, se está esforzando en trabajar el mercado peninsular, o el SURGE de la Comunidad de Madrid que en su primera edición se esforzó en invitar a programadores internacionales. Atrás quedaron proyectos con el Fringe del Ayuntamiento de Madrid, o el Come & See, Mercat Internacional de les Arts Escèniques Catalanes (coordinada por la Asociación de Compañías de teatro Profesional de Catalunya).

No voy a extenderme en un análisis pormenorizado de las ferias porque ya existen estudios publicados por COFAE siguiendo una metodología de encuestas y análisis de datos, que tratan por ejemplo de la especialización de las ferias, sus plazos de convocatoria, cómo funciona la selección artística o las actividades paralelas. No hay más que acceder a su página web para estudiar toda la casuística: https://www.cofae.net/

Así mismo podemos acceder a sus publicaciones, estudios y documentos redactados desde el rigor científico, la investigación sociológica con datos de encuestas a profesionales asistentes a alguna de las ferias del Estado. Estudios de movilidad, análisis de género, profesionalización, negocio generado... todo a partir de encuentros, jornadas de debate y congresos, haciendo patente que la conversación, y la escucha activa entre los distintos agentes del sector es lo que ahora mismo sostiene las Artes Escénicas.

Festivales de teatro

Incentivan la creación. ¿Qué sería de nuestros clásicos si no existiera el Festival de Almagro, el de Alcalá de Henares, Olmedo o Cáceres?

Festivales de teatro de calle, danza, títeres, autor contemporáneo o grecolatino, circo o música sacra, dan sentido a muchas producciones que se generan al amparo de esas convocatorias. Quien distribuye espectáculos tiene que estar al corriente de plazos y oportunidades, que son pocas.

Platea
Este Programa es un incentivo del INAEM para que los municipios programen más. Un intento de paliar los daños de la subida del IVA a las artes escénicas. Nace con buenas intenciones, pero no deja de ser un parche que no contenta a todos. Un cuestionable proceso de selección a cargo de un "comité de sabios". Es difícil conjugar la burocracia de las administraciones, los tiempos y el acceso a un programa que no es una subvención, pero que hace las veces. No se pone el acento en las artes escénicas minoritarias, ni en la creación de público, hay que potenciar la taquilla y hay poco análisis a posteriori.

1.4.6 El futuro de la distribución de artes escénicas tras el la COVID-19

La incidencia de la pandemia global en las artes escénicas va a tener unas consecuencias que aún desconocemos. Especialmente en el apartado de la distribución va a suponer un antes y un después.

Los mercados que son la base de nuestro trabajo van a paralizarse por largo tiempo. El comercio internacional se ha cancelado *sine die* por la dificultad que supone viajar de un país a otro y la inseguridad que genera.

El mercado nacional, las ferias, festivales, redes y circuitos está intentando adaptarse con medidas complejas de reducción de ocupación, patio de butacas al 50-75 % de aforo, ediciones virtuales y *online*, aplicando medidas sanitarias que sobre todo dependerán de la responsabilidad personal. La distancia social está reñida con el contacto físico que requiere la acción dramática, nuestros actores y bailarines se tocan, no pueden trabajar separados por barreras.

Otra de las consecuencias que nos va a dejar el virus es la reducción presupuestaria en Cultura en general y en artes escénicas en particular, pues hay que presumir que la prioridad es la salud.

Añadamos a la ecuación la recomendación en las comunidades autónomas de apoyar un tejido empresarial autóctono, responde a una lógica basada en la cercanía, porque al comienzo de la pandemia no se ha podido viajar o cambiar de provincia. Esperemos que a largo plazo no se perpetúe en el tiempo porque iría en contra del libre mercado y en detrimento del público.

¿Cómo distribuyes entonces un espectáculo, cómo lo "vendes"?, ¿haremos solo monólogos?, ¿ha venido el *streaming* para quedarse?, ¿habrá que revisar los acuerdos sobre derechos de imagen en esta nueva era?

También para las empresas de distribución va a haber un cambio de paradigma. Una venta que se empezó en 2019, ahora tenemos que posponerla, recolocarla, volver a suspenderla... a veces definitivamente o moverla a 2021. Trabajo por triplicado en contratos y papeleos.

¿Y las ayudas de municipios, provincias, comunidades o INAEM a la distribución?, ¿dónde están?, ¿dónde figura la distribuidora cuando se habla

de giras y de circulación en las convocatorias?, ¿seguimos siendo el eslabón menos considerado de la cadena de valores?

Como hemos visto antes, el trabajo de un distribuidor es un trabajo especializado y como tal debe tratarse. Es un actor, interviene en todo el proceso. Estamos considerados como iguales en el sector de las artes escénicas, somos elementos activos y reconocidos en foros y encuentros, participamos en la evolución de las artes escénicas y ocupamos un amplio espacio como generadores de opinión, observadores y dinamizadores de la creación artística.

1.5 El público que viene

Miguel Á. Varela

Criado.– Señor.
Director.– ¿Qué?
Criado.– Ahí está el público.
Director.– Que pase.
El público, Federico García Lorca

Una aldea del páramo leonés. Primera década del siglo XX. Mi abuelo Gonzalo protagoniza una representación de *La vida es sueño*. No soy capaz de imaginar el esfuerzo empleado en levantar aquel montaje, en aquel lugar, en aquel momento.

Mi abuelo Gonzalo murió con 94 años y hasta el último momento de su vida recitaba, completo, sin titubeos y con la tensión poética y dramática del texto calderoniano intacta, aquel monólogo de Segismundo que había aprendido y representado siendo apenas un mozalbete imberbe en una aldea ignota de la España profunda.

Más allá de pensar en las motivaciones de aquel grupo iletrado de campesinos, que vivían de lo que eran capaces de arañar de sol a sol a una tierra áspera y seca, resistente a la generosidad, siempre que regreso a este íntimo recuerdo, intento "ver" al público de aquella representación que protagonizó mi abuelo, convertido en príncipe encadenado ante un humilde auditorio de vecinos capaces de experimentar la emoción de la aventura humana frente a la convención de signos que hemos decidido llamar teatro.

Estando de acuerdo con Jorge Riechman cuando señala que lo importante del arte es "lo que ocurre cuando una persona se ve afectada por lo que ha visto, ha escuchado, ha leído", siempre me he preguntado cómo reaccionó aquel público, ignorante de lo que no fuera sudor y sacrificio, ante una pieza de tan complejos significados, escrita trescientos años atrás y pronto convertida en título señero de la literatura dramática española.

Aunque no sea siempre una ventaja, en las ciudades medianas, el responsable de la programación de los espacios escénicos tiene a su alcance un *feedback* imposible de alcanzar en urbes de mayor densidad demográfica, más impersonales y menos aprehensibles. La última vez que se presentó en el Teatro Bergidum de Ponferrada un montaje de *La vida es sueño* fui asaltado en medio de la calle por una espectadora habitual con el más directo de los interrogantes: "dime la verdad, eso que pones hoy es un rollo, ¿verdad?".

Estuve a punto de contarle la historia como actor de mi abuelo Gonzalo pero recordé la máxima de Kenneth J. Foster de que "el arte cambia la vida de manera profunda y personal" de tal forma que "la capacidad transformadora del arte se encuentra en el corazón del trabajo de los programadores". Le conté que la pieza de Calderón era un *thriller* de lo más apasionante, pleno de acción e interés. Fue a ver la representación. Le gustó.

En el pueblo de mi abuelo, antes de la I Guerra Mundial, no había programadores, ni teatros, ni programaciones. No existía nada ni lejanamente parecido a lo que hoy llamamos política cultural, ni estudios sobre el ignorado concepto de "ocio" o inversiones públicas ni privadas en la formación de los ciudadanos. En el pueblo de mi abuelo, a principios de 1900, es posible que, más que ciudadanos, vivieran un puñado de súbditos sociológicamente no muy alejados de los contemporáneos de Calderón.

Pero en cambio vivían allí unas personas que se aprendieron largas tiradas de versos que acaso no llegaran a comprender del todo para recitarlos sobre un improvisado escenario, convertidos en otros, ante sus atónitos vecinos. Eso quiere decir que, en el pueblo de mi abuelo, a principios 1900, había público. Existía esa "bestia de innumerables ojos, hijo de Argos Panoptes, que posee un alma única y compleja, compendio de todas las melodías del pensamiento", a la que se refiere Pepe Viyuela en su *Bestiario de teatro*.

A propósito del Premio Nobel otorgado a ese espléndido representante de la oralidad transformada en canción que es Bob Dylan, Irene Vallejo, en su apasionado ensayo *El infinito en un junco*, relaciona la labor artística del cantante norteamericano con la obra que en Occidente es el origen de todos los relatos, escrita hace casi tres mil años en la costa de lo que hoy es Turquía, no sabemos con certeza si por un poeta al que hemos llamado Homero y del que apenas conocemos nada. "Qué antiguo puede llegar a ser el futuro", concluye la ensayista.

Estamos convencidos de que en estos tiempos todo avanza cada día más rápido. Es una percepción de la existencia alentada por el vértigo digital de las redes sociales y los *omnívoros mass media*. Aún sin negar una evidente tendencia a la aceleración, la historia y la antropología nos recuerdan, dice Vallejo, que en las aguas profundas los cambios son lentos.

Deberíamos saber que "cuantos más años lleva un objeto o una costumbre entre nosotros, más porvenir tiene. Lo más nuevo, como promedio, perece antes. Es más probable que en el siglo XXII haya más monjas y libros que WhatsApp y tabletas. En el futuro habrá sillas y mesas, pero quizá no pantallas de plasma o teléfonos móviles", nos recuerda Vallejo, en la línea de la teoría de la perfección de la cuchara de Umberto Eco: "El libro es como la cuchara, el martillo, la rueda, las tijeras. Una vez que se han inventado, no se puede hacer nada mejor".

Con todos los matices que queremos hacer, el antiguo arte del teatro sigue funcionando en la actualidad con los mismos elementos básicos que se usaron en la Grecia de Epidauro, en el Londres del Globe Theatre o en el Madrid del Corral del Príncipe.

Siguen funcionando los elementos marcados con magistral simplicidad en el conocido inicio de *El espacio vacío*, de Peter Brook: "Puedo tomar cualquier espacio vacío y llamarlo un escenario desnudo. Un hombre camina por este espacio vacío mientras otro le observa, y esto es todo lo que se necesita para realizar un acto teatral". Como el libro o la cuchara, la esencia del teatro es una práctica imposible de mejorar.

En su testada eficacia comunicativa, en su intensa y apasionante historia, la presencia de un actor/personaje frente a un espectador/audiencia sigue siendo el mecanismo que pone a funcionar el engranaje emocional e intelectual del arte escénico.

Lo hizo en la aldea leonesa del abuelo Gonzalo. Lo hace cada día en cualquier espacio transformado en escena, independientemente de su arquitectura o su equipamiento. Lo hará mientras quede un ser humano, por muy digital que llegue a convertirse, dispuesto a "jugar a ser" y otro encantando de observarlo. Existirá mientras existan artistas. Mientras exista público.

1.5.1 Qué es el público

De las nueve acepciones que la Real Academia Española (RAE) da a la palabra "público" nos quedamos con dos: "conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a un determinado lugar" y "conjunto de las personas reunidas en determinado lugar para asistir a un espectáculo o con otro fin semejante". Señala también la docta Academia que la etimología del término está relacionada con "pueblo".

Por su parte, "espectador" es aquel "que asiste a un espectáculo público" y se relaciona etimológicamente con observador, con testigo, con el que mira, lo que lo vincula con el propio origen de la palabra "teatro": lugar desde donde se mira. El público, podemos concluir, es el conjunto de espectadores, de pueblo o de ciudadanos que contempla un espectáculo. Escénico, en este caso.

Las definiciones estrictamente filológicas se afinan y pasan por ajustes más concretos cuando las ponemos bajo la óptica de la gestión cultural, no sabemos hasta qué punto contaminadas por disciplinas relativamente recientes como las relacionadas con la medición de audiencias mediáticas. Entonces, se llama a los presentes en la sala durante la representación "auditorio"; se puntualiza que "público" es el potencial auditorio concreto y "audiencia" el hipotético auditorio masificado, heterogéneo y disperso.

Sin entrar en tan finos matices, todos entendemos que público del teatro es, en lo cuantitativo, el conjunto de personas que comparten y participan en mayor o menor medida del gusto por lo escénico. Alberto Fernández Torres, siempre certero y poco conformista en sus análisis, añade en alguno de sus trabajos otra condición de más difícil evaluación, pero no por ello menos importante: la condición de que el teatro sea "espectáculo masivo e influyente". Tal es, dice, su sentido y naturaleza histórica.

Colocar lo escénico en el área de la influencia o relevancia social es tarea compleja, exigente y multidisciplinar pero también objetivo para nada desdeñable y tan necesario como el crecimiento numérico de los espectadores. Quizá ya no se trata sólo de contar espectadores sino de contar con un núcleo amplio e influyente de ellos que coloquen la escena y el pensamiento que en ella se genera en el centro del debate social.

En palabras de Fernández Torres, "la capacidad herética del teatro, si consigue ser materializada, destacará nítidamente sobre este fondo, enviando una clara señal de que es en él *donde pasan las cosas*". Si Bergson señalaba en su estudio sobre la risa que "en el teatro la risa del espectador es tanto más amplia cuanto más llena está la sala", la influencia del público del teatro debiera salir de la propia sala y contagiar a su entorno.

A ello obligatoriamente debemos añadir otro objetivo en materia de públicos con cada día mayor presencia en la agenda de la gestión: la inclusión y diversificación. No llega ya con tener más o menos público, sino que éste debe tener capacidad de influencia y, además, debe ser representativo de la pluralidad social del entorno. Sobre estos principios y su conjugación pivotan los retos a los que se enfrenta el sector en esta materia.

En cualquier caso, recordando otra vez a Vallejo y a lo antiguo que puede llegar a ser el futuro, no podemos olvidar el principio fundacional de que el público es el recurso estético y económico del teatro. Se puede hacer teatro sin una sala específicamente construida para ello, sin programadores, sin luces, sin vestuario, sin escenógrafos, sin crítica e incluso sin directores. Pero no puede existir teatro sin actores y sin público.

El público es la razón de ser del teatro. Está sin que se le vea. Recibe lo que le dan. Todo se dirige a él. No es otro el objetivo de la acción escénica. "El valor cultural de las expresiones artísticas colectivas no nace del hecho de ser producidas, sino de que su encuentro con el público se produzca", ha escrito Robert Muro.

Otra cosa son su variedad y las cantidades de público. Un dato este último que, tomado exclusivamente como concepto numérico, puede cegarnos. Ya sabemos, por Giovanni Sartori, que "las estupideces tienen una mayor audiencia que el pensamiento inteligente".

Es curioso sin embargo que, pese a la innegable transcendencia de la figura del público, "para la historia del teatro parece que, poco menos, el espectador no existe", según la cita del filólogo Maurice Descotes recogida por Fernández Torres. Algo que Hans Robert Jauss, uno de los padres de la estética de la recepción, detecta en general en la propia historia de la literatura y el arte que "ha sido durante demasiado tiempo la historia de los autores y las obras. Reprimía o silenciaba a su 'tercer componente', el lector, oyente u observador. De su función histórica, raras veces se habló, aun siendo, como era, imprescindible. En efecto, la literatura y el arte solo se convierten en proceso histórico concreto cuando interviene la experiencia de los que reciben, disfrutan y juzgan las obras".

A este curioso fenómeno de la ausencia histórica del sujeto espectador en el arte dedica Luis Puelles un interesante ensayo titulado *Mirar al que mira*, en el que sostiene que la ignorancia crítica hacia el público es un campo que se ha ido transformando en el último medio siglo, cuando "la teoría y la praxis artísticas coinciden en apuntar al espectador; en implicarlo, en incorporarlo".

Sostiene Puelles que desde el siglo XIX el espectador va desapareciendo, convirtiéndose en otras figuras complejas como las de receptor, consumidor o usuario. Un fenómeno del que aparecen indicios tempranos en el XVIII, como cuando Rousseau, en 1758, propone convertir "a los espectadores en espectáculo", adelantándose en más de dos siglos y medio a propuestas de experimentación contemporáneas como las que han montado en España autores como Roger Bernart, creando dispositivos en los que el público da forma a la obra.

El mismo Nietzsche reclama al público que se transforme en artista y ese grito de guerra fue rápidamente asumido por las vanguardias históricas. Es evidente que, a partir de entonces, quien participa en la acción ya no es el espectador nacido en la modernidad post-renacentista: "quien participa (sensorial o conceptualmente) en la acción artística, en la *performance*, en el *happening*, quien recorre con su cuerpo la instalación artística o la intervención *land art* no es ya el espectador que representaron Tintoretto en su *Milagro de San Marcos*, Daumier en sus ilustraciones y Stendhal, Balzac, Zola o Flaubert en sus novelas", señala Puelles.

Desde el punto de vista estético, el espectador "está presente mientras permanezca invisible o desapercibido". Esta a la vez atractiva y cómoda condición espectral poco nos interesa desde la óptica de la gestión, que necesita contar, escudriñar, examinar, descomponer, conocer y evaluar el comportamiento del público. Necesita, en la terminología de Puelles, "desenmascarar al fantasma".

Aun así, a la hora de analizar al público y sus comportamientos no deberíamos olvidar esa existencia invisible del espectador, ese misterio que rodea su presencia en el lado oscuro de la sala, para evitar que, como ocurre en los principios cuánticos, la observación, la obsesión por la vigilancia, cambie la propia esencia del sujeto "espectador", que es fantasmagórica: está, pero no se le ve.

"Mirar con insistencia al espectador —dice Puelles— es enfocarlo con nuestra linterna obteniendo así el efecto inevitable: deslumbrado, cerrará los ojos y no podrá entregarse silencioso a las gozosas solicitudes de la escena". Es decir, perderá su propia razón de ser.

En un contexto de debilidad de los grandes relatos en el que la escucha como instrumento reflexivo está siendo sustituida por la participación como principio activo, aparecen las dudas sobre el lugar que le corresponde a la mirada de especulación reflexiva que representa el teatro. ¿La sustituye? ¿La complementa? ¿La anula? Hoy todo puede ser contemplado. El público de hoy quiere experimentarlo todo. Llega a cambiar su sitio con el artista.

Desde Duchamp, que presenta, más que obras de arte, obras de teoría del arte y proclama que "contra toda opinión, no son los pintores sino los espectadores quienes hacen los cuadros" al"todo el mundo es un artista" de Joseph Beuys, las vanguardias históricas empiezan a convertir al público en artista. Y si el público cambia su sitio con el artista anulamos la sombra. Volvemos a iluminar "el lado oscuro de la sala", en afortunada expresión de Lucina Jiménez.

Y el exceso de luz, paradójicamente, puede limitar nuestra visión. Ajustar y diseñar un buen "plano de luces", un correcto plan de trabajo previo a la mirada sobre el público se convierte entonces en garantía para analizar sin deslumbramientos.

En este contexto, en el oficio de traficar con emociones que es la programación, a las complejidades de la gestión, a los condicionantes técnicos y gerenciales, a la posición de intermediación y facilitación, se suma el ineludible requisito de formar parte del público. Como director del CDN, le preguntaban recientemente a Alfredo Sanzol por su sensación al ver al público de vuelta a los teatros tras el primer estado de alarma. "Me di cuenta de lo poco consciente que era de la importancia que tiene para mi ser espectador de teatro", contestó el dramaturgo y director embarcado ahora en las filas de gestión.

Esa "conciencia de espectador" no siempre ha estado presente en el imaginario de la gestión. Y su imperativa aparición es aún más compleja para esta parte del entramado escénico ya que incluye, entre sus obligaciones, un arduo entrenamiento en las disciplinas malabares para transformarse en un "doble espectador" que observa y analiza al artista con un ojo sin apartar su atención del público con el otro.

Sobre ese principio se articula una tarea que tiene tres patas: una pata artística/creativa; otra pata en el público/receptor y, como elemento de intermediación, la pata de la gestión, que debe generar las condiciones para que las otras dos patas entren en comunicación. "Ver" al público forma parte de su trabajo, aunque sea esa una tarea que el especialista en psicología del arte Rudolf Arnheim llega a calificar de "inmoral" por lo que tiene de entrar en la intimidad del observador.

1.5.2 Los cambios del público

Aún con el convencimiento de que el mecanismo básico del teatro y de sus espectadores sigue siendo el mismo desde Esquilo no podemos confundir el sustrato cultivable con sus transformaciones. Aunque el ADN de la escena permanezca básicamente inalterable, sus relaciones sufren las mismas modificaciones que el propio entorno en el que se desarrolla.

El público ha cambiado, como ha cambiado la sociedad. Y se ha hecho, pecando de injusta generalización, más hedonista, más ligero, más conformista. El público con mayor formación académica de nuestra historia tiende, paradójicamente, a una menor exigencia, a un interés cultural vinculado a un

menor esfuerzo intelectual, inclinado más al consumo de puro ocio que a la búsqueda consciente de una satisfacción artística.

Hay toneladas de literatura sobre este fenómeno de la posmodernidad, con Alessandro Baricco encabezando una larga lista por su afortunado hallazgo metafórico que da título a su ensayo "Los bárbaros". Nada que no hubiera advertido medio siglo atrás la perspicacia de otros observadores sociales como Pier Paolo Pasolini. "Ningún hombre ha tenido que ser nunca tan normal y conformista como el consumidor", dejó escrito el italiano hace casi cincuenta años en *Escritos corsarios*.

Al fin y al cabo, no es el del teatro un público muy diferente del que consume un cine esquemático y digerible, una literatura redundante baja en calorías, una música alérgica a la curiosidad, exposiciones dopadas de propaganda o una televisión narcoléptica. "Un país no es pobre porque no destine dinero a la cultura, es pobre porque sus ciudadanos han sido animados a despreciarla, desestimarla y a no fomentar en sus jóvenes la capacidad de apreciarla", señala acertadamente David Trueba en una ya lejana columna de *El País*.

No nos pongamos estupendos, sin embargo. Como dice Santiago Trancón, la pereza es "el único vicio al cual el teatro, que los conoce todos, no puede acomodarse". No seamos, pues, perezosos en el análisis. La radical transformación del mapa de exhibición de nuestro país mediante una descentralización histórica generó un crecimiento a veces descontrolado, más atento al hormigón que a los contenidos, y caminos donde el ensayo mediante el sistema prueba/error estuvo plagado de excesos.

Pero, como contrapartida, ha supuesto un completo cambio sin precedentes en el sistema de exhibición escénica del país, con la consiguiente repercusión en la producción y el público; ha recuperado, construido o puesto en uso un gran número de espacios escénicos, en muchos casos abandonados desde hacía décadas por la iniciativa privada; ha incrementado la inversión pública en la materia a niveles todavía lejanos a los de la realidad europea a la que queremos acercarnos pero sin duda notables; ha ido generando un tejido asociativo de sector que se reconoce, se implica y se reivindica como tal y ha incrementado, con los altibajos de las crisis, como veremos después, las cifras globales de público, de empresas y de profesionales.

En octubre de 2008, tras unas cuantas intensas jornadas de trabajo conociendo espacios escénicos en Berlín, dejé este apunte en mi cuaderno: "este país no se puede entender sin el teatro". Estamos aún lejos de poder hacer una afirmación así de tajante sobre España, pero lo estábamos infinitamente más hace cuatro décadas, cuando el Estado democrático descentralizado puso en marcha la pesada maquinaria de la intervención en las artes escénicas.

Frente al derrotismo pesimista que muchas veces acompaña al sector, si echamos la mirada atrás, nadie mínimamente informado puede negar que, con respecto al principio del periodo democrático, la oferta escénica española actual no es sólo mucho mayor, sino que también es mejor, más sólida y con un capital humano mejor formado.

Todos reconocemos por ejemplo que, hasta la crisis mundial de 2008, el crecimiento del sector fue más que notable, reflejo de la creciente inversión de las instituciones públicas en su labor de promoción cultural. En el *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral* elaborado por la Academia en 2018 se recogen hitos significativos: "Entre 2000 y 2008 los recintos con alguna actividad pasan de 4.721 a 6.657, casi dos mil más; la oferta en funciones crece de 42.777 a 74.963, cerca del doble en apenas siete años; y el número de espectadores aumenta en siete millones, a un ritmo de un millón por año. En ese tiempo, la recaudación pasa de 121 millones de euros en 2000 a casi 267 millones en 2009, más que duplicando los ingresos en apenas nueve años".

La curva de recuperación de la catástrofe de 2008 no estaba siendo fácil, pero en los últimos tiempos se empezaban a ver resultados. El público se estaba recuperando hasta cifras similares a los de los años anteriores a la gran depresión; la inversión pública parecía tener el viento a favor después del brutal cierre presupuestario del gasto cultural y la oferta artística reflejaba una dinámica positiva.

Aún sin resolver los altos índices de precarización y paro que caracterizan al sector, es probable sin embargo que esta década tan complicada en lo económico haya sido también una de las más ricas en lo creativo de la historia de nuestra escena. "Entre la abundante oferta surgen espectaculos de excelente factura y calidad técnica y artística. La calidad será precisamente lo que determine la supervivencia de las empresas y compañías en un futuro", señala con acierto el informe antes referido de la Academia de Artes Escénicas.

Desde el ámbito de la gestión, en los teatros públicos, que suponen más del 70% de la exhibición nacional, la crisis de 2008 intensifica el hasta entonces más bien tímido interés por las políticas de públicos. Se hizo evidente que ante una situación de caída en picado de los presupuestos de la administración, sobrevivieron notablemente mejor aquellos espacios que habían trabajado ese territorio ignoto para las políticas populistas de taquilla de los años anteriores y habían generado complicidad con su entorno social.

A la vez, se profundiza en el trabajo en red de los espacios escénicos. La suma de voluntades siempre genera efectos de crecimiento colectivo frente a la soberbia individual que, en muchas ocasiones, caracterizó el periodo de un crecimiento que, como ocurrió en otros sectores económicos, provocó el espejismo de ser imparable.

Aplicando en estos años el gramsciano "pesimismo de la inteligencia y el optimismo de la voluntad" se empezó a entender la importancia de las cuatro "pes" de la gestión de públicos a las que hace referencia la mexicana Lucina Jiménez: paciencia, perseverancia, permanencia y pertinencia. Los aplicados a las estrategias de captación de públicos hicieron como si estuvieran convencidos de que el teatro fuera capaz de cambiar el mundo: aunque su pesimismo inteligente lo negara trabajaron en ello desde el más voluntarioso de los optimismos. El esfuerzo, a la larga, da resultados.

1.5.3 Aprovechar el tiempo muerto

La pandemia sanitaria en la que estamos inmersos y cuyo final no se vislumbra está tocando de forma especialmente dañina a un rasgo esencial del ADN teatral como es el de la cercanía, el contacto entre artistas y público, más allá del tamaño de la sala que los acoja.

La distancia sanitaria, irresponsablemente denominada en ocasiones "distancia social", afecta al desarrollo de la escena mucho más allá de la limitación de aforos o de las butacas vacías entre espectadores. Dispara a la comunión, al hecho social del encuentro en comunidad, a lo que tiene el teatro de político, de encuentro y asamblea ciudadana. Es un golpe al corazón mismo del teatro.

Durante la segunda ola, el obligado cierre de espacios en países de tan fuerte arraigo teatral como Alemania, Francia o Reino Unido hace temblar. Incluso en Italia, el primer ministro Giuseppe Conte respondió con pesar a una carta de protesta de Riccardo Muti contra el cierre de los teatros: "Tiene razón, la decisión de cerrar las salas de concierto y teatros es objetivamente grave pues constituyen alimento para el alma".

En una visión de urgencia, en medio de la pandemia y sin la necesaria perspectiva, se detecta sin embargo una necesidad de volver a los teatros por parte de un público fiel e interesado, ese que ha sido construido en las últimas décadas con años de paciente tarea y optimismo de la voluntad.

La bailarina y actriz Elisa Forcano contaba en un medio digital su experiencia en este sentido: "El pasado sábado 24 de octubre actuamos con *El cielo sobre Berlín* de la compañía Teatro Che y Moche en Castrillón [Asturias] y durante los aplausos pasó algo simbólico. El público no paraba de aplaudir, tras saludar varias veces finalmente todo el equipo subió a escena y se nos saltaron las lágrimas. Ese aplauso no era únicamente por el espectáculo que terminaban de ver, era porque la gente necesita teatro, a pesar del miedo al contagio, de los estados de alarma, de la reducción de aforo, de no poder sentarte al lado de tu pareja o tus amigas, la gente sigue saliendo de sus casas para asistir a un ritual presencial como es el teatro".

Esto no implica que haya amplios sectores que, atemorizados por las adversas circunstancias, han restringido al máximo el contacto social. Es una incógnita si este significativo grupo volverá cuando se recupere la vieja normalidad. Es de suponer que está pendiente la tarea de volver a convencerles y recuperarlo como público activo.

Se recordaba hace unas semanas en *La Vanguardia* que "a lo largo de la historia, cafeterías y teatros han servido de indicador de la mayor o menor normalidad de una ciudad en tiempos de crisis. Cuántas veces no hemos leído o escuchado: "En plena guerra, los cafés y los teatros continuaban abiertos. Se dijo de Dresde: el 13 de febrero de 1945, la gente seguía disfrutando de la vida cultural de su ciudad cuando aparecieron en el horizonte los aviones que iban a aniquilarla".

La pandemia ha provocado lo que catástrofes mayores no habían logrado: el cierre total de la actividad escénica en directo. En estos primeros meses de reapertura "quien ha ido al teatro o al cine lo ha hecho solo porque le interesaban las propuestas artísticas programadas. Desde luego no ha sido para hacer vida social. No hay socialización que valga cuando se impone la entrada ordenada, no pueden hacerse corrillos y es innegociable la mascarilla".

Con estos condicionantes en la agenda, tengamos en cuenta además un aspecto previo, insoslayable desde mi punto de vista. La política de públicos no es, no puede ser, ajena a la de programación. Y, en este sentido, "los teatros son como minas: una vez entras no sabes cuándo volverás a ver la luz", como le dijo a Marcos Ordóñez en cierta ocasión José Luis Gómez.

La coyuntura de los últimos meses nos ha obligado, una vez más, a volcar nuestros esfuerzos en lo urgente, aparcando lo importante. Reorganizar calendarios, redactar protocolos sanitarios, defender inversiones presupuestarias o reelaborar contratos, han sido tareas urgentes en medio de la *Gran Reclusión*.

En este contexto, contaré una experiencia personal. En medio de las semanas de encierro domiciliario del primer estado de alarma, desde el Teatro Bergidum de Ponferrada se nos ocurrió hacer un pequeño sondeo entre el sector escénico más próximo que, en nuestro caso, reúne a un grupo pequeño de compañías, algunas profesionales y otras de carácter aficionado, y a una serie de artistas jóvenes que desarrollan su trabajo fuera del municipio, pero con los que se mantiene contacto. Se preguntó qué medidas consideraban necesarias en la vuelta a la normalidad escénica.

Hubo dos tipos de respuestas. Unas planteaban acciones más o menos ingeniosas, factibles o viables, pero básicamente centradas en volver a la situación anterior. Otras, procedentes fundamentalmente de los sectores más jóvenes, planteaban directamente nuevas formas de relación.

Desde estos grupos, que nunca han vivido lo que los más veteranos recuerdan vagamente como "buenos tiempos", entienden que es el momento de repensar el teatro como lugar de encuentro, de pensamiento en comunidad, de espacio de diálogo; de implicar al público en los procesos artísticos haciendo a la comunidad partícipe del hecho escénico; de que los espacios teatrales dejen de configurarse como meros lugares de exhibición y puedan mutar o convivir como espacios de creación/reunión/discusión. Se trata, cito textualmente a partir de una de las respuestas, de "quitar lo elevado que a veces parece que se nos atribuye a los creadores y enseñar nuestra carne y nuestros huesos a través de nuestros procesos".

Respuestas como estas no pueden dejar indiferentes a la gestión y obligan a plantearse preguntas con las que aprovechar este "tiempo muerto" al que nos obliga la pandemia. "Cambiar de respuestas es evolución, cambiar de preguntas es revolución", dice un aforismo de Jorge Wagensberg.

Estamos en el momento de cambiar la perspectiva de nuestros proyectos dando pasos hacia un compromiso recíproco con las comunidades creativas,

avanzando más allá del mero mecanismo de soporte para la exhibición en que, en buena medida, se han convertido los espacios escénicos públicos.

Este es el momento para plantear un relación público/privada diferente, abierta, sincera, colaborativa, transparente, más allá de los meros términos mercantilistas actuales; para abrirnos a procesos en los que vayamos de la mano más allá del esquema en el que la compañía es un proveedor y el espectador es un cliente; para repensar el compromiso con nuestros entornos sociales y calibrar hasta qué punto estamos siendo meros contenedores arquitectónicos y no una herramienta de transformación social; para reelaborar nuestros objetivos como servicio público, más allá de los términos de ocupaciones de aforos, de retornos de taquillas y de funciones anuales.

Es el momento de cambiar ciertos parámetros cuantitativos por otros rasgos cualitativos con incidencia en inclusión, en sostenibilidad, en igualdad o en conceptos que están en el centro del debate político global.

Es el momento de pensar en formas de crecer diferentes. Podríamos llegar entonces a conclusiones en las que tal vez decrecer en vibración con lo creativo sea una forma de crecer. O crecer en horizontal, buscando el consumo de proximidad sin caer en hiperlocalismos, frente a las curvas gráficas de un irreal crecimiento continuo.

Estoy convencido de que repensar y rehacer nuestros proyectos en estos momentos no es una opción: se ha convertido en una necesidad. Aplicar soluciones a las urgencias del corto plazo no puede detener la necesaria reformulación de un modelo de mayor alcance.

Si hacemos las cosas de la misma manera, lo más probable es que el resultado sea el mismo. Si queremos ir hacia otra frontera, con sus riesgos y sus incertidumbres, pero también con sus modelos más cercanos de lo que parece, éste es el momento. Si la programación deja de ser un mero soporte de exhibición para formar parte de todo el proceso de creación/producción tendremos un mejor camino abierto.

El desarrollo de públicos es la segunda prioridad en importancia en el área de mejoras, según el Observatorio de la Academia de 2020. Esa construcción de públicos tiene múltiples principios, pero no tiene fin, como siempre recuerda Lucina Jiménez. En nuestro ámbito, tendremos que abrir un proceso de crecimiento compartido entre públicos y creadores donde la obra del artista no sea simplemente una mercancía o un producto. Una meta que está muy presente en otros ámbitos de la gestión cultural.

Sin ir más lejos, José Luis Cienfuegos, responsable del Festival de Sevilla de cine, escribía hace poco, a propósito de los desafíos en materia de público para el sector de los festivales cinematográficos, que “nuestros objetivos no pueden ser los mismos que hace diez años, de ahí que muchos nos estamos planteando reevaluar y clarificar nuestras metas, repensar profundamente quiénes somos y qué hacemos por nuestro entorno”.

La construcción de públicos tiene múltiples principios. Nunca tendremos mejor ocasión de construirlos pensando no sólo en números sino en cualidades.

1.5.4 Retos para un futuro incierto

Con todo lo dicho en materia de públicos se presentan complejos retos a los que hacer frente. Entre ellos, **el económico** no es menor. El público debe seguir siendo, aunque no el único, sí un recurso económico de importancia para el teatro.

En un ya lejano manifiesto de la Red Española de Teatros Públicos se planteaba claramente que se debe "garantizar la sostenibilidad económica de los teatros e incorporar una perspectiva empresarial en la administración de sus recursos económicos. Necesitamos garantizar sus ingresos y reducir su dependencia respecto a las subvenciones. Entendemos como objetivo deseable para este ámbito prioritario de la gestión pública de los teatros, la financiación a tres partes de los mismos: un tercio aportado por los poderes públicos, un tercio por la taquilla y un tercio por la comercialización de productos y el mecenazgo".

El objetivo aún está lejos de alcanzarse, pero no debe sacarse de la agenda, evitando lo que la periodista Imma Turbau detectaba años atrás: que la mayoría de las instituciones culturales públicas "nunca había sentido la necesidad de ser competitivas, ni de ser interesantes, ni de ser populares..., bastaba con ser culturales". La economía de las artes escénicas requiere en cualquier caso de nuevas visiones orientadas hacia la sostenibilidad, que no es lo mismo que rentabilidad.

En el caso de los espacios públicos, que son aplastante mayoría fuera de Madrid y Barcelona, de forma paralela a la cuestión económica se debe incidir en el objetivo democratizador e igualitario que obligue a ampliar la base social de las audiencias mediante políticas no sólo de precios sino también relacionales.

Cuando se plantean políticas de precios es obligatorio señalar el daño del nefasto populismo de la "cultura gratis", una medida que ha hecho tremendo daño a quien la ha practicado en años de crecimiento, condenando la actividad en tiempos de crisis. Establecer desde la gestión administrativa políticas que faciliten el acceso a los espacios a determinados sectores desfavorecidos de la población, a las clases trabajadoras, los inmigrantes o las minorías étnicas, debería formar parte del ideario del servicio público. Pero estos planes están a años luz de la demagogia que ha llegado a alcanzar en ocasiones tintes berlanguianos al estilo del "siente un pobre en su teatro" de *Plácido*.

La **gestión de taquillas** que permita un conocimiento sobre públicos rápido, actualizado y real, similar a la que lleva años implantada en el cine, es otra de las asignaturas pendientes del sector. En este sentido, el programa Chivatos es un loable intento de entrar en materia, pero no acaba de ser el camino. "Promover la actualización de los sistemas de control de las taquillas para integrar el sistema de información de identidad y consumo de los espectadores" era una reclamación en el apartado de creación y desarrollo de públicos del olvidado Plan General del Teatro.

Presentando hace trece años después de un largo y tortuoso proceso de negociación entre las principales organizaciones estatales del sector, nunca más se ha sabido de la puesta en marcha de ésta y otras reclamaciones incluidas en aquel ambicioso Plan. Otra víctima de la renuncia del Estado a ejercer su papel de coordinación con la administración autonómica en materia cultural: la cara b de la descentralización.

Necesitamos también **rejuvenecer** las plateas, máxime teniendo en cuenta que lo más probable es que sea el de mayor edad el sector de la población más reticente a volver a los teatros en el escenario post-pandémico. Pensar en qué podemos hacer ante la huella psicológica que la actual situación sanitaria nos va a dejar en cuanto al regreso a las salas ocupará buena parte de nuestros esfuerzos.

Una forma no despreciable de rejuvenecer las audiencias está relacionada con el trabajo con los nuevos creadores. Valle Inclán escribiendo teatro para un público que no existía en su tiempo o Lorca reivindicando el teatro bajo la arena y pensando el teatro del porvenir son ejemplos canónicos actuales de la historia de la creación artística para la escena en condiciones adversas.

Identificar y facilitar el acceso a los escenarios de los creadores que en este momento están escribiendo para el futuro es uno de los desafíos más apasionantes, delicados y vertiginosos a los que se enfrenta la dirección artística de los espacios a la hora de hacer una programación comprometida. Sus aciertos adelantarían la oportunidad de relacionar o de buscar a un público posible.

El reto **tecnológico** está de plena actualidad en el actual contexto sanitario. Más allá del gesto urgente, generoso y quizá poco meditado del volcado a la red de productos culturales gratuitos durante los meses de confinamiento, es obvio que lo digital ha venido para quedarse. Sus crecientes recursos y herramientas serán una enorme ayuda para la comunicación y promoción de las artes escénicas mediante utilidades que apenas estamos empezando a intuir. No cabe duda de que las enormes posibilidades de lo digital como herramienta de conocimiento pueden ser aplicados en los escénico más allá de mero soporte promocional.

Están por ver, sin embargo, los resultados de su explotación económica; los límites de la amenaza de la desaparición del contacto presencial y su sustitución por la virtualidad directa y las posibilidades de plantear nuevas formas de relación desde la imaginación creativa.

De momento, la pandemia, podíamos leer semanas atrás en *Babelia*, ha impulsado la creación de obras para ser disfrutadas a distancia. La amenaza de un nuevo cierre de teatros "ha animado a muchos artistas a repensar el contexto en el que tradicionalmente se relacionan con el público, lo que está dando lugar a una explosión de formatos no convencionales: tramas al aire libre, instalaciones interactivas, radioteatro e incluso intervenciones en directo en redes sociales y plataformas virtuales".

No sabemos hasta qué punto este tipo de fenómenos —el "teatro inmersivo", la "dramaturgia transmedia", etc.—, son coyunturales o pueden instalarse en un

escenario post-covid, que probablemente diversificará la oferta con un abanico de nuevas opciones estéticas. Salvador Sunyer, director de Temporada Alta, tampoco se atreve a hacer predicciones, pero escarba en este campo: "Estamos probando, dando la oportunidad a los artistas de seguir investigando". En la necesidad de este tipo de pruebas se esconde el reto.

Personalmente encuentro una sobrevaloración acrítica las soluciones digitales. Éstas serán opciones sin duda clave en la comunicación, difusión y gestión. Pueden incluso contribuir a la propia estética de espectáculo, pero veo sus límites en la ruptura insoslayable de lo vivo y lo compartido.

Frente al "feudalismo digital", ese "capitalismo de la vigilancia" sobre el que nos advierte la psicóloga social Shoshana Zuboff, en el que la experiencia humana privada es tomada por un selecto grupo de empresas como materia prima para su traducción en datos que se monetarizan en los mercados de futuros de nuestro comportamiento, las artes en vivo deberán defender su espacio como refugio. El rito escénico es analógico. Llevado a lo digital precisará de otro nombre. Lo advierte Zygmunt Bauman: "las tecnologías que eliminan el tiempo y el espacio necesitan poco tiempo para despojar y empobrecer el espacio".

La necesidad de articular la **participación** es otro de los asuntos centrales en el desafío futuro del trabajo con los públicos. Hace ya años, cuando el fenómeno de las redes sociales no había hecho más que empezar, recuerdo la intervención de un especialista en la materia que resumía el interés creciente por el uso de estos instrumentos con una conclusión que no era la buscada por sus creadores: "pensamos que la gente quería escuchar, pero lo que quería era participar".

La reclamación de la participación está presente en diferentes foros desde hace tiempo. En sus "44 propuestas para la gobernación de los teatros en España" que redactó la Asociación de Directores de Escena (ADE) en 2015 se incluía el "promover la participación de la ciudadanía en los procesos de recepción teatral, potenciando la formación de los espectadores y atendiendo las necesidades de los diversos públicos".

Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky, en *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* subrayan que "la interrelación con los públicos se ha transformado acentuadamente a lo largo del tiempo. En los últimos años, por ejemplo, se ha pasado de una relación unidireccional, en el mejor de los casos con el objetivo de democratizar el acceso a la cultura, a estrategias de empoderamiento del publico incorporándolo en los procesos creativos o de co-programación".

Hay mucho camino por delante en este territorio poco explorado. El trabajo con los públicos debe incorporar tanto a los agentes creadores del hecho artístico como a los agentes externos: instituciones, programadores, teatros, escuelas, promotores, administradores, medios de comunicación, críticos... Sin olvidar a la propia comunidad de pertenencia de los espacios y a líderes o personajes claves que puedan involucrar al propio público.

Y, tanto como a ellos, el oficio necesita abogados que clarifiquen la maraña legal del sector cultural; sociólogos que nos ayuden a penetrar en las claves de la presencia o ausencia de los públicos; periodistas cómplices que sean capaces de transmitir amor por la escena o educadores sensibles y comprometidos que encuentren en el teatro un recurso educativo y formativo.

En cualquier caso, como explica Fernández Torres, "la creación y la gestión teatral no pueden seguir siendo algo que se arroja a un receptor supuestamente inmóvil y en cuyo diseño este no ha sido tenido en cuenta, sino propuestas que se le formulan eficazmente porque se le ha tenido en cuenta desde el mismo momento en el que fueron diseñadas". Es evidente que "los consumidores culturales reclaman un papel cada vez más activo y participativo en la gestión de la oferta cultural, sobre todo —aunque no solo— si esta se hace desde instancias públicas".

1.5.5 Mirar al que mira

Frente al Teatro Bergidum de Ponferrada hay un bar que tiene una pequeña terraza. Muchas veces me siento en ella y miro la acera de enfrente. Observo qué hace la gente cuando pasa por delante del teatro. Los que se detienen. Los que toman un programa del expositor. Cronometro el tiempo que paran y me fijo en lo que miran. También me detengo en aquellos que ni siquiera giran los ojos ante las carteleras del teatro. Especialmente en ellos.

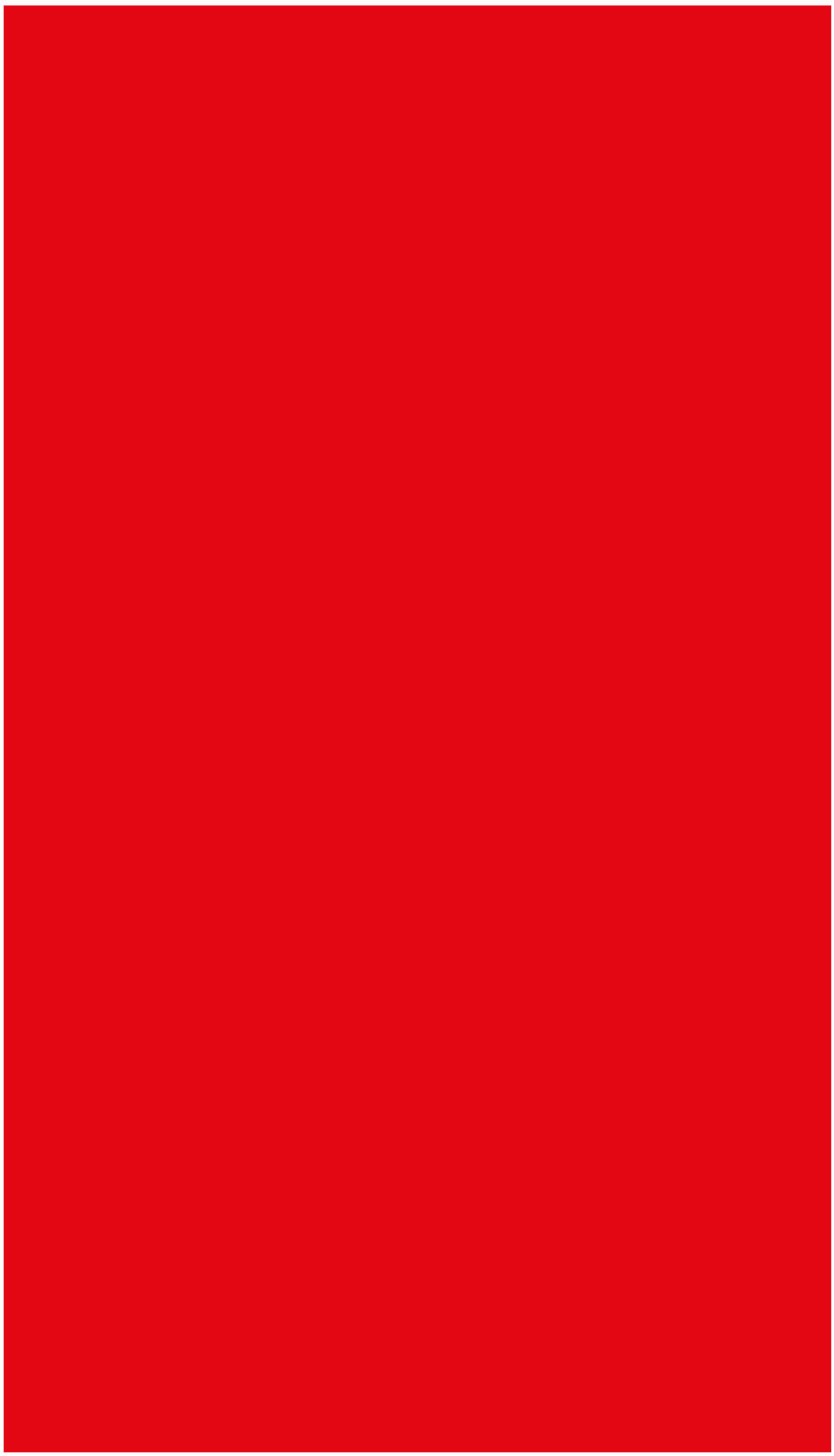
Podría pasar por la cabeza de quien me viera en ese momento una nube de envidia por el asueto funcionarial. Nada más lejos de la realidad. Les aseguro que ese ejercicio puede ser más productivo para la tarea de gestión que toda una mañana de oficina despachando tediosa burocracia.

Estoy observando al público. Mirando al que mira. El teatro, pensaba Bertolt Brecht, es el arte del espectador. En la terraza del café busco la forma de captar a ese dragón de múltiples cabezas que es el público.

Y, a veces, me acuerdo de mi abuelo Gonzalo recitando a Calderón. Entonces "veo" su público.

SEGUNDA PARTE

Encuesta sobre distribución, programación y públicos de las artes escénicas



2.1 Resultados de la Encuesta

2.1.1 Ficha técnica de la Encuesta

Cuestionario estructurado *online* enviado a las bases de datos de miembros de la Academia de las Artes Escénicas, así como a otras bases de datos de las entidades que han colaborado en el proyecto.

Trabajo de campo: entre el 20 de febrero y el 20 de marzo de 2020.

Número total de participantes: 1.164.

Porcentaje de participantes que ha contestado la totalidad de las preguntas: el 68%. Un 8% más de participación que en la encuesta del año anterior.

El cuestionario dispone de versiones en castellano, catalán, euskera y gallego.

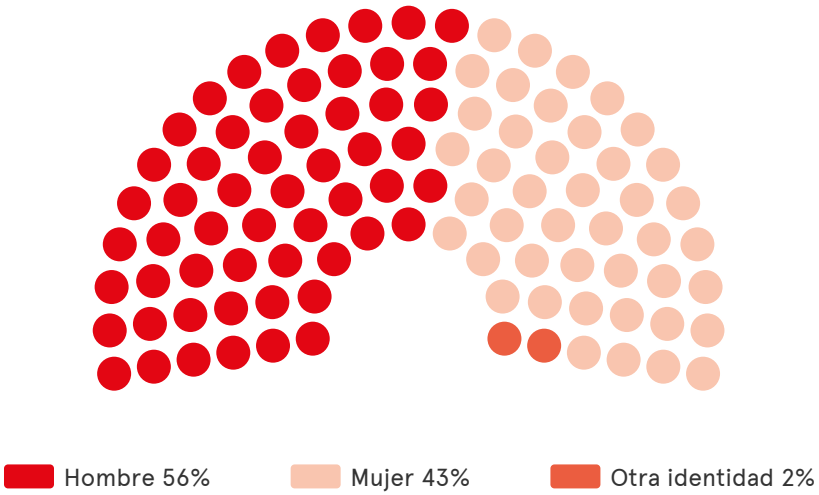
El tiempo promedio dedicado a cumplimentar la encuesta es de 18 minutos y 21 segundos.

Margen de error: + - 4%, con un intervalo de confianza del 95%.

2.1.2 Composición de la muestra

Sexo

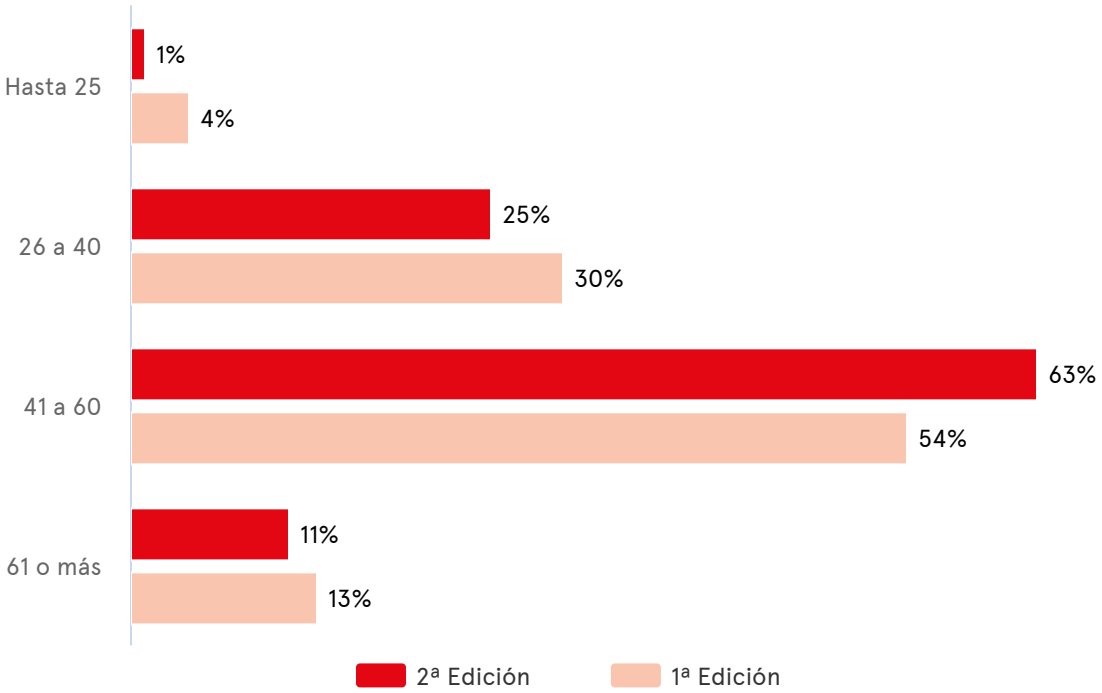
Pregunta 1 – Usted es...



Por sexo hay 4 puntos más de mujeres que en 2018, llegando a un 43%. Se ha incluido la categoría “Otras identidades” que es escogida por 25 encuestados (2%). En conjunto se advierte un ligero incremento de la participación de mujeres y una reducción del porcentaje de hombres.

Edad

Pregunta 2 – ¿A qué grupo de edad pertenece usted?

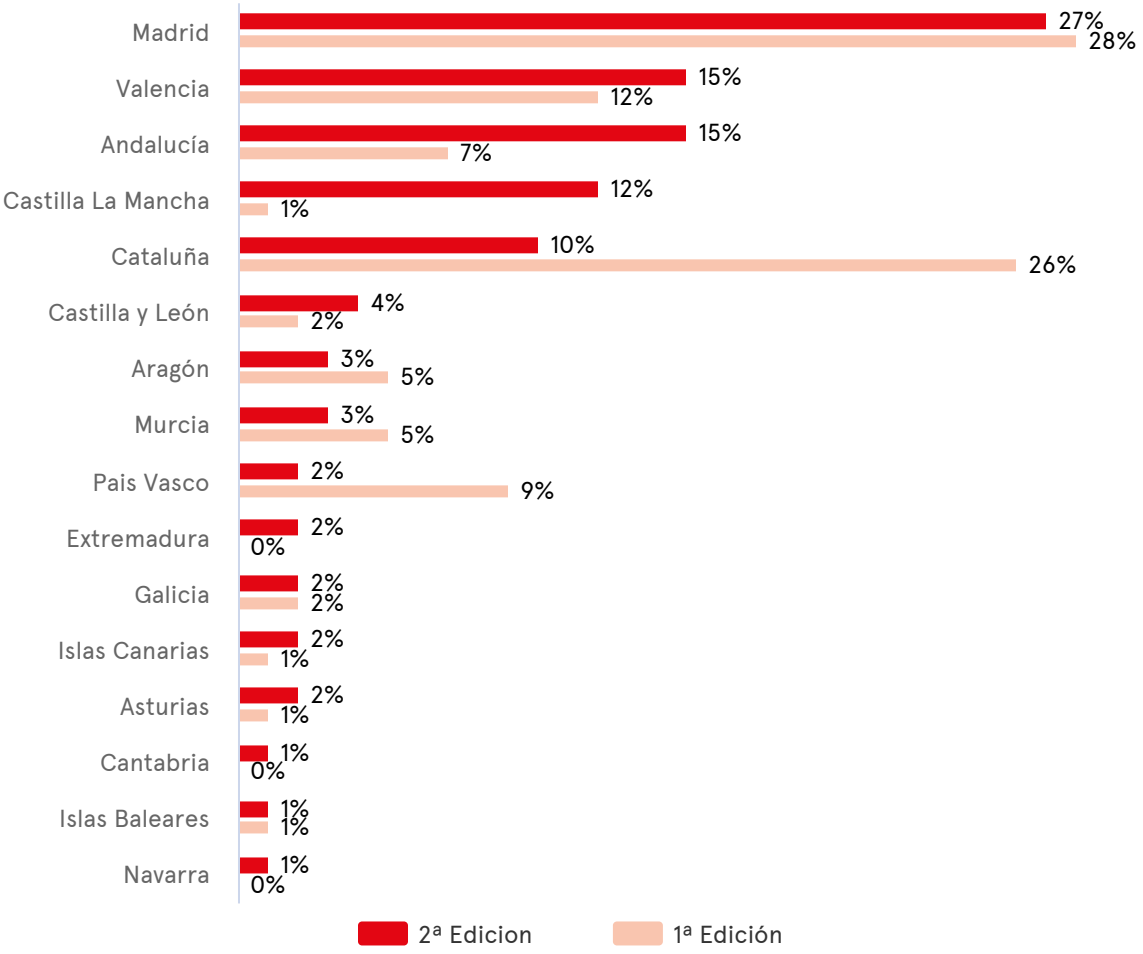


Por edades apenas hay un 1% de encuestados de menos de 25 años (3 puntos menos que en la primera edición); un 5% menos entre 26 y 40, y un 9% de más de 41 a 60 que, con un 63% del total de encuestados, se perfila como el grupo notablemente más representado en la encuesta. El conjunto parece reflejar en cierta medida la demografía real del sector.

Por último, los encuestados de 61 y más años son los que menos variación experimentan entre las dos ediciones, con un 11% de encuestas (2 puntos menos).

Distribución geográfica

Pregunta 3 – Comunidad autónoma donde desarrolla su actividad normalmente

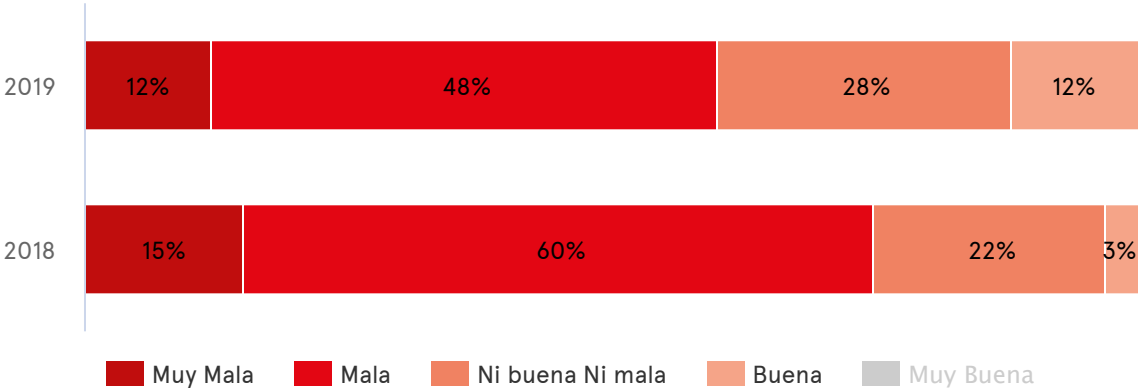


Por comunidades autónomas la participación de Madrid alcanza el 27% del total, Valencia y Andalucía suponen el 15% cada una, y les siguen Castilla La Mancha (12%) y Cataluña (10%). La proporción de encuestas ha disminuido en Cataluña (16 puntos menos) y País Vasco (7 puntos menos), y ha aumentado en Castilla La Mancha (11 puntos más) y Andalucía (8 puntos más). En la caída de participación de algunas comunidades influye notablemente el hecho de que fueran las últimas en que se lanzó la encuesta a través de las asociaciones locales colaboradoras (Cataluña y País Vasco).

La diferente proporción de edades y distribución de encuestas por comunidades entre las dos ediciones hace que la comparación de resultados en preguntas comunes tenga una representatividad limitada.

Situación de las artes escénicas

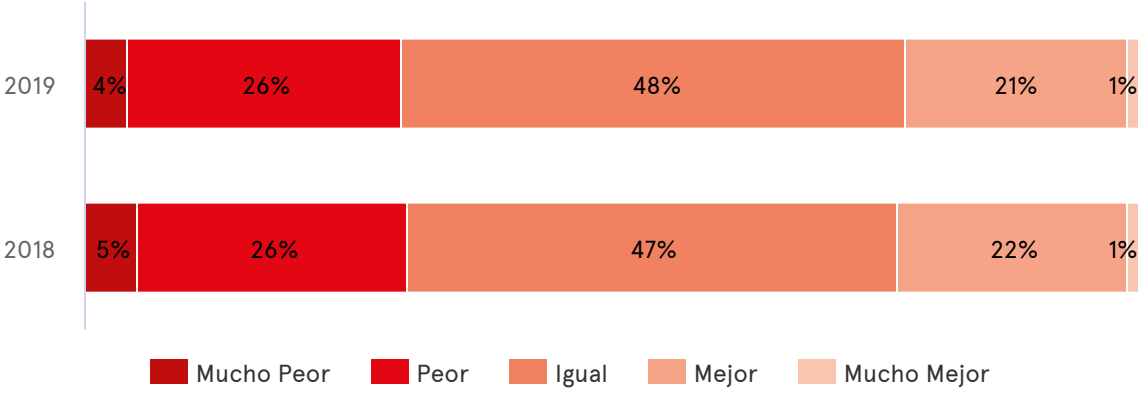
Pregunta 4A – Considera usted que la situación del sector de las AA.EE. es...



Debido a los cambios en la composición de la muestra el valor de la comparación entre la primera y segunda edición queda limitado. Con estas precauciones se observa una tendencia de mejora en la percepción de la situación del sector (12% Buena o Muy Buena, con 9 puntos de incremento) y consecuentemente una disminución de 15 puntos, hasta el 60% de encuestados, que la consideran Mala o Muy Mala.

Como hemos señalado en la presentación de este estudio, la celebración de la Encuesta a caballo de la situación previa y posterior a la declaración del estado de alarma limita en algunos aspectos el valor de las repuestas.

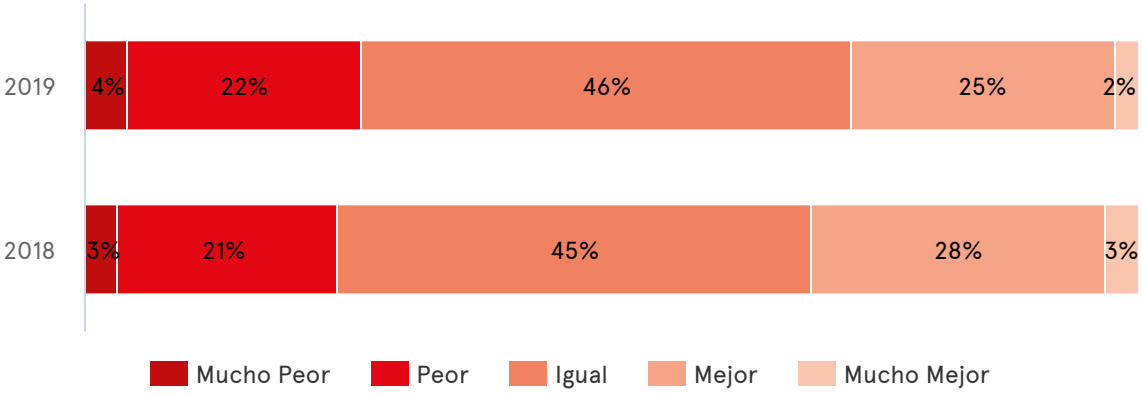
Pregunta 4B – La situación actual de las AA.EE. es, en términos generales comparada con la de hace dos años...



En relación con la percepción de hace dos años la situación en las AA.EE se ve igual por casi la mitad de los encuestados (48%), y quienes opinan que

Peor o Mucho Peor (30%) son ligeramente más que quienes la perciben Mejor o Mucho Mejor (22%). Cabe destacar que los resultados son extraordinariamente parecidos a los de la anterior edición.

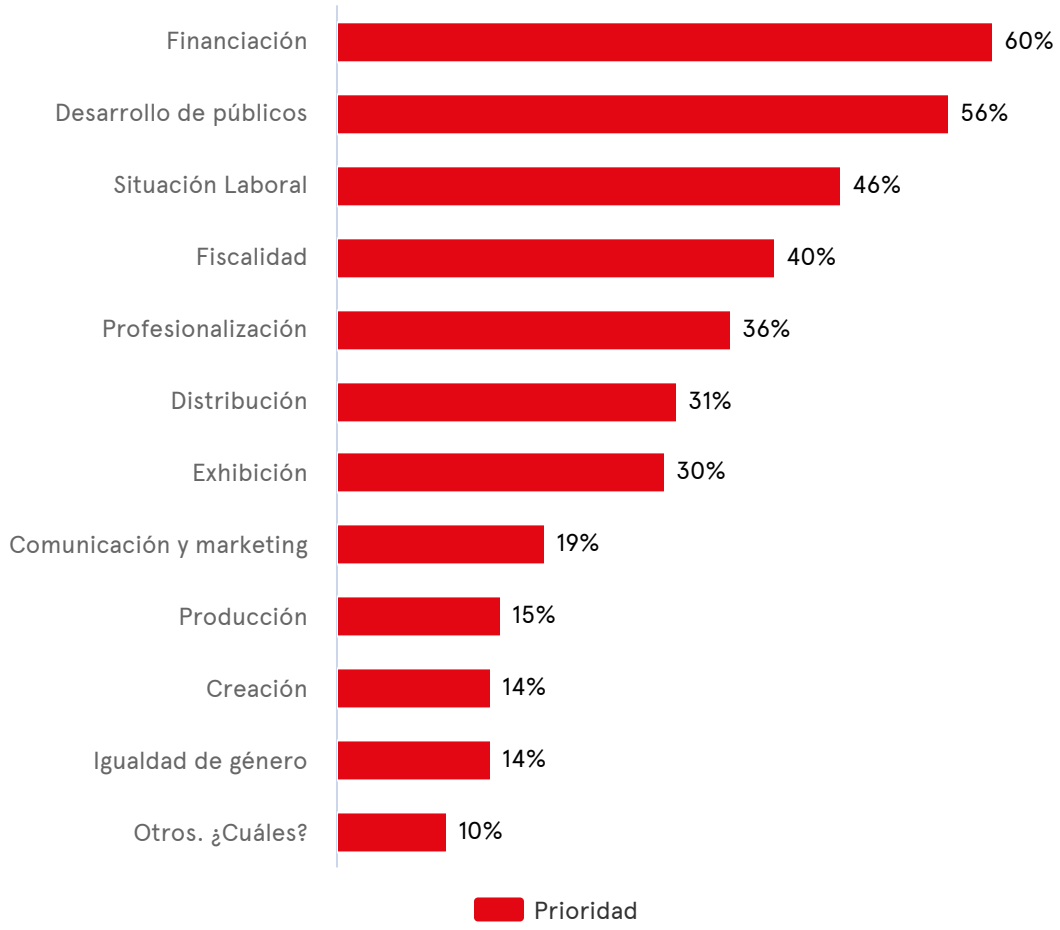
Pregunta 4C – De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de las AA.EE. será...?



De cara al futuro el optimismo detectado en la Encuesta anterior se enfría: en la edición pasada había más encuestados que pensaban que la situación sería Mejor o Mucho mejor que los que opinaban que sería Peor o Mucho peor (31% frente a 24%); mientras que en la edición actual esta proporción es prácticamente la misma (27% frente a 26%). Sin duda esto se debe a la influencia de la aparición de la pandemia en la última fase del trabajo de campo.

Áreas de mejora prioritarias para las artes escénicas

Pregunta 5 – ¿Cuáles cree que son los ámbitos de mejora prioritarios para el desarrollo de las AA.EE.? (Mencione un máximo de 4)

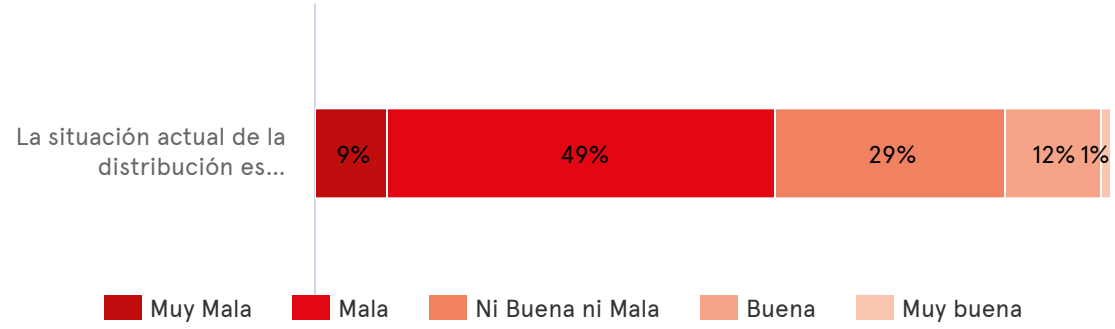


Las áreas de mejora claramente destacadas son la “Financiación” (60% de menciones) seguida muy de cerca del “Desarrollo de Públicos” (56%); por el contrario, la “Creación” o la “Producción” a juicio del propio sector son las áreas de mejora menos prioritarias (14% y 15%).

2.1.3 Distribución de espectáculos

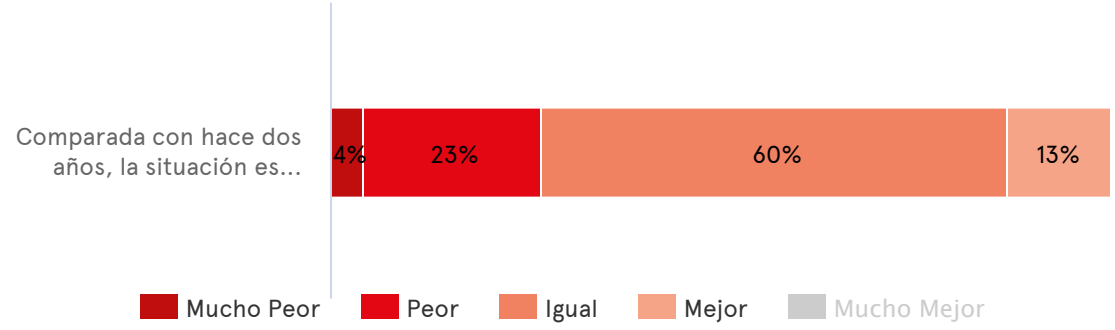
Percepción de la distribución de espectáculos

Pregunta 6A – Considera usted que la situación de la distribución de creaciones escénicas en España es...



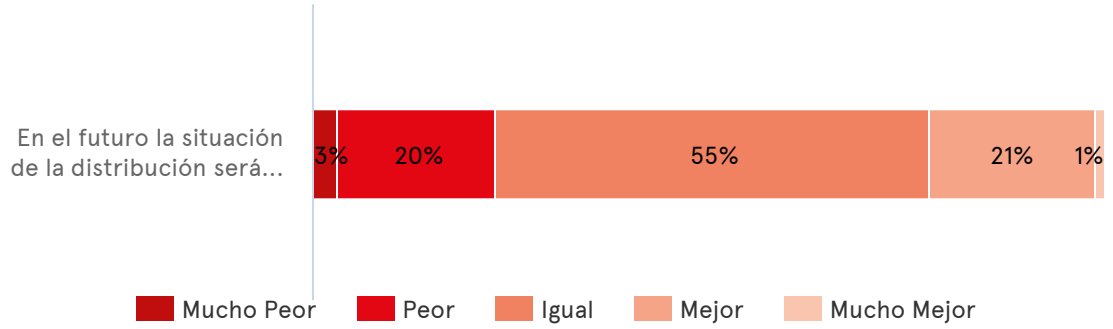
Sobre la percepción de la situación de la distribución en las AA.EE. un 58% de respuestas la considera Mala o Muy Mala, mientras que solo un 13% la considera Buena o Muy Buena.

Pregunta 6B – La situación actual de la distribución de creaciones escénicas en España, en términos generales comparada con la de hace dos años es...



Esta percepción, sobre la situación de la distribución, ha variado poco con respecto al pasado, o ha empeorado ligeramente: un 60% la perciben como Igual, seguida de 27% que piensa que es Peor o Mucho Peor.

Pregunta 6C – De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de la distribución de creaciones escénicas en España será...?



Respecto al futuro, la situación no se percibe que vaya a cambiar por el 55% de los encuestados, estando prácticamente igualados quienes piensan que mejorará (22%) y quienes piensa lo contrario (23%)

Medios para mejorar la comercialización

Pregunta 7 – ¿Cuáles de los siguientes medios considera más efectivos para mejorar la comercialización de las creaciones escénicas? (Mencione un máximo de 4)

Los encuestados consideran que lo más efectivo es priorizar la "Participación en ferias y festivales", aunque no supera el 50% de menciones, seguido por el "Desarrollo de la tarea comercial interna desde compañías, productoras, etc".

No obstante, a pesar de la importancia que se otorga a ferias y festivales, también se cita en tercer lugar, con un 43% de menciones, la "Participación en formatos alternativos de encuentros con programadores"; esto parece indicar que hay espacio para la mejora dentro del actual sistema de ferias, aspecto sobre el que se arrojará alguna luz en los Grupos de Opinión cualitativos realizados.

Cabe destacar que la "Subcontratación de esta tarea con empresas especializadas" es mencionada únicamente por el 25% de los encuestados.

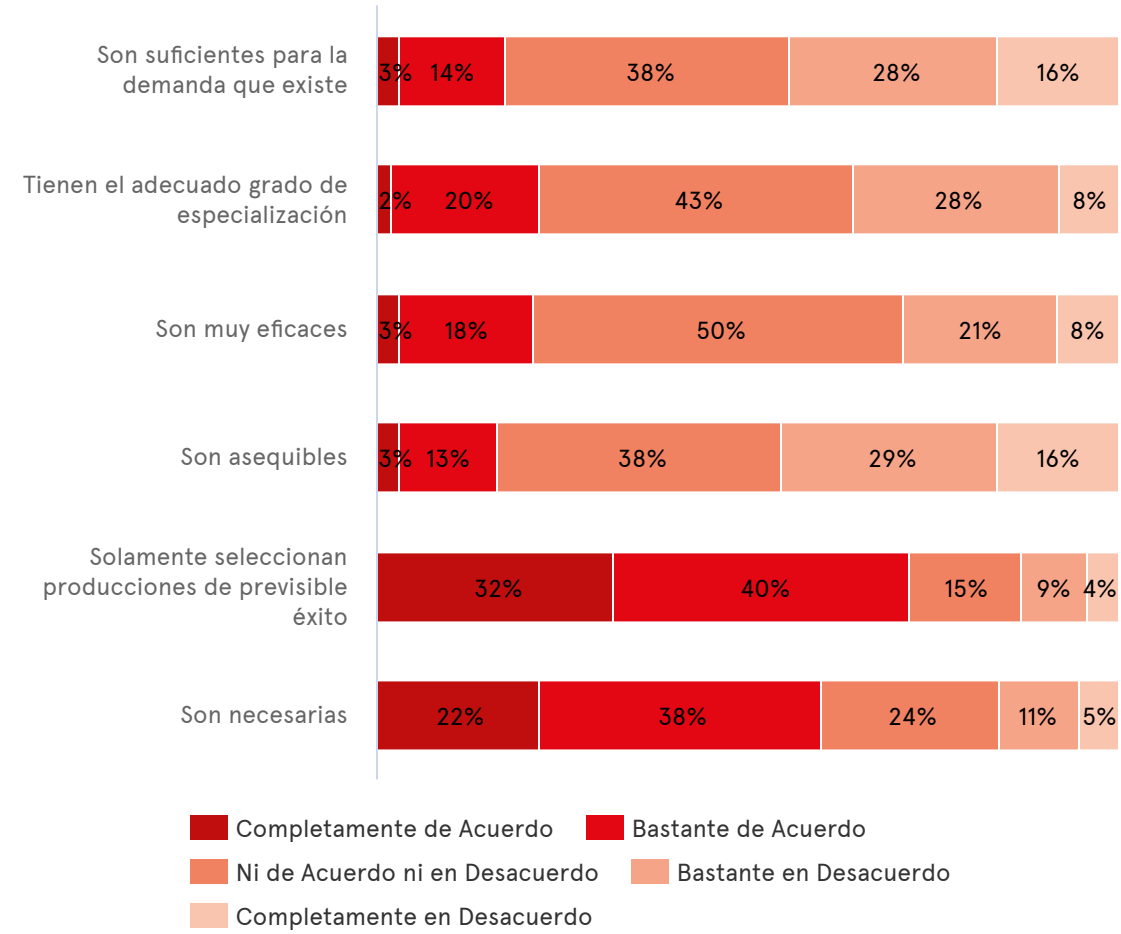
Obstáculos de una distribución eficaz

Pregunta 8 – De los señalados a continuación, ¿cuáles son los mayores obstáculos para una distribución eficaz de las creaciones escénicas? (Mencione un máximo de 3)

Según el 78% de los encuestados es fundamentalmente la "Escasez de presupuestos para la programación. En el extremo opuesto, el "Exceso de producción", con solo 24% y el "Desconocimiento de las necesidades del mercado por las empresas de producción" con solo un 17%.

Percepción de las empresas de distribución

Pregunta 9 – ¿Cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las empresas especializadas de distribución de espectáculos?



Se percibe a las empresas de distribución de espectáculos y en línea como "Necesarias" (un 60% de los encuestados dice estar Bastante y Completamente de Acuerdo), pero aún son más los que opinan que "Solo seleccionan producciones de previsible éxito" (72%). En el extremo contrario se sitúan las respuestas "Son asequibles" (16%), "Son muy eficaces" (21%), "Tienen adecuado grado de especialización" (22%) y "Son suficientes para la demanda que existe" (14%).

Mejora de las ferias

Pregunta 10 – ¿Qué mejoras introduciría en el modelo español de ferias y en su funcionamiento actual? (Mencione un máximo de 4)

Con respecto a las mejoras a introducir en ferias destaca "Garantizar la autonomía en la selección de los participantes evitando criterios políticos y afinidades personales" (58% menciones), y la "Mejora de las condiciones económicas de los participantes" (55%). En un siguiente nivel de menciones, por debajo ya del 50%, se menciona "Asegurar la transparencia y publicidad en los criterios de selección y contratación", con un 46% de menciones, que claramente está vinculada con la propuesta más citada anteriormente, así como la "Promoción de encuentros entre compañías y programadores mas allá de la representación" (44%), como *showcases*, reuniones de preproducción, puntos de encuentro...

En el extremo contrario, "Extender el número de ferias" no se percibe como una mejora prioritaria pues cuenta únicamente con un 12% de menciones.

Criterios de selección para participar en ferias

Pregunta 11 – ¿Cuáles considera que deben ser los criterios principales de selección para la participación en ferias? (Mencione un máximo de 4)

El primero, a gran distancia, es la "Calidad artística" con un 92% de menciones, prácticamente el doble que los tres siguientes criterios: "Apoyo a compañías emergentes" (48%), "Innovación en la propuesta" (46%), e "Interés social y pedagógico" (44%). En un tercer nivel de menciones bastante más bajo, destacan dos aparentemente contradictorios que obtienen el mismo número de menciones (27%): "Garantía de presencia de producciones de otras Comunidades Autónomas", y "Apoyo a producciones de la propia".

Este debate, entre apertura o cierre a otras comunidades autónomas, se ha mostrado en profundidad con sus matices en los grupos de debate: por un lado se reconoce la dificultad para que las producciones giren por todo el país, ya que las comunidades autónomas tienden a proteger a sus propias compañías y ferias; por otro lado, se genera una expectativa de apoyo a lo local que no siempre es correspondida, com en el caso de Madrid. Cabe destacar por último que los criterios de selección menos mencionados son "Tener protagonistas conocidos" (apenas un 1%), seguido de "Previsión de la rentabilidad" y "Caché de las producciones", ambos con un 13% de menciones.

2.1.4 Programación de espectáculos

Aspectos prioritarios a mejorar en la programación en recintos públicos

Pregunta 12 – De los siguientes aspectos sobre la programación pública (redes y circuitos públicos), ¿cuáles son los prioritarios a mejorar? (Mencione un máximo de 4)

Destaca, con un 61% de menciones, la "Cualificación profesional de los programadores", aspecto que es objeto de abundante discurso en los Grupos de Debate puesto que la falta de cualificación se ve acompañada por falta de tiempo y crecientes tareas burocráticas y administrativas, y estar sometidos con frecuencia a condicionantes políticos por sus superiores.

En un segundo nivel destaca la "Transparencia de los criterios y procesos de programación" (55%), y la "Independencia frente a injerencias políticas" (53%). En el extremo opuesto estarían la "Rentabilidad económica" (9%) y el "Cumplimiento por los espacios de la legislación en accesibilidad, seguridad, contratos, etc." (10%). Parece sorprendente que algo tan aparentemente importante en la labor de programación, como la "Atención a la opinión de los públicos", solo se mencione un 25%, cuando la ausencia de público es uno de los grandes retos del sector según se ha visto en preguntas anteriores.

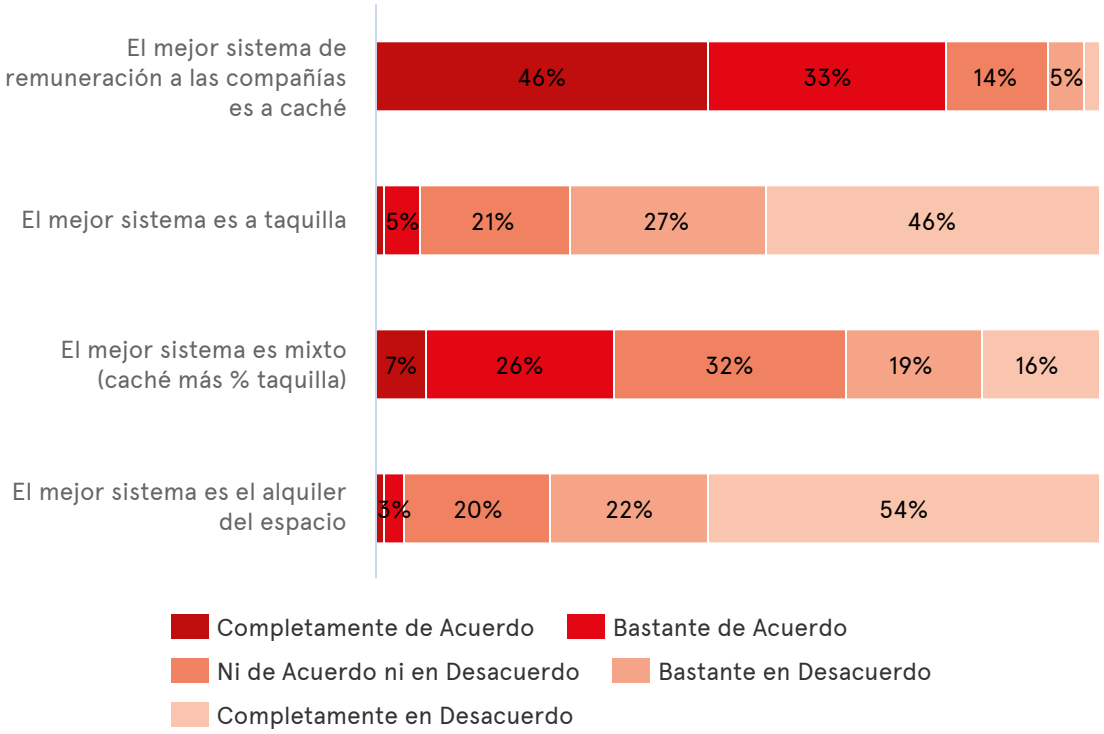
Mejoras prioritarias en redes y circuitos públicos

Pregunta 13 – Con respecto a la exhibición en redes y circuitos de titularidad pública, ¿cuáles serían las mejoras que deberían priorizarse? (Mencione un máximo de 4)

Destaca, en primer lugar, "Aumentar los recursos económicos públicos", con un 74% de menciones; en segundo lugar, la "Mejora de las políticas de desarrollo de públicos" con un 54%, y en tercer lugar "Explotar y activar la red de espacios existentes" con un 48%; este último punto ya se puso de manifiesto en los Grupos de Opinión de la edición anterior. Llama la atención que haya un 41% de menciones a "Ampliar la red de espacios para llegar a más población" en un sector en el que los programadores tienen pocos recursos y todavía hay poco público donde ya existen espacios. Las mejoras menos prioritarias son "Propiciar la promoción de valores y compañías emergentes" (28%), y "Mejorar las condiciones técnicas de los espacios".

Sistemas de remuneración en la contratación por espacios públicos

Pregunta 14 – Con respecto a las condiciones de contratación en los espacios públicos, ¿cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases?

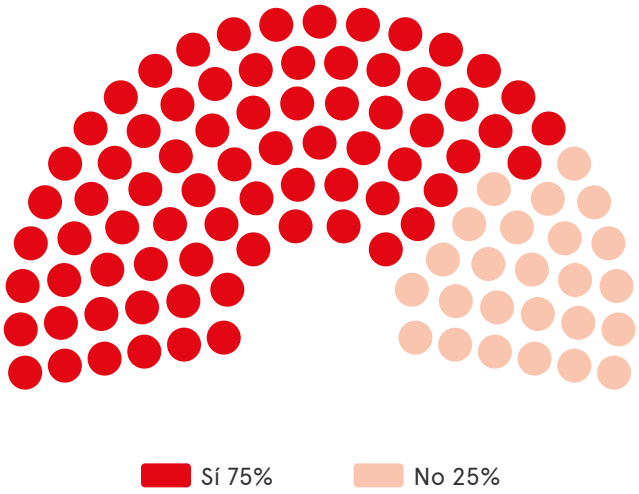


(Tablas con datos completos, desglosados por comunidades, en página 163)

El mejor sistema percibido es “A caché”, con un 79% de encuestados que contestan Completamente o Bastante de Acuerdo. El sistema “mixto”, una combinación de caché y taquilla convence al 33% de los encuestados que lo consideran el mejor sistema, mientras un porcentaje parecido, 35%, está en desacuerdo. Tanto el sistema de “Alquilar el espacio” como el de “A Taquilla” obtienen poco más del 5 % de acuerdo en que sean los mejores sistemas de remuneración.

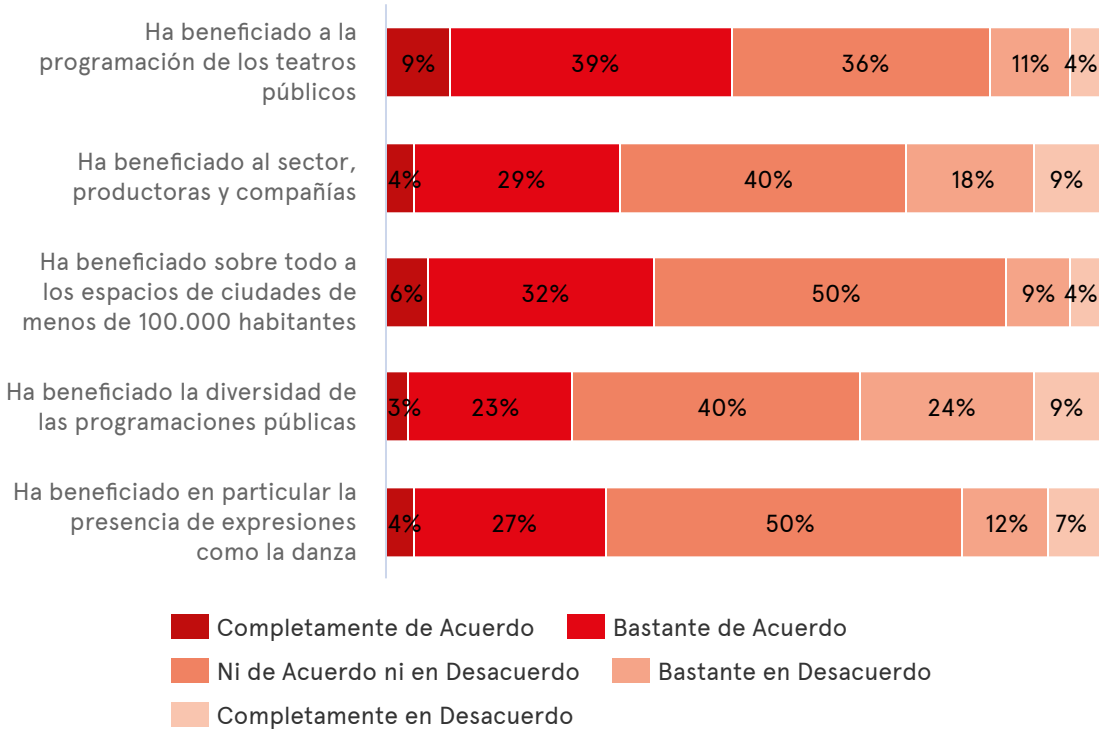
Programa Platea

Pregunta 15A – ¿Conoce el programa Platea?



El grado de conocimiento de Platea (el Programa Estatal de Circulación de Espectáculos de Artes Escénicas en Espacios de las Entidades Locales), organizado por el INAEM, es del 75%

Pregunta 15B – Tras años de funcionamiento de Platea, ¿cuál es su opinión sobre los resultados del programa?



En general la opinión sobre cualquier beneficio que haya podido aportar Platea es bastante neutra (el porcentaje de "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" es el más elevado para cualquiera de los beneficios propuestos), salvo en "Beneficia la programación de teatros públicos", en que el grado de acuerdo llega al 48%.

Dentro de este contexto, los aspectos más positivos (mayor acuerdo que desacuerdo) son "Beneficiar a espacios en ciudades de menos de 100.000 habitantes", "Beneficiar a expresiones como la danza" (gran acuerdo sobre este punto en los Grupos de Opinión en donde se subraya la importancia de la cuota de Danza en Platea) y "Beneficiar a productoras y compañías". El aspecto menos positivo es que no parece haber beneficiado a la diversidad de las programaciones públicas, como se constata más en detalle en los Grupos de Opinión.

Pregunta 15C – ¿Qué mejoras introduciría en el programa Platea? (Mencione un máximo de 4)

En relación con las mejoras del Programa Platea, la más mencionada es la "Ampliación de los recursos públicos dedicados a este programa", con un 55% de menciones, seguida de una "Elección más selectiva con criterios culturales del catálogo de espectáculos" con un 42%. Este resultado está en sintonía con la percepción expresada en los Grupos de Opinión de que un pequeño número de productoras acapara gran parte del catálogo, con propuestas comerciales y cabezas de cartel. En tercer lugar, se menciona "Incrementar el esfuerzo en comunicación de la programación", con un 38%. De nuevo destaca aquí la relación con algo que en los grupos se pone de manifiesto: que la preocupación del programador se suele limitar a llevar el espectáculo a su espacio, sin asumir en general la responsabilidad de la promoción y renunciando así a su papel de animador cultural. En cuarto y quinto lugar un 36% menciona la "Agilización de pagos por parte de los municipios", y un 31% por parte del Ministerio.

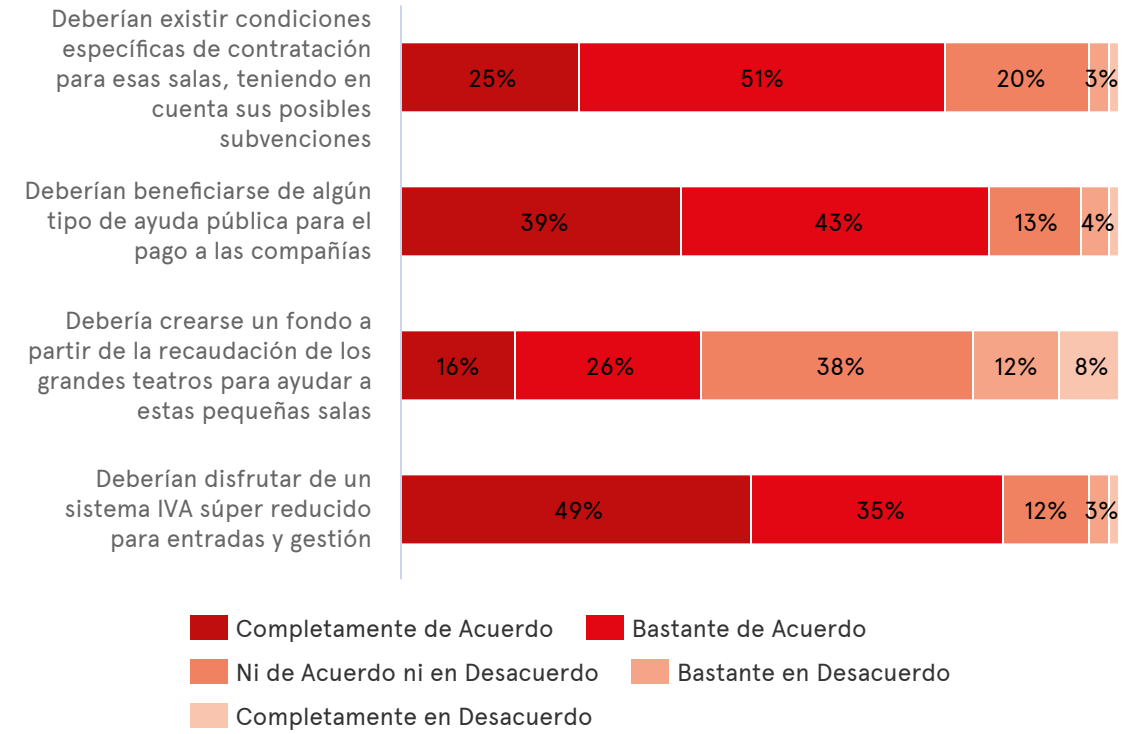
Mejoras más acuciantes en la programación en espacios privados

Pregunta 16 – Respecto a la programación en espacios privados, ¿cuáles serían las mejoras más acuciantes? (Mencione un máximo de 4)

Se menciona muy destacada la de "Garantizar las condiciones justas de contratación a las compañías" (79%), como por ejemplo porcentajes de taquilla, gastos de comunicación..., teniendo en cuenta las posibles subvenciones con que pueden contar ambas partes. En segundo y tercer lugar a gran distancia se sitúan "Garantizar las condiciones técnicas y de personal de los espacios" (49%) y "Promover el acceso de creadores, compañías emergentes y autores contemporáneos" (48%). "Reducir la multiprogramación" es una mejora que tiene una prioridad intermedia (33%), en línea con el carácter ambivalente detectado en los Grupos de Opinión de esa práctica: dificultades técnicas y falta de tiempo para la preparación de cada espectáculo, lo que redunda en pérdida de calidad a cambio de mayor sostenibilidad económica y rentabilización del espacio, vital para pequeñas salas. Por último, destacar que las mejoras menos mencionadas para la programación en los espacios privados son "Mejorar la comercialización, sistemas de venta y venta *on line*" (19%) y "Atender a la opinión de los espectadores en la programación" (25%), probablemente por el carácter comercial que se les presupone a los espacios privados.

Salas pequeñas

Pregunta 17 – Respecto de las salas privadas de menos de 200 espectadores, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases?

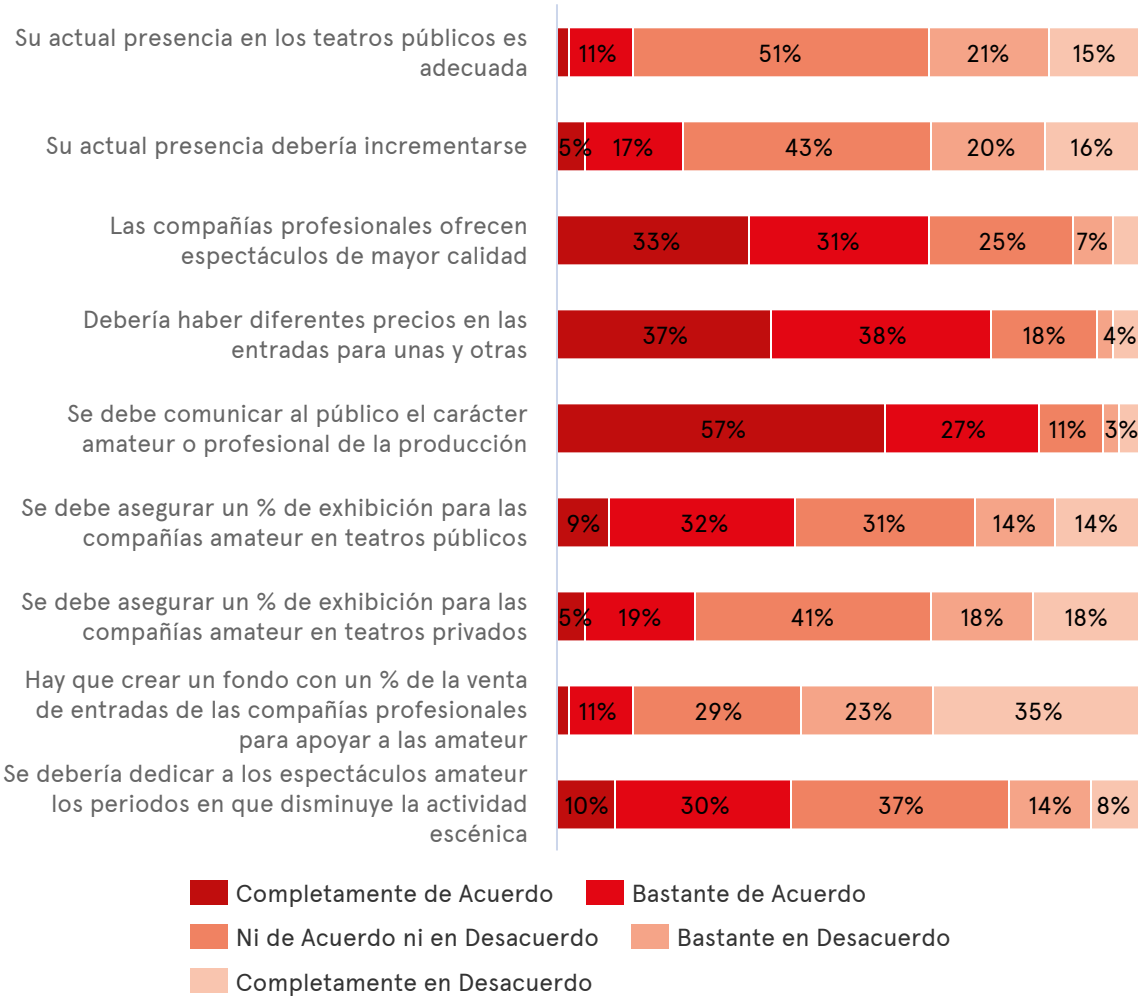


(Tablas con datos completos, desglosados por comunidades, en página 169)

Se integran en salas pequeñas recintos con un aforo para menos de 200 espectadores. Se considera que “Deberían beneficiarse de ayudas del sector público para el pago a las compañías” (82% está Bastante y Completamente de Acuerdo), y “Disfrutar de un IVA súper reducido para entradas y gestión” (84%), y que “Deberían existir condiciones específicas de contratación para esas salas teniendo en cuenta posibles subvenciones” (76%). Esta actitud de protección hacia estos pequeños espacios se delega en la responsabilidad política: Menores impuestos, regulación laboral, ayudas públicas, y de alguna forma se reduce la importancia de la “solidaridad” dentro del sector, puesto que la alternativa “Creación de un fondo a partir de la recaudación de grandes teatros para apoyar a estas salas” queda relegada al último lugar en cuanto a grado de acuerdo (42% Bastante y Completamente de Acuerdo).

Acceso de las compañías de aficionados a las programaciones

Pregunta 18 – Pensando en los diferentes tipos de compañías aficionadas frente a las compañías profesionales a la hora de la exhibición, señale su grado de acuerdo con las siguientes frases.



(Tablas con datos completos, desglosados por comunidades, en página 170)

Se detecta en los Grupos de Opinión que si bien tienen que disponer de acceso a los teatros públicos (en forma de ciclos, semanas, festivales...), este carácter amateur debe ser claramente comunicado al público y reflejado en los precios de las entradas. De lo contrario, se señala, la menor calidad de los espectáculos puede generar rechazo al teatro entre los espectadores, además de empeorar las condiciones económicas para las compañías profesionales, que se ven obligadas a competir en precios con productos de calidad y coste menor.

Todo esto se refleja en el alto grado de acuerdo con que "Se debe comunicar al público el carácter amateur o profesional de la producción" (84% está Bastante o Completamente de acuerdo), en que "Debería haber precios diferentes para unas y otras" (75%), y también un acuerdo alto, aunque sorprendentemente menor que en las dos anteriores, en que "Las compañías profesionales ofrecen espectáculos de mayor calidad" (64%).

En términos de dar oportunidades a estas compañías, destacan "Se debería dedicar a los espectáculos amateur los periodos en que disminuye la actividad escénica" (40% está Bastante y Completamente de acuerdo), y "Se debe asegurar un porcentaje de exhibición para las compañías amateur en los teatros públicos dentro de programas especiales: fechas, horarios, ciclos... (49%). Sin embargo, en cuanto a los teatros privados existe mucho menor grado de acuerdo con respecto a la posibilidad de asegurar un porcentaje de la exhibición a estas compañías (24%).

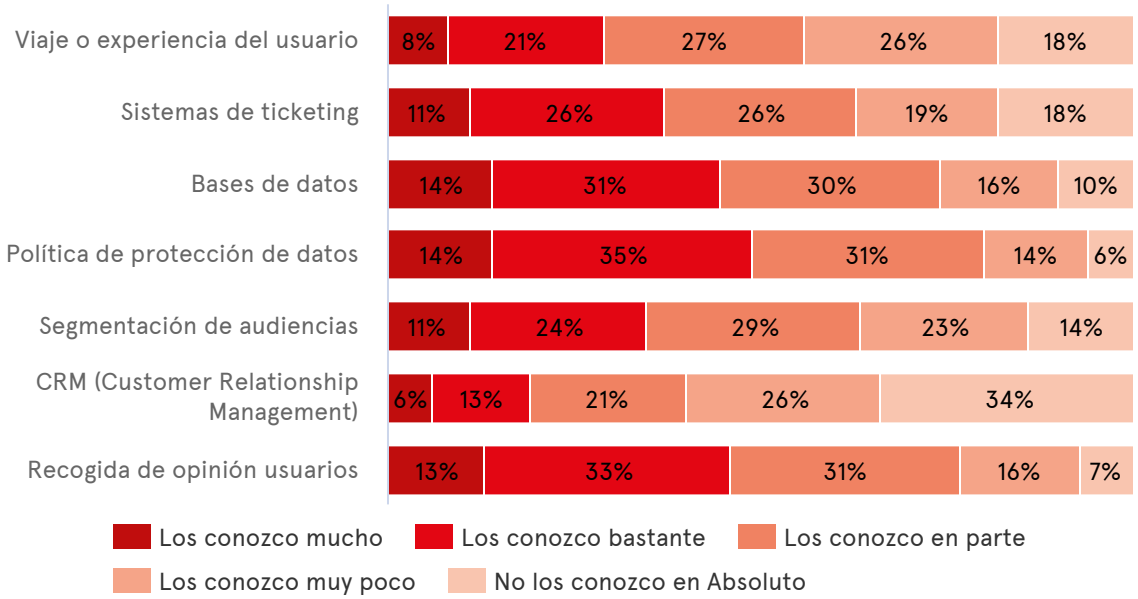
La idea que genera más rechazo de las propuestas es la de "Crear un fondo con un porcentaje de la venta de entradas de compañías profesionales para ayudar a las amateurs" (13 % de Acuerdo y 58% de Desacuerdo). Lo mismo sucede con la propuesta "Su presencia debería incrementarse" (23% Acuerdo y 36% Desacuerdo)

De todo lo anterior se deduce que, al menos para el colectivo representado en la muestra, las compañías amateurs deberían atenerse a unas reglas de juego nuevas, para integrarse sin fricción en el sector, y su apoyo estaría condicionado por dichas reglas.

2.1.5 Desarrollo de audiencias

Grado de conocimiento

Pregunta 19 – ¿En qué medida conoce el significado, el funcionamiento y los perfiles profesionales para llevarlos a cabo de los conceptos vinculados al desarrollo de audiencias que se enuncian a continuación?

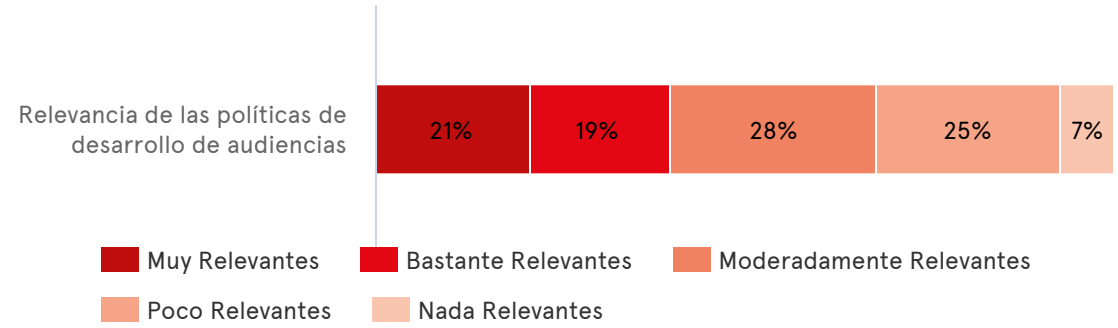


En general el grado de conocimiento declarado de conceptos relacionados con desarrollo de audiencias es limitado, no sobrepasan el 50% de respuestas entre los que afirman “Lo conozco bastante” o “Lo conozco mucho”. Los más familiarizados con estás técnicas de investigación mencionan en primer lugar conocer “Bases de datos” (45%), “Recogida de opinión de usuarios” (46%), y “Política de protección de datos” (49%). En el otro extremo, los conceptos menos familiares son “CRM” (Gestión de Relaciones de clientes, en inglés), que solo un 16% dice “Lo conozco mucho o Bastante”, y “Viaje o experiencia de usuario”, con un 29% de Lo conozco mucho o Bastante”.

Estos resultados dimensionan y confirman lo detectado en los Grupos de Opinión, en los que se pone de manifiesto el desconocimiento en general de las técnicas de desarrollo de audiencias en el sector, con particular incidencia en los teatros públicos. Se señala que, aunque en ellos teóricamente existen departamentos encargados de estas tareas, su adopción es muy lenta, lastrada por procedimientos burocráticos y administrativos. Mientras, en el teatro privado, la dificultad parece estar en la fragmentación del sector, que hace que los pequeños teatros no se puedan permitir tener personal dedicado a esta tarea, recayendo generalmente la misma en profesionales, que por hacer múltiples oficios no pueden ser especialistas en esta cuestión. La excepción son los grandes teatros comerciales que estarían más familiarizados con el desarrollo de audiencias.

Relevancia de las políticas de desarrollo de audiencias

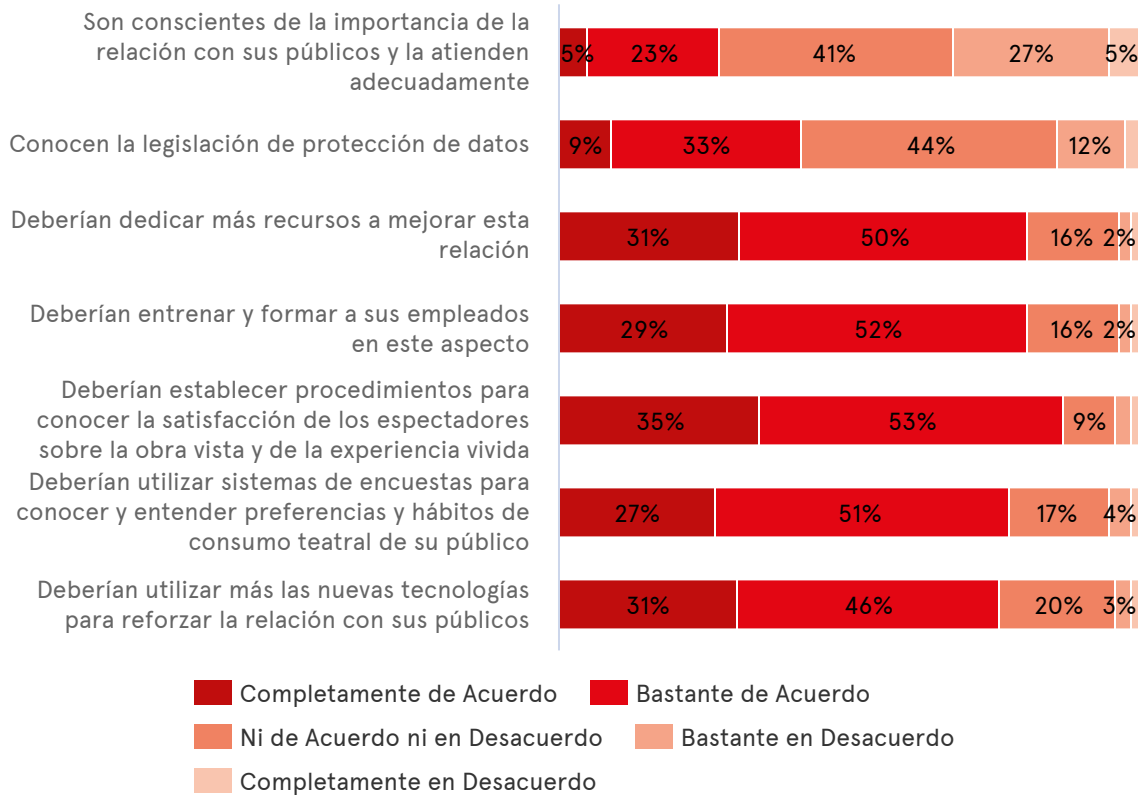
Pregunta 20 – Las políticas de desarrollo de audiencias para las AA.EE., ¿considera usted que son...?



A pesar de que la escasez de público es uno de los grandes problemas de las artes escénicas citados, según se desprende de las encuestas del Observatorio, no parece ser percibido como extraordinariamente relevante: solo el 40% de los encuestados percibe el desarrollo de audiencias como "Muy o Bastante relevante", mientras que para un 32% es "Poco o Nada Relevante".

Relación de los espacios escénicos y su audiencia

Pregunta 21 – ¿Cuál es el su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la relación actual de los espacios escénicos con sus públicos?



(Tablas con datos completos en página 173 y siguiente)

A continuación, se analiza cómo percibe el sector algunos aspectos de la relación de las artes escénicas con sus públicos. Hemos comprobado que los conceptos más técnicos relacionados con Desarrollo de audiencias son poco conocidos, sin embargo, sí hay una conciencia de que se deberían realizar actividades más tangibles vinculadas a ese objetivo. Por ejemplo, en términos de menciones de Completamente o Bastante de Acuerdo destacan las propuestas de "Deberían establecerse procedimientos para conocer la satisfacción de los espectadores con la obra vista y la experiencia vivida" (88%), "Deberían entrenar y formar a sus empleados en este aspecto", y "Deberían dedicar más recursos a mejorar esta relación", ambas con un 81%. En el extremo contrario solamente un 42% declara estar "Bastante o Completamente de acuerdo" en que "Conoce la Ley de protección de datos", y únicamente un 28% es "Consciente de la importancia de sus públicos y la atienden adecuadamente".

Responsabilidad de generar nuevos públicos

Pregunta 22 – ¿Sobre quién debería recaer principalmente la actividad de generar nuevos públicos para las AA.EE.? (Mencione un máximo de 4)

La responsabilidad es transferida por el sector a terceras partes. En primer lugar, a los "Gobiernos autonómicos" (71% de menciones), seguido de los "Gobiernos locales" (66%), ambos en colaboración con sus medios de comunicación. En tercer lugar, se cita a las "Instituciones educativas" (64%); a destacar el protagonismo recurrente que en la estrategia de creación de públicos sugerida por los encuestados tiene siempre el sistema educativo y escolar. En cuarto lugar, el "Gobierno central", incluyendo sus medios de comunicación, (58%); y cerrando los cinco primeros, "Los teatros públicos" (57%). Tras ellos y con menos de la mitad de menciones aparecen como responsables de la generación de públicos "Compañías", "Productoras", "Teatros privados", y "Asociaciones del sector"...

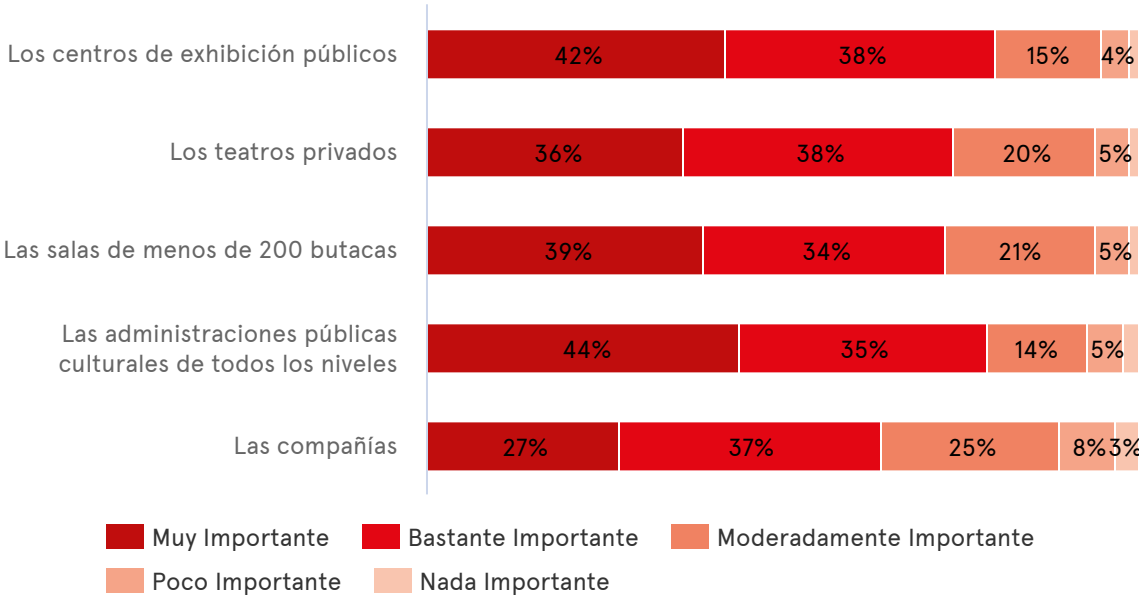
Actividades más valoradas para el desarrollo de audiencias

Pregunta 23 – ¿Cuáles serían las actividades que en su opinión tienen más importancia para los teatros en el desarrollo de audiencias? (Mencione un máximo de 3)

Se cita en primer lugar, "Disponer de un departamento o responsable de relación con los públicos" (57%), seguida de "Disponer de redes sociales activas en las que se promueva la interacción con el espectador" y a continuación el "Fomento de la colaboración entre espacios teatrales" (54 € en ambas respuestas). Esta última es una propuesta que surge y fue respaldada en los Grupo de Opinión, colaboración para el beneficio común en desarrollo de públicos que se extendía no solo entre diferentes espacios escénicos sino también incorporando otras ofertas culturales como museos, cines, conciertos... aunque se reconocían dificultades para ponerlo en marcha dada la poca cultura de colaboración existente. Es interesante constatar que "Promover asociaciones de espectadores para intervenir en la programación", aunque únicamente obtiene un 36% de menciones, ocupa un lugar destacado en el discurso de los Grupos de Opinión de forma espontánea y recurrente. En último lugar, con un 30% de menciones, se sitúa "Disponer y gestionar bases de datos de usuarios".

Importancia de la captación de datos de espectadores

Pregunta 24 – En su opinión, ¿cuál es la importancia de la captación de datos de espectadores con objeto del desarrollo de audiencias para las siguientes instituciones?



(Tablas con datos completos en página 177 y siguiente)

Se considera que es Bastante o Muy importante para dos terceras partes de los encuestados, ya sean las administraciones públicas de todos los niveles, como los centros de exhibición públicos (79% y 80%) como las compañías (64%).

Fórmulas más eficaces para obtener datos de los espectadores

Pregunta 25 – En su opinión, ¿cuáles serían las fórmulas más eficaces de captación de datos de espectadores? (Mencione un máximo de 3)

La más mencionada es “A través de encuestas personales del propio teatro” (55%), mientras que otros procedimientos más “tecnológicos” como “Captar datos a través de sistemas de ventas de entradas” (49%) o “Captar datos a través de redes sociales” obtienen menor aceptación (40%).

Principales beneficios de la explotación de datos

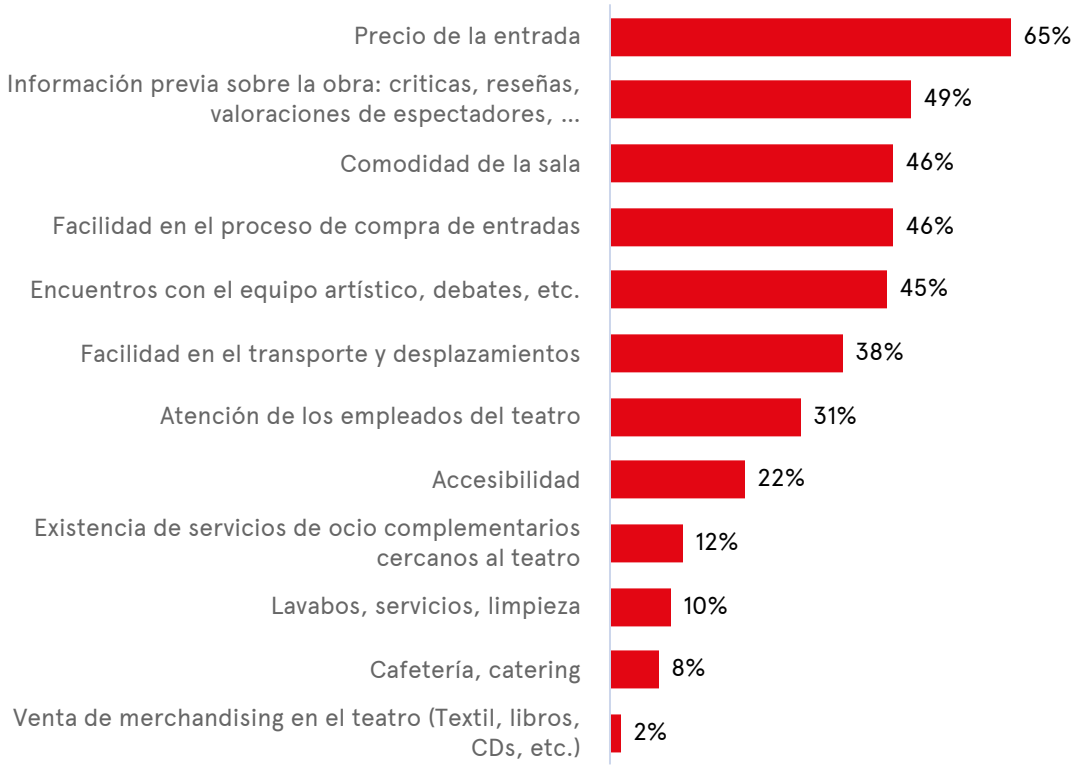
Pregunta 26 – A su juicio, ¿cuáles son los beneficios más importantes de la captación y explotación de datos de espectadores de AA.EE.? (Mencione un máximo de 4)

Los más citados son "Conseguir nuevos espectadores a través de programas de embajadores" (63%) y "Aumentar la frecuencia de los espectadores actuales" (56%). Es interesante constatar la existencia de una cierta controversia estratégica en los Grupos de Opinión sobre la conveniencia de seguir una u otra línea (reclutar nuevos espectadores o aumentar la frecuencia de los actuales). Cierto que intuitivamente parece más viable la segunda, pero lo cierto es que los espectadores actuales tienen ya una frecuencia muy elevada, y por otro lado, permanentemente está en el debate la captación de futuros espectadores a través del sistema educativo, asistencia de escolares al teatro, etc.

Le sigue en porcentaje de menciones "Optimizar la programación" (50%), "Identificar la calidad de elementos de la experiencia teatral más allá de la propia representación" (42%). En el extremo contrario, "Hacer ofertas de precio a medida" es la alternativa menos mencionada (18%).

Aspectos de la experiencia teatral

Pregunta 27 – Al margen de la calidad de la propuesta artística, ¿cuáles cree que serían los aspectos más importantes que definirían la satisfacción del espectador con su experiencia al asistir a una representación escénica?



En la pregunta anterior se trataba la importancia de la experiencia teatral en un sentido amplio. Ahora se pretende identificar qué aspectos de la misma son considerados más importantes para los encuestados. El más destacado, a bastante distancia, es el "Precio de la entrada", con 65% de menciones, seguido en un escalón inferior por cuatro elementos que obtienen porcentajes entre el 45% y el 49%: "Encuentros con el equipo artístico y debates", "Facilidad en el proceso de compra de entradas", "Comodidad en la sala", e "Información previa sobre la obra" (críticas, reseñas, valoraciones de espectadores...).

Muy baja mención para "Venta de *merchandising"* (2%), "Cafetería y Catering" (8%), "Lavabos, servicios, limpieza" (10%) y "Servicios de ocio complementarios en las cercanías del teatro" (12%).

Con una mención intermedia/baja se encuentran factores como "Accesibilidad" (22%), "Atención de los empleados del teatro" (31%), y "Facilidad en el transporte y los desplazamientos" (38%). Esta es la percepción de los propios profesionales del teatro que sin duda sería muy conveniente contrastar con la de los espectadores que viven la experiencia.

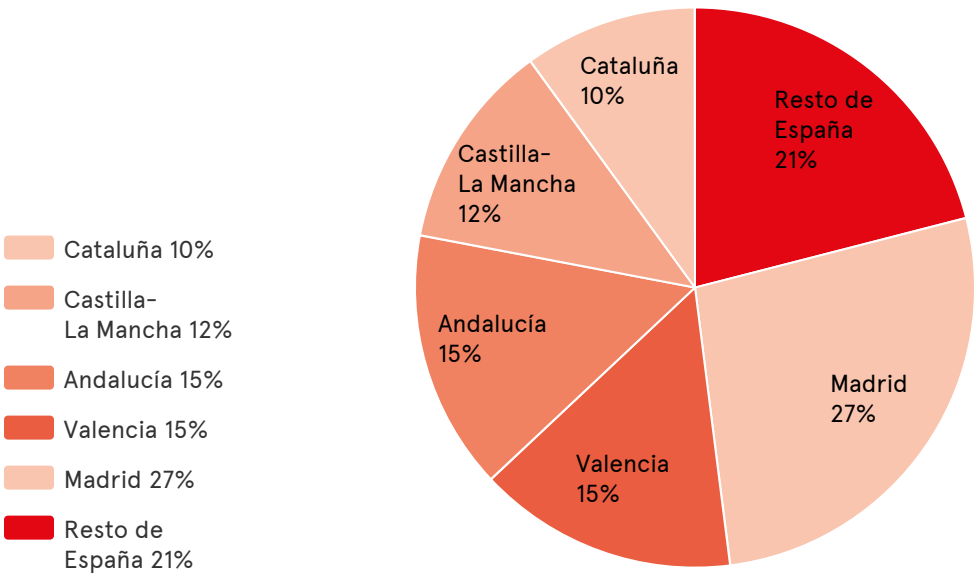
2.2 Estudio comparativo de la Encuesta por comunidades autónomas

En el estudio comparativo de los resultados de la Encuesta por comunidades autónomas se analizan los datos de las cinco comunidades con más respuestas: Madrid, Andalucía, Valencia, Castilla-La Mancha y Cataluña. Aunque varían los porcentajes de cada una de ellas respecto a la anterior encuesta, especialmente de los datos de Cataluña, es posible establecer un análisis comparativo.

La participación de profesionales de Castilla-La Mancha destaca en esta edición, lo que la sitúa en el grupo de las cinco munidades con mayor número de respuestas, en detrimento del País Vasco.

2.2.1 Composición de la muestra por CCAA

Pregunta 28 – Comunidad autónoma donde desarrolla su actividad normalmente



Cinco comunidades autónomas representan el 79% de la muestra.

Edad

Tabla 15 — ¿A qué grupo de edad pertenece usted?

	hasta 25	26 a 40	41 a 60	61 o más
Andalucía	1%	21%	70%	9%
Castilla La Mancha	1%	21%	73%	4%
Cataluña	1%	21%	64%	14%
Madrid	2%	27%	58%	13%
Valencia	3%	34%	52%	12%
TOTAL ESPAÑA	1%	25%	63%	11%

En el contexto general de ausencia de jóvenes en la muestra destaca Valencia, cuya muestra tiene un 37% de menos de 40 años, mientras en Andalucía, Castilla-La Mancha y Cataluña ese segmento representa entre el 21 y el 22%.

Sexo

Tabla 16 — Usted es...

	Hombre	Mujer	Otra Identidad
Andalucía	59%	41%	0%
Castilla La Mancha	54%	44%	1%
Cataluña	46%	53%	1%
Madrid	56%	41%	2%
Valencia	55%	45%	1%
TOTAL ESPAÑA	55%	43%	2%

Entre las distintas comunidades autónomas hay muchas similitudes en cuanto a sexo de los encuestados, con la excepción de Cataluña, la única comunidad en donde hay más mujeres que hombres.

Actividad

Tabla 17 — ¿En cuál de estas áreas se centra su actividad principalmente?

	Teatro	Danza	Circo	Otros
Andalucía	61%	13%	9%	18%
Castilla La Mancha	57%	2%	2%	39%
Cataluña	56%	21%	8%	15%
Madrid	72%	11%	3%	14%
Valencia	73%	12%	5%	10%
Total España	66%	11%	6%	16%

Destaca la nutrida representación de la danza y el circo en Cataluña y la elevada proporción de "otros" en Castilla-La Mancha, que este año ha multiplicado su participación en la Encuesta.

Situación del sector

Tabla 18 — Considera usted que la situación del sector de las AA.EE. es...

	Muy Buena	Buena	Ni Buena ni Mala	Mala	Muy Mala
Andalucía	1%	8%	20%	55%	16%
Castilla La Mancha	0%	24%	36%	29%	11%
Cataluña	0%	6%	32%	50%	13%
Madrid	1%	12%	29%	47%	11%
Valencia	0%	10%	25%	51%	15%
Total España	0%	12%	28%	47%	13%

La situación del sector es percibida como "Menos mala" en Castilla-La Mancha, tal vez por su diferente perfil (mayoritariamente incluido en "otros"). La peor percepción corresponde a Andalucía, Cataluña y Valencia. Mientras que Madrid se encuentra en el promedio.

Tabla 19 — La situación actual de las AA.EE. es, en términos generales comparada con la de hace dos años...

	Mucho Mejor	Mejor	Igual	Peor	Mucho Peor
Andalucía	1%	16%	40%	38%	5%
Castilla La Mancha	1%	23%	42%	26%	7%
Cataluña	0%	15%	47%	33%	6%
Madrid	0%	24%	49%	23%	4%
Valencia	3%	27%	54%	14%	2%
Total España	1%	21%	47%	26%	5%

La percepción de la situación en el sector comparada con situación de hace dos años es de empeoramiento en los casos de Cataluña y Andalucía, mientras que la situación en Valencia es la única que presenta una evolución positiva.

Perspectivas de la evolución de las artes escénicas

Tabla 20 — De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de las AA.EE. será...?

	Mucho Mejor	Mejor	Igual	Peor	Mucho Peor
Andalucía	2%	21%	42%	28%	7%
Castilla La Mancha	3%	30%	43%	19%	5%
Cataluña	1%	21%	52%	21%	5%

Tabla 20 (Cont.) — De cara al futuro, ¿la situación general de las AA.EE. será…?

	Mucho Mejor	Mejor	Igual	Peor	Mucho Peor
Madrid	2%	26%	46%	22%	4%
Valencia	2%	23%	53%	21%	1%
Total España	2%	24%	47%	23%	4%

La percepción de cómo será la situación en el futuro está afectada negativamente por el comienzo de la pandemia del coronavirus, coincidente con la parte final del trabajo de campo; dentro de esa situación, de nuevo Castilla-La Mancha es la comunidad autónoma más optimista, y Andalucía la más pesimista.

Mejoras prioritarias de las artes escénicas

Tabla-20 – ¿Cuáles cree que son los ámbitos de mejora prioritarios para el desarrollo de las AA.EE.? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Financiación	64%	58%	66%	64%	60%	62%
Desarrollo Públicos	57%	51%	54%	53%	59%	55%
Situación Laboral	45%	37%	53%	51%	47%	47%
Fiscalidad	45%	29%	42%	40%	34%	38%
Profesionalización	30%	45%	31%	36%	40%	36%
Distribución	45%	26%	20%	33%	32%	32%
Exhibición	33%	24%	43%	26%	33%	30%
Comunicación y Marketing	15%	27%	11%	20%	24%	20%
Producción	13%	17%	13%	17%	14%	15%
Creación	11%	17%	19%	15%	7%	13%
Igualdad de Género	10%	9%	16%	16%	12%	13%

Solamente se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España)

- "La mejora de la situación laboral" en Castilla-La Mancha es menos prioritaria (-10),
- "La mejora de la fiscalidad" en Castilla-La Mancha es menos prioritaria que en el promedio España (-9)
- "La profesionalización" es una mejora más prioritaria para Castilla-La Mancha (+9)
- "La mejora de la distribución" es mucho más prioritaria para Andalucía (+13) y menos para Cataluña (-12)
- "La mejora en exhibición" es mucho más importante para Cataluña (+13)
- "Comunicación y marketing" destacan como mejoras menos importantes para Cataluña (-9)

2.2.2 Distribución de espectáculos

Situación actual

Tabla 22 — Considera usted que la situación de la distribución de creaciones escénicas en España es...

	Muy Buena	Buena	Ni Buena ni Mala	Mala	Muy Mala
Andalucía	1%	9%	23%	56%	11%
Castilla La Mancha	0%	21%	43%	32%	4%
Cataluña	0%	6%	37%	46%	11%
Madrid	0%	11%	26%	54%	9%
Valencia	1%	14%	26%	49%	11%
Total España	0%	12%	29%	49%	9%

La mejor percepción de la distribución de espectáculos se detecta en Castilla-La Mancha, mientras que la peor se da en Andalucía, y hasta cierto punto en Madrid, opinión que también se ha manifestado en los Grupos de Opinión, en el sentido de que un mayor apoyo autonómico a la producción local no se cumple en esa Comunidad.

Evolución de la situación con respecto a 2018

Tabla 23 — La situación actual de la distribución de creaciones escénicas en España, en términos generales comparada con la de hace dos años es...

	Mucho Mejor	Mejor	Igual	Peor	Mucho Peor
Andalucía	0%	14%	46%	36%	4%
Castilla La Mancha	0%	12%	64%	20%	4%
Cataluña	0%	8%	59%	29%	4%
Madrid	0%	11%	65%	21%	3%
Valencia	1%	14%	64%	17%	4%
Total España	0%	12%	60%	24%	4%

En relación con la primera Encuesta elaborada por el Observatorio en 2018 hay que destacar que la situación se percibe como igual, ni ha mejorado ni ha empeorado para la mayoría de los encuestados en prácticamente todas las comunidades. Dentro de este contexto parece que la situación en Cataluña y Andalucía ha evolucionado más negativamente que en el resto, mientras que en Valencia sucede lo contrario.

Perspectiva de futuro

Tabla 24 — De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de la distribución de creaciones escénicas en España será…?

	Mucho Mejor	Mejor	Igual	Peor	Mucho Peor
Andalucía	2%	19%	49%	25%	4%
Castilla La Mancha	1%	27%	50%	21%	2%
Cataluña	0%	19%	65%	11%	4%
Madrid	1%	18%	58%	20%	3%
Valencia	1%	19%	61%	19%	1%
Total España	1%	20%	57%	20%	3%

Respecto a la situación futura de la distribución, en general en todas las comunidades mayoritariamente se piensa que continuará igual, destacando ligeramente Castilla La Mancha como la comunidad más optimista y Andalucía la más pesimista.

2.2.4 Comercialización de espectáculos: medios más eficaces

Tabla 25 — ¿Cuáles de los siguientes medios considera más efectivos para mejorar la comercialización de las creaciones escénicas? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Participar en ferias y/o festivales	47%	52%	51%	39%	53%	47%
Desarrollar la tarea comercial internamente, especializándola y profesionalizándola	34%	44%	53%	47%	43%	44%
Participar en formatos alternativos de encuentros con programadores (showcases/ ruedas de negocios)	37%	41%	47%	40%	39%	40%
Reforzar la transparencia y confianza entre compañías y distribuidoras	38%	37%	37%	37%	41%	38%
Vender directamente a teatros privados, circuitos y redes públicas	42%	46%	38%	33%	32%	37%
Participar en el proceso desde la preproducción	31%	14%	29%	40%	32%	32%
Mejorar la presencia on line	25%	33%	25%	27%	24%	27%
Subcontratar la tarea comercial con empresas distribuidoras especializadas	30%	15%	18%	27%	28%	25%
Mejorar sus materiales de comunicación: dosieres, material publicitario, audiovisuales	23%	32%	26%	26%	19%	25%
Obtener premios	15%	7%	14%	14%	20%	14%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 10 puntos porcentuales entre comunidades o con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España).

- Madrid percibe menos efectiva "la participación en festivales" (-8).
- · Cataluña percibe más efectivo "el desarrollo interno en las organizaciones de la tarea comercial" (+9) y Andalucía menos (-10).
- Cataluña percibe más importantes "los formatos alternativos" (encuentros, *showcases*…) (+7).
- "Vender directamente a teatros" es más efectivo para Castilla-La Mancha (+9).
- "Participar en el proceso desde la preproducción" es más relevante en Madrid (+8) y mucho menos para Castilla-La Mancha (-18).
- "Utilizar empresas distribuidoras" es menos efectivo en Castilla-La Mancha (-10).

2.2.5 Obstáculos para una distribución eficaz

Tabla 26 — De los señalados a continuación, ¿cuáles son los mayores obstáculos para una distribución eficaz de las creaciones escénicas? (Mencione un máximo de 3)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Escasez de presupuestos para programación	77%	88%	94%	72%	72%	78%
Desconocimiento del mercado por parte de los responsables de programación	46%	41%	37%	49%	45%	45%
Incremento de la burocracia para la inscripción/ contratación de producción	51%	39%	49%	40%	44%	44%
Escasez de recursos humanos en las áreas de programación	31%	40%	36%	29%	28%	32%
Desconocimiento por parte de las productoras y compañías de la labor de la distribución	27%	13%	18%	33%	26%	26%
Exceso de producción	19%	20%	18%	23%	34%	23%
Desconocimiento de las necesidades del mercado por parte las empresas de producción	13%	17%	10%	22%	12%	16%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España).

- En Cataluña se percibe la "escasez de presupuestos para programación" en mucha mayor medida (+16) seguido de Castilla-La Mancha (+10)
- "El desconocimiento del mercado por parte de los programadores" es un obstáculo menos importante en Cataluña (-8)
- "El desconocimiento por las productoras y compañías de la labor de distribución" es menor obstáculo para Castilla-La Mancha (-13) y Cataluña (-8) y mayor para Madrid (+7)
- "El exceso de producción" es un obstáculo mayor para Andalucía (+11)

Perfil de empresas de distribución de espectáculos

Se mide el grado de acuerdo con una serie de características del sector de la distribución de las artes escénicas.

Tabla 27 — Acuerdo sobre empresas de distribución por comunidades: son suficientes para la demanda existente

	Completo Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni Acuerdo Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	21%	27%	38%	12%	3%
Castilla La Mancha	11%	22%	41%	24%	2%
Cataluña	22%	25%	40%	10%	4%
Madrid	16%	33%	38%	10%	4%
Valencia	16%	32%	33%	18%	1%
Total España	17%	29%	38%	14%	3%

En Castilla-La Mancha se está más de acuerdo que en el resto, pero aún así son más los encuestados que están en desacuerdo

Tabla 28 — Acuerdo sobre empresas de distribución por comunidades: son muy eficaces

	Completo Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni Acuerdo Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	9%	20%	49%	17%	5%
Castilla La Mancha	7%	13%	63%	14%	2%
Cataluña	11%	23%	53%	11%	2%
Madrid	7%	26%	48%	17%	2%
Valencia	12%	22%	40%	25%	1%
Total España	9%	22%	49%	17%	3%

En Cataluña hay un significativo menor grado de acuerdo con esta premisa, coincidente con que también en esa comunidad se percibe más efectivo el desarrollo interno de la tarea comercial que en el resto.

Tabla 29 — Acuerdo sobre empresas de distribución por comunidades: son necesarias

	Completo Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni Acuerdo Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	5%	10%	17%	37%	31%
Castilla La Mancha	5%	15%	28%	39%	13%
Cataluña	6%	17%	17%	37%	23%
Madrid	4%	9%	27%	40%	20%
Valencia	3%	9%	22%	41%	26%
Total España	4%	11%	23%	39%	22%

En un contexto tendente a estar de acuerdo con esta premisa, las comunidades en donde este acuerdo es más alto son Valencia y Andalucía, siendo mayor el desacuerdo en Castilla-La Mancha y Cataluña.

Ferias

Tabla 30 – ¿Qué mejoras introduciría en el modelo español de ferias y en su funcionamiento actual? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Garantizar la autonomía en la selección evitando criterios políticos y afinidades personales	56%	54%	61%	60%	59%	58%
Mejorar las condiciones económicas a las compañías participantes	57%	48%	70%	54%	55%	56%
Asegurar la transparencia y publicidad en los criterios de selección y contratación	50%	44%	32%	48%	44%	45%
Promover más encuentros entre productores y programadores mas allá de la representación (showcases preproducción, puntos de encuentro, etc.)	39%	49%	54%	41%	40%	43%
Promover la participación de programadores con mayor capacidad de compra	42%	30%	45%	33%	50%	39%
Incrementar la presencia de público en los espectáculos	24%	31%	22%	31%	26%	27%
Mejorar condiciones técnicas de exhibición en las ferias	26%	10%	39%	25%	16%	23%
Incrementar el papel de las compañías y productoras en la organización de las ferias	25%	20%	20%	23%	22%	22%
Extender la información de asistencia a las representaciones de los responsables de programación a las distribuidoras y compañías	19%	23%	18%	19%	18%	20%
Desarrollar actividades complementarias todo el año bajo la marca de la feria	13%	30%	21%	21%	13%	19%
Aumentar el número de ferias	13%	14%	8%	14%	9%	12%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España).

- "Mejorar las condiciones económicas de las compañías participantes". Esta mejora se menciona mucho más en caso de Cataluña (+14) y menos en el caso de Castilla-La Mancha (-8)
- "Asegurar la transparencia en las condiciones de selección y contratación**".** Esta mejora se menciona mucho menos en Cataluña (-13)
- "Promover encuentros entre productores y programadores más allá de la representación (*showcases*, puntos de encuentro…)" se menciona más en Cataluña (+11) Este tema se menciona espontáneamente con recurrencia en los grupos de debate
- "Promover participación de programadores con más capacidad de compra" se menciona más en Andalucía (+11) y menos en Castilla-La Mancha (-8). Esta preocupación es un lugar común que surge espontáneamente en la mayoría de los Grupos de Opinión como uno de los grandes problemas de las ferias.
- "Mejorar las condiciones técnicas en las ferias". Se menciona mucho más en Cataluña (+16) y mucho menos en Castilla-La Mancha (-13)

- "Desarrollar acciones todo el año bajo la marca de la feria". Se menciona mucho más en Castilla-La Mancha (+17)

Tabla 31 — ¿Cuáles considera que deben ser los criterios principales de selección para la participación en ferias? (Mencione un máximo de 4)

	Calidad artística	Apoyo a nuevas compañías emergentes propuestas	Innovación en la propuesta	Interés social/ pedagógico
Andalucía	94%	50%	44%	44%
Castilla La Mancha	81%	40%	38%	36%
Cataluña	97%	42%	49%	34%
Madrid	93%	48%	48%	49%
Valencia	96%	52%	48%	43%
Total España	92%	47%	46%	43%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales entre comunidades o con respecto a el promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España)

- "Calidad artística", en Castilla-La Mancha se menciona menos este aspecto, de lejos el más mencionado para cualquier comunidad.
- "Interés social/pedagógico", en Cataluña se menciona menos (-9).
- "Ajuste a la temática de la feria", en Andalucía se menciona más (+8) y en Castilla-La Mancha menos (-8).
- "Apoyo a producciones de la comunidad autónoma", se menciona mucho más en Castilla-La Mancha (+31). El caso opuesto, Madrid (-12) y Cataluña (-12)
- "Precio de las producciones", se menciona mucho más en Castilla-La Mancha (+20)

2.2.3 Programación

Teatro públicos

Tabla 32 — De los siguientes aspectos sobre programación pública (redes y circuitos públicos), ¿cuáles son los prioritarios a mejorar? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Cualificación profesional de los programadores	70%	60%	69%	58%	52%	61%
Transparencia de los criterios y procesos de programación	52%	43%	51%	60%	59%	55%
Independencia frente a injerencias políticas en la programación	55%	44%	52%	64%	49%	55%
Rentabilidad social y cultural	42%	47%	47%	57%	48%	50%
Capacidad real de compra y decisión de los programadores	47%	44%	40%	39%	39%	42%
Extensión de la oferta escénica al máximo posible de ciudadanía	35%	43%	43%	35%	50%	40%
Atención a la opinión de los públicos	21%	40%	21%	21%	27%	25%
Verificación del cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales por la compañía contratada	13%	14%	15%	13%	19%	15%
Cumplimiento por los espacios de la legislación en accesibilidad, seguridad, solvencia, contratos...	10%	11%	11%	8%	11%	10%
Rentabilidad económica	13%	9%	9%	10%	7%	10%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales o con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España)

- “Cualificación profesional de los programadores, en Valencia se menciona menos (-9). Por el contrario, se cita más en Cataluña (+8) y Andalucía (+9). Este es un comentario espontáneo y recurrente en lo Grupos de Opinión, añadiendo a la mejorable cualificación técnica, la creciente falta de tiempo por incremento de trabajo burocrático, y la carencia de habilidades para gestionar públicos y llevar espectadores al teatro.
- “Transparencia en los criterios de programación”, menos mencionado en Castilla-La Mancha (-12).
- “Independencia frente a injerencias políticas”, Madrid lo menciona más (+9)
- y Castilla-La Mancha menos (-9).
- “Rentabilidad social y cultural**”, e**n Madrid se menciona más (+7) y Andalucía lo menciona menos (-8).
- “Extensión de la oferta escénica al máximo posible de la ciudadanía**”**, en Valencia se menciona más (+10).
- “Atención a la opinión de los públicos**”,** en Castilla-La Mancha se menciona más (+15).

Tabla 33 — Con respecto a la exhibición en redes y circuitos de titularidad pública, ¿cuáles serían las mejoras que deberían priorizarse? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Aumentar los recursos económicos públicos	72%	76%	85%	73%	69%	74%
Mejorar las políticas de desarrollo de públicos	50%	45%	51%	53%	59%	52%
Explotar y activar mejor la red de espacios existentes	53%	48%	45%	52%	38%	48%
Ampliar el número de funciones de cada representación (Más bolos de cada espectáculo)	47%	36%	39%	45%	51%	45%
Ampliar la red de espacios para llegar a más población	43%	50%	45%	35%	41%	41%
Mejorar la comunicación/publicidad sobre la programación de la red/circuito	37%	41%	40%	38%	45%	40%
Mejorar las condiciones técnicas de los espacios	32%	35%	27%	37%	27%	33%
Propiciar la promoción de valores y compañías emergente	27%	19%	23%	31%	38%	29%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España)

- "Aumentar los recursos económicos públicos", en Cataluña se menciona más (+11)
- "Mejorar las políticas de desarrollo de públicos", en Valencia se menciona algo más (+7) (fue un tema muy notorio y que centró buena parte del Grupo de Opinión en Valencia). En el otro extremo Castilla-La Mancha, donde se menciona bastante menos (-7).
- **"**Explotar y activar la red de espacios públicos existente"**,** en Valencia se menciona menos (-10).
- "Ampliar el número de funciones de cada representación", en Castilla-La Mancha se menciona menos (-9)
- "Ampliar la red de espacios para llegar a más población**",** en Castilla-La Mancha se menciona más (+9)
- "Propiciar la promoción de valores y compañías emergentes", en Valencia se menciona más (+9) y en Castilla-La Mancha menos (-10)

Tabla 34 — Con respecto a la programación en espacios públicos grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema de remuneración es a taquilla

	Completamente en Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
Andalucía	1%	5%	6%	40%	48%
Castilla La Mancha	2%	4%	23%	30%	40%
Cataluña	1%	1%	13%	15%	69%
Madrid	2%	8%	16%	34%	39%
Valencia	2%	2%	10%	34%	52%
Total España	2%	5%	13%	32%	47%

Dentro del mayoritario acuerdo con esta propuesta, Andalucía, Cataluña y Valencia son las que están por encima de la media.

Tabla 35 — Con respecto a la programación en espacios públicos, grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema de remuneración es a caché

	Completamente en Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
Andalucía	46%	28%	21%	4%	1%
Castilla La Mancha	32%	29%	26%	13%	1%
Cataluña	61%	17%	19%	3%	0%
Madrid	43%	31%	22%	4%	0%
Valencia	55%	24%	16%	4%	2%
Total España	46%	27%	21%	5%	1%

Esta propuesta genera un rechazo generalizado, siendo algo menor en Castilla-La Mancha

Tabla 36 — Con respecto a la programación en espacios públicos, grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema de remuneración mixto (caché+taquilla)

	Completamente en Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
Andalucía	17%	17%	34%	26%	6%
Castilla La Mancha	18%	18%	30%	26%	9%
Cataluña	35%	24%	16%	21%	4%
Madrid	12%	20%	31%	31%	6%
Valencia	19%	22%	37%	19%	3%
Total España	18%	20%	31%	26%	6%

Genera rechazo, pero en bastante menos medida que el sistema a taquilla. De hecho, en Madrid hay algo más de acuerdo que desacuerdo, mientras que en Cataluña es donde más rechazo encuentra.

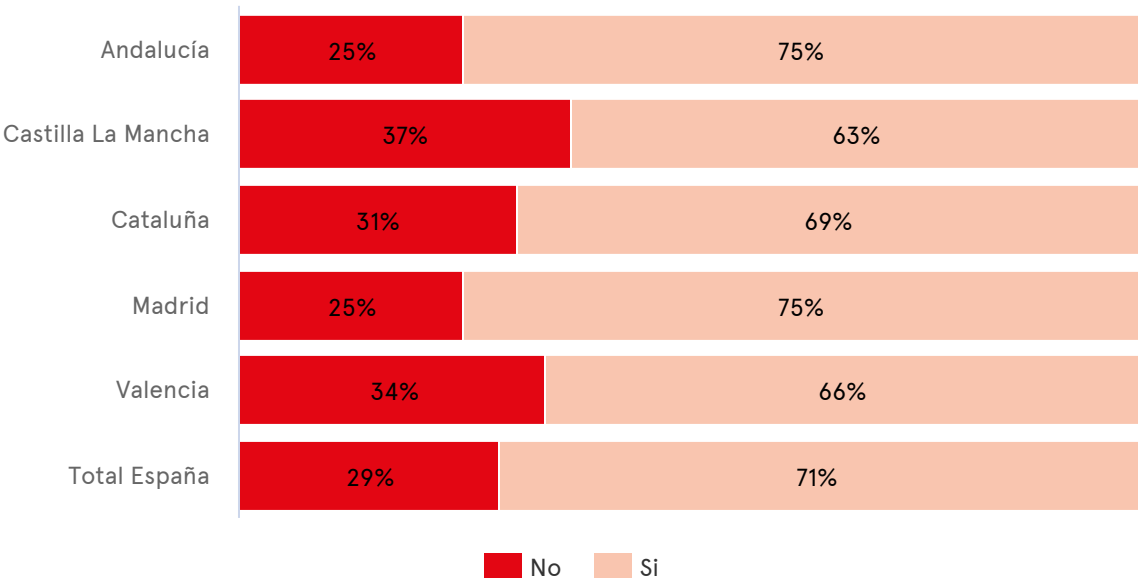
Tabla 37 — Con respecto a la programación en espacios públicos, grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema es el alquiler del espacio

	Completamente en Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
Andalucía	56%	23%	16%	4%	1%
Castilla La Mancha	47%	18%	28%	7%	0%
Cataluña	67%	17%	15%	0%	1%
Madrid	49%	24%	22%	3%	2%
Valencia	58%	22%	17%	2%	1%
Total España	54%	22%	20%	3%	1%

Genera prácticamente el mismo nivel de rechazo que el sistema a taquilla. Dentro de esta situación el rechazo mayor se produce en Cataluña y el menor en Castilla-La Mancha.

Programa Platea

¿Conoce el programa Platea?



El conocimiento menor del Programa se da en Valencia y Castilla-La Mancha, y el mayor en Madrid y Andalucía.

Tabla 38 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: ha beneficiado a la programación de los teatros públicos

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	6%	9%	36%	40%	10%
Castilla La Mancha	7%	3%	32%	42%	15%
Cataluña	2%	12%	45%	31%	10%
Madrid	2%	11%	42%	36%	9%
Valencia	4%	13%	35%	43%	5%
Total España	4%	10%	38%	38%	9%

"Ha beneficiado a la programación de los teatros públicos". En general hay bastante acuerdo sobre esta premisa, siendo Cataluña en donde menos y Castilla-La Mancha en donde más.

Tabla 39 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado al sector, teatros y compañías

	Completo Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante de Acuerda	Completo Acuerdo
Andalucía	7%	18%	48%	23%	5%
Castilla La Mancha	8%	12%	39%	34%	7%
Cataluña	12%	20%	39%	25%	4%
Madrid	11%	17%	39%	30%	3%
Valencia	5%	18%	42%	33%	3%
Total España	9%	17%	42%	29%	4%

"Ha beneficiado a productores y compañías". Sobre esta premisa hay división de opiniones: En el caso de Cataluña es mayor el desacuerdo que el acuerdo con esta premisa, mientras que en Castilla-La Mancha sucede claramente lo contrario.

Tabla 40 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado a los espacios de localidades de menos de 100.000 habitantes

	Completo Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Bastante de Acuerda	Completo Acuerdo
Andalucía	5%	6%	47%	37%	6%
Castilla La Mancha	7%	10%	39%	32%	12%
Cataluña	2%	6%	57%	27%	8%
Madrid	1%	8%	54%	33%	4%
Valencia	5%	6%	56%	30%	3%
Total España	3%	7%	51%	33%	6%

"Ha beneficiado principalmente a los espacios de ciudades de menos de 100.000 habitantes". En general hay un mayor grado de acuerdo que

desacuerdo, aunque la opinión neutra (ni acuerdo ni desacuerdo) es la más frecuente. Destaca la polarización en el caso de Castilla-La Mancha, que presenta el mayor grado de acuerdo, pero también el mayor grado de desacuerdo de todas las comunidades.

Tabla 41 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado la diversidad de las programaciones públicas

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	8%	18%	43%	28%	4%
Castilla La Mancha	8%	15%	36%	32%	8%
Cataluña	6%	24%	43%	22%	6%
Madrid	11%	28%	40%	20%	1%
Valencia	6%	24%	48%	19%	3%
Total España	8%	23%	42%	23%	3%

"Ha beneficiado la diversidad de las programaciones públicas". De nuevo en esta premisa hay diversidad de opiniones, siendo claramente los extremos Madrid, en donde predomina el desacuerdo con la misma, y Castilla-La Mancha en donde sucede lo contrario lo contrario.

Tabla 42 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado en particular la presencia de expresiones como la danza

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	7%	11%	51%	28%	3%
Castilla La Mancha	7%	7%	44%	32%	10%
Cataluña	6%	8%	49%	33%	4%
Madrid	5%	14%	54%	25%	2%
Valencia	5%	15%	49%	28%	3%
Total España	6%	12%	51%	28%	4%

"Ha beneficiado la presencia de la danza". En general hay un mayor grado de acuerdo que lo contrario, aunque la opinión neutra (ni acuerdo ni desacuerdo) es la más frecuente. Dentro de esta situación hay un mayor grado de acuerdo en Cataluña y Castilla-La Mancha.

Tabla 43 — ¿Qué mejoras introduciría en el programa Platea? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Ampliación de los recursos dedicados a este proyecto por parte de las administraciones públicas	59%	59%	61%	51%	59%	56%
Elección más selectiva por parte del Ministerio del catálogo de espectáculos con criterios culturales	44%	29%	29%	48%	42%	42%
Agilizar los pagos por parte de los Municipios	46%	32%	33%	42%	37%	40%
Incrementar el esfuerzo en la comunicación de la programación por las instituciones convocantes	38%	24%	45%	40%	39%	38%
Agilización de los pagos por parte del Ministerio	35%	34%	25%	36%	32%	33%
Aumentar la dotación técnica y humana en los teatros	30%	27%	33%	36%	30%	32%
Aumentar el control sobre los Ayuntamientos participantes	27%	32%	29%	30%	20%	28%
Adecuación del calendario del programa con la temporada teatral por parte del Ministerio	25%	31%	33%	27%	30%	28%
Aumentar la atención en la comunicación por parte de las compañías participantes	28%	27%	12%	25%	14%	22%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España).

· "Elección más selectiva por parte del Ministerio del catálogo de espectáculos con criterios culturales". Tanto Castilla-La Mancha como Cataluña mencionan mucho menos esta mejora (-13).

· "Agilizar pagos por parte de los municipios". De nuevo tanto Cataluña (-7) como Castilla-La Mancha (-8) mencionan menos esta posible mejora.

· "Incrementar el esfuerzo de comunicación de la programación por parte de las instituciones convocantes". Cataluña menciona bastante más está mejora (+7) y Castilla-La Mancha bastante menos (-14).

· "Agilización de los pagos por parte del Ministerio". Cataluña menciona esta mejora menos (-8).

· "Aumentar el control sobre los ayuntamientos convocantes". Valencia menciona esta mejora menos (-8).

· "Aumentar la comunicación por parte de las compañías participantes". Dentro de que es la mejora menos mencionada, en Cataluña (-10) y Valencia (-8) aún se cita menos.

Teatros privados

Tabla 44 — Respecto a la programación en espacios privados, ¿cuáles serían las mejoras más acuciantes? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Garantizar condiciones justas en los contratos de las compañías (porcentajes de taquilla, gastos de comunicación...), teniendo en cuenta las posibles subvenciones con que pueden contar ambas partes	81%	70%	84%	78%	84%	79%
Garantizar las condiciones técnicas y de personal de los espacios	46%	41%	68%	55%	44%	50%
Promover el acceso a sus espacios de creadores, compañías emergentes y autores contemporáneos	49%	37%	47%	48%	53%	47%
Mejorar la comunicación, RR.SS. y publicidad	33%	34%	31%	39%	39%	36%
Reducir la multiprogramación	28%	29%	22%	49%	24%	34%
Asegurar el cumplimiento de obligaciones legales y laborales por parte de la compañía contratada	28%	35%	23%	29%	36%	30%
Atender a la opinión de los espectadores en la programación	29%	37%	19%	20%	22%	25%
Mejorar la comercialización, sistemas de venta y venta on line	20%	18%	16%	23%	12%	19%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total de España (diferencia en puntos frente al promedio total España).

- "Garantizar las condiciones justas en los contratos a las compañías", es, con gran diferencia, la mejora mencionada como más prioritaria, reflejando la percepción generalizada de que estas condiciones son malas, en un sector con gran precariedad laboral. Dentro de esa situación Castilla-La Mancha cita algo menos esta mejora (-9).
- "Garantizar condiciones técnicas y de personal de los espacios", en el caso de Cataluña esta mejora se menciona mucho más (+18), y menos en el caso de Castilla la Mancha (-9).
- "Promover el acceso a sus espacios de creadores, compañías emergentes y autores contemporáneos"**, e**n el caso de Castilla-La Mancha se menciona menos (-10).
- "Reducir la multiprogramación"**.** Esta mejora se menciona mucho más en Madrid (+15) reflejando la concentración geográfica de esta práctica, mientras que en Valencia (-10) o sobre todo Cataluña (-12) esta mejora es menos importante, tal vez por no ser habitual esa práctica en sus territorios.
- "Asegurar el cumplimiento de las condiciones legales y laborales por parte de la compañía contratada". En Cataluña esta mejora se menciona menos (-7).
- "Atender a la opinión de los espectadores en la programación", se menciona más en Castilla-La Mancha (+12).
- "Mejorar la comercialización, sistemas de venta y sistemas de venta *on line"*, se menciona algo más en Madrid (+6) y menos en Valencia (-7).

Programación en salas privadas de menos de 200 butacas

Grado de acuerdo con las siguientes propuestas sobre la programación en salas privadas de menos de 200 butacas:

Tabla 45 — Deberían existir condiciones especficas de contratación teniendo en cuenta las subvenciones

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	0%	7%	19%	48%	27%
Castilla La Mancha	0%	4%	15%	61%	20%
Cataluña	3%	4%	27%	35%	31%
Madrid	2%	3%	21%	50%	24%
Valencia	1%	0%	18%	57%	24%
Total España	1%	3%	20%	51%	25%

Acuerdo generalizado, algo menor en el caso de Cataluña y algo mayor en el caso de Valencia y Castilla-La Mancha.

Tabla 46 — Deberían beneficiarse de algún tipo de ayuda pública para pagar a las compañias

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	1%	8%	10%	36%	45%
Castilla La Mancha	1%	2%	17%	49%	30%
Cataluña	1%	0%	13%	38%	48%
Madrid	3%	4%	13%	40%	40%
Valencia	1%	4%	10%	42%	43%
Total España	2%	4%	12%	40%	41%

Alto grado de acuerdo, algo mayor en el caso de Cataluña.

Tabla 47 — Debería crearse un fondo a partir de la recaudación de los grandes teatros para ayudar a las pequeñas salas

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	10%	12%	33%	27%	19%
Castilla La Mancha	1%	7%	40%	29%	23%
Cataluña	6%	11%	38%	30%	15%
Madrid	9%	13%	40%	21%	18%
Valencia	8%	16%	40%	24%	11%
Total España	8%	12%	38%	25%	17%

Esta propuesta cuenta con un apoyo moderado y dispar, siendo Valencia la comunidad donde se registra un apoyo menor y Castilla-La Mancha donde es más mayoritario.

Tabla 48 — Deberían disfrutar de un IVA superreducido para entradas y gestión

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	1%	4%	13%	30%	51%
Castilla La Mancha	0%	2%	12%	43%	42%
Cataluña	3%	0%	8%	24%	65%
Madrid	2%	4%	10%	35%	49%
Valencia	1%	1%	13%	37%	49%
Total España	1%	3%	11%	34%	50%

Acuerdo mayoritario, siendo claramente mayor en el caso de Cataluña.

Compañías aficionadas frente a compañías profesionales

Grado de acuerdo con determinadas propuestas sobre las compañías aficionadas:

Tabla 49 — Su presencia actual en teatros públicos es adecuada

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	14%	20%	57%	8%	1%
Castilla La Mancha	14%	15%	52%	14%	4%
Cataluña	13%	23%	49%	8%	7%
Madrid	20%	20%	51%	9%	0%
Valencia	16%	26%	45%	9%	4%
Total España	16%	20%	51%	10%	3%

La mayoría de las respuestas es neutra, con cierta tendencia al desacuerdo, mayor en el caso de Valencia y menor en el de Castilla-La Mancha.

Tabla 50 — Su presencia actual debería incrementarse

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	13%	17%	51%	16%	4%
Castilla La Mancha	22%	17%	43%	16%	1%
Cataluña	14%	15%	49%	10%	11%
Madrid	16%	20%	37%	21%	6%
Valencia	19%	25%	35%	13%	7%
Total España	17%	19%	42%	17%	6%

Menos acuerdo en Valencia y en Castilla-La Mancha, y más en Madrid y Cataluña.

2.2.4 Desarrollo de audiencias

Grado de conocimiento de conceptos y técnicas de desarrollo de audiencias

Tabla 51 — Viaje o experiencia de usuario

	No Conozco en Absoluto	Conozco Muy Poco	Conozco en Parte	Conozco Bastante	Conozco Mucho
Andalucía	19%	22%	26%	25%	7%
Castilla La Mancha	26%	26%	25%	15%	7%
Cataluña	21%	21%	21%	23%	13%
Madrid	15%	27%	30%	21%	8%
Valencia	13%	32%	29%	24%	3%
Total España	18%	26%	27%	22%	7%

En general predomina el desconocimiento en todas las comunidades, especialmente en Castilla-La Mancha.

Tabla 52 — Sistemas de ticketing

	No Conozco en Absoluto	Conozco Muy Poco	Conozco en Parte	Conozco Bastante	Conozco Mucho
Andalucía	14%	20%	27%	25%	14%
Castilla La Mancha	26%	25%	18%	23%	8%
Cataluña	17%	20%	27%	24%	11%
Madrid	15%	19%	28%	24%	14%
Valencia	22%	16%	21%	32%	8%
Total España	18%	20%	25%	26%	12%

Polarización en casi todas las comunidades autónomas sobre conocer los sistemas de *ticketing*, salvo en Castilla-La Mancha en donde claramente es mayor el desconocimiento.

Tabla 53 — Bases de datos

	No Conozco en Absoluto	Conozco Muy Poco	Conozco en Parte	Conozco Bastante	Conozco Mucho
Andalucía	9%	16%	30%	30%	16%
Castilla La Mancha	14%	20%	34%	19%	13%
Cataluña	7%	16%	30%	34%	13%
Madrid	10%	15%	29%	30%	16%
Valencia	14%	19%	21%	38%	8%
Total España	11%	17%	28%	30%	14%

Hay más encuestados que dicen conocer las bases de datos que lo contrario salvo, de nuevo, Castilla-La Mancha.

Tabla 54 — Política de protección de datos

	No Conozco en Absoluto	Conozco Muy Poco	Conozco en Parte	Conozco Bastante	Conozco Mucho
Andalucía	4%	17%	25%	40%	13%
Castilla La Mancha	11%	18%	25%	29%	18%
Cataluña	4%	16%	29%	39%	13%
Madrid	7%	13%	32%	32%	16%
Valencia	6%	14%	34%	34%	13%
Total España	6%	15%	30%	34%	15%

Predomina el conocimiento. Aun así, hay un 20% de los encuestados de cualquier comunidad que conocen poco o muy poco lo relativo a política de protección de datos.

Tabla 55 — Segmentación de audiencias

	No Conozco en Absoluto	Conozco Muy Poco	Conozco en Parte	Conozco Bastante	Conozco Mucho
Andalucía	13%	22%	29%	27%	9%
Castilla La Mancha	26%	26%	23%	13%	11%
Cataluña	10%	26%	31%	21%	11%
Madrid	14%	22%	30%	21%	13%
Valencia	17%	25%	31%	21%	6%
Total España	16%	24%	29%	21%	10%

En este caso hay más acuerdo con desconocer este concepto que con lo contrario, particularmente en Castilla-La Mancha. En el extremo opuesto Madrid y Cataluña, en donde hay opiniones más polarizadas.

Tabla 56 — CRM (Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes en español).

	No Conozco en Absoluto	Conozco Muy Poco	Conozco en Parte	Conozco Bastante	Conozco Mucho
Andalucía	37%	25%	23%	11%	4%
Castilla La Mancha	38%	32%	14%	7%	9%
Cataluña	34%	29%	17%	11%	9%
Madrid	32%	22%	24%	15%	8%
Valencia	41%	27%	18%	13%	2%
Total España	36%	26%	20%	12%	6%

Técnica comercial bastante desconocida para los encuestados de cualquier comunidad, especialmente en Valencia y Castilla-La Mancha. Dentro de esta situación general, Madrid muestra un conocimiento algo mayor.

Tabla 57 — Recogida de la opinión de los usuarios

	No Conozco en Absoluto	Conozco Muy Poco	Conozco en Parte	Conozco Bastante	Conozco Mucho
Andalucía	9%	16%	26%	34%	14%
Castilla La Mancha	9%	16%	27%	30%	18%
Cataluña	3%	13%	39%	34%	11%
Madrid	7%	19%	29%	31%	14%
Valencia	10%	17%	30%	35%	8%
Total España	8%	17%	29%	33%	13%

Obtiene mayor nivel de conocimiento que lo contrario en todas las comunidades. Dentro de este hecho, un 25% más de los encuestados declara que lo conoce poco o nada en todas las comunidades, con excepción de Cataluña.

Tabla 58 — Relevancia de las políticas de desarrollo de audiencias

	Nada Relevantes	Poco Relevantes	Moderadamente Relevantes	Bastante Relevantes	Muy Relevantes
Andalucía	10%	28%	22%	19%	22%
Castilla La Mancha	10%	27%	35%	21%	7%
Cataluña	4%	27%	29%	20%	20%
Madrid	8%	22%	25%	21%	25%
Valencia	5%	23%	25%	21%	25%
Total España	8%	25%	26%	20%	21%

No hay un acuerdo claro sobre la relevancia de las políticas de desarrollo de audiencias, pese a ser la falta de público uno de los grandes problemas del sector, según la propia Encuesta y los datos estadísticos de espectadores. En donde se considera que son menos relevantes es en Castilla-La Mancha, y en donde más en Madrid y Valencia.

Relación de los espacios escénicos con su público. Nivel de acuerdo con:

Tabla 59 — Son conscientes de la importancia de la relación con sus públicos y la atienden adecuadamente

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completamente Acuerdo
Andalucía	4%	28%	42%	20%	6%
Castilla La Mancha	2%	19%	49%	26%	3%
Cataluña	4%	19%	39%	31%	7%
Madrid	7%	31%	41%	17%	3%
Valencia	2%	21%	44%	27%	6%
Total España	4%	26%	43%	23%	5%

Se observa una polarización en términos del acuerdo y desacuerdo con notables diferencias por comunidades. En Madrid predomina el desacuerdo, mientras que en Cataluña sucede lo contrario, lo mismo que, en menor medida, en Valencia.

Tabla 60 — Conocen la legislación sobre protección de datos

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	2%	19%	41%	28%	10%
Castilla La Mancha	2%	13%	51%	27%	7%
Cataluña	0%	7%	50%	36%	7%
Madrid	2%	14%	46%	30%	8%
Valencia	2%	7%	40%	40%	12%
Total España	2%	13%	45%	32%	9%

Sobre este tema básico para el desarrollo de programas en relación con las audiencias se declara un conocimiento moderado que solo en el caso de Valencia supera (Bastante y Completamente de acuerdo) el 50% de los encuestados.

Tabla 61 — Deberían dedicar más recursos a mejorar esa relación

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	0%	0%	13%	52%	35%
Castilla La Mancha	1%	4%	29%	44%	22%
Cataluña	0%	3%	17%	41%	39%
Madrid	1%	2%	15%	46%	36%
Valencia	1%	3%	14%	56%	27%
Total España	1%	2%	16%	48%	32%

Existe un gran acuerdo en todas las comunidades sobre esta propuesta de carácter más genérico, y sin duda uno de los grandes retos de las artes escénicas. En todo caso es algo menor en el caso de Castilla-La Mancha, que ha irrumpido en la muestra de la encuesta de esta edición como un auténtico *"outlayer",* separándose con frecuencia de los resultados más homogéneos del resto de comunidades.

Tabla 62 — Deberían utilizar sistemas de encuestas para conocer las preferencias y hábitos de consumo teatral de sus públicos

	Completo Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante Acuerdo	Completo Acuerdo
Andalucía	0%	0%	10%	58%	31%
Castilla La Mancha	1%	4%	22%	52%	21%
Cataluña	0%	1%	20%	46%	33%
Madrid	1%	1%	16%	46%	35%
Valencia	1%	3%	14%	58%	25%
Total España	1%	2%	16%	52%	30%

Esta propuesta cuenta con un grado de acuerdo importante. Dentro de esa situación general hay diferencias por reseñables: Madrid y Andalucía son más favorables a la misma, mientras que Castilla-La Mancha, Valencia y Cataluña, lo son menos.

Quién debería tener la responsabilidad de generar nuevos públicos

Tabla 63 – ¿Sobre quién debería recaer principalmente la actividad de generar nuevos públicos para las AA.EE.? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Los gobiernos autonómicos incluyendo sus medios de comunicación	71%	74%	70%	73%	78%	73%
Los gobiernos locales incluyendo sus medios de comunicación	66%	77%	66%	63%	63%	66%
Las instituciones educativas a todos los niveles	68%	52%	60%	68%	62%	64%
El gobierno central incluyendo sus medios de comunicación	67%	49%	53%	65%	63%	61%
Los teatros públicos	56%	43%	61%	56%	59%	56%
Las asociaciones profesionales del sector	24%	19%	29%	21%	28%	23%
Las compañías y productoras	19%	32%	13%	23%	14%	20%
Los teatros privados	11%	13%	29%	17%	17%	16%

Porcentaje de menciones obtenido por distintas propuestas presentadas. Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España)

- “Los gobiernos locales incluyendo sus medios de comunicación.” Castilla-La Mancha menciona esta propuesta más (+11).
- “Las instituciones educativas a todos los niveles”. En Castilla-La Mancha se menciona esta posibilidad menos (-12).
- “El gobierno central incluyendo sus medios de comunicación”. Esta posibilidad se menciona menos en Castilla-La Mancha (-12) y Cataluña (-8.)

- "Los teatros públicos". Se menciona mucho menos en Castilla-La Mancha (-13).
- "Las asociaciones profesionales del sector". En el caso de Cataluña se menciona más (+6).
- "Las compañías y productoras". Hay una gran disparidad de reacciones por comunidades en esta propuesta tan poco citada en general. Destaca en cada extremo Castilla-La Mancha (+12) y Cataluña (-7).
- "Los teatros privados". Destaca la última mencionada en el total de la muestra, Cataluña, comunidad en que se menciona mucho más (+13).

Actividades más importantes en el desarrollo de audiencias

Tabla 64 – ¿Cuáles serían las actividades que en su opinión tienen más importancia para los teatros en el desarrollo de audiencias? (Mencione un máximo de 3)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Disponer de un departamento o responsable de relación con los públicos	58%	42%	56%	62%	57%	57%
Disponer de redes sociales activas en las que se promueva la interacción con los espectadores	51%	67%	57%	49%	58%	55%
Fomentar la colaboración entre espacios teatrales para el desarrollo de audiencias, por tipo de programación, de sala, de usuarios...	56%	45%	54%	55%	56%	54%
Organizar encuentros con los artistas antes o después de la representación	50%	44%	43%	44%	44%	45%
Promover asociaciones de espectadores con capacidad de intervenir en la programación	38%	29%	36%	31%	39%	34%
Disponer y gestionar bases de datos de usuarios puestas al día	27%	29%	33%	34%	35%	32%

Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España)

- "Disponer de un departamento o responsable de relación con los públicos". Se menciona mucho menos en Castilla-La Mancha posiblemente condicionado por el tamaño de los teatros y titularidad de los mismos (-15).
- "Disponer de redes sociales activas en las que se promueva la interacción con los espectadores". Castilla-La Mancha se menciona mucho más (+12) y Madrid menos (-6).
- "Fomentar la colaboración entre espacios teatrales para el desarrollo de audiencias". Se menciona mucho menos en Castilla-La Mancha, posiblemente condicionado por la dispersión geográfica.

Importancia que se otorga a la captación de datos para el desarrollo de audiencias en distintas instituciones

Tabla 65 — En centros de exhibición públicos

	Nada Importante	Poco importante	Moderado Importante	Bastante Importante	Muy Importante
Andalucía	2%	5%	18%	33%	43%
Castilla La Mancha	1%	9%	23%	38%	29%
Cataluña	0%	1%	10%	29%	60%
Madrid	1%	3%	17%	37%	42%
Valencia	1%	6%	14%	40%	40%
Total España	1%	5%	17%	36%	42%

Se otorga una importancia elevada, mucho mayor en Cataluña, y bastante menor en Castilla-La Mancha.

Tabla 66 — En teatros privados

	Nada Importante	Poco importante	Moderado Importante	Bastante Importante	Muy Importante
Andalucía	0%	5%	18%	38%	39%
Castilla La Mancha	2%	11%	32%	30%	25%
Cataluña	1%	0%	17%	36%	46%
Madrid	2%	6%	19%	40%	33%
Valencia	2%	7%	15%	45%	31%
Total España	1%	6%	20%	38%	34%

Se otorga bastante importancia, aunque ligeramente menor que a la de los espacios públicos; lo mismo que en el caso anterior: en Cataluña se le da mucha más importancia, y en Castilla-La Mancha bastante menos.

Tabla 67 — En salas de menos de 200 butacas

	Nada Importante	Poco importante	Moderado Importante	Bastante Importante	Muy Importante
Andalucía	1%	5%	18%	32%	45%
Castilla La Mancha	1%	10%	35%	27%	26%
Cataluña	1%	3%	11%	30%	54%
Madrid	1%	5%	22%	36%	36%
Valencia	0%	9%	21%	36%	33%
Total España	1%	6%	22%	33%	38%

Se le otorga bastante importancia, casi exactamente igual que en las salas privadas. Dentro de esta situación, para Cataluña es mucho más importante y para Castilla-La Mancha, menos.

Tabla 68 — En las administraciones públicas de todos los niveles

	Nada Importante	Poco importante	Moderado Importante	Bastante Importante	Muy Importante
Andalucía	4%	5%	12%	35%	44%
Castilla La Mancha	0%	5%	25%	32%	37%
Cataluña	1%	4%	9%	29%	57%
Madrid	2%	3%	17%	33%	45%
Valencia	3%	5%	11%	37%	44%
Total España	2%	4%	15%	33%	45%

Se le da una gran importancia, y como en prácticamente todos los casos en esta sección, más aún en Cataluña y menos en Castilla-La Mancha.

Tabla 69 — Para las compañías

	Nada Importante	Poco importante	Moderado Importante	Bastante Importante	Muy Importante
Andalucía	5%	6%	26%	32%	32%
Castilla La Mancha	0%	10%	33%	34%	23%
Cataluña	6%	11%	21%	33%	29%
Madrid	2%	8%	23%	38%	29%
Valencia	3%	12%	25%	41%	19%
Total España	3%	9%	25%	36%	27%

Siendo mayoritario la percepción de que la captación de datos de espectadores es importante, referido a la captación por las compañías esa importancia es menor, con apenas diferencias en la percepción por comunidades; solo cabe destacar una ligera mayor importancia otorgada en Madrid y Andalucía.

Fórmulas más eficaces de captación de datos de espectadores

Tabla 70 — En su opinión, ¿cuáles serían las fórmulas más eficaces de captación de datos de espectadores? (Mencione un máximo de 3)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
A través de encuestas personales en el propio teatro	54%	57%	51%	50%	64%	55%
A través de sistemas de venta de entradas	50%	30%	59%	52%	47%	48%
A través de la página web del teatro y de las compañías	43%	45%	57%	52%	46%	48%
Encuestas a público general en la zona de influencia del teatro	47%	47%	42%	44%	48%	46%
Captar datos a través de las RR.SS.	38%	43%	30%	44%	36%	39%
Buzón de sugerencias físico en el propio teatro	32%	29%	23%	24%	29%	27%

Porcentaje de menciones a diferentes fórmulas de captación de datos de espectadores en términos de más eficacia por comunidad autónoma.

- "A través de encuestas personales en el propio teatro". Destaca el elevado grado de menciones en Valencia (+11).
- "A través del sistema de entradas". En Cataluña este es una opción que se menciona mucho más (+11), posiblemente por una mayor implantación de venta *on line*, y hasta cierto punto sucede lo mismo en Madrid, mientras que en Castilla-La Mancha sucede lo contrario (-18).
- "A través de páginas web de teatros y compañías". Esta alternativa se menciona más en Cataluña (+9).
- "Captar datos a través de redes sociales". Se menciona menos en Cataluña (-9).

Beneficios más importantes de la captación y explotación de datos de espectadores para las artes escénicas

Tabla 71 — A su juicio, ¿cuáles son los beneficios más importantes de la captación y explotación de datos de espectadores de AA.EE.? (Mencione un máximo de 4)

	Andalucía	Castilla La Mancha	Cataluña	Madrid	Valencia	Total España
Conseguir nuevos espectadores (programas de embajadores...)	63%	59%	59%	60%	71%	63%
Aumentar la frecuencia de los espectadores actuales	42%	49%	52%	62%	61%	55%
Premiar la fidelidad ofreciendo ventajas exclusivas	37%	36%	38%	40%	39%	38%
Informar anticipadamente de la programación	38%	40%	35%	34%	36%	36%
Ofrecer abonos / venta anticipada	30%	32%	32%	30%	27%	30%
Convocar eventos, encuentros y debates a medida	24%	15%	23%	25%	27%	23%
Hacer ofertas de precio a medida	22%	20%	19%	22%	12%	19%

Porcentaje de menciones sobre diferentes propuestas de beneficios de la captación y explotación de datos de espectadores. Se comentan aquellas diferencias mayores de 6/7 puntos porcentuales con respecto al promedio total España (diferencia en puntos frente al promedio total España)

- "Conseguir nuevos espectadores (programa de embajadores...)". Se menciona como el beneficio más importante, y para el caso de Valencia, aún más (+8).
- "Aumentar la frecuencia de los espectadores actuales". Se menciona menos en Valencia (-13) y más en Madrid (+7) y Valencia (+6).
- "Convocar eventos encuentros y debates a medida". Esta opción se menciona poco en general, y en el caso de Castilla-La Mancha, menos aún (-8).
- "Hacer ofertas de precio". Esta opción se menciona poco, pero en el caso de Valencia, aún menos (-7).

2.3 Los Grupos de Opinión

Para la elaboración del *Informe sobre las artes escénicas en España: distribución, programación y publicos* se realizaron reuniones de cinco grupos de trabajo con la finalidad de conocer la opinión de profesionales en cinco comunidades: Andalucía, Cataluña, Madrid, País Vasco y Valencia. Las reuniones tuvieron lugar entre el 13 de febrero y el 12 de marzo. Esta última fecha, en la que tuvo lugar el Grupo de Opinión del País Vasco, reflejó durante su celebración (dos días antes del Estado de Alarma, durante la Feria de Teatro de Donostia) la situación tensa y de plena crisis en la que ya estaba inmersa la actividad artística en España, al igual que el resto de las actividades sociales y económicas.

Los temas abordados en las sesiones de estos Grupos de Opinión eran los mismos de la Encuesta, pero sin estar sometidos al formato de pregunta-respuesta, y orientados a conocer las diversas opiniones de los profesionales. El resultado de estas reuniones aporta matices cualitativos que son difíciles de recoger en una encuesta, pero que complementan y enriquecen los resultados generales de la misma.

En la configuración de los Grupos, además de la experiencia, se ha buscado una amplia diversidad de profesiones, de sexos, edades y situaciones profesionales al servicio de la propia diversidad de las cuestiones abordadas en esta II Encuesta del Observatorio de la Academia. Se ha procurado en esta ocasión que el sector público y de las ferias tuviera representación. En total participaron treinta profesionales.

La dinámica de las sesiones es abierta sin más pauta que la búsqueda de cierta proporcionalidad en la presencia de los tres grandes temas y un tiempo de debate de dos horas.

En las sesiones estuvo siempre presente alguno de los responsables de la Encuesta y del Informe, bien su director técnico, Pedro Antonio García, bien el responsable del Informe, Robert Muro, con la exclusiva función de dinamizar y ordenar las intervenciones, que fueron íntegramente grabadas.

El resultado que ofrecemos a continuación es el resumen de las sesiones, siguiendo grupos temáticos, y un resumen de conclusiones finales en cada Grupo.

2.3.1 Grupo 1. Barcelona

(13 de febrero de 2020. Sede de SGAE)

Asistentes:

- Xavier Campón, responsable de programación de Teatre Atrium de Viladecans
- Abigail Ballester, de Associació Professional de Teatre per a Tots els Públics
- Pau Llacuna, exdirector de la Fira de Tárrega
- Beth Orfila, presidenta de Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya, (Adetca)
- Mercè Puy, socia de Vania Produccions
- Pepe Zapata, director de TRESC, Comunitat de Cultura
- Pedro Antonio García
- Robert Muro

Distribución

En Cataluña la situación de los teatros esta condicionada por la lengua y por una gran heterogeneidad de espacios municipales. El mecanismo que siguen las compañías y productoras privadas es testar sus obras en Barcelona, asumiendo un sacrificio económico, para obtener la rentabilidad en giras o venta de bolos. Por ello, la distribución es esencial para ellas.

Pero el exceso de oferta dificulta la exhibición, hay poca demanda excepto para las obras más comerciales o lúdicas; el teatro social y/o político encuentra difícil encaje.

Otro rasgo característico es que las productoras más estables crean sus propias distribuidoras.

La necesidad del distribuidor externo se vincula a:

- Incursiones fuera de su mercado geográfico natural a través de distribuidores o subdistribuidores especializados de zona.
- Relación estrecha de algunos distribuidores con los programadores de la zona (se mencionan casos de Fuengirola, Dos Hermanas, etc.) y por eso es interesante estar ahí.

La lengua hace que muchas productoras intenten encontrar distribución internacional (particularmente para danza y obras en las que el texto no sea obstáculo).

Una fórmula novedosa para la comercialización es la asociación de varios teatros para crear una red en la que se muevan bolos con mejores condiciones económicas. Por ejemplo, Amics del Teatre, que ahora ha crecido, CatTeatres, con espacios multifuncionales comarcales... pero en Cataluña son iniciativas casi “personales”. Otro ejemplo es Plataforma Arts de Carrer, con 27 miembros. Fuera de Cataluña el ejemplo es Sarea, red de teatros en País Vasco.

Se señala la imperfección del actual mecanismo de ferias, ya que no están pensadas para producciones grandes (+ 9.000,00€ de caché); en cambio sí valen para producciones pequeñas (2.000,00 €/ 3.000,00 € caché)

Habría que profesionalizar la venta del producto, conocer las prácticas tipo *show business* como en otros países: vídeos de promoción, presentaciones, *elevator pitch*.... Estas técnicas son poco frecuentes en las artes escénicas, con la excepción de la feria MAPAS, de Tenerife, que utiliza filosofía de marketing. Otro elemento que se pone de manifiesto es la conveniencia de integrar desde el primer momento al creador, programador y distribuidor.

Programación

El programador medio solo se suele implicar con la programación tipo *star system*.

Programa Platea: se asocia a dificultades de explotación: *"Platea ...Uff"*.

Según los participantes el caché de las producciones a través de este Programa sale más caro que la contratación directa, y las compañías y teatros lo califican de "complicado". Sin embargo, es interesante en algunos mercados porque facilita producciones en castellano (por ejemplo, en Viladecans). Se sugiere ofrecer talleres de difusión y formación a los profesionales sobre cómo utilizar el Programa. En cualquier caso, la percepción viene mediatizada por la existencia de un programa paralelo en Cataluña: Programa.cat.

Se incide en la formación del programador, que debe actuar como un dinamizador; destacan especialmente los ejemplos en localidades donde se ha creado una gran afición, como en Alpicat y Juneda.

Hay acuerdo en que las compañías amateurs deben tener acceso a los espacios públicos en determinadas fechas, comunicando que son amateur y con un precio acorde, siendo una práctica habitual a nivel municipal.

En Cataluña apenas hay multiprogramación, pero se reconoce que bajo ciertas circunstancias es una fórmula asumible por su rentabilidad.

Desarrollo de audiencias

La descripción del funcionamiento de la administración pública de cultura es negativa: no le interesa la cultura, y el concejal respectivo no suele saber nada y es de la opinión de que *"para el 80% de la gente, el teatro es aburrido"*.

Se manifiesta la paradoja de la relación asimétrica entre lo público y lo privado: el 80% de los recursos va a las entidades públicas y sólo el 20% a las privadas, que dotan del 80% de los contenidos que programan los espacios públicos.

Desarrollar audiencias debe ser una responsabilidad de todos: del sector, de los poderes públicos (particularmente municipios y programadores), del sistema educativo...

Desde lo público:

- Se subraya la conveniencia de un plan, que entre otras cosas integre al teatro en el sistema educativo (referencia: funcionamiento de las bibliotecas)
- Francia surge como un referente recurrente en promoción de públicos: educación, ayuntamientos, recursos, regulación.
- Quienes tienen éxito a nivel municipal en el desarrollo de audiencias son los buenos gestores/dinamizadores que persiguen programaciones continuadas. Se muestran contrarios a cambiar los equipos cada cuatro años (particularmente en el teatro juvenil). Se necesitan programadores que sean dinamizadores teatrales, creadores de público, no gestores para hacer papeleo. Es necesario equilibrar la parte artística con la parte de gestión.
- En todo caso: los proyectos culturales son estratégicos, no pueden durar solo lo que dura la legislatura... Sorprende que la ley obligue a tener una biblioteca municipal, pero no un teatro. "Hace falta una ley".

Desde el sector de las artes escénicas:

- Captar espectadores jóvenes, adaptando rituales a sus hábitos y valores y conservando el teatro más convencional para los usuarios más tradicionales.
- Hacer que los espectadores participen en la gestión: ejemplos Festival Kilowatt en Italia y también locales como Mercat de las Flors, donde el público gestiona toda o parte de la programación (la otra parte la hace el pedagogo o comisario).
- Desarrollar nuevos modelos de relación con los públicos utilizando redes sociales: *youtubers, influencers... "Una producción justita pero con un actor con dos millones de seguidores en twitter, llena"*.
- Integrar el teatro en el día a día de los espectadores/ciudadanos.
- Hay salas de referencia/ ejemplos en cuanto a la gestión de sus públicos: Kursaal-Galliner...
- Hay formas de cambiar la dinámica del apoyo al teatro: por ejemplo, estudios sobre impacto económico en la ciudad (Fira de Tárrega).
- Impulsar el teatro juvenil. Hay ejemplos con gran tradición, como el Festival de Manacor de teatro escolar, que además arrastra a padres, amigos, etc. como posibles nuevos espectadores.
- Los chavales de 10 años acuden al teatro bastante, son un público cautivo, pero hay que desarrollar un teatro a su medida.
- Explorar la oportunidad de acceder y compartir datos de espectadores en red cultural: cines, museos, bibliotecas...
- Asegurar la obtención de datos, por ejemplo, sobre la pérdida de espectadores entre los 10 y los 18 años. Y cuando se tienen esos datos, desarrollar y difundir técnicas para utilizarlos.
- Enganchar y arrastrar a los padres como público a partir del teatro escolar e infantil.

Existe la duda estratégica de si quienes hacen teatro escolar se convierten en futuros espectadores. No está claro.

2.3.2 Grupo 2. Valencia

(14 febrero de 2020, Espacio Inestable)

Asistentes:

- Francis López, gestora del Ayuntamiento de Aldaya
- Rosángeles Valls, coreógrafa
- Jacobo Pallarés, director de la sala Espacio Inestable
- Toni Benavent, socio de Albena Teatre
- Santiago Sánchez, director y productor de L'Om Imprebis
- Mari Ángeles Fayos, responsable Comunicación de Teatre Olympia
- Maria Carmen Giménez, reponsable de públicos de la sala Russafa
- Juan Carlos Gares, gerente de la sala Russafa y productor de Arden Producciones
- Pedro Antonio García
- Robert Muro

Distribución

La distribución está condicionada por el caché, que determina qué plazas pueden contratar. Se subraya la importancia de la impresión que se deja en los espacios en los que se actúa para facilitar la distribución futura.

Suele hacerse desde la propia producción porque se tiene que sentir lo que se está vendiendo. Se considera que funciona mejor si se impulsa desde la propia compañía que a través de una distribuidora que la exhibe como un espectáculo más dentro de su catálogo.

Para tener éxito en la distribución, se insiste en la importancia de conocer y sentir lo que se distribuye, "como un galerista", lo que explica la gran presencia de la autodistribución. La distribución profesionalizada a través de empresas especializadas se utiliza con distribuidores muy buenos, con buena entrada en determinadas plazas, o para el extranjero, sobre todo en cuanto a espectáculos de danza se refiere.

La distribución sigue patrones tradicionales, ha cambiado poco y se menciona la necesidad de abrirse en su funcionamiento a las nuevas tecnologías. Como las giras se han reducido, la distribución es clave para asegurar la exhibición.

Se complica porque:

- Hay demasiados espectáculos: "Hay un mal que viene de origen y es que hay una inflación de producto en el mercado"
- La ley de contratación "es un desastre"

Hay micro ayudas a la producción, pero no a la distribución. Hay un exceso de producción que no se va a programar: más de 2.000 espectáculos al año, pero solo con producirse reciben subvención... *"El Ministerio, casi te obliga a*

hacer una producción anual"; esta situación es fruto de un sistema de reparto que busca satisfacer a todos los "jugadores" del sector. En su lugar, se menciona la preferencia por subvencionar las giras.

En esta inflación de la oferta, la existencia de un distribuidor de confianza puede ser una ayuda para el programador, siempre que mantenga una cartera seleccionada y no un enorme catálogo. No se puede acceder a una gira nacional sin pasar por los circuitos autonómicos, por tanto, es imprescindible pasar por las ferias autonómicas, pero en ellas *"hay un proteccionismo bestial que favorece la endogamia"*.

¿Hay tapón intergeneracional? Mas bien se percibe que hay otras formas de ocio que compiten con la cultura y el teatro (mencionado también en el Grupo de Opinión de Barcelona).

Las producciones de hasta 4.500,00 € de caché por función se mueven bien para circuitos autonómicos, las de 12.500,00€/ 15.000,00 € son más idóneas en capitales o dentro del Programa Platea. Las que lo tienen peor salida son las producciones de oscilan entre e 4.500,00 € y 12.000,00 € : "*Incluso para el Teatro Principal de Palencia te dicen: bien si viene Coronado, si no, ya no es perfecto"*.

Se prefiere el teatro comercial, hay poco teatro de repertorio y hay pocas oportunidades para nuevas propuestas: *"Antes se hacían campañas de nuevos autores, de nuevos creadores, había revistas que funcionaban"*.

Programación

Es difícil en el Grupo centrar el tema y deriva espontáneamente al exceso de producción, que genera que los programadores no puedan atender a *mails*, llamadas y propuestas, porque además su tarea se ha vuelto mucho más compleja administrativamente.

Se detecta falta de formación: ¿pueden ser especialistas los gestores culturales en teatro, danza...? Desde Platea se ofrecen cursos a programadores. El exceso de oferta hace que se tienda a ir a los extremos, o lo comercial de éxito asegurado o lo novedoso, excluyendo las producciones intermedias.

Sobre Platea, se valoran aspectos positivos y negativos. Entre estos últimos:

- El ministerio paga el "bolo" aunque el espectáculo no funcione o no vaya público. Y, por el contrario, si se llena de público y es un éxito, también lo paga.
- Hay poca transparencia de los datos del programa, p. ej: un 10% de las compañías se lleva la mayor parte de los bolos.
- Se deberían recopilar, analizar y comunicar datos de espectadores, audiencias...
- Se debería evaluar a través de un auditor los resultados del Programa.
- Los programadores se van a los espectáculos de cachés más caros, independientemente de su idoneidad para el espacio/municipio.

Entre los juicios positivos:

- Permite llevar ciertas producciones a sitios que no llegarían nunca.
- Hay una cierta discriminación positiva (Danza) que debería ampliarse a otros géneros (teatro de calle, etc.)

Como comentario general, Platea es un programa más al servicio de los ayuntamientos que de las compañías.

Desarrollo de audiencias

Se subraya la falta de público como problema dramático de partida: *"Tenemos 800 espectadores en Valencia, no tenemos más, los conocemos: José Julián, Rafa y Laura..."; "Como padre, si no me dedicara a esto, os digo que no llevaría a mis hijos al teatro"*. En parte se achaca a la extensísima oferta competitiva de ocio, particularmente entre los jóvenes: "*Mi hijo de 13 años no quiere venir al teatro de su padre", "Unos más que otros, pero somos dinosaurios"*.

Se menciona (¡y rechaza!) el concepto de desarrollo de públicos **cualitativo**, que atraiga a un público de "más calidad".

Se oye hablar del desarrollo de audiencias desde hace mucho tiempo, pero en pocas salas se practica, hasta en las propias ayudas se menciona como uno de los requerimientos (aunque luego no se utilice). No parece que se conozcan en el sector técnicas de desarrollo de audiencias. Prácticamente no existen la persona que en las salas se ocupe de esta tarea.

Se propone hacer producciones específicas para adolescentes, como forma de ir creando afición. Existe la percepción subjetiva de que el espectador está envejeciendo, pero nadie lo sabe a ciencia cierta pues no hay datos sobre el tema: *"¿No se podrían recoger como hacen los periódicos on line u otros servicios gratuitos?"* Se especula con que la tecnocultura, podría facilitar la recogida de datos...

El punto recurrente es la educación, los niños, intuitivamente como el target clave para la renovación de los públicos. Se argumenta que a los profesores ya no les dan puntos por llevar a los niños al teatro, como antes. ¿Y los padres? Son quienes no quieren ir, pero llevan a sus hijos de 10 años. ¿Es un medio para enganchar también a los padres? El circo se menciona también como una posible fórmula de entrada por ser cómodo de ver y no exigir el mismo nivel de concentración: *"puedes estar disperso"*, y por supuesto los musicales como fórmula teatral de "reclutamiento".

Hay una ruptura de los públicos infantiles captados cuando llegan a la adolescencia, pero se puede conseguir mantenerlos con la producción adecuada, por ejemplo, el musical *La llamada* que tuvo un gran éxito en este nicho de edad.

Factores/medidas para incrementar o fidelizar espectadores:

- La elección y propuestas de programación por parte del público
- Las asociaciones/clubes de espectadores

- Los embajadores de marca/apóstoles prescriptores
- Las técnicas de marketing (denominadas así genéricamente puesto que en general se desconoce las herramientas de desarrollo de audiencias por el sector)
- Posicionar y diferenciar cada sala con su estilo de programación comunicación etc. y recoger en un buzón de sugerencias las opiniones del público
- Los abonos, el convertir la asistencia al teatro en una actividad social. *"La gente no suelta su abono", "Es un acto social, la gente se ve, se toma café en los bares del entorno media hora antes".*
- Premios del público.
- Aprovechar el directo para presentar la obra en cada representación, incluso mencionando la programación de otras salas.
- Explorar la relación que hay entre felicidad y asistencia al teatro (Europa creativa esta potenciando este tipo de trabajos).

2.3.3 Grupo 3. Sevilla

(20 de febrero 2020, Pabellón de México, Escuela Internacional de Posgrado, Universidad de Sevilla)

Asistentes:
- Enrique Lanz, director de Títeres ETC
- Yanisbel Victoria Martínez, adjunta a la dirección de Títeres ETC
- Bernabé Rico, director de Tal y Cual Producciones
- Anabel Veloso, bailaora y directora de Anabel Veloso Compañía Flamenca
- Alfonso Zurro, autor y director de Escena
- Juan Ruesga, escenógrafo
- Isabel Pérez, Junta de Andalucía
- Robert Muro

Distribución, programación y públicos están muy interrelacionados. Casi todos los circuitos son públicos y a partir de la crisis 2008, por falta de recursos, dejan de comprar espectáculos a caché y van a taquilla, lo que supone la precarización del sector, que tiene que competir con unos precios que no reflejan los costes.

Distribución

Se percibe un exceso de producción, no hay suficientes espacios que programen para absorber todo lo que se produce: si quieres exhibir tienes que reducir el caché. Hay espacios, pero no hay capacidad de programar; los programadores sin recursos tratan de negociar a la baja: "*Rebájame el caché, hazme una gracia*".

Se percibe también un gran número de compañías precarias, mencionándose la cifra de 1.200: *"Tú ves que dos chicos que acaban de salir de la Escuela dicen que han montado una compañía, la producción la hacen con lo que cuesta una silla y ya tienen una compañía"*.

El flamenco es un caso especial en Andalucía. Las compañías que no están entre las cinco más populares y reputadas es muy difícil que crucen Despeñaperros hacia arriba. Las compañías flamencas hacen giras autonómicas (municipal) o viajan en un 80% al extranjero, sobre todo las de danza. La fórmula es auto-distribuirse asistiendo a todas las ferias o festivales nacionales e internacionales. Hay tres buenos distribuidores, pero trabajan para las cinco compañías de flamenco más importantes. Con frecuencia, la saturación de propuestas a los programadores hace que depositen la confianza en determinados distribuidores, dificultando que si no estás con ellos "no entras". De alguna forma, esta situación hace que el distribuidor se convierte en el programador. También se dice que la distribución está controlada por una asociación de distribuidores.

Se subraya que las ferias las organizan los compradores de espectáculos —o sea, los teatros— con alguna excepción, y esto es anómalo, una forma de conseguir comprar programación más barata. En cualquier caso, en las ferias apenas se compra o vende a diferencia de las ferias extranjeras.

Programación

Se señala la existencia de excelentes espacios muy bien equipados, pero sin dinero para explotarlos y programarlos. Se menciona como posible alternativa cederlos a iniciativas privadas para su explotación.

No solo no hay presupuesto para programación, también falta voluntad política. En la red andaluza el mismo teatro está lleno o vacío dependiendo de quién gobierne.

Se necesita un Pacto por la Cultura, una normativa que obligue a tener abiertos los espacios y programarlos, una ley de artes escénicas que proteja al programador frente al político, y defina pautas de programación, así como la obligatoriedad de disponer y cumplir un plan con unos criterios públicos y transparentes de programación.

La sala de teatro se ha convertido en un centro multiuso, para eventos, mítines, bodas, funerales, etc. Las programaciones se repiten, ves lo mismo en la ciudad que en los pueblos ("*sota, caballo y rey*"). Los programadores de los teatros públicos no asumen riesgos, son poco profesionales, no están formados y tienen miedo de los políticos. Se va a lo seguro, a lo comercial: "*Si después de cuarenta años con dinero público hemos reinventado el teatro de boulevard del Madrid de 1960 la hemos fastidiado*".

El ejemplo es el Programa Platea: cabezas de cartel, comedia, éxito seguro; el síndrome del "*menú infantil: pasta con tomate y hamburguesa que les encanta a los niños*".

Pero el problema de fondo es que apenas hay público, incluso para lo comercial.

Una necesidad latente es implantar la evaluación de los programadores como la hay de los maestros. Aparentemente, en el pasado existía esta evaluación anónima: alguien de las instituciones públicas pasaba para evaluar lo que se estaba subvencionando, tanto el trabajo de la compañía como del municipio que programaba.

Un problema es la fragmentación de los mercados por las 17 comunidades autónomas: "*no somos tan diferentes, la casuística no es tan compleja como para que haya diecisiete normas/baremos de selección de espectáculos y de programación*".

Se percibe que los programadores no dedican tiempo a la creación de públicos, a la innovación, o el desarrollo de una estrategia. Programan lo que les gusta, lo que han visto, o lo que les proponen distribuidores de confianza: falta profesionalidad.

Desarrollo de audiencias

Se echa de menos al público "cómplice" de antes de la Transición o incluso de más atrás: el público que iba "con" el teatro.

Se menciona el precio de las entradas. El teatro público ha acostumbrado a los espectadores a que el teatro no vale dinero: "*Hay gente que cuando cobras 15€ te montan un pollo porque dicen que en este pueblo nunca se ha pagado mas de 5€ por el teatro*". "*La administración pone espectáculos a 2€ y 3€ y luego nos pide que pongamos los espectáculos a taquilla…*" Sin embargo: se menciona el fenómeno de los musicales como contraste "*¿Y el rey León, la gente paga 80€? Se supone que es por "la publicidad*".

Se percibe cierto desconocimiento de las técnicas de desarrollo de audiencias: *"¿Mapa de experiencia del usuario? En ese sentido estamos en pañales en España*".

Para animar la afición en los municipios y concienciar sobre el precio de las entradas, se sugiere:

- Que el espectador sea quien participe en el proceso creativo, sería un modelo alternativo a la feria, la compañía se reúne, con las asociaciones o vecinos del municipio… se entendería mejor lo que vale una entrada.
- Desarrollar semanas culturales: concentrar en una semana múltiples espectáculos, casi un festival y, posteriormente, semanas temáticas (mujer, niño, clásico, danza…).
- Promover talleres, debates, información, textos más allá de la representación como actividades que se le pide al programador. "*Nunca pasa nada después de la compra de la entrada*".
- Recuperar las encuestas al público que se hacían en el pasado (el Centro Andaluz de Teatro las hacía en la década de los noventa).

- Tener un profesional siempre en las salas, que se ocupe de cuidar los llenos del aforo. A veces la propia compañía se ocupa de esto.
- Explotar el gabinete de comunicación municipal, (se citan otros ejemplos, como el uso de megafonía por las calles, "la técnica del circo").
- Convertir el hecho de acudir al teatro en un acto social: "*como ir a misa*", "*antes se hacían tratos y negocios en los entreactos*", "*todo el mundo quiere ir a la función del sábado por la noche, que va el alcalde*".

Se valora también la creación de públicos a nivel macro: Más presencia en los medios y programas de televisión ("*ofrecer el programa La hora cultural a la hora de Corazón*")

Se destaca que el desarrollo de audiencias funciona más para las salas que para las compañías, porque estas no venden las entradas. Para compañías medianas o grandes debería existir la figura del manager, que una semana antes presenta y vende el espectáculo en el municipio. *"A la profesión le haría falta un chute de rebelión, desde hace años". "¿Acaso hay que volver al pasado?"*

2.3.4 Grupo 4. Madrid

(27 de febrero de 2020, sede de la Academia de las Artes Escénicas de España)

Asistentes:
- Ana Cabo, coordinadora de Elephant in the Black Box
- Giulia Bonnat, responsable de gestión de audiencias en Centro Dramático Nacional
- Lola Lara, directora de Teatralia
- Rosa Merás, de Territorio Violeta
- Manuel González, presidente de la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas (COFAE)
- Pedro Antonio García
- Robert Muro

En el grupo de Madrid no se habla de Madrid, el mercado es diferente, mucho más abierto que en cualquier otra autonomía. También las políticas rompen la endogamia autonómica: "*La política de la Red de Madrid va en contra de los que trabajan aquí*".

Distribución

Madrid es la única comunidad de España en la que no prima la producción local. Pero esa política no se ve correspondida para las compañías madrileñas en otras comunidades.

Por otro lado, existen falsas expectativas por parte de las compañías de cada comunidad autónoma de tener derecho a ser programados en la misma, contando con que los programadores se quejan de que no hay producciones atractivas dentro de su comunidad.

A efectos de la distribución, en España no hay un mercado único. "*Si tu tienes un CIF extremeño tienes un circuito propio que te permite sobrevivir a lo largo del año. Pero es casi imposible desde fuera de la comunidad de Extremadura entrar ahí*". "*En Galicia sólo programaban, ahora se están abriendo, a compañías locales*".

Se identifica además una división geográfica relevante: centralidad (Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao…), frente a periferia (Mérida, Cádiz, Zamora…).

Ferias: Se señala que suele haber más vendedores que compradores (por ejemplo, en el formato Mercartes, de los 600 asistentes, únicamente 97 eran posibles compradores) y con frecuencia, estos tienen poca capacidad de compra.

Propuestas de mejora de las ferias:

- Asegurar la capacidad de compra de al menos una parte de los asistentes a las ferias.
- Garantizar que lo mostrado en las ferias tiene posibilidad de girar en otras comunidades distintas a la que acoge la feria.
- Promover acceso de público para valorar sus reacciones.
- Mejorar las condiciones de exhibición.
- Reforzar la especialización más allá de lo autonómico (criba previa).
- Impulsar puntos de encuentro de creadores y programadores para detectar nuevas tendencias y oportunidades para futuras creaciones.
- La especialización del distribuidor es un factor positivo, evita la frecuente distribución de envío de mails masivos sin criterio, vinculada a un posible exceso de oferta. "*Si tengo cien programadores, como si tengo 200, hago un envío igual a todos*". Esta especialización debería ser tanto de tipo de producción como de perfil de programadores a los que se les ofrece.

Es frecuente la auto distribución, partiendo del reconocimiento de que no hay especialización ni conocimientos de marketing (debido al tamaño de las empresas).

La danza tiene una casuística diferente. Una compañía de danza necesita cuarenta bolos al año para sobrevivir. La ausencia de mercado nacional unido a la universalidad de su lenguaje le ha obligado a buscar distribución internacional. En todo caso a nivel nacional le ha favorecido las cuotas exigidas en el Programa Platea.

Por último, se señala que el formato catálogos (Platea, REDESCENA, DANZAESCENA…) aporta utilidad especialmente para la danza, pero posiblemente debido a la gran oferta se está inflando y sería deseable mayor especialización.

Se subraya la conexión y transversalidad de la distribución, la programación y el desarrollo de públicos, evitando empezar por una programación dada y a

partir de ahí intentar desarrollar públicos. Se sugiere la fórmula contraria: a partir de la estrategia de desarrollo de públicos desarrollar una programación.

Programación

En general la tarea del programador, salvo Madrid y Barcelona, se desarrolla con niveles de profesionalización mejorables.

- Debe desarrollar públicos, llenar el teatro, y no limitarse a traer el espectáculo.
- Debe tener criterios de programación coherentes, una estrategia.
- Transparencia en los teatros públicos de los criterios de programación (deberían ser públicos y figurar en la web del teatro) y ser fieles a los mismos.
- Evitar condicionamiento por el político de turno.
- Es imprescindible el perfil técnico del programador, que conozca muy bien el mercado.
- En algunos casos deberían ser animadores socioculturales, no únicamente programador de artes escénicas.

El teatro aficionado debe ser programado, pero tarifado y comunicado como tal, porque si no se hace así puede generar rechazo en el espectador e impactar negativamente en los cachés profesionales.

La danza con su contexto internacional sufre este problema con compañías alemanas que contratan a precio *minijob* (400,00 €), o en Francia, donde parte de los bailarines están en prácticas.

Se identifica como problema que grupos semiprofesionales aparezcan en catálogos con profesionales (Red de Teatros Castilla y León); también la práctica de aparecer como grupo profesional dándose temporalmente de alta como autónomos. En cualquier caso, la producción amateur, frecuentemente supervivientes de la crisis anterior, cumple la función de acercar el teatro a lugares donde solo se puede pagar el bolo a 800,00 €.

La programación con frecuencia se "clona" de un circuito o espacio a otro, no hay riesgo, por la relación entre programadores y por evitar el riesgo. Hay una renuncia a educar al público.

Se especula que, si hubiera una mayor integración de programadores, distribuidores y productores, los productos escénicos estarían más alineados con las tendencias y necesidades de los mercados y los públicos.

La opinión generalizada es que hay demasiada producción y esto incentiva el amiguismo y las recomendaciones. Hay que tener en cuenta que un programador puede recibir 800 o más propuestas, por lo que sería deseable que recibiera menos y más ajustadas a la estrategia de ese circuito o espacio.

Respecto al Programa Platea, participan en él demasiadas producciones, aunque se percibe que casi todas son de los mismos. Pero estar en el catálogo no es garantía de contratación.

Es una buena idea para democratizar y reequilibrar el territorio, pues de otro modo hay ciudades que no dispondrían de esa oferta. También ha beneficiado a la danza por las cuotas, aunque a veces no acuda el público.

Se identifican las siguientes mejoras:

- Incrementar el foco en la creación de público.
- Vincular pagos al ayuntamiento según la asistencia de público.
- Evitar traer únicamente cabeceras de cartel.
- Evitar incorporación de compañías que no lo necesitan: podrían vender directamente.
- Evitar participación de compañías que reciben ayudas del INAEM y otros.

No se detecta dificultad en utilizar el Programa Platea ni falta de conocimiento de cómo funciona. No afecta negativamente a las programaciones habituales, y se plantea la expulsión de Platea de los municipios que no cumplan unos mínimos.

Desarrollo de audiencias

¿Es la creación de públicos una cuestión artística o una responsabilidad política? Ejemplo de responsabilidad política es Teatralia, el festival madrileño para niños y jóvenes, creado para sembrar la afición entre los más pequeños con la idea de que serán los espectadores del futuro.

Para el desarrollo de públicos se echa en falta:

- Recursos humanos especializados (reto en un sector atomizado).
- Conocimientos de marketing en comunicación y redes sociales.
- Herramientas para conocer y explotar la experiencia del espectador.
- Productos más allá del espectáculo que involucren al público y prolonguen la experiencia en el tiempo, porque "*sin implicación no hay participación*": lecturas, talleres participativos, encuentros, participación en la programación, premios…
- Diseñar estrategias de largo plazo más que lograr que el público vaya a una determinada representación.

Se propone que esta tarea sea desarrollada por el programador. En todo caso su trabajo no debe ser únicamente llevar la obra: es llevar público a ver la obra. Una solución sería regular que a partir de un cierto presupuesto el municipio tuviera una persona especializada en desarrollo de públicos.

En general, el conocimiento de las técnicas de desarrollo de audiencias (CRM, experiencia del usuario, bases de datos…) es limitado, tanto en el sector privado (salvo los grandes espacios) como en el público (existen responsable INAEM y sistema propio de *ticketing*… pero la maquinaria administrativa es lenta).

Hay un cierto rechazo intuitivo en parte del sector hacia estas técnicas que se perciben para eventos más grandes, como festivales de música para amplias audiencias…

Un interrogante estratégico no resuelto es si merece la pena intentar captar a gentes que no han sido espectadores de artes escénicas o es mejor enfocarse en incrementar la frecuencia de los espectadores habituales.

Otras alternativas para impulsar el desarrollo de públicos:

- Compartir información incluso estableciendo puentes con otras manifestaciones culturales: literatura, cine, música...
- Promover que los padres vayan al teatro con sus hijos.
- Promover ciclos de teatro, lo que permite ir introduciendo y testando nuevos formatos para ampliar la base de espectadores.
- Expandir la accesibilidad, llevar el teatro fuera de los espacios teatrales (calle u otras ubicaciones).
- Crear abonos y premiar la fidelidad.

2.3.5 Grupo 5. San Sebastián

(12 de marzo de 2020. Teatro Victoria Eugenia)

Asistentes:

- Ana Pimenta, fundadora de Vaivén Producciones
- Fernando Bernués, director, productor y fundador de Tanttaka Teatroa
- Jon Maya, coreógrafo y director de Kukai Dantza
- José Luis Ibarzábal, responsable de la Red Vasca de Teatros (Sarea)
- Carlos Morán, director de Serantes (Santurtzi) y presidente de la Red Española de Teatros
- José Antonio Vitoria, productor de ADOS Teatroa
- Peio Gutiérrez, responsable de Eskena
- Rocío Pindado, fundadora de la distribuidora Portal 71
- Robert Muro

Distribución

Las ferias las organiza el sector público, pero las financian al 50% las compañías participantes con su caché. Participar en una feria es una inversión, pero frecuentemente no se dan las circunstancias para poder hacer un buen trabajo (condiciones técnicas, escaso tiempo de ensayo...) y muchas veces los programadores asistentes no son adecuados o no tienen recursos para contratar.

Se constata cierta queja por la ausencia de compañías estables de Euskadi (también detectada en el caso de Madrid), en algunos casos consecuencia de que se desarrollan proyectos "emergentes" a medida para las ferias, y no para las compañías estables.

Parece que la asistencia a ferias es un peaje imprescindible actualmente para programar, mientras que hace años era más fácil prescindir de ellas. Hoy

acudir directamente a los teatros y circuitos es impensable, hay muchísima oferta y un *teaser* no te da idea de la calidad de la producción: hay que verla, hay que estar en la feria.

Sin embargo, esto contrasta con que el 85% de las producciones que se ven en capitales con cabezas de cartel no han pasado por ferias, sugiriendo la idea de que la feria es para espectáculos menores o que van a ser programados en circuitos locales. De manera que las ferias canalizan solo una parte de la producción.

Cada vez es más arduo intentar vender un espectáculo, es un proceso que desde el punto de vista administrativo se ha vuelto complejo. Hay dudas sobre si es viable vender el espectáculo antes del estreno, se percibe que los programadores no están preparados para eso. Se especula sobre si la distribución debería estar más involucrada ya en los primeros pasos de la creación para tratar de mejorar sus posibilidades comerciales futuras.

Hay posiciones algo encontradas sobre la utilidad de las ferias, cierto escepticismo dado que cada vez se parecen más a festivales. Las ferias son una herramienta más entre otras para facilitar la distribución, y puede ser válida o no, en función del espectáculo.

Se plantea que el problema puede explicarse porque la producción de espectáculos tiende a ser un negocio privado, mientras que la exhibición se realiza mayormente en espacios públicos. Por ello surgen los circuitos concertados, como el Circuito Concertado Vasco, que a través de un modelo mixto (privado-público) facilita la programación de un tercio de las funciones que se venden en el País Vasco. Obviamente, aquellos que se quedan fuera del circuito concertado quedan muy frustrados. La paradoja es que este modelo "*no ha reducido la producción, sino que la ha aumentado*".

Es un mercado imperfecto, porque no depende del público, sino que descansa en gran medida en el criterio del programador y en una variedad de condicionantes políticos, presupuestarios...).

En cualquier caso, para hacer bolos, hay que recurrir a una cierta autoexplotación (concepto ampliamente mencionado en el *Informe sobre artes escénicas en España, su financiación y situación laboral* del Observatorio). Antes se hacían 180 bolos. Hoy es difícil llegar a 40. Si el Circuito Concertado Vasco se involucrara desde el momento que se pone en marcha la producción se podrían hacer propuestas más ambiciosas. ¿Cómo podrían colaborar los programadores con los productores? Pasa por la complicidad y la fidelidad a un director o cabezas de cartel, pero parece que estamos caminando hacia "*el modelo argentino o bonaerense*"

Se plantea el debate de si se debe apoyar la distribución a producciones subvencionadas o no. Y sobre si el Circuito Concertado Vasco debe ajustarse a cuotas de diferentes tipos de producción. La polémica es entre un circuito concertado que concentre menos producciones y ofrezca más bolos, o a la inversa, lo que resulta menos rentable. Se señala el aspecto de que el programador suele resolver en una sola sesión todo su trabajo (con el Circuito Concertado Vasco), limitando así el trabajo de la distribución.

Se plantea si el Circuito Concertado Vasco debe centrarse en proyectos cuyo éxito comercial no esté garantizado y que merecen la pena por su contenido social o artístico; o en compañías emergentes; e incluso en el incremento de la calidad de las producciones (mediante contratación de mejores técnicos, escenógrafos, etc.). El Circuito es una central de compras, pero no hay un espíritu de circuito al servicio de una causa mayor, al servicio de un bien público.

Respecto a la feria, se estima que da la oportunidad a los programadores de juntarse y crear o improvisar su propio circuito en función de coincidencias en objetivos o presupuestos económicos... Pero estos programadores públicos no siguen una estrategia común y con eso quiere decir que no hay un papel del gobierno que fije las expectativas para el teatro dentro de quince años.

Se sugiere promover un circuito B para las producciones que no han sido seleccionadas en las ferias: "*Una lonja como la de Ermua*".

En cualquier caso, circuitos concertados y ferias son herramientas en un abanico de fórmulas para facilitar la venta y distribución de espectáculos que no se agota en ellos. Se habla de fórmulas que permitan entrar en el mercado internacional, como traer programadores extranjeros, pero no hay dinero apenas.

No parece haber una clara valoración sobre el papel que cumple el Circuito Concertado Vasco, pero lo que sí está claro es que en el País Vasco se percibe de forma más positiva que las ferias. Se trasluce cierto pesimismo por la mala distribución de los escasos recursos y por la ausencia de política cultural.

El teatro es industria cultural pero también hay una creciente intervención pública. El debate se centra en cuál debe ser el papel de las instituciones públicas en relación con las artes escénicas: si hay contenidos de carácter público; si hay un plan o lo debe haber que establezca objetivos y expectativas a largo plazo, más allá de que cada programador haga lo que crea conveniente. Esta ausencia de políticas públicas es a nivel autonómico y nacional.

Y el mal subyacente y transversal: Hay mucha más oferta que demanda.

Posibles soluciones: Concertar circuitos entre comunidades y a nivel internacional con teatros de tipo medio, de ciudades de hasta 50.000 habitantes. Pero se subraya que no es posible organizar giras en el territorio español.

A partir de aquí hay una derivación en el Grupo hacia el brutal impacto de la pandemia COVID 19. Se expresa con desolación que no están las artes escénicas entre las prioridades a auxiliar (por ejemplo, el turismo) según lo expresa el Gobierno. Que falta una voz única y reivindicativa que defienda los intereses del sector.

Desarrollo de audiencias

¿Es la creación de públicos una cuestión artística o una responsabilidad política? Se propone que los teatros promuevan esa conexión con el público, más allá de lo que es puramente un espectáculo: "*Que los teatros no sean simple-*

mente contenedores de espectáculos, que lleven a cabo una labor en la sociedad, arraigada en su entorno y en su comunidad".

Hay frustración por la dificultad de fidelizar al público a nivel de compañía, mientras que es más fácil si lo hace la sala o el teatro: "*Tienes éxito y reúnes 300 espectadores... y con la misma compañía al año siguiente convocas solo a quince*". Sin embargo, este papel de fidelización sí parece funcionar mejor a nivel del espacio. Las compañías ya se encuentran abrumadas por la autoexplotación y la difícil búsqueda de bolos, como para pedirles más responsabilidad en la creación de públicos. *"Hago 1.000 km de furgoneta para actuar en Bollullos y solo hay 30 espectadores."*

Hay que hacer un esfuerzo por recuperar la ilusión de los años ochenta y noventa.

Parte de esta dificultad se debe a que antes había más afición al teatro, más seguimiento a compañías ("*vamos a ver lo último de Els Joglars*"). Ahora el éxito depende más de la cabeza de cartel, o la aparición de un actor o actriz televisiva. Se buscan productos más de ocio y entretenimiento que culturales.

Se especula con que la pérdida de espectadores tiene que ver con una pérdida de calidad de los espectáculos: "*Lo que mas fideliza a los espectadores son los buenos trabajos, las buenas creaciones*". Antes había obras con grandes repartos, de diez o doce personas por función, en euskera y castellano. *"Algo estamos haciendo mal, somos menos sugerentes, atractivos"*. Esto se explica por la gran variedad de estímulos y alternativas que hoy tiene el espectador.

El debate se aparta hasta cierto punto del objetivo de creación puntual de públicos para derivar hacia la reivindicación del teatro en general, hacia leyes específicas, hacia el añorado apoyo desde lo público que permita su desarrollo para sus objetivos desde una perspectiva de servicio público, de servicio a la comunidad.

Se dice que se conocen técnicas de desarrollo de públicos pero que no se pueden poner en práctica porque no hay acompañamiento político, ni estructuras para hacer lo que sabemos que se debería hacer.

Haría falta que "*la administración, el conjunto del Estado asuma que la cultura es un servicio público que debe llegar a toda la ciudadanía y que tiene que poner todos los recursos políticos, económicos y estructurales y legales adecuado para ello*". Surge la idea reivindicativa del teatro, que necesita una voz, aunar el tejido asociativo.

Como es habitual, se menciona la hipótesis del vínculo del teatro con la educación como panacea salvadora, y se lamenta que apenas se mencione al teatro en la creación de la nueva ley de educación. Sin embargo, se plantea aquí un inconveniente que pocas veces ha aparecido hasta ahora: la creación de futuros espectadores en la educación genera un retraso en el aumento de públicos de "quince años". Para salvar este largo periodo de déficit de espectadores hacen falta recursos.

Para desarrollo de públicos se propone:

- Que la rentabilidad no sea un criterio único para juzgar al teatro (como no lo es en la sanidad o la educación).
- Crear puntos de encuentro entre espectadores y teatro.
- Creación de comunidad alrededor del teatro (el teatro como activo de la comunidad).
- Asociaciones de espectadores que propongan a los técnicos sus inquietudes.
- Adaptar los espacios a los nuevos públicos, particularmente a familias y jóvenes.
- Fomentar la interrelación de la producción y la exhibición (Sarea, la red vasca de teatros, promueve básicamente la programación de un determinado número de espectáculos), mientras que se debería premiar la creación de públicos, ratios espectadoras por habitante, etc.
- Utilizar el espacio como punto de encuentro para generar fidelización.
- Vinculación creación-producción-ámbito educativo.
- Presencia del teatro en escuelas para adultos.
- Potenciar la figura de personas dedicadas con perfil gestor-mediador con los públicos para fidelizar y generar comunidades (en principio solo al alcance de los grandes teatros,).

2.3.6 Resumen general de los Grupos de Opinión

Bien de forma explícita o latente, se poner de manifiesto el manifiesto desequilibrio entre la oferta de espectáculos y la demanda o compra de estos por los teatros, en su mayoría de titularidad pública. Es un tema omnipresente en los Grupos de este Informe, al igual en el anterior. Ya apenas hay público incluso para el teatro comercial, sostienen en Valencia y Sevilla.

1.-Distribución

Retos

- Circuitos mayoritariamente públicos que van a taquilla, no a caché.
- Infinidad de espacios (Andalucía), pero sin recursos para programar.
- "*Hay un mal que viene de origen y es que hay una inflación de producto en el mercado*".
- Falta de ayudas a la distribución (pero no a la producción): se produce mucho que se sabe que no se va a distribuir.

Hay diversas fórmulas para distribuir y tratar de dar salida al gran número de producciones:

- Estreno no rentable en gran capital (Barcelona) y amortización en bolos.
- Presencia en catálogo, lo que es útil especialmente para la danza, aunque sufriendo hipertrofia creciente ("catálogos IKEA")

- A través de circuitos concertados (fórmula de crear agrupaciones de teatros, País Vasco y Cataluña).
- A través de distribuidores.
- A través de ferias.

Distribuidores

Son útiles y cuanto más especializados, mejor (geográfica o temáticamente). Muchas producciones recurren a la auto-distribución (sea por falta de confianza en la distribución, o por conocimiento profundo y vinculación emocional con su producto, o por evitar el coste), aunque carezcan de tiempo y conocimientos especializados en la materia.

Ferias

Están vinculadas a la periferia (Mérida, Cádiz, Zamora) frente a la centralidad (Madrid, Barcelona, Valencia). Tienen un papel menos importante en Cataluña frente a modelos de compra concertada casi "personales" (Amics del Teatre, Cat.teatres, Arts de Carrer) y Euskadi. No parece que el que sean organizadas por los compradores sea una desventaja. (Si se hiciera al contrario habría conflicto de intereses).

Retos

- Endogamia (excepto Madrid), particularmente en comunidades con lengua propia. (generando expectativas no satisfechas a producciones locales).
- Hay (muchos) más vendedores que compradores: apenas se compra y se vende.
- Los programadores además de pocos recursos para comprar no tienen tiempo para verlo todo.
- Las condiciones técnicas y el tiempo de los ensayos no son idóneas.
- Acudir es una inversión cara (caché al 50%).

Mejoras

- Promover acceso de público para valorar sus reacciones.
- Mejorar las condiciones de exhibición.
- Seleccionar por especialización temática frente al origen autonómico.
- Impulsar puntos de encuentro de creadores y programadores para detectar nuevas tendencias y oportunidades para futuras creaciones.
- Garantizar que lo mostrado tiene posibilidad de girar.
- Promover encuentros más allá de la representación.
- Desarrollar habilidades (*elevator pitch*, videos promocionales, presentaciones...)
- Lo que se vende por sí mismo o está subvencionado no debería ir a las ferias.

Se especula que, si hubiera una mayor integración entre creadores, programadores, distribuidores y productores, los productos escénicos estarían más alineados con las tendencias y necesidades de los mercados y los públicos.

2.-Programación

Existen múltiples espacios bien equipados, infrautilizados, reconvertidos en espacios multiuso para eventos (Andalucía).

Los programadores (salvo Madrid y Barcelona) tienen un nivel mejorable de profesionalización; tienden a programar éxitos comerciales, o lo que les proponen distribuidores de confianza. Asumen pocos riesgos. El ejemplo que ponen es el Programa Platea: cabezas de cartel, comedias, éxito seguro.

Con frecuencia el programador está desbordado: pocos recursos, demasiadas propuestas y procedimientos administrativos cada vez más complejos. Por ello es casi imposible promover la creación de públicos (con notables excepciones en Cataluña: Alpicat y Juneda)

Mejoras

- Promover desarrollo de públicos, además de programar espectáculos. En algunos casos los programadores deberían ser catalogados como animadores socioculturales.
- Desarrollar una estrategia con criterios de programación coherentes y transparentes.
- Evitar condicionamiento por el político de turno.
- Conocer muy bien el mercado y reforzar conocimientos técnicos.

Compañías amateurs

Acuerdo general en que deben tener acceso a los espacios públicos en determinadas fechas, siempre que se informe al público de que se trata de teatro aficionado y que tenga un precio acorde a su naturaleza.

Un problema que se ha detectado es de grupos semi-profesionales que aparecen en catálogos de profesionales (Red de Teatros Castilla y León); en el lado positivo, la producción amateur cumple la función de acercar el teatro a lugares donde solo se puede pagar bolos a precios muy reducidos.

Multiprogramación

Se perciben aspectos positivos y negativos: se pierde algo de calidad, pero se reconoce que bajo ciertas circunstancias es una fórmula asumible por su rentabilidad. Está muy localizada en Madrid.

Programa Platea

Se percibe como programa al servicio de los ayuntamientos, no de las compañías ("*...un 10% de ellas se lleva la mayoría de los bolos*"). Su catálogo se ha inflado. Genera reacciones diversas, dependiendo de la comunidad autónoma: en Euskadi, ni se menciona.

Aspectos positivos:

- Permite llevar ciertas producciones a sitios a los que no se llegarían nunca.
- Discriminación positiva (Danza) que debería ampliarse a otros géneros como el teatro de calle.

- Útil por la necesidad de programar en español (Cataluña).

Aspectos negativos:

- El Ministerio de Cultura paga independientemente de que el público vaya o no. Se deberían recopilar, analizar y comunicar datos de espectadores y audiencias. Escasa auditoria de los resultados del programa.
- Los programadores eligen los espectáculos más caros, independientemente de su idoneidad para el espacio/municipio.
- El Ministerio financia funciones que por sí solas llenan el teatro.

Mejoras

- Centrarse en la creación de públicos y vincular el pago de las funciones a la asistencia de público; se plantee eliminar del Programa al ayuntamiento que no cumpla unos mínimos.
- Evitar traer únicamente cabezas de cartel o famosos.
- Reducir la contratación de compañías que reciben ayudas del INAEM o de otro tipo.
- Evitar que vaya en detrimento de la programación habitual.

El gran reto es superar la imposibilidad de organizar giras por toda España, debido a los circuitos autonómicos que fragmentas estas giras.

3.-Públicos

La pregunta transversal es: ¿La creación de públicos es una cuestión política, artística o de marketing? En general se percibe en el sector una cierta transferencia de la responsabilidad de crear públicos a terceros (a lo público o, secundariamente, al tejido asociativo). Cuando se vincula al propio sector se especula con que la creación de públicos es una cuestión más artística y creativa que de marketing.

Causas de la pérdida de público

- Las artes escénicas han migrado de arte a ocio, y ahí tienen una competencia enorme.
- La (ausencia de) creatividad. Falta de ilusión.
- Peores producciones por falta de apoyos (círculo vicioso: menos recursos = peores producciones = menos público = bajada de precios = menos recursos).
- Ausencia de apoyo político.
- Conocimiento limitado de las técnicas de creación y gestión de públicos y creencia de que son para otros ámbitos económicos y comerciales.
- Hábito del público de (casi) no pagar por el teatro.

Soluciones propuestas

- La panacea del vínculo con la educación. También se menciona promover la presencia del teatro en escuelas para adultos.
- Producciones específicas para captar público. Captar a los padres a través del teatro infantil.
- Fomentar la interrelación de la producción y la exhibición.
- Vincular creación-producción-ámbito educativo.
- Evitar que la rentabilidad sea un criterio para juzgar al teatro.
- Promover y difundir estudios del impacto económico positivo de las artes escénicas en la comunidad.
- Fomentar la implicación y vinculación del público, mediante puntos de encuentro entre espectadores y teatros, asociaciones de espectadores involucrados en la programación…
- Potenciar la figura del gestor mediador con los públicos para fidelizar y generar comunidades. Formar a los profesionales.
- Técnicas de marketing: abonos, prescriptores o embajadores, captación y explotación de datos, aprovechar el directo para anunciar otras obras incluso de otros teatros.
- Obtención de datos: compartir datos de espectadores con otros ecosistemas culturales como otros teatros, museos, bibliotecas…).
- Desarrollo de semanas culturales, ciclos y formatos festival.
- Mayor presencia en medios masivos (TV).
- (Re) Convertir la asistencia al teatro en un acto social.

Responsabilidad de generar públicos

Hay cierto rechazo a hacer recaer la responsabilidad de esta labor en las compañías. Se señala que es una tarea más propia de: tarea de:

- El ámbito público.
- Del sector, particularmente del tejido asociativo.

"Que los teatros no sean simplemente contenedores de espectáculos, que lleven a cabo una labor en la sociedad y arraigada en su entorno y en su comunidad."

2.4 Conclusiones generales de la Encuesta 2020

La realización de la *Encuesta sobre distribución, programación y públicos* del Observatorio de la Academia de las Artes Escénicas de España que contiene este Informe tuvo lugar entre el 20 de febrero y el 20 de marzo, un periodo que incluyó la primera semana de la declaración del estado de alarma por el Gobierno. Ello ha afectado a los resultados.

¿De qué manera? Por un lado, en el alcance del número de encuestados, pues si bien se supera ampliamente la participación del año pasado (un 10%, hasta alcanzar las 1.164 respuestas), era ésta una edición en la que se esperaba un notable incremento de las respuestas recibidas. Y esto, tanto por la temática, que actuaba como un vertebrador transversal de los intereses de casi todos los sectores profesionales de las artes escénicas, como por el propio éxito de la encuesta anterior y del Informe elaborado a partir de ella, que habían generado un notable interés en la profesión.

Por otro, también ha afectado en la proporción de las respuestas de los profesionales de algunas comunidades autónomas, en cuyos territorios se había retrasado ligeramente el lanzamiento de la Encuesta para sortear algunas actividades profesionales específicas que coincidían temporalmente. Esto ha afectado esencialmente a Cataluña y al País Vasco, que han reducido proporcionalmente su presencia en el total. Este hecho, sin reducir la relevancia de la muestra total, limita el análisis de los datos específicos en esas dos comunidades. Por el contrario, los profesionales de Castilla La Mancha irrumpen en la muestra con un porcentaje del 12%, y los andaluces duplican su participación hasta alcanzar el 15%.

Finalmente, lo más relevante: el estado de alarma y sus repercusiones, que pueden calificarse de desastre para el arte en vivo, han tenido notables consecuencias también en los contenidos mismos de las respuestas recibidas durante los días previos y posteriores de su declaración. No solamente sobre las preguntas “fijas”, aquellas que pretenden testar anualmente la opinión sobre la situación de las artes escénicas y su futuro. El estado de ánimo y la percepción de la realidad por parte de los participantes, ha incidido también negativamente en las respuestas a los tres grandes temas de la Encuesta.

El escenario abierto en el futuro a medio plazo es doble como lo es el valor de los resultados de esta Encuesta y del Informe.

En el caso de que en los próximos meses la situación -a nivel mundial, europeo, y en nuestro país- se estabilice y se controlen los efectos negativos de la pandemia sobre la vida económica y social, es previsible que progresiva, aunque lentamente, el pulso de la actividad cultural en vivo se recupere. Con ello, los retos de la comercialización de espectáculos y productos escénicos, de su programación y del desarrollo de los públicos, seguirán siendo importantes y urgentes y los resultados de la Encuesta y sus conclusiones serán extraordinariamente útiles para afrontarlos.

Por el contrario, si la situación generada por la pandemia se mantiene en el tiempo, con un elevado nivel de indefinición sobre su final, y con ello las medidas cautelares sobre los espectáculos en vivo, la relevancia temporal de los datos obtenidos en la encuesta se reducirá considerablemente. En este nuevo escenario, es previsible que estos tres temas precisen de nuevas preguntas y nuevas respuestas para hacer frente a la nueva situación.

En cualquier caso, como se refleja en la Encuesta y el Informe, la fotografía de la opinión de los profesionales españoles sobre las cuestiones clave que aborda son en sí mismas, muy importantes, al dibujar con bastante precisión los problemas actuales relacionados con la distribución, la exhibición y la gestión de los públicos de las artes escénicas. Nos dan claves sobre los problemas, los retos, y lo más importante, sobre las propuestas de mejora, el mapa para viajar hacia el futuro en estos tres territorios.

En la Encuesta 2020, la participación de las mujeres se ha incrementado en cuatro puntos, alcanzando el 43% del total. Por edades, el tramo de 41 a 60 años es el más representado, con un 63%, el de 26 a 40, supone un 25%, y de 61 en adelante un 11%, siendo llamativa por su baja participación (1%) la franja de menores de 25 años. Aunque refleja en rasgos generales la conformación profesional del sector por edades, hay que subrayar el reforzamiento del tramo central en nueve puntos respecto a la encuesta anterior. Aparece, pues, como un reto del sector una mayor inclusión en el ámbito profesional y en su sentimiento como parte del sector, de los tramos más jóvenes.

2.4.1 Sobre la situación general de las artes escénicas

Con la precaución y cautela señaladas más arriba, y recordando una vez más las fechas de la Encuesta, las respuestas muestran una tendencia de mejora en la percepción de la situación: en ésta, un 60% estima que la situación es mala o muy mala, frente a un 75% que así lo creían en la anterior. En proporción, quienes estiman que es muy buena o buena alcanzan el 12%, nueve puntos más que el año anterior.

La situación en las artes escénicas es percibida igual que el año anterior por casi la mitad de los encuestados (48%), con un cierto equilibrio entre quienes la perciben Mejor o Mucho Mejor y quienes la perciben Peor o Mucho Peor (22%). Unos resultados similares a los de la anterior encuesta.

Respecto a la percepción del futuro, son prácticamente los mismos quienes piensan que la situación será Mejor o Mucho Mejor que los que piensan que será Peor o Mucho Peor. Esta atenuación del optimismo detectado en la Encuesta anterior se debe sin duda a los efectos de la pandemia en una parte de los encuestados.

Respecto a cuáles son para los encuestados las áreas prioritarias de mejora para las artes escénicas, se señalan dos destacadas en más de la mitad de las respuestas: la *Financiación* (60% de menciones) y el *Desarrollo de públicos* (56%). Cerca de la mitad responden también que la *Situación Laboral* (46%) y la *Fiscalidad* (40%), en línea con los resultados de la primera Encuesta. Hay que señalar que áreas como la *Igualdad de género*, la *Creación* o la *Producción*, están por debajo del 15% de las menciones.

En su conjunto estas preguntas iniciales han de ser tomadas en esta ocasión, como decíamos, con gran cautela.

Sobre la distribución

La opinión mayoritaria de los profesionales es que la situación de la Distribución en España es Mala o Muy Mala (58%) y en el extremo opuesto, tan solo el 13% la valora como Buena o Muy Buena. La percepción sobre la situación de la distribución cambia poco con respecto al pasado, o ha empeorado ligeramente: un 60% la perciben como Igual, seguida de 27% que piensa que es Peor o Mucho Peor.

Respecto al futuro, más de la mitad de los encuestados piensa que no va cambiar la situación (55%) estando prácticamente igualados quienes piensan que mejorará (22%) y quienes piensa lo contrario (23%).

Las ferias y festivales siguen siendo valorados como los **medios más efectivos para mejorar la comercialización** de las artes escénicas, aunque no supera el 50% de menciones. Cabe subrayar que se abre paso entre los medios más estimados la participación en nuevos *Formatos alternativos de encuentros con programadores* (40%), seguido por el *Desarrollo de la tarea comercial interna desde compañías, productoras, etc* (43%). Estas dos medidas, junto a *Reforzar la transparencia y la confianza entre productoras y distribuidoras* (38%), sugieren un amplio territorio de mejoras concretas en este terreno, en particular en el funcionamiento de las ferias.

A pesar de lo anterior, la *Escasez de presupuestos para programación* sigue siendo para la gran mayoría (78%) el **obstáculo principal para una distribución eficaz**. Los obstáculos de los que el propio sector es protagonista y por lo tanto en los que podría aportar soluciones o regularlo, tienen mucho menos acuerdo: el *Exceso de producción* (24%), y el *Desconocimiento de las necesidades del mercado por las empresas de producción* (17%).

Las empresas de distribución de espectáculos son mayoritariamente percibidas como necesarias (60%), pero al mismo tiempo todavía más encuestados consideran que *Solo seleccionan producciones de previsible éxito* (72%).

Otros rasgos sometidos a evaluación obtienen un bajo nivel de acuerdo: *Son Asequibles* (16%), *Son muy eficaces* (21%), *Tienen adecuado grado de especialización* (22%) y *Son suficientes para la demanda que existe* (14%). Estas respuestas abonan la idea de que en el sector se considera necesario un incremento del número de distribuidoras y un mayor grado de especialización de su oferta.

Las **mejoras a introducir en el sistema de ferias** se centran en dos grandes cuestiones señaladas en más de la mitad de las respuestas. Por un lado, *Garantizar la autonomía en la selección de los participantes, evitando criterios políticos o afinidades*, y la *Mejora de las condiciones económicas de las compañías contratadas*. Otras mejoras, propuestas por cerca de la mitad de los encuestados reclaman asegurar la *Transparencia y publicidad en los criterios de selección y contratación*, y la organización de *Encuentros entre compañías y programadores mas allá de la representación* (showcases, trabajo conjunto en pre-producción…).

Tan solo uno de cada diez encuestados piensa que sea prioritario crear nuevas ferias.

Respecto a los criterios de selección para la participación en ferias, hay práctica unanimidad en que el primero debe ser la *Calidad artística* (92% de menciones). Lo que casi duplica otros criterios de selección como el *Apoyo a compañías emergentes*, que sean *Propuestas innovadoras*, o atender a *Criterios de interés social o pedagógico* (44%). Uno de los problemas recurrentes, el de la apertura a producciones de otras comunidades o la promoción privilegiada de las producciones de la propia comunidad, obtienen similar apoyo entre los encuestados como criterios de selección, muy lejos, en todo caso, del que reciben los primeros.

Esta cuestión, apertura o cierre a las producciones de otras comunidades, refleja un debate de fondo, presente también en los Grupos de Opinión: por un lado se reconoce la dificultad para que las producciones giren en el mercado español, caracterizado por el proteccionismo de la mayoria de las ferias frente a producciones de otras comunidades autónomas; y por otro se genera una expectativa de apoyo a lo local que no siempre es correspondida, sobre todo en el caso de Madrid.

Sobre la programación

Son varios los aspectos prioritarios a mejorar en la programación pública señalados por los profesionales del sector. En primer lugar, la *Cualificación profesional de los programadores* (61% de menciones). Los Grupos de Opinión aportan matices a esta cuestión: el problema de cualificación se ve acompañado a menudo por falta de tiempo y crecientes tareas burocráticas y administrativas, por recibir más propuestas de las que se pueden manejar, y por estar sometidos con frecuencia a condicionantes políticos.

Otras áreas de mejora son la *Transparencia de los criterios y los procesos de programación* (55%), y la *Independencia frente a injerencias políticas*

(53%). Por el contrario, no aparecen como prioritarios la *Rentabilidad económica* (9%) y el *Cumplimiento por los espacios de la legislación en accesibilidad, seguridad, contratos, etc* (10%). La *Atención a la opinión de los públicos*, aparentemente relevante para la labor de programación, solo se menciona por un 25%.

Respecto a las **mejoras prioritarios en redes y circuitos públicos,** la que más acuerdo concita es *Aumentar los recursos económicos públicos* (74% de menciones), por delante de la *Mejora de las políticas de desarrollo de públicos* (54%), y de *Explotar y activar la red de espacios existentes* (48%). También por debajo de la mitad de las menciones está *Ampliar la red de espacios para llegar a más población* (41%), lo que parece entrar en contradicción con la escasez de recursos para programación. Muy por debajo, como mejoras prioritarias, están *Propiciar la promoción de valores y compañías emergentes* (28%), y *Mejorar las condiciones técnicas de los espacios* (32%).

Sobre los **sistemas de contratación** que deben emplear los espacios públicos el preferido es *A caché* (79%). El sistema *Mixto*, es decir una combinación de caché y Taquilla, no concita acuerdo, puesto que hay tantos profesionales a favor como en contra. Los sistemas tanto de *Alquilar el espacio* como el de *A taquilla*, obtienen poco más del 5 % de acuerdo.

El grado de conocimiento del **programa Platea** es elevado (75%), pero no hay acuerdo mayoritario sobre los aspectos positivos que haya podido aportar, salvo *Beneficiar la programación de teatros públicos*, en que el acuerdo llega al 48%.

Los beneficios en los que existe un mayor acuerdo son: *Beneficiar a espacios en ciudades de menos de 100.000 habitantes*, *Beneficiar a expresiones como la Danza* (aspecto muy ratificado en los Grupos de Opinión) y *Beneficiar a Productoras y Compañías*. Sin embargo, figura como aspecto menos positivo el que Platea no ha promovido la diversidad de las programaciones públicas (en los Grupos de Opinión se señalaba que se seleccionan casi siempre apuestas seguras y comerciales).

Las propuestas de **mejora en el programa Platea** más mencionadas son la habitual *Ampliación de los recursos públicos dedicados a este programa* (55% de menciones), seguida de una *Elección más selectiva con criterios culturales del catálogo de espectáculos* (42%). Este resultado puede estar vinculado a la percepción expresada en los Grupos de Opinión de que un reducido número de productoras acapara gran parte del catálogo con propuestas comerciales y cabezas de cartel. Por detrás de estas propuestas se menciona *Incrementar el esfuerzo en comunicación de la programación* (38%). Un matiz a esta mejora lo proporcionan los Grupos de Opinión, que señalan con frecuencia que la labor del programador no suele llevar aparejada la responsabilidad de llenar de espectadores los teatros, ni realizar las correspondientes funciones de comunicación, perdiendo así a su papel de animador cultural. Cercano a este porcentaje de respuestas, están las *Mejoras en la agilización de pagos*, tanto por parte de los municipios (36%) como del Ministerio (31%).

Los profesionales también señalan mejoras acuciantes que deben acometerse en la **programación en espacios privados.** Mayoritaria y muy por delante de otras propuestas está *Garantizar las condiciones justas de contratación a las compañías* (79%), como por ejemplo porcentajes de taquilla, gastos de comunicación... Esta prioridad tan acentuada se puede vincular a la situación laboral de precariedad y las malas condiciones laborales de una parte del sector. Por detrás de esta mejora se sitúan *Garantizar las condiciones técnicas y de personal de los espacios* (49%) y *Promover el acceso de creadores, compañías emergentes y autores contemporáneos* (48%). *Reducir la multiprogramación* es una mejora que tiene una prioridad intermedia (33%), probablemente por ser una situación poco extendida fuera de Madrid. Menos menciones tienen otras posibles mejoras propuestas: *Mejorar la comercialización*, *Sistemas de venta, y venta on line* (19%) y *Atender a la opinión de los espectadores en la programación* (25%).

Los profesionales encuestados opinan también sobre la **programación en las salas de menos de 200 espectadores**. Hay un amplio acuerdo en que *Deberían beneficiarse de ayudas del sector público para el pago a las compañías* (82%) y *Disfrutar de un IVA super reducido para entradas y gestión* (84%), y que *Deberían existir condiciones específicas de contratación para esas salas teniendo en cuenta posibles subvenciones* (76%). En su conjunto parece con figurar una sensibilidad especial del sector hacia estos espacios al tiempo que se delega su cuidado a la responsabilidad política: menores impuestos, regulación laboral, ayudas públicas. Alternativas solidarias internas del sector tienen mucho menos apoyo: la alternativa *Creación de un fondo a partir de la recaudación de grandes teatros para apoyar a estas salas*, recoge el 42% de acuerdo.

Otro de los temas sobre los que se demanda opinión a los profesionales del sector es el de las **compañías aficionadas**, tema muy presente también en los Grupos de Opinión. En general se asume que el teatro aficionado debe tener acceso a los espacios públicos de diversas formas (ciclos, semanas, festivales...), pero ese carácter aficionado debe aparecer claramente en la comunicación (84%) y tener reflejo en el precio de las entradas (75%). De no hacerlo así, se opina que puede tener consecuencias negativas tanto para el público como para las condiciones económicas de las compañías profesionales. Los encuestados responden también mayoritaria y afirmativamente, pero con menor acuerdo, a la pregunta de si *Las compañías profesionales ofrecen espectáculos de mayor calidad* (64%).

Algo menos de la mitad de respuestas opinan que *Se debería dedicar a los espectáculos amateur los periodos en que disminuye la actividad escénica* (40%), y que *Se debe asegurar un porcentaje de exhibición para las compañías amateur en los teatros públicos dentro de programas especiales: Fechas, horarios, ciclos...* (49%). Este acuerdo para que los espacios públicos acojan el teatro aficionado, se reduce notablemente cuando se pregunta sobre si los espacios privados deben también acoger su exhibición (24%).

La idea que genera más rechazo (58%) de las propuestas es la de *Crear un fondo con un porcentaje de la venta de entradas de compañías profesionales para ayudar a las amateurs* (frente solo al 13 % de acuerdo). Lo mismo que ocurre con la propuesta de que *Su presencia debería incrementarse* (23% de acuerdo y 36% en desacuerdo)

Sobre la gestión de públicos

Únicamente la mitad de los encuestados declara conocer los conceptos relacionados con el desarrollo de audiencias. Tres de ellos concitan el máximo conocimiento, siempre por debajo de la mitad: *Bases de Datos* (45%), *Recogida de opinión de usuarios* (46%), y *Política de protección de datos*, (49%). Por el contrario, otros conceptos resultan muy poco conocidos: *CRM*, del que solamente afirma conocerlo el 16%, el *Viaje o experiencia del usuario* (29%), frente al desconocimiento escaso o nulo, que alcanza el 60% y el 44% respectivamente. En los Grupos de Opinión se señala que solamente en la gestión de los grandes teatros comerciales ocupa la cuestión de los públicos un papel importante.

A pesar de que el incremento de los públicos siempre es señalado en las encuestas del Observatorio como un objetivo central y prioritario del sector, el **desarrollo de audiencias**, como problema, no parece ser percibido como extraordinariamente relevante (40%), mientras que para un 32% es poco o nada relevante.

Respecto a la relación de las artes escénicas con sus públicos, sin embargo, sí hay una conciencia de que se deberían realizar actividades tangibles vinculadas a ese objetivo. Así, *Deberían establecerse procedimientos para conocer la satisfacción de los espectadores con la obra vista y la experiencia vivida* (88%), *Deberían entrenar y formar a sus empleados en este aspecto*, y *Deberían dedicar más recursos a mejorar esta relación*, ambas con un 81%. Por el contrario, solamente un 42% declara estar bastante o completamente de acuerdo en que *Conoce la Ley de protección de datos*, y todavía menos *Son conscientes de la importancia de sus públicos y la atienden adecuadamente* (28%).

La responsabilidad de **generar nuevos públicos** es trasladada por el sector a terceras partes. En primer lugar, a los gobiernos autonómicos (71% de menciones), seguido de los gobiernos locales (66%), ambos en colaboración con sus medios de comunicación. En tercer lugar, se cita a las instituciones educativas (64%), protagonismo del sistema educativo siempre presente en todas las estrategias de creación de públicos. En esta responsabilidad les sigue el gobierno central, incluyendo sus medios de comunicación, (58%); y cerrando los cinco primeros, Los teatros públicos (57% de menciones). Por detrás, y con menos de la mitad de menciones aparecen en esta tarea las Compañías, Productoras, Teatros privados, y Asociaciones del sector.

Entre las **actividades más importantes para el desarrollo de audiencias,** se señala en primer lugar, *Disponer de un departamento o*

responsable de relación con los públicos, (57% de menciones), seguida de *Disponer de Redes Sociales activas en las que se promueva la interacción con el espectador* y a continuación el *Fomento de la colaboración entre espacios teatrales*, ambas con un 54% de menciones. Una propuesta, esta última, respaldada con gran intensidad en los Grupo de Opinión. Una idea colaborativa, no circunscrita únicamente al propio sector, sino extensible a otros ámbitos culturales, como museos, cines, conciertos... La propuesta de *Promover asociaciones de espectadores para intervenir en la programación*, aunque únicamente obtiene un 36% de menciones, ocupa un lugar destacado en el discurso de los Grupos de Opinión. En último lugar se sitúa *Disponer y gestionar Bases de Datos de espectadores puestas al día* (38%), tal vez por la percepción de mayor dificultad técnica ajena a una parte significativa de los profesionales del sector.

Dos terceras partes de los encuestados consideran importante la captación de datos, sea para Compañías, Administraciones Públicas de todos los niveles, o los Centros de exhibición públicos (79% y 80%).

Respecto a las **fórmulas más eficaces para obtener datos de los espectadores**, la más mencionada es *A través de encuestas personales del propio teatro* (55%), mientras obtienen menos menciones *Captar datos a través de sistemas de ventas de entradas* (49%), quizás por los requisitos tecnológicos o *Captar datos a través de Redes Sociales* (40%).

En cuanto a los **beneficios más mencionados de la explotación de datos para las artes escénicas** figuran: *Conseguir nuevos espectadores a través de programas de embajadores* (63% de menciones), seguido de *Aumentar la frecuencia de los espectadores actuales* (56%). Ambas opciones plantean una reflexión, presente en los Grupos de Opinión, sobre la dificultad y rentabilidad de ambas. Tras ellas, aparecen *Optimizar la programación* (50%), e *Identificar la calidad de elementos de la experiencia teatral más allá de la propia representación (Sala, proceso de venta, información...)* con 42%. *Hacer ofertas de precio a medida* es la alternativa menos mencionada (18%).

Respecto a cuáles de los **aspectos concretos más importantes de la experiencia de los espectadores** para los encuestados, el más destacado es el *Precio de la entrada*, (65% de menciones), seguido por cuatro elementos que obtienen porcentajes similares, entre el 45% y el 49%: *Encuentros con el equipo artístico y debates*, *Facilidad en el proceso de compra de entradas*, *Comodidad en la sala*, e *Información previa sobre la obra (críticas, reseñas, valoraciones de espectadores...)*. Con un nivel de mención intermedio/bajo aparecen factores como *Accesibilidad* (22%), *Atención de los empleados del teatro* (31%), y *Facilidad en el transporte y los desplazamientos* (38%). Finalmente, factores prácticamente irrelevantes son *Venta de merchandising* (2%), *Cafetería y catering* (8%), *Lavabos, servicios, limpieza* (10%) y *Servicios de ocio complementarios en las cercanías del teatro* (12%). Sin duda, esta percepción de los propios profesionales del teatro sería muy útil contrastarla con la de los espectadores que viven la experiencia.

2.4.2 Retos y oportunidades a la luz de la Encuesta

La **distribución y comercialización** de proyectos y productos escénicos tiene todavía un *amplio recorrido de mejora*. Por una parte, fortaleciendo el papel de espacios de encuentro y comercialización de ferias y festivales promoviendo formatos alternativos de encuentro entre creación y programación. Por otra, asumiendo y desarrollando con mayor nivel de especialización y profesionalidad desde las propias compañías y creadores las tareas de venta y comercialización. Las empresas de distribución, por su parte, que se perciben cada vez más útiles y necesarias en un mercado complejo, deben incrementar su número al servicio de la intermediación y fomentar su especialización.

Las *ferias de artes escénicas*, además, a la búsqueda de una mayor transparencia y un mejor servicio a las partes que constituyen el mercado, deben garantizar su autonomía en la selección de ofertas, evitando criterios políticos y afinidades personales, mejorar las condiciones de contratación y exhibición y dar a conocer los criterios con los que configuran sus programas.

Los *criterios de selección*, que han de priorizar la calidad artística de cuanto se comercializa desde ferias profesionales,

La **programación pública** tiene el reto de garantizar la especialización y cualificación profesional de quienes asumen la responsabilidad de programar; su formación en ese sentido es una tarea permanente.

Los *procesos de programación* de los espacios escénicos públicos deben buscar la transparencia y la implicación de los ciudadanos en esa labor, garantizando que se realiza al margen de cualquier tipo de injerencia y con los presupuestos adecuados para asegurar la calidad en este servicio público. Deben garantizar, así mismo, las condiciones justas de contratación y una remuneración justa para las compañías y creadores que proveen estos servicios a los circuitos públicos.

El *programa Platea*, además de incrementar sus presupuestos a servicio de una mayor extensión de la oferta escénica, han de mejorar los criterios de selección de su catálogo, incentivando la diversidad, la innovación, y la comunicación de la oferta a los ciudadanos.

Por su parte, los **espacios privados de exhibición** deben mejorar notablemente las condiciones de contratación de compañías y creadores, así como las condiciones técnicas de las representaciones, así como buscar formatos que den cabida a creaciones emergentes.

Administraciones públicas e instituciones privadas, y el propio sector, deben avanzar e implementar coordinadamente con medios concretos que defiendan y atiendan a los pequeños espacios y salas: la fiscalidad, las ayudas y las condiciones puestas al servicio de las nuevas creaciones y la innovación escénica.

El *teatro aficionado forma parte también del ecosistema escénico español, y su integración debe* producirse sin fricción con el resto del sector, con el que a menudo comparten espacios y públicos, ateniéndose a unas reglas de

juego nuevas que diferencien en el tiempo, en el precio de las entradas y en la comunicación pública de la oferta profesional.

Los conceptos y la práctica profesional de la **gestión de públicos** tienen que recorrer un largo camino en nuestro país. Dejar atrás el desconocimiento de esta parte inseparable de la actividad escénica parece ser el primer paso; generalizar el empleo de sus técnicas a través de las diversas herramientas disponibles, el segundo paso. Una tarea en la que deben avanzar conjuntamente los teatros públicos y los privados.

La generalización del CRM, y sistemas de venta *online*, el empleo de las bases de datos, la preocupación concreta por conocer la opinión de los espectadores, el manejo del concepto de experiencia del usuario, y la promoción de un papel protagonistas de los espectadores fomentando sus asociaciones, son algunos de los *pasos a dar en el futuro* inmediato.

La relación de las artes escénicas con sus públicos, partiendo de las ofertas de calidad, habrán de avanzar en primer lugar en el *conocimiento* de sus opiniones, gustos y necesidades y niveles de satisfacción, lo que exige implementar procedimientos concretos y medibles, dedicar esfuerzos concretos a estas tareas, y formar en ellas a los empleados en contacto con el público.

La responsabilidad de *generar nuevos públicos*, aunque es habitualmente transferida a las instituciones públicas y al sistema educativo, y sin duda ambos tienen una gran responsabilidad, constituyen un gran reto de todo el sector y de todos y cada uno de sus actores, desde compañías y empresas a creadores, distribuidores, responsables de comunicación y marketing…. Escuchar a los públicos y atenderles no es una tarea delegable sino compartible.

Asumir esa responsabilidad asignando las responsabilidades concretas en cada organización, avanzar en el manejo adecuado de las bases de datos y las redes sociales y fomentar la colaboración en este terreno, son medidas urgentes.

Índice

4 — Créditos

7 — Presentación

9 — Primera parte:
Reflexiones sobre los efectos del Covid-19 en las artes escénicas

1.1 Dos años de estancamiento previos a la pandemia. Un nuevo punto de partida

1.2 Reflexiones sobre la crisis COVID-19 y el futuro de las artes escénicas en España
- 1.2.1 La crisis sanitaria
- 1.2.2 Medidas para la reconstrucción
- 1.2.3 Contribución de las artes escénicas a la reconstrucción social

1.3 La programación de espectáculos
- 1.3.1 Programación
- 1.3.2 Criterios de programación
- 1.3.3 La crisis de 2008
- 1.3.4 COVID-19
- 1.3.5 Consecuencias de la pandemia
- 1.3.6 Retos de futuro

1.4 La distribución de espectáculos
- 1.4.1 Introducción
- 1.4.2 Modelos de distribución
- 1.4.3 Identificar quién es el cliente
- 1.4.4 Conocimiento de la labor del distribuidor
- 1.4.5 Mapa del mercado en España: redes y circuitos, ferias, festivales y programación continua
- 1.4.6 El futuro de la distribución de artes escénicas tras el la COVID-19

1.5 El público que viene
- 1.5.1 Qué es el público
- 1.5.2 Los cambios del público
- 1.5.3 Aprovechar el tiempo muerto
- 1.5.4 Retos para un futuro incierto
- 1.5.5 Mirar al que mira

115 — Segunda parte
Encuesta sobre distribución, programación y públicos de las artes escénicas

2.1 Resultados de la Encuesta
- 2.1.1 Ficha técnica de la Encuesta
- 2.1.2 Composición de la muestra
- 2.1.3 Distribución de espectáculos
- 2.1.4 Programación de espectáculos
- 2.1.5 Desarrollo de audiencias

2.2 Estudio comparativo de la Encuesta por comunidades autónomas
- 2.2.1 Composición de la muestra por CCAA
- 2.2.2 Distribución de espectáculos
- 2.2.3 Programación
- 2.2.4 Desarrollo de audiencias

2.3 Los Grupos de Opinión
- 2.3.1 Grupo 1. Barcelona
- 2.3.2 Grupo 2. Valencia
- 2.3.3 Grupo 3. Sevilla
- 2.3.4 Grupo 4. Madrid
- 2.3.5 Grupo 5. San Sebastián
- 2.3.6 Resumen general de los Grupos de Opinión

2.4 Conclusiones generales de la Encuesta 2020
- 2.4.1 Sobre la situación general de las artes escénicas
- 2.4.2 Retos y oportunidades a la luz de la Encuesta

Índice de gráficos

Pregunta 1 – Usted es... 118
Pregunta 2 – ¿A qué grupo de edad pertenece usted? 119
Pregunta 3 – Comunidad autónoma donde desarrolla su actividad normalmente 120
Pregunta 4A – Considera usted que la situación del sector de las AA.EE. es... 121
Pregunta 4B – La situación actual de las AA.EE. es, en términos generales comparada con la de hace dos años... 121
Pregunta 4C – De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de las AA.EE. será...? 122
Pregunta 5 – ¿Cuáles cree que son los ámbitos de mejora prioritarios para el desarrollo de las AA.EE.? 123
Pregunta 6A – Considera usted que la situación de la distribución de creaciones escénicas en España es... 124
Pregunta 6B – La situación actual de la distribución de creaciones escénicas en España, en términos generales comparada con la de hace dos años es... 124
Pregunta 6C – De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de la distribución de creaciones escénicas en España será...? 125
Pregunta 7 – ¿Cuáles de los siguientes medios considera más efectivos para mejorar la comercialización de las creaciones escénicas? 126
Pregunta 8 – De los señalados a continuación, ¿cuáles son los mayores obstáculos para una distribución eficaz de las creaciones escénicas? 127
Pregunta 9 – ¿Cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las empresas especializadas de distribución de espectáculos? 128
Pregunta 10 – ¿Qué mejoras introduciría en el modelo español de ferias y en su funcionamiento actual? 129
Pregunta 11 – ¿Cuáles considera que deben ser los criterios principales de selección para la participación en ferias? (Mencione un máximo de 4) 130
Pregunta 12 – De los siguientes aspectos sobre la programación pública (redes y circuitos públicos), ¿cuáles son los prioritarios a mejorar? 131
Pregunta 13 – Con respecto a la exhibición en redes y circuitos de titularidad pública, ¿cuáles serían las mejoras que deberían priorizarse? 132
Pregunta 14 – Con respecto a las condiciones de contratación en los espacios públicos, ¿cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases? 133
Pregunta 15A – ¿Conoce el programa Platea? 134
Pregunta 15B – Tras años de funcionamiento de Platea, ¿cuál es su opinión sobre los resultados del programa? 135
Pregunta 15C – ¿Qué mejoras introduciría en el programa Platea? 136
Pregunta 16 – Respecto a la programación en espacios privados, ¿cuáles serían las mejoras más acuciantes? 137

Pregunta 17 – Respecto de las salas privadas de menos de 200 espectadores, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases? 138
Pregunta 18 – Pensando en los diferentes tipos de compañías aficionadas frente a las compañías profesionales a la hora de la exhibición, señale su grado de acuerdo con las siguientes frases. 139
Pregunta 19 – ¿En qué medida conoce el significado, el funcionamiento y los perfiles profesionales para llevarlos a cabo de los conceptos vinculados al desarrollo de audiencias que se enuncian a continuación? 141
Pregunta 20 – Las políticas de desarrollo de audiencias para las AA.EE., ¿considera usted que son...? 142
Pregunta 21 – ¿Cuál es el su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la relación actual de los espacios escénicos con sus públicos? . . . 143
Pregunta 22 – ¿Sobre quién debería recaer principalmente la actividad de generar nuevos públicos para las AA.EE.? (Mencione un máximo de 4) 144
Pregunta 23 – ¿Cuáles serían las actividades que en su opinión tienen más importancia para los teatros en el desarrollo de audiencias? 145
Pregunta 24 – En su opinión, ¿cuál es la importancia de la captación de datos de espectadores con objeto del desarrollo de audiencias para las siguientes instituciones? 146
Pregunta 25 – En su opinión, ¿cuáles serían las fórmulas más eficaces de captación de datos de espectadores?. 147
Pregunta 26 – A su juicio, ¿cuáles son los beneficios más importantes de la captación y explotación de datos de espectadores de AA.EE.? 148
Pregunta 27 – Al margen de la calidad de la propuesta artística, ¿cuáles cree que serían los aspectos más importantes que definirían la satisfacción del espectador con su experiencia al asistir a una representación escénica? 149
Pregunta 28 – Comunidad autónoma donde desarrolla su actividad normalmente 151
Pregunta 29 – ¿Conoce el programa Platea? 164

Índice de tablas

Tabla 1 — Evolución de las Artes Escénicas entre 2000 y 2019 13
Tabla 2 — Cuadro resumen de los años 2000, 2008, 2017 y 2019 13
Tabla 3 — Cuadro artes escénicas por comunidades autónomas + otros indicadores. 2008 14
Tabla 4 — Cuadro artes escénicas por comunidades autónomas + otros indicadores. 2017 15

Tabla 5 — Cuadro artes escénicas por comunidades autónomas + otros indicadores. 2019 16
Tabla 6 — Andalucía 16
Tabla 7 — Cataluña 17
Tabla 8 — Valencia 17
Tabla 9 — Madrid 17
Tabla 10 — País Vasco 17
Tabla 11 — Danza 2008 – 2019 17
Tabla 12 — Lírica 2008 — 2019 18
Tabla 13 — Teatro 2008 – 2019 19
Tabla 14 — Teatro. Datos por tamaño de municipio 2014 – 2019 (miles de espectadores y miles de €. %) 19
Tabla 15 — ¿A qué grupo de edad pertenece usted? 152
Tabla 16 — Usted es... 152
Tabla 17 — ¿En cuál de estas áreas se centra su actividad principalmente? 152
Tabla 18 — Considera usted que la situación del sector de las AA.EE. es... 153
Tabla 19 — La situación actual de las AA.EE. es, en términos generales comparada con la de hace dos años.... 153
Tabla 20 — De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de las AA.EE. será...? 153
Tabla-20 – ¿Cuáles cree que son los ámbitos de mejora prioritarios para el desarrollo de las AA.EE.? 154
Tabla 22 — Considera usted que la situación de la distribución de creaciones escénicas en España es... 155
Tabla 23 — La situación actual de la distribución de creaciones escénicas en España, en términos generales comparada con la de hace dos años es... 155
Tabla 24 — De cara al futuro, ¿cree usted que la situación general de la distribución de creaciones escénicas en España será...? 156
Tabla 25 — ¿Cuáles de los siguientes medios considera más efectivos para mejorar la comercialización de las creaciones escénicas? 156
Tabla 26 — De los señalados a continuación, ¿cuáles son los mayores obstáculos para una distribución eficaz de las creaciones escénicas? 157
Tabla 27 — Acuerdo sobre empresas de distribución por comunidades: son suficientes para la demanda existente 158
Tabla 28 — Acuerdo sobre empresas de distribución por comunidades: son muy eficaces 158
Tabla 29 — Acuerdo sobre empresas de distribución por comunidades: son necesarias 158
Tabla 30 – ¿Qué mejoras introduciría en el modelo español de ferias y en su funcionamiento actual? 159
Tabla 31 — ¿Cuáles considera que deben ser los criterios principales de selección para la participación en ferias? (Mencione un máximo de 4) 160
Tabla 32 — De los siguientes aspectos sobre programación pública (redes y circuitos públicos), ¿cuáles son los prioritarios a mejorar? 161

Tabla 33 — Con respecto a la exhibición en redes y circuitos de titularidad pública, ¿cuáles serían las mejoras que deberían priorizarse? 162
Tabla 34 — Con respecto a la programación en espacios públicos grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema de remuneración es a taquilla 163
Tabla 35 — Con respecto a la programación en espacios públicos, grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema de remuneración es a caché 163
Tabla 36 — Con respecto a la programación en espacios públicos, grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema de remuneración mixto (caché+taquilla) 163
Tabla 37 — Con respecto a la programación en espacios públicos, grado de acuerdo por comunidades: el mejor sistema es el alquiler del espacio 164
Tabla 38 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: ha beneficiado a la programación de los teatros públicos 165
Tabla 39 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado al sector, teatros y compañías 165
Tabla 40 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado a los espacios de localidades de menos de 100.000 habitantes 165
Tabla 41 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado la diversidad de las programaciones públicas 166
Tabla 42 — Cual es su opinión sobre los resultados de Platea por comunidades: han beneficiado en particular la presencia de expresiones como la danza 166
Tabla 43 — ¿Qué mejoras introduciría en el programa Platea? 167
Tabla 44 — Respecto a la programación en espacios privados, ¿cuáles serían las mejoras más acuciantes? 168
Tabla 45 — Deberían existir condiciones especficas de contratación teniendo en cuenta las subvenciones 169
Tabla 46 — Deberían beneficiarse de algún tipo de ayuda pública para pagar a las compañias 169
Tabla 47 — Debería crearse un fondo a partir de la recaudación de los grandes teatros para ayudar a las pequeñas salas 169
Tabla 48 — Deberían disfrutar de un IVA superreducido para entradas y gestión 170
Tabla 49 — Su presencia actual en teatros públicos es adecuada 170
Tabla 50 — Su presencia actual debería incrementarse 170
Tabla 51 — Viaje o experiencia de usuario 171
Tabla 52 — Sistemas de ticketing 171
Tabla 53 — Bases de datos 171
Tabla 54 — Política de protección de datos 172
Tabla 55 — Segmentación de audiencias 172
Tabla 56 — CRM (Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes en español). 172
Tabla 57 — Recogida de la opinión de los usuarios. 173

Tabla 58 — Relevancia de las políticas de desarrollo de audiencias 173
Tabla 59 — Son conscientes de la importancia de la relación con sus públicos y la atienden adecuadamente. 173
Tabla 60 — Conocen la legislación sobre protección de datos 174
Tabla 61 — Deberían dedicar más recursos a mejorar esa relación 174
Tabla 62 — Deberían utilizar sistemas de encuestas para conocer las preferencias y hábitos de consumo teatral de sus públicos. 175
Tabla 63 – ¿Sobre quién debería recaer principalmente la actividad de generar nuevos públicos para las AA.EE.? (Mencione un máximo de 4) 175
Tabla 64 – ¿Cuáles serían las actividades que en su opinión tienen más importancia para los teatros en el desarrollo de audiencias? 176
Tabla 65 — En centros de exhibición públicos 177
Tabla 66 — En teatros privados. 177
Tabla 67 — En salas de menos de 200 butacas 177
Tabla 68 — En las administraciones públicas de todos los niveles 178
Tabla 69 — Para las compañías 178
Tabla 70 — En su opinión, ¿cuáles serían las fórmulas más eficaces de captación de datos de espectadores? 178
Tabla 71 — A su juicio, ¿cuáles son los beneficios más importantes de la captación y explotación de datos de espectadores de AA.EE.? 179

Fundación
de la Academia
de las **Artes Escénicas**
de España

Patrocinado por