



Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una
Representación Escénica

UPA
Universidades Públicas Andaluzas
Colección Observatorio Atalaya

10
en Cultura

Producto 38

Nines Carrascal



Dossier Metodológico

Mapa de Procesos de una Representación Escénica

Nines Carrascal



UPA
Universidades Públicas Andaluzas
Colección Observatorio Atalaya



Producto 38

OBSERVATORIO CULTURAL DEL PROYECTO ATALAYA PRODUCTO N°: 38

El Observatorio Cultural forma parte del Proyecto Atalaya

- © Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía
- © Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones
- © Universidades Públicas Andaluzas
- © Los/as autores/as

Edición:

Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía
Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

Coordinación:

El Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, del que este producto forma parte, está coordinado por:
Vicerrectorado de Extensión Universitaria. Universidad de Cádiz
Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación. Universidad Internacional de Andalucía

Coordinación Editorial:

Marieta Cantos Casenave
Antonio Javier González Rueda

Fotografías: *Theater in Damascus* de © Houssen Soufan

Diseño y maquetación: Imprecromo S.L.

Impresión: Imprenta Repeto. CÁDIZ

DL: CA 613-2009

ISBN: 978-84-692-7959-5

Las ideas y opiniones expuestas en esta publicación son las propias de los autores y no reflejan, necesariamente, las opiniones de las entidades editoras o de la Coordinación Editorial.

Índice

09	(1) INTRODUCCIÓN
13	(2) BREVE ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAMBIOS EXPERIMENTADOS EN EL SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN LOS ÚLTIMOS VEINTE AÑOS
23	(3) LA PROGRAMACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS
26	(3.1) Claves, criterios y consideraciones para definir una programación de Artes Escénicas
29	(3.2) Tipos de programaciones
35	(3.3) Mapa de procesos de una representación de teatro/danza
39	(4) LA PRODUCCIÓN DE ESPECTÁCULOS
42	(4.1) Tipos de producciones
44	(4.2) Características y problemática que afecta al sector privado
44	(4.3) Qué es un plan de empresa. Fases en su elaboración
49	(5) LA DISTRIBUCIÓN
55	(6) EL TEATRO EN EL ÁMBITO DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS
61	(7) GLOSARIO
65	(8) BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

A finales de 2005, los Vicerrectorados de Extensión Universitaria de las Universidades andaluzas ponen en marcha el Proyecto Atalaya, con el respaldo financiero y técnico de la Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. De manera general, dicho proyecto asumía los planteamientos de la sociedad del conocimiento, al aunar tecnología, ciencia, cultura, patrimonio y tradición cultural, sentando las bases para la creación de una plataforma cultural universitaria andaluza, en la que se sumaban labores de investigación, de planificación, de gestión y de organización de eventos de forma coordinada. En cualquier caso, se respetaba, en todo momento, el propio desarrollo que las universidades, en sus respectivos distritos, tuviesen ya planteados en esta esfera, con la intención siempre de sumar esfuerzos, reducir costes y ampliar el campo de actuación de las programaciones propuestas.

El Proyecto Atalaya partía de un hecho consolidado y constatable. Las diez universidades públicas de Andalucía habían alcanzado la suficiente proyección y asentamiento en sus respectivas realidades sociales como para impulsar, sostener y proyectar una programación cultural que, además de atender las necesidades de sus públicos habituales y más específicos (profesores, alumnos y PAS), se “extendiera” al contexto social en el que viven, se desarrollan y al cual sirven. No obstante, a la luz de los cambios que en la actualidad se están produciendo en el ámbito universitario, resulta evidente que esta iniciativa, novedosa incluso en el conjunto del Estado, debe ser actualizada. En este sentido, es preciso tener en cuenta, por una parte, el nuevo modelo de aprendizaje, basado en la adquisición de competencias, que se postula como uno de los principios fundamentales para llevar a cabo el proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior; por otra, el reto de la modernización y la internacionalización en un entorno global, que busca, además, en el marco de la iniciativa Estrategia Universidad 2015, reforzar el compromiso de la Universidad con el entorno en el que ejerce su labor y, particularmente, con los retos sociales, culturales y medioambientales. Ante todos estos cambios que se están produciendo y los que se avecinan en un futuro inmediato, se hace aún más necesario seguir adelante con una de las actuaciones señeras del Proyecto Atalaya, el Observatorio Universitario Andaluz de la Cultura “Atalaya”.

Como todas las que se desarrollan en el ámbito de este Proyecto, el Observatorio Cultural Atalaya es una iniciativa en red que, bajo la coordinación de la Universidad de Cádiz y la Universidad Internacional de Andalucía, tiene como objetivo ofrecer a los responsables de las políticas culturales herramientas que le permitan mejorar la perspectiva y la prospectiva de su trabajo, formar a los agentes culturales de una forma científica y adecuada, dotar al sector cultural de información estadística fiable y mensurable que mejore su quehacer diario y, finalmente y sobre todo, dar a conocer a la sociedad la situación de nuestro sector cultural universitario.

La mera enumeración de los productos que han surgido al amparo de la labor de este Observatorio evidencia no sólo la ambición con que desde un principio inició su actuación, sino también el rigor y el alcance de lo ya realizado en materia de investigación, diagnóstico, propuestas metodológicas, conocimiento del impacto económico, medición de su incidencia mediática, aportaciones a la gestión de la calidad, formación, estudios de prospectiva, etc. En fin una muestra más que significativa de cómo la Universidad, a través de la actuación y la gestión cultural, puede contribuir a mejorar su compromiso con la Sociedad, a diseñar escenarios de futuro a través del diagnóstico de las nuevas demandas, y a visibilizar su carácter de servicio público. Los retos que la Universidad tiene son muchos y, en este sentido, es previsible que en consonancia sea amplia la trayectoria que aún le queda por recorrer a este Observatorio.

BALANCE DE PRODUCTOS DISPONIBLES DEL OBSERVATORIO CULTURAL (2006/2007/2008/2009)

AÑO 2009

- Producto 38:** Dossier Metodológico. Mapa de Procesos de una representación escénica
- Producto 37:** Seminario Nacional en Cádiz "El papel de la Extensión Universitaria en la nueva R.S.U."
- Producto 36:** Revista digital diezencultura.es (Segunda fase)
- Producto 35:** Ensayo sobre Cooperación Cultural en el ámbito universitario
- Producto 34:** Becas de Investigación del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya
- Producto 33:** Monografía Histórica: Una historia de los Cursos de Verano en Andalucía
- Producto 32:** Propuesta de un Mapa de Procesos para el Servicio de Extensión Universitaria
- Producto 31:** Campaña de comunicación diezencultura.es "aún crees que no hay nada que hacer"
- Producto 30:** Estudio sectorial. Las Aulas de Mayores en Andalucía
- Producto 29:** Estudio cualitativo de demandas y motivaciones culturales de los universitarios andaluces (Experiencia Piloto I)
- Producto 28:** Nuevos públicos para una universidad próxima (Estudio Prospectivo)
- Producto 27:** Web y CD Usos, hábitos y demandas culturales

AÑO 2008

- Producto 26:** Seminario La Rábida "La Extensión Universitaria en Iberoamérica: modelos y territorios"
- Producto 25:** Cuaderno de trabajo: Versión final del Sist. de Indicadores Culturales UU.AA.
- Producto 24b:** Beca de Investigación: Estudio comparativo de los modelos iberoamericanos de extensión universitaria
- Producto 24a:** Beca de Investigación: Comparación de los modelos de financiación de los vicerrectorados de extensión universitaria de las universidades públicas de Andalucía e Iberoamérica a través de sus páginas web
- Producto 23:** Dossier Metodológico: El Mapa de Procesos de una proyección cinematográfica
- Producto 22:** Monografía Histórica: La Extensión Universitaria en Iberoamérica y Andalucía
- Producto 21:** Campaña de Comunicación del Proyecto Atalaya
- Producto 20:** Revista digital diezencultura.es
- Producto 19:** Monografía: Usos, Hábitos y Demandas Culturales de las poblaciones con Campus Universitario de Andalucía
- Producto 18:** Monografía: Usos, Hábitos y Demandas Culturales del PAS de las UU.AA.

AÑO 2007

- Producto 17:** Seminario Nacional sobre Cultura, Ciudad y Universidad
- Producto 16:** Estudio de Impacto mediático de las Extensiones Universitarias en Andalucía
- Producto 15:** Informe sobre los Servicios de Publicaciones de las universidades andaluzas
- Producto 14:** Cuaderno de Trabajo: Validación del Sistema de Indicadores Culturales de las Universidades Andaluzas
- Producto 13:** Monografía: Usos, Hábitos y Demandas Culturales del PDI de las UU.AA.
- Producto 12:** Dossier Metodológico: Mapa de procesos de un concierto
- Producto 11:** Ensayo: La extensión universitaria que viene: estudio prospectivo de escenarios ideales

AÑO 2006

- Producto 10:** Seminario Nacional "La Extensión Universitaria Del Siglo XXI"
- Producto 09:** Diagnóstico de los Coros de las Universidades Andaluzas.
- Producto 08:** Diagnóstico y evaluación de las aulas de teatro de las universidades andaluzas.
- Producto 07:** Análisis de las extensiones universitarias andaluzas: informe económico.
- Producto 06:** Estudio sobre las actividades de extensión universitaria en andalucía durante el año 2004.
- Producto 05:** www.diezencultura.es (2006 y 2007)
- Producto 04:** Sistema de indicadores culturales de las universidades andaluzas.
- Producto 03:** Estudios de usos, hábitos y demandas de los jóvenes universitarios andaluces.
- Producto 02:** El concepto de la extensión universitaria a lo largo de la historia.
- Producto 01:** Dossier metodológico: el mapa de procesos de un programa estacional

En resumen, el Observatorio Universitario Andaluz de la Cultura Atalaya (<http://observatorioatalaya.es/>) se presenta ahora para intentar, al menos en parte, ser fiel a la definición que la Real Academia Española (RAE) da sobre la palabra Atalaya: “Torre hecha comúnmente en alto para registrar desde ella el campo o el mar y dar aviso de lo que se descubre”.

Firmado por el Excmo. Sr. Consejero de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, D. Francisco Vallejo Serrano

y los Excmos/as y Magfcos/as. Sres/as. Rectores/as de las Universidades Andaluzas

Universidad de Almería: D. Pedro Roque Molina García

Universidad de Cádiz: D. Diego Sales Márquez

Universidad de Córdoba: D. José Manuel Roldán Noguerras

Universidad de Granada: D. Francisco González Lodeiro

Universidad de Huelva: D. Francisco J. Martínez López

Universidad de Internacional de Andalucía: D. Juan Manuel Suárez Japón

Universidad de Jaén: D. Manuel Parras Rosa

Universidad de Málaga: Dña. Adelaida de la Calle Martín

Universidad de Pablo de Olavide (Sevilla): D. Juan Jiménez Martínez

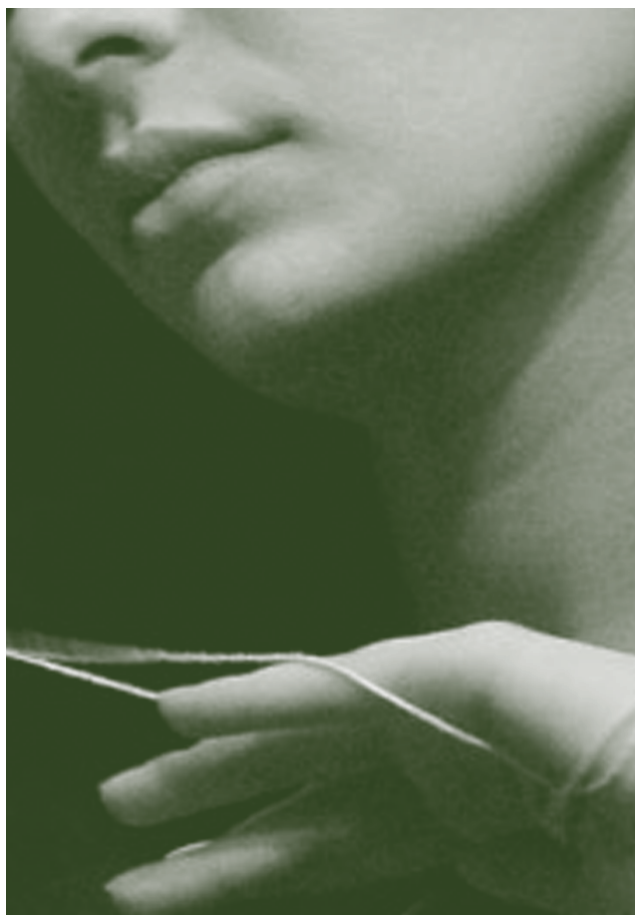
Universidad de Sevilla: D. Joaquín Luque Rodríguez



Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

Introducción (01)





Introducción

En los últimos años los modelos culturales han experimentado cambios sustanciales, sobre todo en lo referente a los modos de producción y por supuesto a su distribución. La cultura ha entrado de lleno en el tráfico mercantil influenciada por una sociedad cada vez más globalizada que tiende a valorar el éxito del producto por la rentabilidad que genera. El espectáculo en vivo se concibe como un producto de mercado y los viejos paradigmas que trataban de alejar la cultura de cualquier influencia política o económica, ya ni se cuestionan. La revolución cultural está hecha y prueba de ello es que hoy el sector cultural genera entre un 3% y un 5% del PIB en los países desarrollados.

Sobre los sectores y actividades culturales existen pocos datos válidos y fiables, y en consecuencia resulta difícil la construcción de indicadores consistentes¹ y robustos para medir la cultura. El INAEM (Instituto Nacional de las artes escénicas y musicales perteneciente al Ministerio de Cultura) publica anualmente un Anuario de Estadísticas Culturales² que en el año 2008 reseñaba la existencia de 1539 espacios escénicos estables en España, 3386 compañías de teatro, 722 compañías de danza y 834 festivales de artes escénicas.

En los últimos veinte años han tenido lugar una serie de cambios en el sector de las artes escénicas que han afectado principalmente a las bases, produciéndose un incremento significativo de la actividad del sector sobre todo en lo referente a la oferta de espectáculos y un aumento importante de las infraestructuras en los años 90. En pocos años se ha conformado una nuevo tejido empresarial cada vez más fuerte que empieza a aplicar de manera generalizada principios

¹ CARRASCO ARROYO, S " Medir la cultura: Una tarea inacabada", Periférica , núm 7, ISSN 1577-1172

² <http://www.mcu.es>

de gestión y planificación a los procesos, tratando de no perder por ello su esencia, que no es otra sino la creación en vivo, es decir, el disfrute de la representación como una experiencia única e irrepetible.

En términos generales la actividad escénica es una práctica social viva, consolidada aunque minoritaria, con notable significación social que se sigue sosteniendo por la tenacidad y profesionalidad de un tejido empresarial fuerte, por una red territorial de infraestructura escénica de calidad y por las políticas de fomento al consumo y a la producción lideradas por las distintas instituciones públicas³.

³ Colomer, Jaume "La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles", Cuadernos Gescénic, I: Herramientas de gestión escénica, Barcelona, 2006



Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

Breve análisis del proceso de
cambios experimentados en el
sector de las artes escénicas
en los últimos veinte años

(02)





Breve análisis del proceso de cambios experimentados en el sector de las artes escénicas en los últimos veinte años

La evolución del sistema teatral español en general no es la historia de un crecimiento, sino más bien de una extensión tanto desde el punto de vista geográfico como desde el punto de vista de los elementos implicados.

A mediados de los años 70 el sistema teatral español parecía listo para experimentar un vuelco definitivo y por tanto asistir a su definitiva consolidación. La llegada de la transición conllevó al menos dos cambios de importante calado, uno fue la evolución de la audiencia y otro el papel protagonista que adquirió a partir de entonces el sector público. Es el momento en el que se crea el Centro Dramático Nacional como unidad de producción del Ministerio de Cultura (en años sucesivos se crean unidades clónicas en un buen número de Comunidades Autónomas), el Centro de Nuevas Tendencias y la Compañía Nacional de Teatro Clásico. Hasta la creación del CDN el papel del sector público en el teatro seguía limitado a las producciones del Teatro María Guerrero (Madrid). En apenas unos años, la actividad teatral se polarizó de manera muy extrema en torno a las iniciativas procedentes de los poderes públicos. Tanto que en muchas comunidades autónomas el centro teatral público se constituyó como la única oferta más o menos permanente de teatro. Se extendió asimismo una ola de festivales de muy distinta naturaleza en torno al dinero público. En consecuencia, la oferta hasta entonces muy concentrada entre Madrid y Barcelona dejó de serlo, y por otro lado apareció una clara división entre el teatro público y el teatro privado comercial, el primero especializado en espectáculos de gran formato y el segundo en espectáculos de pequeño formato en torno a primeras figuras de la interpretación. Entre ambos, algunas compañías más o menos procedentes de los antiguos grupos profesionales de teatro independiente contribuirán a asegurar una oferta geográfica y sobre todo estéticamente más diversificada y segmentada. Toda esta efervescencia del teatro público, se verá sustancialmente ordenada en los primeros años 80 con

la creación del INAEM (Instituto Nacional de las Artes Escénicas y Musicales), como organismo autónomo y la consiguiente formulación de una política teatral.

A partir de estos años comienza realmente a desarrollarse el primer Plan de Rehabilitación de Espacios Públicos Teatrales y en consecuencia, la aparición de decenas de teatros, auditorios, centros culturales, etc promovidos principalmente por Comunidades Autónomas y Ayuntamientos. El origen de este primer programa fue poco menos que casual. Desde el año 1982 el entonces Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo (MOPU) estaba destinando fondos procedentes del denominado "1% cultural" a salvar una serie de edificios teatrales de propiedad pública, construidos en su mayor parte en el último tercio del siglo XIX que estaban tremendamente deteriorados. El Programa se formalizó en 1984 entre el MOPU y el INAEM (el MOPU sufragaba los gastos de la totalidad de la obra civil y de los elementos fijos de escena y el INAEM con todo lo relativo al equipamiento escénico móvil). Este programa supuso un importante incremento de espacios escénicos y sobre todo un fuerte impulso a la descentralización geográfica polarizada hasta entonces entre Madrid y Barcelona. Lo sustancial de dicho programa no es tanto el número de espacios escénicos, sino el hecho de que estos recintos se encontraban plenamente reequipados, modernizados, con un buen equipamiento para la actividad escénica y que además contaban con Instituciones públicas (autonómicas y locales) decididas a mantener una programación escénica más o menos estable y que vieron en ellos un instrumento importante de actuación cultural. A su vez diversas Comunidades Autónomas y muchas Administraciones municipales desarrollaron planes similares, tanto de recuperación de edificios como de construcción de recintos escénicos de nueva planta. En muchos casos esto incrementó la autoestima de muchas poblaciones y se convirtió en una fuente de réditos políticos para sus respectivas autoridades. Mantener esta actividad obligó a destinar un volumen de recursos públicos más o menos elevado al desarrollo, exhibición y promoción de las actividades escénicas. La consolidación de la actividad de estos nuevos recintos hizo posible el establecimiento de circuitos teatrales de ámbito autonómico proporcionando a las compañías un mercado potencial relativamente estable que impulsó el proceso de profesionalización del sector y el surgimiento de numerosos festivales y ferias. La necesidad de mantener una oferta cultural ordenada y continuada obligó a poner en manos de gestores profesionales la programación de los nuevos recintos, dando un impulso considerable al incremento de estos agentes y a la consolidación de su función. Al no haber sido fruto de una decisión planificada la descentralización de la infraestructura escénica fue desigual y desorganizada, sobre todo por la sempiterna tendencia al "faraonismo" de las autoridades públicas que ha generado un cierto hábito a los montajes "espectaculares", con el previsible desprecio hacia los que incorporan un menor artificio escénico, que son recibidos como "pobres" o aburridos.

En Andalucía tras la guerra civil la vida teatral de la Comunidad pasó a depender fundamentalmente de Madrid. Muchos artistas y creadores como Cayetano Luca de Tena, José Tamayo, Modesto Higuera, Víctor Andrés Catena consiguieron un lugar y un nombre en el Madrid de la posguerra, algunos impulsando nuevas formas de teatro, como el cámara y ensayo, otros contribuyeron decisivamente a la renovación de los clásicos. Durante estos años son muchas las compañías que se desplazan a Andalucía con un amplio repertorio: obras de Jacinto Benavente, los Álvarez Quintero, Pedro Muñoz Seca y José María Pemán. La situación precaria supone que en su mayoría la actividad teatral de toda esta época fuera de tipo aficionado.

Hacia finales de los años 50, surgen pequeños cambios dentro del panorama andaluz. Cansados de la situación que se vive, algunos jóvenes deciden formar compañías de teatro de cámara y alejarse del teatro costumbrista y popular y buscar un teatro más arriesgado y de mayor calidad. Estas iniciativas aunque insuficientes marcan un cambio de rumbo en medio de una situación política y social que exige nuevas formas artísticas. Muchos jóvenes ven y entienden el teatro como el vehículo ideal para expresar sus ideas y volcar sus ideales y propuestas de cambios y fruto de ello es la aparición de los primeros grupos de teatro independiente. Un ejemplo de esta evolución progresiva es el TEU (1960), grupo universitario de la Universidad de Sevilla dirigido por Joaquín Arbide que en 1967 pasa a ser el GRUPO TABANQUE y que se escinde en 1968. Una de las ramas escindidas del TEU forma el grupo ESPERPENTO, grupo de teatro independiente que estrena en diciembre de 1968 ANTÍGONA y posteriormente CUENTO PARA LA HORA DE ACOSTARSE de O'Cassey realizando más de 200 representaciones.

Los grupos independientes se plantean como una necesidad hacer un teatro dirigido a la sociedad, lo cual conlleva una importante renovación en los temas y en la estética y un mayor rigor en la puesta en escena. Hay una tremenda preocupación por acercarse al público hasta el punto de que amplían el concepto de espacio escénico a cualquier sala e incluso a la propia calle. Sus propuestas son evidentemente mucho más contemporáneas y se convierten en una alternativa clara y rotunda al teatro más comercial y convencional. En 1977 se celebra en Granada, la primera edición del Festival de Teatro independiente de Andalucía. Entre las compañías más significativas está: La Tabla de Granada, Cascao en Málaga, La Garrocha en la Rábida (Huelva), Sarmiento en Bollullos del Condado (Huelva), Teatro Cámara en Huelva, Teatro del Mediodía en Sevilla, Aula-6 en Granada etc. Es en esta época cuando nace La Cuadra, dirigida por Salvador Távora en 1972 con su espectáculo Quejío, conjugando baile y cante flamencos con una estética propia. Mención especial merece la aparición en esta época de un tipo de teatro de raíces campesinas, profundamente andaluz, un teatro de denuncia y compromiso social, representado fundamentalmente por Juan Bernabé y su Teatro Estudio de Lebrija.

Son años en los que muchos espacios escénicos son demolidos sin ningún tipo de contemplación convirtiéndose muchos de ellos en solares sobre los que se levantan bloques de pisos, otros se abandonan o cambiaron de uso. A las graves carencias infraestructurales se sumaba un nulo interés por parte de la Administración, la irrupción de la televisión en los hogares y la desaparición de muchas asociaciones culturales que habían llevado a cabo una función muy importante desde el punto de vista cultural y social en años anteriores y que dejaron un gran vacío. Es en este contexto en el que aparece la Junta de Andalucía con un papel activo y relevante en la vida cultural de la comunidad. En 1987 se crea el CAT que nace como un ente autónomo de la Dirección General de Fomento y Promoción de la Cultura, con personalidad jurídica propia de S. A., con sus propios presupuestos y que consagra el estilo y el comportamiento de la política teatral de la Junta de Andalucía. Son años en los que el CAT acoge producciones costosísimas que producen pocos resultados artísticos satisfactorios. Es clave en estos años Roberto Quintana como Director General que da un giro en su estrategia y abre el juego a las compañías alternativas (pequeñas y medianas empresas privadas). Los grupos inician una serie de contactos y reuniones (1984) para culminar en la creación de ACTA en 1991, primera asociación que se crea de

carácter empresarial. En este contexto se crea también la primera normativa de ayudas al sector, que incidía claramente en la progresión del teatro andaluz. Hay también por estos años, un claro intento de estabilizar un circuito que relacione Diputaciones, Junta de Andalucía y Ayuntamientos. Nacen las primeras salas alternativas en Sevilla (Sala Imperdible), Málaga (Sala de la Universidad) y Granada (Sala Alhambra). En 1993 las nuevas y jóvenes compañías ante la necesidad de exhibir sus espectáculos impulsan la creación de Palma del Río en Córdoba como Feria de teatro. Con la creación de la EPGPC (Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales) se hacen públicas también las primeras convocatorias para producciones y giras de espectáculos para las redes de espacios escénicos (teatros públicos) y alternativos andaluces y para la colaboración en la producción de espectáculos así como un reglamento para la Red de Espacios Escénicos (REDAN y REDAC) en dos niveles: grandes teatros (teatros de capital fundamentalmente) y espacios medianos (teatros de provincia).

Paralelamente a estos cambios se produjo un proceso de transformación y revitalización de los equipamientos culturales andaluces proceso que continúa y que ha conseguido cambiar radicalmente la fisonomía del “espacio teatral” no sólo mediante la recuperación y rehabilitación de edificios de notable interés arquitectónico y artístico sino también a través de la construcción de nuevas y potentes unidades. Las Consejerías de Cultura y Obras públicas y Transportes, participaron desde ese momento en la financiación de obras de construcción, rehabilitación y/o equipamiento de edificios cuyo uso principal fuera el escénico. Esta participación se instrumentó a través de subvenciones regladas, subvenciones específicas o convenios de colaboración. Este sistema iba dirigido a los Ayuntamientos andaluces que presentaran una propuesta razonable sin restricciones en cuanto al tipo de actuación prevista, ya fuese la construcción de un nuevo edificio, la rehabilitación o bien el equipamiento de uno ya existente. Hasta 1996 se actuó sobre un total de 25 espacios escénicos (Almería, Huelva, Chiclana de la Frontera, Martos, Ronda, Fuengirola, Olivares, Lebrija, Isla Cristina, etc). Este plan ha dado sus frutos y ha conseguido crear un buen y numeroso mapa de espacios escénicos andaluces adecuados a la representación lo que supone un salto cualitativo histórico para el sector de las artes escénicas en Andalucía.

En cuanto al sector privado puede decirse que prácticamente todas las empresas de teatro andaluzas han digerido y asimilado ya el proceso de profesionalización conciliando lo artístico con lo empresarial. En realidad no existen datos objetivos sobre cuántas empresas andaluzas se dedican a la producción de espectáculos de teatro y danza⁴. La característica más clara es la diversidad tanto en la producción como en la gestión. El mismo concepto de “compañía” ha dado un vuelco en los últimos años y cada vez es más frecuente que se funcione más como productoras que como compañías, estableciéndose una vinculación más empresarial que artística. A nivel artístico cada compañía busca una “marca” que la identifique de tal manera que hay una sorprendente variedad en cuanto a géneros o tipos: espectáculos de teatro, títeres, musicales, calle, clown, teatro-danza, circo, etc. En danza ocurre exactamente igual, propuestas de danza clásica, contemporánea, de movimiento, para niños, para museos, etc, por no hablar de aquellas propuestas en las que los lenguajes se mezclan: teatro-danza, música-teatro, circo-teatro, flamenco-teatro...

⁴ El único estudio sobre el empresariado andaluz que se realiza con carácter anual lo hace ACTA (Asociación de Empresas de Teatro y Danza andaluzas). Se pueden consultar los datos sobre los niveles de producción, datos de empleo y facturación etc en la web: <http://teatroandaluz.com>

Con la edificación y explotación de toda esta nueva infraestructura teatral aparece otro elemento en el sistema que modificará sustancialmente el engranaje: los gestores. En los últimos años el concepto de gestión, y los términos de GESTIÓN CULTURAL y GESTOR CULTURAL se imponen a todos los demás. El INAEM publicó en 2008 el PLAN GENERAL DE TEATRO un extenso y consensuado documento que describe las diferentes realidades del sector y plantea posibles líneas de actuación en ámbitos como la producción, la distribución, la exhibición, etc. Siguiendo la clasificación que se hace en dicho documento, los distintos agentes que trabajan en el sector de la cultura se agrupan en los siguientes categorías:

Agentes creadores

- Autores (autores literarios, dramaturgos, adaptadores, guionistas, etc.)
- Actores y otros intérpretes
- Directores de escena
- Especialistas escénicos (directores musicales, escenógrafos, coreógrafos, iluminadores, sonorizadores, efectos especiales, estilistas, maquilladores, etc.)
- Técnicos (directores técnicos, maquinistas, eléctricos, técnicos de sonido, técnicos de iluminación, regidores,...)

Agentes productores

- Compañías profesionales estables
- Otras compañías profesionales (residentes, ocasionales, etc.)
- Grupos de teatro alternativo
- Grupos de teatro no profesional
- Productores privados
- Centros públicos productores

Agentes distribuidores

- Distribuidores
- Redes y circuitos
- Ferias

Agentes exhibidores

- Exhibidores públicos
- Exhibidores privados
- Gestores de salas alternativas
- Festivales y Muestras
- Espacios de exhibición ocasionales
- Programadores

Agentes consumidores

- Espectadores
- Agrupaciones de espectadores
- Grupos y colectivos de consumidores

Agentes secundarios vinculados a procesos de creación

- Representantes de artistas
- Sociedades de autores
- Centros de formación (en arte dramático, en técnicas del espectáculo y gestión escénica)

Agentes secundarios vinculados a procesos de producción, exhibición y consumo

- Agencias de prensa, comunicación y relaciones públicas
- Críticos teatrales y otros prescriptores
- Sistemas de ticketing
- Industrias escenográficas y de confección de vestuario
- Empresas de servicios técnicos
- Empresas de logística (transporte, almacenamiento y alojamiento)
- Gestorías, consultorías y otros servicios a la gestión empresarial
- Otras empresas de servicios a la producción y exhibición
- Patrocinadores e inversores
- Entidades bancarias y financieras

Agentes reguladores

- Instituciones públicas responsables de políticas escénicas
- Centros de documentación
- Asociaciones empresariales y profesionales





Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

La programación
de Artes Escénicas

(03)





La programación de Artes Escénicas

El concepto de gestión se ha impuesto a todos los demás, tanto es así que cuando hablamos de CULTURA aparece de inmediato el término GESTIÓN CULTURAL y GESTOR CULTURAL o PROGRAMADOR. Esta última figura es la encargada lógicamente de definir las actividades y de acometer el proyecto en toda su dimensión.

Hoy por hoy no basta sólo con tener ideas. A la hora de poner en marcha un proyecto cultural es fundamental que tracemos unas directrices de trabajo, que definamos cómo vamos a resolver determinadas cuestiones, de qué recursos disponemos, qué limitaciones legales podemos encontrar, etc. Es muy importante y necesario tener un *PLAN DE GESTIÓN* con sus indicadores correspondientes que después nos permitirán medir y valorar cómo y de qué manera estamos funcionando.

Las diferencias de actuación entre los gestores culturales son muy grandes dependiendo entre otros aspectos de si se trata de una Administración local, provincial, autonómica o estatal. El Ayuntamiento es la institución de choque y los que asumen la mayor parte del gasto público en cultura porque es donde mayor actividad hay a la hora de planear proyectos y llevarlos a cabo. Prácticamente la totalidad de los espacios escénicos son propiedad de la Administración y son ellas mismas las que de forma directa o indirecta los gestionan.

Cuatro son las direcciones en las que ha de trabajar un gestor cultural:

1.- El elemento artístico, es decir el programa o producto que se oferta en base a los valores, criterios, principios y filosofía que la organización decida. Es muy importante definir el entorno socio-económico en el que vamos a trabajar.

- 2.- Los medios de producción con los que contamos: instalaciones y equipamientos escénicos y espacios de trabajo (administración, gestión, mobiliario, etc) siempre en base a un criterio de calidad, seguridad y buena atención al usuario.
- 3.- Los recursos financieros de los que disponemos y el origen y posibilidades de nuestras fuentes de financiación (alquileres, recursos propios, royalties, subvenciones, donaciones, etc).
- 4.- La explotación. Unida a la imagen y por tanto ha de tener muy en cuenta variables de tipo social, demográfico, climatológico, etc.

3.1.- CLAVES, CRITERIOS Y CONSIDERACIONES PARA DEFINIR UNA PROGRAMACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS

No existen ni criterios objetivos ni infalibles para programar, pero sí podemos adoptar estrategias transversales de calidad, de contención en los costos y sobre todo de diferenciación o singularización respecto al entorno. En la definición de una programación intervienen una serie de factores de muy diversa naturaleza que condicionarán el contenido de la misma y que no siempre han de ser los mismos o influimos de la misma manera. Siempre se han de tener en cuenta factores de tipo socio-económico, geográficos y culturales propios del territorio en el que nos movemos. Hay además otro tipo de factores que influirán en nuestro criterio a la hora de programar y que tienen que ver con la propia organización en sí misma (su misión, visión y objetivos), con las concurrencias y competencias institucionales del territorio con otros, con la transversalidad y relaciones que se establecen con otras áreas, con la aplicación de controles de calidad a los procesos... y por supuesto, con aquellas cuestiones ideológicas que la propia institución tenga.

El punto de partida de cualquier programación pasaría por un lado por entender la *cultura como motor de desarrollo*, generadora de riqueza y empleo además de contribuir a mejorar la imagen del territorio. El segundo punto sería tener un modelo de gestión (el nuestro propio) que fomentara la transversalidad entre las distintas áreas. Ello supondría imprimir coherencia al programa y por supuesto aprovechar recursos humanos y económicos de otros departamentos.

Existen muy pocos estudios que analicen el comportamiento del programador de artes escénicas y que nos ayuden a dilucidar en base a qué criterios se realizan las programaciones culturales en cuestión. Uno de los pocos estudios de este tipo realizado por la Universidad de Valencia en el año 2007⁵ sobre criterios de programación concluía que, tanto el perfil de la audiencia como el hecho de ofrecer una programación variada eran los dos criterios que los programadores más tenían en cuenta a la hora de realizar sus programaciones. La búsqueda de rentabilidad económica preocupaba más a los programadores de espacios privados que a los públicos y los teatros que poseían mayor número de butacas daban más importancia a la trayectoria del productor de la obra y a la posibilidad de conseguir una rentabilidad económica mayor puesto que son espacios más difíciles de rentabilizar.

⁵ Cuadrado García, M. y Pérez Cabañero, C. "La gestión de la programación tetral en España", Universidad e Valencia, vol 13 n.º 1, 2007, pp 79-89.

La búsqueda de la calidad como criterio. Es cada vez más frecuente que en las normativas de ayudas al sector, en los procesos de selección en ferias, festivales y programaciones al uso, etc. se utilice el término CALIDAD como CRITERIO a la hora de seleccionar una u otra propuesta escénica. En general se viene utilizando de cualquier manera dando lugar a muchas “definiciones muy sui géneris” del término. Todos los profesionales que trabajamos en cultura estamos de acuerdo en reconocer que hoy uno de los principales objetivos de todo proyecto cultural es dar al público una oferta de calidad. Sin embargo todavía se percibe mucho recelo a la hora de aplicar criterios de racionalidad y objetividad a la gestión de proyectos escénicos. La aplicación de controles de calidad a los procesos es algo que otros sectores llevan haciendo desde hace muchos años y con éxito. El control de calidad se aplica a la mejora de la organización y a la mejora de las actividades que ésta desarrolla, es decir, a los procesos de diseño y fabricación (a la producción) y a los procesos de suministro (distribución) y exhibición: calidad del producto y calidad del servicio.

El control de los procesos no sólo es recomendable sino que en muchos casos debería ser exigible, sobre todo en aquellos en los que los recursos públicos están presentes, aunque sólo sea por la obligatoriedad que tenemos de dar cuenta de ello al contribuyente. Pero además hay otra razón de peso y es que si los recursos públicos son cada vez más escasos y las subvenciones están cada vez más cuestionadas, tendremos que buscar otras fuentes de financiación privadas y convencerles de que invertir en el sector de las artes escénicas genera importantes beneficios. Lo que no podemos pretender es que nuestras actividades se financien con recursos privados si no garantizamos una gestión profesional de los procesos y un pulcro control de los recursos.

De la *calidad total* del producto es tan responsable el que lo produce como el que lo exhibe. Por tanto, para determinar la calidad de un espectáculo deberíamos aplicar controles de calidad a los procesos de creación y a su distribución, con el objetivo de producir buenos espectáculos y ofrecerlos en las condiciones adecuadas.

El presupuesto disponible y la política de precios. Es evidente que hemos de trabajar en base a un presupuesto concreto y ajustarnos a él. Ahora bien, hemos de intentar sacarle el máximo partido gestionándolo con coherencia. Hemos de optimizar los precios no desde la política de la gratuidad sino poniendo en marcha políticas de abonos, precios reducidos para estudiantes, jubilados, precios de grupo, tarjeta amigo, día del espectador, ...

La continuidad y la facilidad de acceso a la oferta. Es necesario promover programaciones continuadas que permitan además poner en marcha sistemas de evaluación que midan el grado de satisfacción del espectador ante las actividades programadas. La continuidad en la oferta genera hábito en el comportamiento del espectador, capacidad crítica y gusto. Hemos de facilitar el acceso a la oferta mediante servicios de televenta, envío personalizado de cartas, mails..., e incrementar la actividad, dando más opciones de días y más horarios al espectador.

El criterio del público (sus gustos) y la variedad en la oferta. Hemos de atender las peticiones del público, conocer sus gustos, sus intereses, su opinión y por supuesto su grado de satisfacción ante las actividades que programamos. Es

muy importante incidir en su formación para elevar su capacidad crítica. Cuánto más formado esté, más estrecha, crítica y duradera será la relación que se establezca con el hecho escénico y mayor su nivel de exigencia. Es importante que las artes escénicas tengan presencia en la escuela y por supuesto tratar de conseguir que formen parte de los hábitos familiares.

Dinamización y búsqueda de públicos. *Dinamizar* significa implicar al ciudadano en la propia gestión, hacerlo copartícipe en la selección, en la evaluación y en la toma de decisiones. Uno de los ejes fundamentales de cualquier política cultural es su democratización. Todas las acciones que llevemos a cabo no han de buscar resultados forzosos a corto plazo. En la creación de públicos debemos analizar no sólo el contenido de nuestras programaciones sino también las acciones que vamos a llevar a cabo para la consecución de los objetivos que nos hemos marcado. En primer lugar hemos de intentar dar una imagen de accesibilidad y tratar de romper la barrera psicológica que en ocasiones se levanta entre el edificio y la ciudadanía. La imagen de todo el personal que trabaja en cultura ha de ser cercana a los ciudadanos. Son muy útiles las visitas guiadas a todas las estancias del teatro, que el público conozca el espacio y a todo el personal que trabaja en él (porteros, acomodadores, taquilleros, técnicos, etc).

La comunicación y la difusión. Aplicar técnicas de marketing directo y estrategias de comunicación más modernas que convengan al ciudadano de que no está volviendo al pasado, sino disfrutando de un servicio cuyo discurso está instalado en la modernidad. El éxito de nuestra actividad depende mucho de la política de comunicación que planteemos. La prensa escrita, las radios y las televisiones locales deben ser nuestros aliados y con los que la relación debe ser muy directa, facilitándoles información y acceso fácil a las compañías. Los tradicionales medios de difusión (carteles, anuncios publicitarios en prensa escrita y hablada) se han quedado antiguos con la aparición de internet y la aceptación y consolidación de otros canales de comunicación que han replanteado de nuevo los principios del marketing. Sin embargo no se trata de suplantar unos por otros, sino de redefinir la estrategia de comunicación que vamos a seguir y compensar los mecanismos de comunicación tradicional que venían utilizándose con otros nuevos modelos más próximos a las demandas actuales de los nuevos públicos. Es decir:

I.- Herramientas tradicionales:

- Cartelería de la programación general y de la compañía en particular que estemos promocionando, con indicación expresa de horas, lugares, precios y demás información relevante.
- Flyers (folletos-hojas).- Son una herramienta de difusión muy utilizada porque tiene la virtud de ser personalizada, por tanto llega directamente a la mano del ciudadano.
- Programa general que contenga todas las actividades del trimestre, de la temporada, del festival, etc. Este programa es una guía de uso para el espectador. Puede y debe enviarse con antelación por vía postal y por vía mail. Ha de estar debidamente actualizado en internet.

- Medios de comunicación de masas: radio, tv y prensa escrita. La utilización de los medios de comunicación de masas es una baza obligatoria para acercarnos al mayor número de ciudadanos posible. Realizar ruedas de prensa, contactar con la crítica especializada y difundir a través de las televisiones locales imágenes y entrevistas con los artistas son acciones muy eficaces para divulgar, crear imagen y público.

- Agendas de medios.- Prácticamente todos los medios de comunicación disponen de agendas culturales que suelen ser ágiles y muy prácticas. Dan información concisa, relevante y actualizada.

2.- Herramientas digitales

- Página web.- Es muy importante tener una página web útil y práctica que contenga la información básica y que nos permita obtener más información en caso de que el usuario esté interesado. Hemos de buscar la mayor interactividad con el usuario de tal forma que pueda reservar y comprar entradas, emitir opiniones, sugerencias, etc.

- Mailing personalizado. Es muy importante crear una base de datos que contenga información sobre el público que nos visita, sus datos, opiniones, nivel de asistencia, preferencias, etc. Podemos enviar la programación general por mail mensualmente, por trimestre o por temporada según hayamos confeccionado nuestro programa y reforzar con mailing recordatorios de vez en cuando.

- Utilización de redes sociales, blogs y foros que pongan en contacto a usuarios y posibles usuarios y que generen debates, foros, etc. Es una manera de difundir las actividades que realizamos muy barata, rápida y muy accesible para todos los públicos.

3.2.- TIPOS DE PROGRAMACIONES

En el Estado Español se programa principalmente desde lo público, es decir, las distintas Administraciones son a priori, las que más contratan, impulsan y apoyan el sector de las Artes Escénicas. Existe también, aunque en base a modelos totalmente distintos, una apuesta cada vez mayor desde lo privado (productoras, entidades financieras, etc) por el teatro y la danza.

Distingamos primeramente entre dos conceptos distintos, las programaciones directas, es decir, cuando una Administración posee un espacio escénico en propiedad y contrata y programa directamente en ese espacio y la indirecta en la que una Administración subvenciona las programaciones de espacios que no son de su propiedad a través de los circuitos o de festivales y ferias.

Según el origen de los fondos, podemos establecer dos tipos de programaciones, las públicas (fondos públicos) y las privadas (fondos privados):

Programación con fondos públicos.- Encontramos cuatro niveles de programaciones: la municipal en manos de los Ayuntamientos, la provincial en manos de las Diputaciones, la autonómica que realizan las Comunidades Autónomas y la estatal. En general la programación que hacen los Ayuntamientos es una programación directa en sus propios espacios escénicos y son ellos los que contratan, gestionan y financian sus programas. Por regla general las Diputaciones y los Gobiernos Autonómicos hacen programaciones indirectas, es decir, subvencionan programaciones a través de sus Redes o Circuitos. Excepcionalmente nos encontramos con teatros gestionados directamente por las Diputaciones como el Teatro Principal de Ourense, el Teatro Juan Bravo de Segovia, la Sala Escalante de Valencia o el Teatro Colón de A Coruña. Más excepciones son el Teatro Principal, Rialto, Talía o Arniches en Valencia que dependen de la Generalitat Valenciana o el Teatro Central, Cánovas, Sala Gades y Teatro Alhambra que dependen de la Junta de Andalucía. El Estado Español es quizá la Administración que menos programación hace aunque participa activamente en programaciones de festivales de toda España a través de subvenciones anuales o convenios de colaboración. En este momento tiene en propiedad dos espacios escénicos en Madrid, el Teatro María Guerrero y el Teatro Valle Inclán, ambos sede del Centro Dramático Nacional y en los que se programan las producciones propias y una escasa programación externa y provisionalmente gestiona a través de la Compañía Nacional de Teatro Clásico el Teatro Pavón de Madrid.

En Andalucía la situación es parecida al resto del Estado Español ya que quien programa principalmente de forma directa en espacios de su propiedad son los Ayuntamientos⁶ a través de las Concejalías de Cultura y en algunos casos de Patronatos o Fundaciones. La mayor parte de los Ayuntamientos están adscritos a los circuitos escénicos de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía y mantienen una programación regular y continuada a lo largo de toda la temporada o están integrados en los circuitos provinciales de las Diputaciones. Sin embargo hay Ayuntamientos de tamaño grande que programan directamente y con recursos propios. Suelen ser teatros de capital. En un segundo nivel están las Diputaciones que en general suelen programar indirectamente a través de sus circuitos provinciales⁷ o en momentos puntuales de manera directa como es el caso de la Diputación de Huelva que programa el Festival de Niebla o la Diputación de Granada que programa el Festival de Humor de Santa Fé, el Festival de títeres El Retablillo, el programa para bebés Acunándote y el programa Lorca en Fuentevaqueros. En un tercer nivel se encuentra la Administración Autonómica, la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía que a través de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales organiza y coordina los “circuitos escénicos andaluces” y programa directamente los teatros Central de Sevilla, Cánovas y Sala Gades de Málaga y Alhambra de Granada y organiza muestras de teatro como la del Puerto de Santa María (Cádiz) y la Muestra de danza (Muda) en Málaga con carácter bianual.

⁶ Además de los Ayuntamientos, Diputaciones y la Consejería de Cultura existen algunas instituciones que programan puntualmente a través de algún programa cultural. Destacar la labor de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).

⁷ Hablaremos más adelante de la Diputación de Sevilla y sus circuitos de Artes Escénicas.

Programación con fondos privados.- Durante muchos años la programación cultural privada se ha desarrollado casi exclusivamente en espacios como las salas alternativas. Actualmente son cada vez más las entidades financieras que a través de su obra social o cultural promueven programaciones culturales y varias las empresas productoras que gestionan espacios escénicos multifuncionales o salas de exhibición que rompen, aunque aún tímidamente, con la tiranía de la gestión pública como única opción.

Entidades bancarias.- Algunas entidades bancarias, a través de su obra social, están invirtiendo importantes partidas presupuestarias en temas de cultura. La mayoría de ellas no poseen espacios escénicos propios pero sí compran espectáculos de artes escénicas que después distribuyen por teatros y auditorios de sus comunidades. Así Cajastur tiene su propio circuito en Asturias, La Caixa y Caja Madrid acostumbran a patrocinar grandes eventos teatrales, Ibercaja organiza un importante circuito infantil... En Galicia existe una situación particular, las dos grandes cajas de ahorros cuentan en estos momentos con teatros de su propiedad. Caixa Nova programa en el García Barbón de Vigo además de tener su propio circuito por varios teatros gallegos. Caixa Galicia gestiona el Teatro Colón de A Coruña y está organizando los últimos años también su propio circuito.

Empresas privadas: Productoras.- En los últimos años se ha prodigado, debido principalmente a la falta de proyectos y debilidad presupuestaria de las Administraciones, la gestión y programación de espacios públicos por parte de productoras privadas. Mencionaremos como ejemplos tan sólo tres casos diferentes entre sí: La empresa catalana Focus, que gestiona en este momento el Teatro Romea de Barcelona, desde el cual programa y produce espectáculos. Pentación, en Madrid que gestiona el teatro Bellas Artes y la entidad bancaria Caixa Galicia que gestiona el Teatro Colón de la Diputación de A Coruña.

Salas alternativas.- La mayor parte de ellas nacieron en la década de los 80 y principios de los noventa. Casi todas nacen paralelamente a un proyecto de creación y surgen por la necesidad de algunas compañías de tener un espacio de investigación y exhibición. Si bien tuvieron su momento de auge a principios de los años 90 la precariedad económica marca la trayectoria de la mayoría de ellas. Positivamente decir que han sido las únicas que apostaron desde el principio por un tipo de creación más arriesgada y menos convencional además de satisfacer una demanda interesada por propuestas más radicales y diferentes. La diferencia fundamental con los otros espacios privados y con los espacios públicos radica en el presupuesto que manejan, que es considerablemente menor y por supuesto en el nivel de riesgo que asumen en las programaciones, nada proclives a lo comercial.

En Andalucía la situación en el ámbito de lo público es muy similar al resto del Estado Español sin embargo en la programación privada son pocas las entidades privadas que gestionan espacios escénicos. Podríamos señalar a Cajasol y Caja San Fernando en Sevilla como dos de las pocas entidades que programan artes escénicas aunque de manera muy puntual. El proyecto más interesante a nivel privado es el "Centro Cultural CajaGranada Memoria de Andalucía" que acaba de inaugurarse en Granada. Las salas alternativas andaluzas luchan por mantenerse y a los proyectos más

consolidados como son Sala Cero, la Fundación o La Imperdible (temporalmente en el Teatro Duque) se han unido últimamente otros proyectos escénicos como el de La Cuadra y Atalaya en Sevilla y otras salas en Córdoba como es la Sala Avanti, Black Box en Marbella y El Apeadero en Granada.

También podemos plantear la programación en función de su duración (programación por temporada o puntual), lo cual modificará sustancialmente los objetivos y por tanto los criterios de selección de las propuestas.

Programación estable/temporada.- Entendemos por programación estable aquella que tiene un carácter continuado y que suele denominarse "*temporada*". En general la temporada comprende desde octubre hasta junio, mes en el que suelen cerrarse los espacios escénicos para dar paso al verano y con él tienen lugar un número importante de festivales y eventos culturales en la calle o en espacios escénicos al aire libre. En los últimos años y como consecuencia de la apertura de nuevos espacios escénicos, muchos municipios disfrutaron durante todo el año de una programación continuada de temporada con espectáculos para todos los públicos y todas las edades. Con el fin de promover una cultura plural y estable se han puesto en marcha diferentes modelos de gestión cultural coordinada a través de Redes y Circuitos de artes escénicas todos ellos liderados por Instituciones públicas y en su mayoría por los Gobiernos Autónomos. Muchas de estas Redes han priorizado desde posturas muy políticas la protección de lo local por encima de otros criterios como puede ser la calidad y el interés artístico de las producciones. Esto ha generado tantas relaciones endogámicas que ha terminado perjudicando el propio desarrollo del sector hacia fórmulas menos públicas y más empresariales, como cualquier otro sector industrial que opere en el mercado. Las Redes empiezan a tener sentido cuando dejan de funcionar como entes aislados para convertirse en auténticos espacios de debate y encuentro entre los intereses de lo público y lo privado. El buen o mal funcionamiento de las Redes está muy condicionado por la necesaria e imprescindible "profesionalización" de todos los agentes que intervienen.

Existen Redes y circuitos a nivel estatal, autonómico y provincial.- A nivel estatal mencionaremos la Red Española de teatros, auditorios y circuitos de titularidad pública que es una asociación cultural sin ánimo de lucro constituida en febrero del año 2000, en convenio de Colaboración con el INAEM y que en la actualidad cuenta con 114 asociados: 104 teatros y auditorios y 10 Circuitos o Redes regionales de Comunidades Autónomas, que forman un conjunto superior a 450 espacios escénicos públicos.⁸ Existe también la Red Estatal de Teatros Alternativos (Coordinadora Estatal de Salas Alternativas) que es una asociación de 33 espacios escénicos de todo el Estado. Fundada en 1992, su objetivo principal es facilitar la difusión y distribución del Teatro Alternativo, el encuentro de los artistas y el debate y la divulgación de las propuestas más innovadoras y arriesgadas de las Artes Escénicas. Es la única de las redes que asocia a espacios escénicos privados. La actividad de la Red se centra en el desarrollo de una serie de programas: el Circuito estatal para la gira de las compañías, los Encuentros de Creadores en el Palacio-Castillo de Magalía, la Muestra de Teatro y Danza Contemporáneos que se organiza cada año en una ciudad diferente, la promoción de espacios de encuentro y debate entre los distintos agentes del Movimiento Alternativo, el apoyo al nacimiento y consolidación de

⁸ Para obtener información sobre la Red y sobre el resto de Redes y circuitos autonómicos consultar la web: <http://www.redescena.net>

nuevas salas y la apertura de la Red a una dimensión internacional estableciendo contactos e intercambios con otros países. Además, funciona como centro de comunicación, documentación y publicaciones. El circuito es un programa diseñado para la gira de las compañías por las salas de la Red, con el objetivo de impulsar la difusión de la creación contemporánea, identificando la escena alternativa con la excelencia y el riesgo artístico y potenciando el intercambio territorial y el mestizaje cultural.

A nivel autonómico a partir sobre todo del desarrollo del Estado de las Autonomías prácticamente todas las comunidades pusieron en marcha Redes o circuitos escénicos que en muchos casos y tras muchos avatares aún perviven, con desigual funcionamiento y por supuesto con distintos resultados en unos territorios que otros.

En Andalucía y tras muchos avatares funcionan actualmente varios circuitos escénicos (música, teatro, danza, cine y dvd). Todos ellos están diseñados desde la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía y reúnen a más de 80 municipios andaluces.⁹

A nivel provincial son varias las Diputaciones que han creado circuitos de artes escénicas a nivel provincial. Es el caso del SARC de la Diputación de Valencia, Consorcio Cultural Albacete, la ODA (Oficina de Difusión Artística) de Barcelona, y el CIPAEM de la Diputación de Sevilla. En otros casos, son los propios municipios los que se organizan y se coordinan entre sí, es el caso de la campaña infantil y juvenil ANEM AL TEATRE de la que forman parte más de 30 municipios de la provincia de Valencia.

Programación puntual.- Entendemos por programación puntual aquella que se concentra en un momento determinado. Estamos hablando de festivales, ferias y eventos culturales.

Festival.- “Toda programación cultural que se desarrolla en un tiempo o periodo concreto y va dirigido al público en general”. Es difícil definir con concreción lo que es un Festival de artes escénicas porque de unos años para acá han surgido festivales de todos los tipos, formas y colores, tanto es así que hemos entrado en una cierta festivalitis donde se pugna por crear el festival más raro y snob del momento. La mayor parte de ellos tienen lugar en verano pero mientras que algunos duran varios días, otros se pueden desarrollar en un trimestre o incluso más.

En Andalucía en los años 70 surge un fenómeno teatral que supone la aparición de festivales y muestras de teatro y danza, sin duda el más importante de aquel momento fue el Festival Internacional de Granada. Con especial fuerza se han situado festivales como el Internacional de El Ejido, el ya mítico Festival Iberoamericano de Cádiz, el Festival Internacional de Málaga, el Festival de títeres que organiza el Teatro Alameda en Sevilla, el FEST recién creado en Sevilla y ya bastante consolidado en la ciudad. Especial atención merece el FEX creado en Granada dentro del marco

⁹ Consultar <http://circuitosandaluces.es>

del Festival Internacional de Música y danza con la intención de abrir el festival a la ciudad en una línea más contemporánea y arriesgada. Destacar igualmente Festivales como el Festival Castillo de Niebla (Huelva), las Jornadas del Siglo de Oro de Almería, Festival de títeres y objetos de Granada, Festival de Humor en Santa Fe (Granada), Festival de Calle de Loja (Granada), etc.

Feria.- Las ferias de artes escénicas nacieron con la finalidad de difundir los productos teatrales, bien en su ámbito territorial, bien sobrepasando estos límites, actuando como un efectivo canal de difusión de estos productos. Las ferias se han constituido como una herramienta inmejorable para poder satisfacer las necesidades de programación de los programadores y que las compañías que acuden a estos eventos tengan mayores posibilidades de ser contratadas. Han marcado una forma determinada de comprar y vender en el sector de las artes escénicas, entendiendo sector en el sentido amplio de la palabra. En definitiva, las Ferias serían por concepción y por exclusión el más claro y específico canal de distribución de las artes escénicas. Son instrumentos idóneos para crear y generar sistemas de comunicación entre los profesionales de las artes escénicas además de producir un impacto económico importante en el lugar donde se producen. El número de ferias ha crecido incluso en algunos casos con demasiada velocidad y por impulso mimético, pero es cierto también que siguen siendo pocas para la ingente producción escénica que hay y que en muchos casos son una puerta de entrada y de presentación de las compañías ante el mercado.

En Andalucía especial atención merece la FERIA DE TEATRO EN EL SUR que lleva más de 20 años celebrándose en la localidad cordobesa de Palma del Río. Nació como festival de teatro aficionado y pronto se convirtió en la cita teatral más importante de la comunidad. Ha sido testigo de todos los cambios que se han ido operando en el sector público y privado.

Otros eventos.- como muestras, jornadas, encuentros, foros de discusión, festivales que parecen ser ferias, ferias que parecen querer ser festivales, etc. Entre ellos destacaremos tres tipos:

Muestras regionales de artes escénicas.- En los últimos años en algunas zonas se están realizando encuentros de carácter regional que convocan a los profesionales del sector del teatro y la danza y sirven también como foros de encuentro, discusión y análisis del sector. Es el caso de Aragón que organiza encuentros en Alcañiz. En Andalucía existe la MUESTRA DE TEATRO ANDALUZ en el Puerto de Santa María (Cádiz) con la intención de mostrar aquellas producciones de teatro andaluz de interés y calidad artística y la MUDA que se celebra bianualmente en Málaga y muestra los espectáculos de danza más interesantes producidos en la Comunidad. Ambas están organizadas desde la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

Jornadas /Congresos/Encuentros.- Existen también otro tipo de encuentros en los que la exhibición pasa a ser un aspecto más del programa pero no el fundamental. Son encuentros de profesionales en los que el peso del encuentro está en el intercambio, el análisis y la puesta en común. Es el caso de los Encuentros Te-veo que se organizan en

Zamora en el marco de la Asociación Te-veo, teatro para niños/as y jóvenes, creada y formada por compañías de todo el estado. Nació con el objetivo de crear un marco de referencia, en el que los profesionales del teatro para niños/as y jóvenes, pudieran elaborar preguntas y desarrollar respuestas, que sirvieran para poner en marcha proyectos orientados al desarrollo del sector y que permitieran promover acciones de mejora en la creación, producción y distribución. El caso de Teatralia también es especial porque se ha movido siempre entre el formato de festival/feria/encuentro. Nació en el año 1997 con vocación de crear y defender un espacio riguroso de investigación, debate y relación entre arte e infancia/adolescencia. En febrero de 2007 nació otro encuentro infantil que se llama Contaria y tiene lugar en Valencia en el mes de octubre.

Foros de discusión.- Con la intención de crear puntos de encuentro en las artes escénicas y de iniciar un camino en una dirección más global que interrelacione y no aisle, se organizó en el año 2003 un primer encuentro entre profesionales del sector llamado ESCENIUM. En su organización participa La Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de titularidad pública en colaboración con el Ayuntamiento de Bilbao, Gobierno Vasco y La Diputación Foral de Bizkaia. Poco después se creó MERCARTES, con objetivos y características similares. Este último lo organiza cada dos años la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, la Federación estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza y Fibes-Palacio de exposiciones y congresos de Sevilla con la colaboración de COFAE, la coordinadora de Ferias de Artes Escénicas. Ambos eventos se definen como foros de encuentro entre los distintos agentes que conforman la actividad económica de las artes escénicas: creadores, gestores, promotores y entre sus objetivos se perseguía el fomentar intercambios y servir de plataforma de promoción para el desarrollo del teatro, la danza y la música.

3.3.- MAPA DE PROCESOS DE UNA REPRESENTACIÓN DE TEATRO/DANZA

Cuando hablamos de procesos nos referimos a la secuencia de actividades diseñadas y ejecutadas de forma coordinada para lograr producir según lo previsto. Estos procesos tienen que ser congruentes y responder a la misión, visión, objetivos y planes de la organización.

En primer lugar habrá que definir la MISIÓN, VISIÓN y los OBJETIVOS de la organización:

- La Misión es la definición (razón de ser) de la empresa en el momento presente.
- La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros.
- Los Objetivos son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, marcan las metas y están estrechamente relacionados con la visión de la organización.

Hemos de definir además el conjunto de sistemas, es decir los procedimientos que la organización establece para funcionar adecuadamente:

1. Sistema de planificación, que le confiere una dirección, un rumbo a la organización.
2. Sistema de presupuesto que nos permita saber los recursos económicos con los que contamos.
3. Sistema administrativo para la ejecución y la administración de la actividad desarrollada.
4. Sistema de recursos humanos para organizar, seleccionar y evaluar el personal de la empresa.
5. Sistema de control para realizar el seguimiento, evaluación y control de la gestión.
6. Sistema de información para establecer las relaciones con los medios de comunicación (informatizada, manual, verbal, etc) que hacen que las relaciones entre los diferentes sistemas de la organización sean fluidas, oportunas, útiles.

Desarrollo por fases de un Mapa de procesos¹⁰:

I.- Información/Contacto y Negociación

- Análisis de la OFERTA

Varios caminos posibles para analizar la oferta existente y elegir el espectáculo que nos interese:

- * Visualización de espectáculos en vivo: asistencia a ferias, festivales, programaciones. etc.
- * A través de contactos e información informal (recomendaciones, opiniones de profesionales, etc).
- * A través de catálogos o material sobre el espectáculo (video, dossier, etc).
- * Realizando una búsqueda personalizada (internet/revistas especializadas, etc).

¹⁰ Véanse anexos I,II,III,IV y V

- SELECCIÓN del espectáculo o espectáculos que nos interesen. Establecer contacto:
 - * Directo con las compañías.
 - * A través de una distribuidora.
- Proceso de NEGOCIACIÓN y acuerdos en cuanto a:
 - * Cachet del espectáculo y otros gastos derivados de la representación (dietas/alojamiento/transporte/alquiler equipo técnico, ...)
 - * Rider técnico.
 - * Lugar, fecha y hora de la/s funciones.
 - * Otras condiciones a tener en cuenta (taquillas, aforos, encuentros, pases de prensa ...)

2.- Administración y producción

- *Inicio del EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO*: documentación legal, elaboración del contrato, factura legal y forma de pago, seguros y derechos de autor,...
- *Aspectos técnicos*:
 - * Adecuación de la ficha técnica del espacio y rider de la compañía.
 - * Planos del espacio y accesibilidad al recinto.
 - * Necesidades auxiliares: carga y descarga, limpieza, azafatas, seguridad, etc.
 - * Fijación de horarios de trabajo.
- *Comunicación y difusión*:
 - * Solicitud de material de difusión como carteles, imágenes, vídeos, dossieres, etc.
 - * Elaboración del material publicitario: programa de mano, posters, bandas, etc.
 - * Taquilla/política de precios: abonos.

3.- Realización de la actividad

- Recepción de la compañía
- Inicio del plan de montaje
- Recepción del público, invitados, prensa...
- Realización de la representación
- Despedida del público, invitados, prensa...
- Desmontaje y despedida de la compañía

4.- Evaluación e informe final

- Cierre del expediente administrativo
- Evaluación de la actividad
- Informe final



Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

La producción
de espectáculos (04)





La producción de espectáculos

Todo proyecto se enmarca dentro de una unidad que constituye la empresa. En general las empresas que se desarrollan dentro de la sociedad de mercado tratan de maximizar sus recursos y obtener beneficios, lo cual no siempre es cierto cuando se trata de industrias culturales. En la mayoría de éstas existe un elemento motivador más fuerte que la propia obtención de beneficios y que es el impulso creativo. De esa combinación de elementos, beneficio y creación, dependerán tanto los objetivos, la estructura y el propio funcionamiento de la empresa.

El origen de toda producción artística es una idea a partir de la cual deviene un posterior proceso de realización con los recursos disponibles y la experiencia adquirida. Es evidente que este proceso precisa de profesionales que puedan diseñar y ejecutar acciones encaminadas a conseguir un buen producto artístico final.

En el sector de las artes escénicas adquiere cada vez más importancia el proceso de PRODUCCIÓN y la figura del PRODUCTOR EJECUTIVO. El productor ejecutivo es como su nombre indica el que “ejecuta”. Un profesional invisible a los ojos del público pero que está presente en el engranaje de cada una de las piezas que integran el espectáculo escénico. El trabajo del productor ejecutivo requiere planificación, organización, diseño y gestión y es en todo momento puente entre las distintas piezas que intervienen en el proceso de creación. Los niveles de producción han aumentado vertiginosamente en los últimos años. En términos generales puede decirse que la oferta supera con creces la demanda dando lugar a una situación clarísima de SOBRE-OFERTA.

Con los años se ha ido consolidando un sector empresarial principalmente formado por pequeñas empresas que han ido modificando sus procesos de producción hacia modos de producción más profesionales. Es cierto que el proceso

es lento y que hay problemas estructurales muy graves aún por resolver pero en general hay mayor disposición a aplicar principios de gestión a los procesos y más interés por racionalizar la actividad desarrollada.

4.1.- TIPOS DE PRODUCCIÓN

Según el origen de los fondos podemos distinguir entre producción pública y producción privada aunque la generalidad es que la mayor parte de las producciones aunque surgen en el ámbito de lo privado se realicen con fondos privados y públicos (subvenciones).

Producción pública.- Lógicamente es aquella que está financiada con fondos públicos. En los últimos años muchas instituciones se han dotado de centros de producción y creación (en muchos casos llamados CENTROS DRAMÁTICOS) con la voluntad de entender el hecho teatral globalmente, como un bien común de carácter social. A nivel nacional el Ministerio de Cultura cuenta con tres Instituciones en funcionamiento: El Teatro Lírico Nacional de la Zarzuela, El Centro Dramático Nacional y la Compañía Nacional de Teatro Clásico. Todas ellas poseen edificio teatral, las dos primeras en propiedad del Ministerio y la tercera en régimen de alquiler. Se trata de centros de producción y ocasionalmente, de exhibición de espectáculos de producción ajena. En el ámbito de la danza, el Ministerio de Cultura mantiene la Compañía Nacional de Danza, con salas de ensayo propias pero sin teatro, así como el Ballet Nacional de España.

Actualmente son varios los teatros que están conjugando la exhibición con la producción. Algunos de estos como el Teatre Lliure o el Teatro de la Abadía han sido siempre centros de creación ligados a una compañía y con un director artístico al frente. Otros teatros como el Teatro Arriaga en Bilbao, el Teatro Español en Madrid, el Teatre Romea, el Poliorama o el Mercat de les Flors en Barcelona son ejemplos de teatros que además de exhibir, producen. Las iniciativas de producción descentralizada en Barcelona son especialmente activas, prueba de ello es el Centre Dramatic del Vallés, ubicado en Terrassa que desde el punto de vista pedagógico depende del Instituto del Teatre de Barcelona y mantienen una temporada regular con producciones propias. En varias Comunidades como Aragón, Galicia y Andalucía existen también Centros Dramáticos de producción. En la actualidad su funcionamiento es bastante dispar y mientras algunos mantienen cierta vitalidad, otros están en fase de franca regresión.

En Andalucía, en el año 1988 se creó el Centro Andaluz de Teatro cuyo primer estreno tiene lugar en 1989. Poco después se integran en su estructura el Instituto del Teatro y el Centro de Documentación Teatral que pasan a constituir las unidades de Documentación e Investigación y Formación. Durante los primeros años, la influencia del CAT en la Comunidad Autónoma Andaluza contribuye sustancialmente a una revitalización de la actividad teatral, de hecho en 1990 surge la Unión de Actores de Sevilla, un año después la de Málaga y poco después se crea ACTA (1991) como Asociación de Empresas de Teatro Andaluzas. Hoy el CAT sigue funcionando como centro de producción propia y en los últimos años ha realizado varias coproducciones con compañías de la comunidad. En Andalucía existe también el Centro Andaluz de Danza y la Compañía Andaluza de Danza. Dicho Centro produce y gira sus espectáculos y ha

realizado producciones específicas para eventos especiales como es el proyecto Lorca en Granada, que tiene lugar todos los veranos en el Generalife (Granada).

Producción privada.- Con independencia de los repertorios escogidos o la dimensión económica de los proyectos, la producción privada sería aquella que se financia con fondos privados. Para concretar más entenderemos como *producción privada* aquella que surge de ideas y proyectos en el ámbito de la empresa privada y que puede ser financiada o no con el apoyo y colaboración de entidades públicas que intervienen como co-productoras (a través de subvenciones). En los últimos años estas ayudas públicas a la producción se han regulado a través de normativas públicas del Ministerio de Cultura (a través del INAEM) y de cada Comunidad Autónoma.¹¹ El sector teatral privado ha incrementado de manera sustancial su nivel de articulación y organización en los últimos años. Hay un número significativo de pequeñas empresas, compañías y colectivos con actividad regular consolidada. Según la clasificación que se recoge en el PLAN GENERAL DE TEATRO publicado por el INAEM en el año 2008, tendríamos:

- Empresas productoras. Están integradas por un equipo de gestión cuyo objetivo es obtener y aplicar los recursos materiales, económicos y humanos necesarios para el desarrollo de proyectos artísticos que le son presentados por los profesionales del sector o cuya gestación promueven ellas mismas.
- Empresas distribuidoras. Están formadas por equipos de gestión cuyo objetivo es facilitar la incorporación a las redes y locales de exhibición de los proyectos artísticos existentes.
- Empresas exhibidoras. Propietarios o arrendatarios de locales escénicos en los cuales gestionan la acogida, presentación y difusión de los proyectos existentes.
- Compañías. Equipos artísticos, que disponen asimismo de una estructura propia de gestión de tamaño reducido, cuyo objetivo es llevar a cabo montajes sobre la base de un elenco con núcleo estable y con la finalidad de desarrollar una trayectoria permanente con sello y estilo propios.
- Exhibidores y productores de creación alternativa. Por las particularidades de su actividad en lo que se refiere a su función estética, infraestructura, relaciones con el público e inserción en el mercado, las empresas privadas de producción y exhibición de creación alternativa deben ser objeto de consideración específica.
- Proyectos singulares. Equipos artísticos, a veces con una estructura de gestión de tamaño muy reducido, que se crean para el desarrollo de un proyecto concreto y que se disuelven una vez que el proyecto ha sido producido, distribuido y exhibido, y ha finalizado su vida útil.

¹¹ Las subvenciones están reguladas por la LGS de 2003 y pueden ser de dos tipos: de concurrencia competitiva y nominativas. La diferencia entre unas y otras estriba en que en el caso de las primeras existe una convocatoria pública y una normativa, en el caso de las nominativas, se otorgan nominalmente a través de convenios.

Es importante advertir que las fronteras entre los distintos tipos mencionados son necesariamente muy porosas. Así, puede ocurrir que las empresas productoras organicen directamente la distribución de sus propios espectáculos, que las empresas distribuidoras promuevan o colaboren en la realización de determinadas producciones que luego distribuirán ellas mismas, que los proyectos concebidos inicialmente como puntuales mantengan posteriormente una cierta continuidad sobre la base de los éxitos previamente conseguidos, que las empresas terminen por generar relaciones más o menos estables con equipos artísticos y funcionen parcialmente como compañías, etc.

4.2.- CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMÁTICA QUE AFECTA AL SECTOR PRIVADO

La iniciativa teatral privada se halla afectada por importantes problemas que impiden su consolidación como industria cultural, entre ellos:

- La escasa estabilidad empresarial. Muchos proyectos no buscan como demuestra su orientación y trayectoria como objetivo prioritario la rentabilidad económica. Ello supone que se acogen a fórmulas jurídicas de empresa o compañía por razones de fuerza mayor, lo que les confiere una cierta inestabilidad empresarial.
- Las dificultades para obtener recursos suficientes para abordar los proyectos de determinada dimensión o riesgo lastra la calidad material de las producciones. Muchas producciones carecen de la dimensión necesaria para asegurar un suficiente nivel de factura, eficiencia de costes y viabilidad económica y muchos los que encuentran dificultades para acceder a las redes y circuitos escénicos.
- Las dificultades para alcanzar el tamaño empresarial suficiente para conseguir economías de escala reduce drásticamente las posibilidades de optimizar costes y la viabilidad económica de empresas y proyectos.
- La precariedad en el empleo termina generando situaciones más o menos indirectas de autoexplotación.
- La falta de un marco jurídico específico que regule la actividad artística resultan muy desfavorable para el buen funcionamiento del sector y para la normalización de su actividad.

4.3.- QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA

Un plan de empresa es un documento escrito que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un plan de empresa concreto.

Puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. Se trata por ello de una herramienta idónea para poder hacer un seguimiento del desarrollo de la actividad empresarial, analizando y comparando previsiones y resultados. Por otra parte, a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración, ayuda o apoyo financiero, al Plan de Empresa servirá como tarjeta de presentación del proyecto empresarial, ante entidades financieras, instituciones o posibles socios, poniendo además de manifiesto el rigor y la profesionalidad de los promotores.

FASES en su elaboración:

1.-Objetivos del proyecto empresarial

- Definición de las características generales del proyecto.
- Resumen del proyecto: inversión total, recursos propios y ajenos, proyección de ventas, resultados estimados,...

2.-La actividad de la empresa: el producto o el servicio

- Definición de las características del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad de la empresa.
- Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.
- Características diferenciadoras respecto de los productos o servicios de la competencia.
- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.
- Protección jurídica.

3.-El mercado

- Definición del mercado al que se dirigirá el producto o el servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial.
- Previsiones de evolución del mercado.

- La competencia: identificación de las empresas competidoras, características de las mismas, posición en el mercado, ventajas e inconvenientes del producto o servicio con los de la competencia, reacción de ésta ante la entrada de la nueva empresa en el mercado...

4.-La comercialización

- Presentación del producto o servicio.
- Determinación del precio de venta.
- Canales de distribución, redes y puntos de venta.
- Estrategias de promoción.
- Previsión de ventas a corto y medio plazo.

5.-La producción

- Determinación del proceso de creación/producción.
- Descripción de la infraestructura necesaria: características y equipos necesarios.
- Logística: materias primas, proveedores, suministros básicos...
- Control de la calidad: sistemas de control de los procesos.

6.-Localización

- Localización, naves e instalaciones.
- Comunicaciones e infraestructura.

7.-Las personas

- Creación de puestos de trabajo.

- Organigrama de trabajo: distribución por categorías y asignación de responsabilidades.
- Perfiles de las personas a contratar.
- Criterios de selección del personal.
- Formas de contratación.
- Previsiones de crecimiento y estabilidad en el empleo.

8.-La financiación

- Necesidades económicas del proyecto: elaboración del presupuesto.
- Identificación y selección de fuentes de financiación: recursos propios, ayudas públicas, créditos, etc.
- Plan financiero; proyecto de inversiones, previsión de tesorería, balance provisional...
- Rentabilidad del proyecto.

9.-Aspectos formales del proyecto

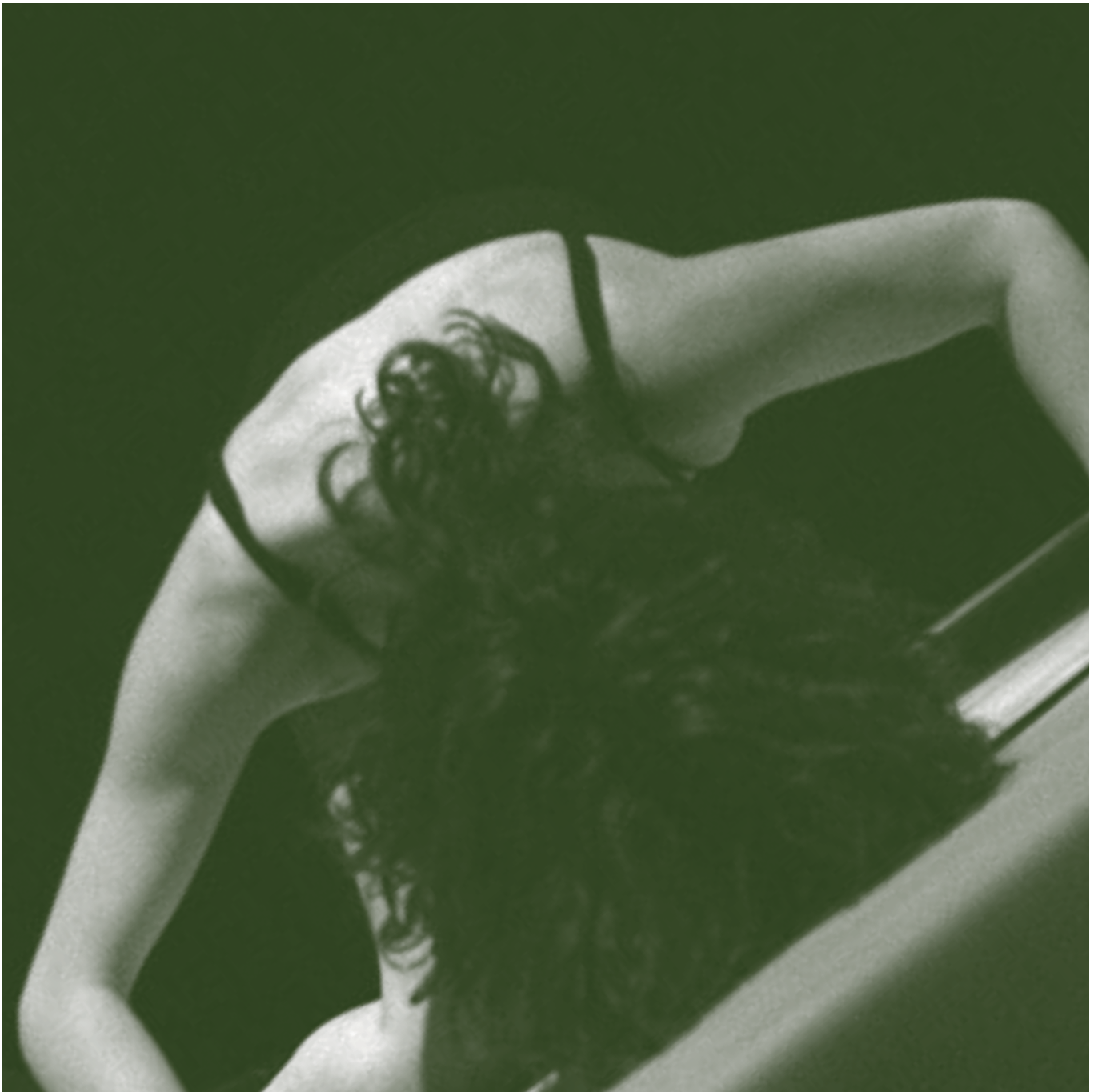
- Elección de la forma jurídica.
- Trámites administrativos a realizar.
- Obligaciones de la empresa; contables, fiscales, laborales....





Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

La distribución (05)





La distribución

El término **DISTRIBUCIÓN** en artes escénicas se refiere exclusivamente a tareas de **COMERCIALIZACIÓN** y **VENTA** de espectáculos. Este término nace unido al concepto de **MERCADO**. Los distribuidores actúan de intermediarias entre el productor/creador y el comprador/programador estableciéndose entre ellos relaciones comerciales y de representación. En los últimos años es cuando se está dando un importante, aunque lento, proceso de profesionalización en la distribución. Cada vez es mayor el número de empresas y agentes dedicados a la venta y comercialización de productos artísticos y cada vez más evidente que un distribuidor es la imagen de la compañía y por tanto pieza clave en el desarrollo del proyecto. Hoy son cada vez menos las productoras que no se plantean la distribución desde la pre-producción. Han sido muchos los casos de compañías que han tenido que retirar sus producciones ante la falta de funciones y muchos los que montaron espectáculos que luego por unas razones u otras no tenían lugar en el mercado, probablemente por la falta de previsión y planificación de su estrategia comercial.

En general la distribución se resuelve de tres maneras:

Distribución desde la propia compañía.- Muchas empresas tienen en sus equipos de trabajo una o varias personas dedicadas a distribuir sus productos. Estos vendedores trabajan exclusivamente para la empresa y no tienen entidad jurídica propia, sino que son trabajadores de la empresa haciendo funciones de venta. En Andalucía la distribución de espectáculos de teatro y danza se ha venido realizando, en general, desde las propias compañías.

A través de empresas de distribución.- Son empresas dedicadas a la comercialización de espectáculos que trabajan como representantes de las compañías y cobran un porcentaje negociado de la venta. La relación que se establece

entre el distribuidor y su representado puede ser más o menos estrecha. En ocasiones es de tal confianza que se adquiere el compromiso de distribución antes del estreno del espectáculo, cuando éste es solo un proyecto. Digamos que esta fórmula es la más conveniente para ambas partes porque permite iniciar la promoción y venta antes incluso del estreno. Otra posibilidad es que el distribuidor y el productor contacten una vez que el espectáculo ya se ha estrenado y sea entonces cuando acuerden y definan las condiciones de trabajo. En los últimos años se han creado algunas empresas de distribución en Andalucía que operan en el mercado andaluz y nacional distribuyendo espectáculos de teatro y danza. Es el caso de Escena Distribución Granada, Ajoblanco en Málaga, 8 con 80 y Manuel Álvarez en Sevilla.

Opción mixta.- Es decir, hay compañías que se distribuyen ellas mismas pero que en ocasiones llegan a acuerdos concretos con distribuidoras por zonas o por proyectos.

El distribuidor marca los precios de venta y la política de precios.

- Cachet de promoción: suelen ofertarse precios más económicos antes del estreno para incentivar la compra y asegurarse una gira post-estreno y para evitar que tras el estreno se produzca un parón que en ocasiones llega a ser de seis meses.
- Cachet de venta por una representación/bolo.
- Cachet en gira (varias representaciones seguidas).
- Cachet en campaña (mínimo dos representaciones el mismo día).

Ahora bien, en el mercado de las artes escénicas se estila mucho el REGATEO como práctica en la negociación, lo que hace que los precios de salida se vean rebajados en un porcentaje imposible de determinar y provoca en muchos casos un cierto descontrol de precios elevando los niveles de competitividad entre las compañías, no en función de la calidad, sino en función del precio.

Prueba de este proceso de profesionalización de la distribución es la creación de ADGAE, la primera Asociación de Distribuidores de Artes Escénicas, que a nivel nacional persigue entre otros objetivos la consideración del distribuidor como profesional y su importancia en el sistema de relaciones entre el productor y el exhibidor (programador).

La figura del distribuidor y su función es clave en el desarrollo de los proyectos empresariales además de ser la imagen primera de las compañías. Generalmente los distribuidores asisten a las ferias en calidad de agentes y es allí donde realizan sus contactos, ultiman los negocios y en muchos casos presentan sus productos para la temporada siguiente.

En Andalucía el proceso de profesionalización de la distribución está siendo lento aunque cada vez es más evidente la necesidad de aplicar criterios y estrategias de mercado a los procesos de venta de los espectáculos de teatro y danza. En este camino hacia la consolidación de la distribución se han creado varias empresas en la Comunidad que ofrecen servicios de distribución a las compañías, muchas de ellas cada vez más alejadas de la venta y más conscientes de la necesidad de profesionalizar sus estrategias comerciales. Ejemplos de empresas distribuidoras en Andalucía son: Ajoblanco en Málaga, Escena Distribución Granada en Granada, Manuel Álvarez y 8 con 80 en Sevilla. La mayor parte de las productoras andaluzas siguen distribuyendo desde su propia estructura y en algunos casos trabajan con empresas de distribución que les mueven en otros mercados nacionales e internacionales.





Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

El teatro en el ámbito
de las Universidades Andaluzas

(06)





El teatro en el ámbito de las Universidades Andaluzas

La creación en 1932 del mítico grupo La Barraca fundado entre otros por el poeta granadino Federico García Lorca, fue el primer exponente de teatro universitario andaluz que dejó una eterna huella en generaciones posteriores y motivó una intensa actividad teatral en la Comunidad.

La realidad actual del teatro universitario andaluz es difícil de describir en cuanto a que no presenta un desarrollo lineal sino más bien cambiante, con altos y bajos, principalmente debido a lo efímero de la vida universitaria y a los diferentes criterios de actuación que en material cultural rigen nuestras universidades.

Tomando como referencia un estudio diagnóstico realizado por Daniel Mantero¹² sobre la actividad teatral de las Universidades Andaluzas, el mapa de la actividad teatral universitaria en Andalucía es muy diverso y no respeta un solo modelo de oferta formativa en materia de artes escénicas sino que cada universidad plantea la enseñanza teatral de manera individual y sin atender a criterios comunes. Tres son las áreas en las que suelen englobarse el conjunto de actividades que desarrollan las 10 universidades andaluzas:

Aulas de teatro. Es la fórmula más extendida porque supone una actividad permanente que suele comenzar y acabar con el curso académico y desarrollando una labor principalmente formativa así como un montaje anual.

Grupos de teatro de facultad o escuela. Grupos de alumnos que forman sus propias compañías en las distintas facultades y que se autogestionan.

Grupos de teatro propio y tutelado por la universidad. Son grupos de teatro que funcionan como aulas pero con personalidad definida y estilo marcado al haber ido adquiriendo mayor experiencia y capacidad de gestión.

¹² Mantero Vázquez, Daniel " Estudio diagnóstico y evaluación de las aulas de teatro de las universidades andaluzas", Col. Observatorio Atalaya, Univ. Cádiz

Una de las principales dificultades que padecen las aulas y grupos de teatro universitario en Andalucía tiene que ver con la falta de criterios comunes a la hora de buscar directores para desarrollar la actividad teatral en las distintas universidades. De hecho existen cuatro modelos de dirección:

Modelo I.- Profesor de la Universidad que ejerce de director sin recibir ingresos extras por ello o recibiendo una cantidad inferior a la que recibiría un profesional externo.

Modelo II.- Profesor contratado de fuera del ámbito universitario.

Modelo III.- Miembros de los grupos de teatro de Facultad o Escuela que no reciben gratificación alguna por ello y que son elegidos por los propios componentes.

Modelo IV.- Responsable del aula que no reciben ningún tipo de compensación, ni económica ni laboral, por el ejercicio de su labor.

Otro de los problemas que sufren las aulas y grupos de teatro es la falta de infraestructuras estables donde realizar su actividad y almacenar todo el material que genera. Esto genera una situación de inestabilidad en los grupos que ven cómo el desarrollo de su actividad está supeditado a la no interferencia con cualquier otra actividad académica.

La actividad teatral universitaria suele estar enmarcada en las competencias del Vicerrectorado de Extensión Universitaria por lo que se considera una actividad más de la ofertadas al margen de las propiamente académicas. El número de componentes suele estar muy condicionado por el sistema de intercambios entre universidades que terminan imponiendo criterios económicos o logísticos más que artísticos. La falta de presupuesto estable, que suele fluctuar según las circunstancias económicas de cada universidad, y la obligatoriedad de presentar un montaje teatral al año hace que la actividad del aula o grupo de teatro sea en muchos casos una labor de titanes. El presupuesto de cualquiera de estos grupos suele dividirse en tres grandes bloques de gasto:

- Salario del director
- Producción
- Exhibición

Respecto a la exhibición señalar que entre las Universidades españolas existe un acuerdo general de fomentar los intercambios ínter-universitarios que constituyen la principal salida de las aulas y grupos de teatro (una media de dos al año).

En definitiva, son muchas las reivindicaciones que las Aulas de teatro y grupos universitarios están haciendo en el ámbito de la universidad. Pasan entre otras por dotarlas de contenidos definidos y recursos adecuados tanto humanos como económicos, proveerlas de infraestructura adecuada para ensayos, almacenaje y exhibición, difundir adecuadamente su actividad, etc. De entre todas ellas, la principal y más dolorosa deuda está en devolverles el papel que históricamente tuvieron como vehículo de transmisión cultural y social, y su importancia como pieza clave en la formación en valores de la comunidad universitaria.





Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

Glosario (07)





Glosario

Artes Escénicas. Manifestaciones culturales y artísticas que se representan sobre la escena y en vivo recreando e interpretando de manera singular y única un texto o pieza dramática, guión o coreografía (Danza, Teatro, Ópera, etc.).

Bolo. Representación o representaciones en una o varias localidades. Generalmente son funciones de ida y vuelta.

Bolo piloto. Representación que se realiza para mostrar a los compradores potenciales el espectáculo.

Cachet. Importe económico que el promotor paga al artista por su actuación.

Calidad. Valía, excelencia, buena condición de personas o productos. Es producir según las exigencias y necesidades del cliente, adecuación al uso y satisfacción por los resultados.

Camerino. Aposento individual o colectivo, donde los artistas se visten, maquillan o preparan para actuar.

Campaña escolar. Doble función diaria para público infantil o juvenil.

Creación. La redacción, composición, interpretación, actuación, elaboración de una obra.

Distribución. Acción de vender productos culturales. El profesional que vende es el distribuidor.

Equipamiento e Infraestructuras. Espacios necesarios para desarrollar cualquier actividad cultural.

Festival. Programación cultural que transcurre durante un tiempo concreto y generalmente destinada al público en general.

Feria. Programación de espectáculos que se concentra en un tiempo concreto aproximado de 4 ó 5 días y va dirigida principalmente a los profesionales del sector.

Gira. Serie de actuaciones sucesivas en diferentes localidades.

Mucha mierda. Mucha suerte

Pase a la italiana. Pasar el texto sin interpretar. Es previo a la función.

Pase técnico. Comprobación técnica y pase de texto que los artistas y responsables técnicos realizan antes de la función.

Práctica y consumo cultural. La respuesta del público. El uso, las visitas, la asistencia, el tiempo dedicado, la demanda, así como la práctica amateur y asociacionismo cultural.

Producción. Acciones a través de las cuales se materializan los productos, bienes o servicios culturales. El profesional responsable de la producción es el productor ejecutivo.

Programador. Profesional que tiene a su cargo la gestión de un espacio cultural que ofrece una programación de artes escénicas.

Rider. Información técnica sobre un espectáculo o un espacio escénico.

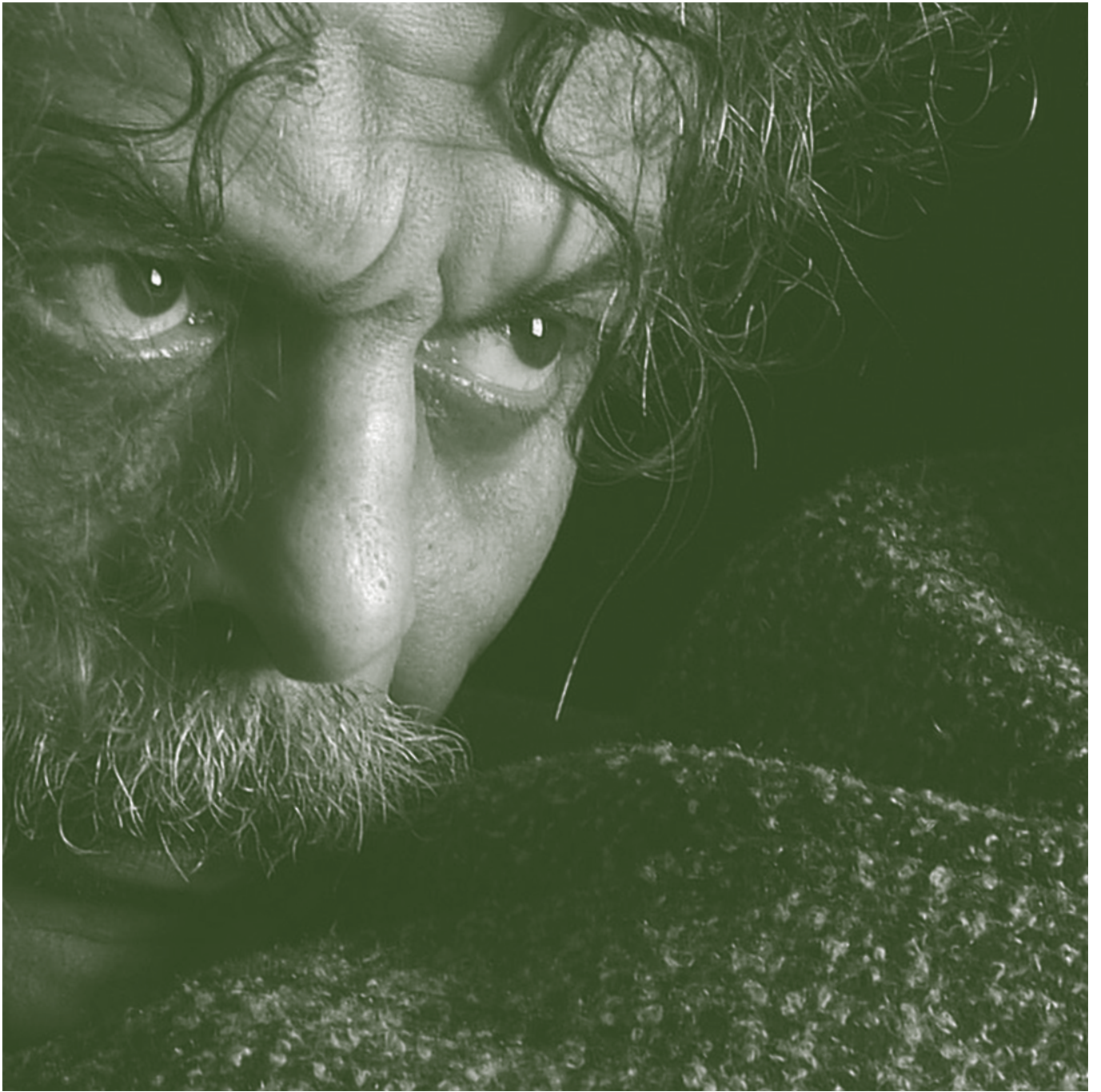
Salas Alternativas. Espacios de creación y exhibición privados generalmente ligados a una productora o compañía que gestiona el espacio al tiempo que desarrolla su actividad.

Temporada - 1. Estancia de una compañía en un espacio escénico durante un tiempo largo. **2.** Programación cultural estable, generalmente de octubre a junio.



Dossier Metodológico
Mapa de Procesos de una Representación Escénica

Bibliografía básica (08)





Bibliografía básica

A.- PUBLICACIONES PERIÓDICAS

Revista de Infraestructuras Escénicas en Andalucía. Junta de Andalucía, Consejería de Cultura, 2003.

Revista de los espacios escénicos Andaluces. Junta de Andalucía, Consejería de Cultura.

Revista de la Asociación de Directores de Escena. ADE.

Revista LA TEATRAL.

Revista EL PATEO.

Revista EL MUNDO DEL ESPECTÁCULO TEATRAL.

Revista PRIMER ACTO.

Revista FIESTA CULTURA.

ANUARIO SGAE de las ARTES ESCÉNICAS, MUSICALES Y AUDIOVISUALES, Madrid, 2006.

ARTEZ.

B.- MONOGRAFÍAS

Cuadrado García, M; Pérez Cabañero, C "La gestión de la programación teatral en España", Univ de Valencia , vol 13 núm. 1, 2007, pp 79-89

Carrasco Arroyo, S. Medir la cultura: una tarea inacabada. Periferica, núm. 7.

De León, Marisa. Espectáculos escénicos. Producción y difusión, CONACULTA, México, 2007.

Valentín, Teresa, Gestión, Producción y Marketing Teatral, Ciudad Real, Ñaque, 1988.

Salas Alternativas: un futuro posible. Fira de Tárrega, Col.lecció de la Llotja, núm. 3.

Pérez Martín, Miguel A. Gestión de salas y espacios escénicos. Ñaque, 2004.

Pérez Martín, Miguel A. Gestión de proyectos escénicos, Ñaque, 2002.

Tres paredes para ti: los espacios escénicos en España, Documentos de Gestión Cultural, serie Seminarios, ICCMU

Ferias de teatro del estado español: Coordinadora de Ferias de Teatro, Ed. INAEM, 2002.

Mantero Vázquez, Daniel "Estudio diagnóstico y evaluación de las aulas de teatro de las universidades andaluzas", Col. Observatorio Atalaya, Universidad de Cádiz.

Festivales de circo y de artes en la calle, HORSLESMURS, 2004.

Roselló Cerezuela, David, Diseño y evaluación de proyectos culturales, Ariel, Barcelona, 2005.

Propuestas para una crisis, Junta de Castilla y León-Consejería de Educación y Cultura, Tomos II y III, 1996.

Estructuras d' Exhibició i distribució teatral. Fira de Tárrega Col.lecció de la Llotja, núm. 4.

Colomer, Jaume "La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles", Cuadernos Gescénic, I: Herramientas de gestión escénica, Barcelona, 2006.

López Aguilera, Iñaki, Cultura y ciudad: Manual de política cultural municipal, Trea, Gijón, 2000.

Quero, María José, "Marketing cultural: el enfoque relacional de las entidades escénicas". La Red Española de Teatros, Auditorios y circuitos de titularidad pública, Universidad de Málaga, 2003.




UPA
Universidades Públicas Andaluzas
Colección Observatorio Atalaya



COLECCIÓN OBSERVATORIO ATALAYA

01	Dossier Metodológico: "El mapa de procesos de un programa estacional"	2006
02	Monografía: "El concepto de Extensión Universitaria a lo largo de la historia"	
03	Monografía, CD y Web: "Usos, hábitos y demandas culturales de los jóvenes universitarios andaluces"	
04	Sistema de Indicadores Culturales de las universidades andaluzas	
05	Web: www.diezencultura.es [2006 y 2007]	
06	Estudio sobre las actividades de Extensión Universitaria durante el año 2004	
07	Análisis de las Extensiones Universitarias andaluzas: Informe Económico	
08	Estudio: "Diagnóstico y evaluación de las Aulas de Teatro en las universidades andaluzas"	
09	Diagnóstico de los Coros de las universidades andaluzas	
10	Seminario: "La extensión Universitaria del siglo XX"	
11	Monografía: "La Extensión Universitaria que viene: estudio prospectivo de escenarios ideales"	2007
12	Dossier metodológico: "El mapa de procesos de un concierto"	
13	Monografía, CD y Web: "Estudio de usos, hábitos y demandas culturales de los profesores de las universidades andaluzas"	
14	Cuaderno de trabajo: "Validación del Sistema de Indicadores Culturales de las universidades andaluzas"	
15	Informe sobre los servicios de Publicaciones de las universidades	
16	Estudio del impacto mediático de las Extensiones Universitarias en Andalucía	
17	Seminario a nivel nacional sobre Cultura, Ciudad y Universidad	
18	Monografía, CD y Web: "Estudio de usos, hábitos y demandas culturales del Personal de Administración y Servicios de las universidades andaluzas"	2008
19	Monografía, CD y Web: "Estudio de usos, hábitos y demandas culturales de las Poblaciones con Campus Universitario de Andalucía"	
20	Revista Digital diezencultura.es	
21	Campaña de Comunicación del Proyecto Atalaya	
22	Monografía histórica: La Extensión Universitaria en Iberoamérica y en Andalucía	
23	Dossier Metodológico: El Mapa de Procesos de una proyección cinematográfica	
24	2 Becas Atalaya de Investigación	
25	Cuaderno de trabajo: "Versión final del Sistema de Indicadores Culturales de las universidades andaluzas"	
26	Seminario La Rábida: "La Extensión Universitaria en Iberoamérica: modelos y territorios" (5 y 6 de mayo de 2009)	
27	Web y CD Usos, hábitos y demandas culturales	
28	Nuevos públicos para una universidad próxima (Estudio Prospectivo)	2009
29	Estudio cualitativo de demandas y motivaciones culturales de los universitarios andaluces (Experiencia Piloto 1)	
30	Estudio sectorial. Las Aulas de mayores en Andalucía	
31	Campaña de comunicación diezencultura.es "aún crees que no hay nada que hacer"	
32	Propuesta de un Mapa de Procesos para un Servicio de Extensión Universitaria	
33	Monografía Histórica: Una historia de los Cursos de Verano en Andalucía	
34	Becas de Investigación del Observatorio Cultural de Proyecto Atalaya	
36	Ensayo sobre Cooperación Cultural en el ámbito universitario	
36	Revista digital diezencultura.es (Segunda fase)	
37	Seminario Nacional en Cádiz "El papel de la Extensión Universitaria en la nueva R.S.U."	
38	Dossier Metodológico. Mapa de Procesos de una representación escénica	



Este Dossier Metodológico
se terminó de imprimir
en los talleres de Imprenta Repeto de Cádiz
en el mes de Noviembre de 2009.



CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA



Universidad de Almería



Universidad de Cádiz



UNIVERSIDAD DE CORDOBA



Universidad de Granada



Universidad de Huelva



Universidad de Jaén



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

