

Toni González

ESCENA INTERNACIONAL BCN



Santo Tomas, 71 – Ático 2ª

08032 Barcelona

Tel. + (34) 670 274 670

E-mail: toni@escenaintbcn.org

www.tonigonzalezbcn.com



ENCUENTRO INTERNACIONAL

**¿Hacia dónde va la gestión de los espacios
escénicos?**

VALORACIONES Y CONCLUSIONES

Enero 2011

PRELIMINARES DEL ENCUENTRO

Este documento es el resultado de dos días de debate con motivo del **“ENCUENTRO INTERNACIONAL ¿Hacia dónde va la gestión de los espacios escénicos?”** realizado en el Circulo de Bellas Artes de Madrid el 13 y 14 de Diciembre de 2010.

El Encuentro fue organizado por la Red Española de Teatros Públicos como colofón al proyecto de formación “Gestión de Espacios Escénicos Internacionales” que durante 3 años estableció enlaces con los principales teatros y auditorios europeos relevantes por sus buenas prácticas en la gestión y sus políticas artísticas innovadoras y avanzadas. El objetivo del proyecto fue acercarse a estos espacios con el interés de conocer sus actividad, intercambiar información con las personas responsables de ellos y, en definitiva, articular un discurso propio basado en el conocimiento de otras realidades y de otras maneras de hacer.

En el Encuentro se trataba de evaluar el funcionamiento de los teatros públicos de España a partir de contraponerlos con los modelos y prácticas internacionales conocidos en los tres viajes realizados. Fueron invitados directores y personas relevantes en la gestión de teatros del Reino Unido, Alemania y Holanda. Las ponencias de los invitados internacionales y las réplicas de los relatores nacionales que las contextualizaban a la realidad española impulsaron un debate profundo y una gran diversidad de temas tratados.

2

El resultado global se puede considerar muy positivo. El nivel de debate de todos los asistentes fue alto, no sólo por las conclusiones obtenidas sino también porque, además, el consenso que se alcanzó fue muy estimulante.

Hay que decir que la sensibilización de los responsables de los teatros en España en estos momentos es muy alta, debido a la crisis, los recortes y la constatación de que en 30 años de políticas públicas culturales los avances no han sido todo lo consistentes que deberían haber sido. Por lo tanto, el Encuentro y los viajes internacionales de formación han sido la espoleta que ha despertado la necesidad latente en el sector por un cambio de modelo de gestión.

A continuación se indican cuáles han sido los hechos principales en la organización del Encuentro y las razones para considerar que el resultado final ha sido positivo:

- Ha habido un proceso de cuatro años de circulación e intercambio de información a nivel internacional (entre otros se han publicado tres informes completos sobre los modelos de gestión de teatros en Inglaterra, Alemania y Holanda)
- Los objetivos que se querían alcanzar en el Encuentro han estado muy claros por parte de los responsables de la Red de Teatros
- Ha habido un trabajo previo intenso con los ponentes internacionales y nacionales para centrar las propuestas que se iban a presentar
- Se presentaron los modelos internacionales con sus puntos fuertes y también con sus debilidades. Así, se pudo evitar el lamento y el complejo de inferioridad
- Antes del debate abierto y después de la presentación internacional siempre un “relator” español (responsable de un centro público miembro de La Red) contextualizaba el tema a debatir a la realidad de España, con sus puntos fuertes y debilidades
- Se dio prioridad y tiempo al debate del público, no sólo con preguntas sino que se les alentaba a hacer aportaciones personales
- La disposición de la sala del Encuentro estaba pensada para la máxima fluidez en el intercambio de conocimiento entre todos los presentes
- Todos los temas tratados debían acabar con conclusiones. En la sesión final se recogieron todas y se discutió largamente sobre ellas. Ninguna conclusión se redactó previamente al inicio

En definitiva, un proyecto que aunque se cierre con el Encuentro, abre numerosas vías para seguir trabajando en las conclusiones obtenidas. Estas, que se describen en el siguiente apartado, son herramientas útiles para la renovación de los espacios escénicos públicos de España.

CONCLUSIONES

A continuación se recogen los temas tratados en el encuentro y las conclusiones obtenidas. Estas se han reordenado, a partir de la transcripción de las intervenciones del Encuentro, para dar mayor coherencia al relato y dotarlo de una estructura lógica.

1.- La construcción de un sistema

En apenas treinta años de políticas culturales públicas en España se ha construido con gran rapidez todo un sistema de apoyo y desarrollo de las artes escénicas de un alto nivel. Aunque con un importante retraso respecto a los países más adelantados de Europa, en España se han rehabilitado y construidos nuevos espacios escénicos, se ha desarrollado la creación y la producción y se ha articulado el sector a partir de asociaciones, circuitos y redes.

En definitiva, España cuenta con un sector de las artes escénicas maduro con un hábito de asistencia arraigado en colectivos de ciudadanos; una infraestructura de espacios escénicos descentralizada, sólida y moderna; formación y especialización profesional de gestores de empresa, de compañías y de teatros; un gran nivel de asociacionismo y contacto profesional. A nivel de alcance, las artes escénicas mueven 18 millones de espectadores anuales en alrededor de 800 teatros con programación estable, y a nivel económico mueven unos 260 millones de euros de volumen de negocio.

La red de equipamientos para la exhibición escénica que se dispone en España está gestionada en un 90% por el sector público y la estructura de producción está en manos principalmente del sector privado. Un modelo similar al de los Países Bajos y otros muchos países de la Europa occidental.

A pesar de los logros obtenidos, es necesario analizar con realismo el modelo de gestión al que se ha llegado y aceptar sus deficiencias y los claros síntomas de agotamiento que presenta. A un modelo de gestión envejecido que se ha mantenido prácticamente invariable desde el inicio de la democracia hay que añadirle su nula capacidad de respuesta ante la situación de crisis a que se enfrenta nuestra sociedad. Una crisis que no únicamente se manifiesta en los recortes de recursos económicos sino que también afecta a los valores que

hacen de la cultura y las artes escénicas elementos necesarios para el desarrollo humano.

2.- Las deficiencias de un modelo agotado

Las estructuras de gestión de los espacios escénicos públicos no han evolucionado para acometer de manera eficiente y flexible los retos que una política cultural moderna requiere. Así, el auge de infraestructuras teatrales en España no ha llevado paralelo igual desarrollo de planes estratégicos ni objetivos para las mismas. De esta manera, el ámbito de actividad de los teatros se ha ido limitando a ser meros exhibidores de espectáculos, careciendo de proyectos culturales ambiciosos y de alcance. Además, en muchos casos, su actuación ha estado sujeta a los intereses más inmediatos de las administraciones públicas o a una sutil dependencia de los intereses políticos.

La gestión directa de la administración pública y la burocratización de las organizaciones municipales es demasiado a menudo un lastre para una gestión económica eficiente. La generación de fondos propios por parte del teatro o, aún, la utilización de los mismos obtenidos por taquilla queda muy limitada con el modelo actual de dependencia. Además, la política de personal es

5

ineficiente, teniendo dificultades para acceder al personal más capacitado en las diferentes áreas especializadas de los teatros.

Además, la progresiva e implacable banalización del espacio cultural, la constante pérdida de valores asociados al arte y la cultura y el deterioro cada vez más perceptible de la calidad de las propuestas artísticas que se presentan en los espacios escénicos públicos, demandan una actuación decidida por parte de las organizaciones artísticas. Para esto deben estar dotadas de amplias capacidades y poder actuar libremente y con la máxima eficacia para el desarrollo de una cultura pública, crítica y exigente.

3.- Los retos para el futuro

La propuesta de cambio de modelo del sistema público de exhibición escénica que se presenta parte del principio de que el desarrollo de la cultura y las artes deben ser un servicio de titularidad pública que garantice la calidad de los contenidos y el acceso universal a la cultura. Un bien de interés general como son, en general, las artes y en particular, las artes escénicas, debe estar garantizado en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos al igual que lo están la educación o la sanidad.

Para que los proyectos culturales sean viables y servir eficazmente a una sociedad cada vez más dinámica, diversa y compleja, deben adaptarse a la realidad dotados de una capacidad de gestión que, ahora mismo, el actual sistema teatral público no permite. Reconocer que la cultura ha de ser un servicio público, no significa que tenga que ser ineficaz o de gestión directa por la administración pública. Para el desarrollo de la creatividad escénica se necesitan organizaciones innovadoras, competitivas y productivas, dotadas de una gestión eficiente, de calidad profesional según las técnicas y el rigor de una empresa cultural.

Es necesario avanzar hacia una mayor autonomía de gestión, encarnada por empresas no lucrativas dirigidas por consejos de administración independientes. Estos consejos de administración han de reflejar la diversidad del conglomerado social local y en los cuáles, además de las administraciones públicas, deberán estar presentes personas relevantes de la sociedad civil.

Afortunadamente existen fórmulas legales en España que permiten la autonomía en la gestión, tal que Fundaciones, Consorcios, Sociedades Anónimas Públicas, etc. y de hecho muchos espacios escénicos en España se rigen por estas formas jurídicas, aunque, incluso en esos modelos más avanzados, los consejos de administración siempre están formados mayoritariamente por representantes de las administraciones públicas.

6

En esta propuesta no se trata de desvincular la gestión de los espacios escénicos de lo público, sino tomar una cierta distancia. Los modelos adecuados para una gestión económica y de contenidos artísticos eficaces han de situarse a distancia de lo político y de la administración local, dando protagonismo a la sociedad civil. De esta manera se podrá conseguir que los proyectos funcionen desde una perspectiva realmente profesional y empresarial (no privada, sino empresarial) en términos de gestión de recursos, de eficacia y eficiencia. Esto no significa apartarse del poder político sino más bien ser su más firme aliado y defender en todo momento el valor del arte y la cultura.

El nuevo modelo de gestión propuesto ha de buscar la sostenibilidad de los espacios de manera que se puedan generar mayores recursos económicos. La búsqueda de nuevas formas de financiación ha de ser una tarea prioritaria. Esto supone exprimir al máximo las posibilidades de los espacios del teatro para aumentar los recursos propios y la implicación de las empresas y las estructuras sociales de la ciudad. La obtención de ingresos nuevos se deberá hacer sin rebajar la calidad artística, sino al contrario asumiendo riesgos artísticos y creativos.

Las programaciones deberán alcanzar un nivel elevado de diversificación. Hay que dar cabida en los teatros a todo el rico abanico de disciplinas de las artes escénicas buscando el equilibrio entre propuestas innovadoras de alto contenido artístico y otras que, sin perder calidad, estén más al alcance de un público mayoritario no familiarizado con la creación contemporánea. Además la diversificación de propuestas escénicas ha de tener como objetivo obtener recursos económicos para poder invertir en proyectos de mayor riesgo o proyectos de contenido social con pocas oportunidades de retorno.

El teatro ha de tener presente que dirigirse a la comunidad es su objetivo prioritario. Ningún espacio teatral puede funcionar sin tener como referencia la comunidad para la que interviene. Y no se trata sólo de los usuarios o consumidores, sino la población, el entorno, los artistas, los colectivos específicos, etc. Sólo desde el servicio a la comunidad se puede articular un proyecto de gestión del espacio escénico que abarque el desarrollo artístico y humano. Se deberán reforzar los lazos del teatro con su comunidad de manera que se garantice su acceso y participación. Como más involucrado esté el público, mayores son las oportunidades de que crezca y se desarrolle.

Los jóvenes deberán recibir una especial dedicación, ofreciéndoles espacios para la participación adaptados a sus gustos y necesidades. La complicidad y colaboración con los departamentos de educación deberá ser muy estrecha de cara a poder elaborar estrategias conjuntas y complementarias. De todas maneras, el papel educativo de los teatros ha de ir más allá y no sólo dirigido a niños y jóvenes sino al conjunto de la sociedad.

7

Los espacios han de poder comunicar de una manera flexible y dinámica con el público y las comunidades de su entorno. Para esto deberán aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y los medios sociales. Estos medios permiten una participación aun mayor de los ciudadanos.

4.- Herramientas para el cambio

En base a los criterios apuntados, los espacios escénicos públicos deberían iniciar un periodo de reformas para adecuar sus estructuras y modos de funcionar a los nuevos tiempos.

A continuación se detallan una serie de reformas que se consideran necesarias en los momentos actuales:

- Antes que nada, los teatros deben repensar muy claramente sus objetivos. Definir “qué y para quién trabajan” y, en base a los principios programáticos elaborar sus planes estratégicos. Posteriormente deberán desarrollar un “código de gobernanza” basados en la transparencia, las buenas prácticas y el buen hacer profesional y ético.
- La apertura a nuevos públicos ha de ser una labor prioritaria. Para esto la programación debe adaptarse a las necesidades de la sociedad actual y adecuar la programación a la diversidad de estilos y disciplinas existentes actualmente en las artes escénicas. Por otra parte, también habrá que adaptarse a las nuevas necesidades de espacios de los artistas contemporáneos, abriendo el teatro a los espacios públicos de la ciudad y a los no habituales para la exhibición escénica. Esta es también una manera para llegar a nuevos tipos de públicos que no tienen intenciones de pisar los teatros. Una buena premisa será, “pensar toda la ciudad como escenario y toda la población como su público”.
- A los jóvenes habrá de interesarlos con propuestas adecuadas a sus gustos y su manera de relacionarse y entender el mundo. Acercarse al joven a partir de la danza o de nuevas disciplinas participativas será muchas veces más efectivo que insistir en un teatro clásico-convencional más al gusto de generaciones maduras.
- Fomentar leyes educativas y el acercamiento a los departamentos de enseñanza. Se debe considerar el teatro también como un centro educativo en sí mismo y actuar con proyectos y propuestas para que su papel educador pueda ser ejercido de una manera intensa.
- Los espacios escénicos deberán construir acuerdos con creadores, distribuidores, productores y empresas culturales de manera que estén presentes en las decisiones y contribuyan a su sostén. Sin duda unos espacios escénicos saneados y comprometidos con el arte y el acceso de la ciudadanía a ellos, son una reivindicación también para el sector de la producción privada.
- Los teatros deberán avanzar en la gestión por entidades autónomas sin ánimo de lucro, a distancia de la institución pública y con participación de la sociedad civil. Estas deberán mantener una estrecha relación con las instituciones públicas que las financian para lo cual se establecerán contratos detallados sobre las obligaciones respecto los contenidos y resultados que se obtengan por la concesión del financiamiento público.

- Se aprovechara íntegramente el capital que incorporan los espacios del teatro, su capital humano y el conocimiento residente en él. Habrá que pensar en términos de nuevos productos que el teatro pueda ofrecer. En este sentido se estimulará la comercialización y alquiler de los espacios y la explotación económica de los recursos de restauración y venta de productos. Para poder llevar a cabo una actividad comercial solvente es conveniente la creación de estructuras comerciales dependientes íntegramente de la estructura principal sin ánimo de lucro.
- Las taquillas deben pasar a ser gestionadas directamente por los teatros como vía para tener todos los datos de los clientes que compran las entradas o que piden información sobre ellas.
- En el camino necesario de vincularse a todos los estamentos de la sociedad local, no se deberá olvidar a las empresas y otras estructuras de valor de los municipios (otros centros culturales, centros de enseñanza, universidades, etc.). Se las puede vincular directamente a las actividades del teatro, desde la participación de personalidades del mundo de la empresa, educación, etc. en los consejos de administración, hasta su vinculación en diferentes actividades del teatro. La creación de clubes de empresarios es una buena estrategia en los cuales los participantes se sienten protagonistas y defensores de la permanencia del teatro como factor de desarrollo en las ciudades. También hay que atraer la voluntad positiva de los políticos y los líderes de opinión, los cuales ejercerán una labor importante de apoyo a los valores que el teatro representa.
- Aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y los medios sociales para una comunicación constante del teatro con la ciudadanía. En este sentido, los criterios de marketing y comunicación deberían estar de manera transversal en cualquier toma de decisión estratégica del teatro

9

Estas reflexiones y conclusiones pueden servir de base para más profundos análisis especializados que examinen cada uno de los temas planteados.

Además, han de servir de guía a teatros, administraciones públicas, partidos políticos u otros sectores de la ciudadanía, para iniciar un proceso de reconversión de la exhibición escénica pública hacia otras formas más acordes con la realidad actual y el papel que tiene la cultura y el arte escénico en la formación de personas y sociedades creativas, socialmente cohesionadas.