



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y  
Creativo orientación Patrimonio Cultural

Trabajo Final de Maestría

**Gestión estratégica de Programas de Formación de  
Nuevos Públicos en Teatros Líricos de Buenos Aires**

Maestranda Lic. Diana Elizabeth Salazar Vaca

Director: Dr. Cristian Antoine Faúndez

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018

## **1. Portada**

**Autora: Licenciada Diana Elizabeth Salazar Vaca**

**Gestión estratégica de Programas de Formación de Nuevos Públicos en  
Teatros Líricos de Buenos Aires**

**Director: Dr. Cristian Antoine Faúndez**

**Universidad de Buenos Aires, Facultad de ciencias Económicas, Escuela de  
Estudios de Posgrado.**

**Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y  
Creativo orientación**

**Patrimonio y Artes Visuales.**

**Año: 2018**

## **2. Agradecimientos**

Deseo agradecer a mi familia por su apoyo incondicional, quienes siempre estuvieron presentes a pesar de la distancia con una palabra de aliento para seguir en este camino.

También fue muy importante el apoyo y la colaboración de todo el equipo del Programa Vamos al Colón, bajo la Dirección de Eugenia Schvartzman y al Teatro Colón, pues durante el 2017 tuve la oportunidad de ser parte del área como pasante, gracias a lo cual pude conocer a fondo el trabajo del programa de formación.

Además, quiero agradecer a Víctor Neuman, Ana Durán y Sonia Jaroslavsky por el tiempo que me brindaron para las entrevistas a profundidad, pues otorgaron información muy valiosa para esta investigación.

Por otro lado, quiero agradecer al apoyo que me brindó mi Director de tesis Cristian Antoine, quien siempre estuvo presto a responder dudas y guiar mi trabajo.

Finalmente, agradezco a todo el equipo de la Maestría por los conocimientos impartidos en estos años.

# Índice

1. Portada .....	2
2. Agradecimientos .....	3
3. Lista de siglas y abreviaturas .....	7
4. Lista de tablas .....	8
5. Resumen .....	10
5.1. Aproximación metodológica .....	11
6. Situación actual de los teatros líricos y sus audiencias .....	13
6.1. Los estudios de públicos en América Latina .....	13
6.2. Los públicos asistentes a los teatros líricos: una mirada a Argentina, Chile y Uruguay ...	16
6.3. Teatros líricos en Buenos Aires .....	23
6.3.1. Teatro Colón: .....	23
6.3.2. Teatro Avenida: .....	24
6.4. Programas de formación de nuevos públicos en teatro lírico bonaerenses .....	25
6.4.1. Teatro Colón: Programa Vamos al Colón .....	26
6.4.2. Juventus Lyrica: Anímate a la Ópera .....	31
6.5. Otros programas de formación de públicos en América del Sur: .....	33
6.5.1. Programa de Formación de públicos: Mi pequeño Municipal del Teatro Municipal de Santiago de Chile .....	33
6.5.2. Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional de Lima .....	37
6.5.3. Programa de formación de Teatro Solís de Montevideo .....	40
6.5.4. Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires (PFE) .....	42
6.5.5. Área de públicos del Teatro Cervantes – Teatro Nacional Argentino .....	44
7. Marco Teórico .....	47
7.1. ¿Qué es la ópera? .....	47
7.2. Breve recorrido por la historia de la ópera .....	47
7.3. Historia de la ópera en Latinoamérica .....	50
7.4. La actividad teatral en Buenos Aires .....	55
7.4.1. Teatro Colón .....	57
7.5. Vínculo entre política cultural y educación .....	58
7.6. Las políticas culturales en Buenos Aires .....	61

7.7.	¿Qué es un Programa de Formación? .....	68
7.8.	El disfrute y recepción de la ópera y de las artes escénicas .....	68
7.9.	La recepción de la ópera como experiencia de ocio estético .....	71
7.10.	Principios del ocio y los principios educativos para programas de formación .....	73
7.11.	Más allá de la triada: audiencia - público – espectador en las artes escénicas .....	77
7.12.	Tipos de públicos .....	83
7.13.	Modelos de gestión de audiencia .....	85
7.14.	Interés del consumidor cultural .....	86
7.15.	Un sistema de barreras a las que se enfrenta el público y el teatro.....	87
7.16.	Incidencia de factores externos e internos para el consumo .....	93
7.17.	Proceso de decisión de consumo cultural.....	95
7.18.	La organización y su entorno .....	96
7.19.	Proceso de Planificación Estratégica.....	97
7.20.	Planificación operativa .....	99
7.21.	Evaluación .....	100
7.22.	Marketing cultural: modelo de gestión organizacional .....	101
7.23.	Estrategias para la creación y desarrollo de espectadores.....	108
8.	Metodología.....	114
8.1.	Características de la investigación .....	114
8.2.	Formulación del problema .....	115
8.3.	Pregunta de investigación .....	117
8.4.	Hipótesis.....	117
8.5.	Objetivos de la investigación: .....	117
8.6.	Justificación y relevancia de la investigación .....	119
8.7.	Límites de la investigación .....	122
8.8.	Viabilidad de la investigación.....	123
8.9.	Cronograma de trabajo.....	124
9.	ENTREVISTAS Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	127
9.1.	Breve acercamiento a los programas de formación investigados .....	127
9.1.1.	Programa de Formación de Teatro Cervantes .....	127
9.1.2.	Programa de Formación de la Orquesta de Granada-España .....	128

9.1.3.	Programa de Formación de Teatro Colón .....	130
9.2.	Categorías de las entrevistas.....	132
9.2.1.	Categoría 1: Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de Nuevos públicos.....	133
9.2.2.	Categoría 2: Estrategias de Formación.....	136
9.2.3.	Categoría 3: Evaluación .....	139
9.2.4.	Categoría 4: Política Cultural.....	140
9.3.	Análisis de las categorías.....	142
9.3.1.	Categoría 1: Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de Nuevos públicos.....	142
9.3.2.	Categoría 2: Estrategias de Formación.....	149
9.3.3.	Categoría 3: Evaluación .....	152
9.3.4.	Categoría 4: Política Cultural.....	154
10.	Conclusiones: .....	156
11.	Recomendaciones .....	160
11.1.	Propuesta práctica .....	162
11.2.	Futuras líneas de investigación .....	166
12.	Bibliografía .....	168
13.	Anexos.....	173

### **3. Lista de siglas y abreviaturas**

- OIC: Observatorio de Industrias Culturales
- ONU: Organización de las Naciones Unidas
- PFE: Programa de Formación de Espectadores
- PGP: Plan de Gestión de Públicos
- SInCA: Sistema de Información Cultural de la Argentina
- TMS: Teatro Municipal de Santiago
- CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- PRODANZA: Instituto para el Fomento de la Actividad de la Danza no Oficial de la Ciudad de Buenos Aires.
- PROTEATRO: Instituto para la Protección y Fomento de la Actividad Teatral No Oficial de la Ciudad de Buenos Aires.
- ISA: Instituto Superior de Arte del Teatro Colón
- MPE: Mapa de públicos escénicos
- DGMus: Dirección General de Música

#### **4. Lista de tablas**

- Tabla 1: Porcentaje de asistentes a espectáculos de Artes Escénicas con entradas pagadas y gratuitas, según tipo de espectáculo, 2015 Chile
- Tabla 2: Asistencia a nueve actividades culturales a lo largo de la vida, 2017 (en porcentajes) Chile
- Tabla 3: Participación en espectáculos de artes escénicas y musicales por nivel educacional (en porcentajes) Chile
- Tabla 4: Porcentaje de concurrencia a diversas actividades culturales en Argentina SInCA
- Tabla 5: Artes escénicas. Asistentes por circuito teatral. CABA. Años 2002-2013 OIC
- Tabla 6: Funciones (eje izq.) y asistentes (eje der.) del Teatro Colón. CABA. Años 1990-2013 OIC
- Tabla 7: Definición de una política pública
- Tabla 8: Organismos de fomento a las artes escénicas en la CABA
- Tabla 9: Principios de ocio, educación y estéticos – Líneas de intervención educativas
- Tabla 10: Tipos de público. \*Cuadro de elaboración propia, basado en lo conceptos proporcionados por Jordi Sellas y Jaume Colomer en su libro: Marketing de las Artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos.
- Tabla 11: Factores externos e internos
- Tabla 12: Factores externos de una organización
- Tabla 13: Tipos de estrategia de una organización



- Tabla 14: Modelo de Marketing Relacional para la Gestión de las Artes Escénicas
- Tabla 15: Categoría 1: Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de Nuevos públicos
- Tabla 16: Categoría 2: Estrategias de Formación
- Tabla 17: Categoría 3: Evaluación
- Tabla 18: Categoría 4: Política cultural
- Tabla 19: Variables estadio vital
- Tabla 20: Tipos de públicos: Proactivos/Reactivos/Inactivos
- Tabla 21: Mapa de públicos escénicos (MPE)
- Tabla 22: Área de formación de Espectadores Teatro Cervantes
- Tabla 23: Estrategias clave en el programa de formación de la Orquesta de Granada
- Tabla 24: Programa de Formación Teatro Colón

## 5. Resumen

Según los Informes de consumo cultural proporcionados por Argentina, Uruguay y Chile, el porcentaje de público que asiste a los teatros líricos para disfrutar de espectáculos de ópera, ballet y concierto es muy escaso. Este ha sido una de las causas del florecimiento de diversos Programas de Formación, que buscan efectivizar el acceso a los bienes culturales, para así construir ciudadanía, entendiéndolo como un rol ineludible del Estado y de las organizaciones artísticas, sobre todo, del ámbito público.

Sin embargo, la falta de institucionalización de los programas dentro de los teatros, los ha convertido en áreas de fácil desmantelamiento, ya que son tan sólo proyectos de una administración de turno. A este problema se suman los de índole presupuestario y el trabajo aislado tanto de las casas líricas, de los teatros en general y de los entes estatales, que no permiten vincular proyectos artísticos entre sí.

El debate teórico acerca de los Programas de Formación en los teatros líricos es escaso, pero la coyuntura política y económica actual ha incentivado la conexión entre gestores e investigadores. Lo que no podemos dejar de mencionar es la impronta educativa de los programas de formación, siendo esto su característica primordial y el lineamiento que dirige sus estrategias de gestión. Los programas estudiados implementan acciones similares sobre el trabajo del docente, la mediación con el sector educativo, la necesidad de estar insertos de forma curricular en el Ministerio de Educación y también de ser un área institucionalizada y jerarquizada en la organización.

Gracias a la investigación, se puede concluir que los programas de formación necesitan de políticas públicas que visibilicen y respalden su trabajo a nivel institucional, social y gubernamental. Políticas que vinculen al ámbito educativo, a los teatros líricos, a los entes gubernamentales y a la actividad artística.

### **5.1. Aproximación metodológica**

Este trabajo de investigación es de carácter exploratorio, pues intenta hacer una aproximación práctica y teórica sobre las estrategias de gestión que implementan los Programas de Formación en los teatros líricos bonaerenses. Es de carácter cualitativo, pues usa a la entrevista a profundidad como principal fuente de información. Además, se realizó una pasantía de nueve meses en el Vamos al Colón, para conocer a fondo su trabajo.

La investigación hizo hincapié en el sector de la ópera en América del Sur, tomando como modelo tres informes de consumo cultural: el de Argentina, Chile y Uruguay. También, se aplicó entrevistas a profundidad a los Directores: Eugenia Schvartzman de Vamos a Colón, Víctor Neuman de la Orquesta de Granada y Ana Durán – Sonia Jaroslavsky del programa de Teatro Cervantes. El trabajo no fue estrictamente comparativo, pero las entrevistas permitieron reconocer similitudes entre los diferentes programas y analizar modelos de gestión que buscan los mismos objetivos a pesar de enfocarse en artes distintas.

Después de analizar la situación actual de las casas líricas, sus audiencias y los Programas de Formación que impulsan, se encontró que el problema de investigación se centra en que existen estrategias poco valoradas, estudiadas y debatidas de gestión cultural impulsadas por los Programas, que favorezcan su vinculación con el sistema educativo, los entes gubernamentales, la sociedad civil y la comunidad artística.

Entonces, surge como pregunta de investigación: ¿Qué estrategias de gestión implementan los Programas de Formación de Nuevos Públicos para promover el acceso a las

propuestas artísticas de los teatros líricos y si estas los vinculan con el Estado, el sistema educativo, la comunidad y los artistas?

Como objetivo general se planteó analizar aquellas estrategias que implementan los programas de formación de espectadores (PFE) de los Teatros Líricos de CABA para vincularse a sus públicos objetivos. Además, confeccionar un plan estratégico de gestión de audiencias para un programa de formación en un teatro lírico.

Los objetivos específicos fueron: Describir los modelos de gestión relevantes de PFE de América del Sur. Investigar tres programas diferentes vinculados a las artes escénicas, mediante la aplicación de entrevistas a profundidad. Describir cada uno de esos Programas: sus barreras de gestión, sus impactos actuales, sus estrategias y líneas de acción para acercarse a sus audiencias y lograr que sean sostenibles.

Luego de la investigación teórica y práctica, se logró concluir que la sostenibilidad de un PFE está ligado a la jerarquía que tiene dentro de la institución y de su emplazamiento a nivel gubernamental, además de la visibilización de sus acciones en el sistema educativo y en la sociedad. También, se pudo observar que, en América del Sur, los programas conllevan lineamientos educativos, por lo que necesitan promover estrategias vinculantes con el Ministerio de Educación y, además, crear un espacio de formación docente, pues resulta ser el mediador clave entre el programa y el público objetivo.

Por último, cabe mencionar, el sentimiento de desprotección o alejamiento del que padecen estos programas, pues los entrevistados afirman que no existe una política pública que los enmarque y los favorezca.

## **6. Situación actual de los teatros líricos y sus audiencias**

En este apartado, se hablará sobre los estudios de públicos en América del Sur; luego se describirá a tres de los teatros líricos más importantes del sector, elegidos para este trabajo por su proximidad geográfica, por su trabajo sobre las artes escénicas y por los programas de formación de público que implementan. Además, se analizará las audiencias vinculadas a la ópera y, por último, se mencionarán los Programa de Formación de públicos más relevantes. De esta manera, se hará un acercamiento al tema de investigación.

### **6.1. Los estudios de públicos en América Latina**

Según la socióloga Paula Vergara, el auge de los estudios de públicos radica en que las organizaciones culturales han comprendido que su sustentabilidad depende cada vez más de sus destinatarios y han trabajado en mayor o menor medida para conocer mejor a los públicos y para diseñar e implementar estrategias de acción. “Aunque las investigaciones datan desde fines de la década de los 80, la reflexión teórica sobre el tema es más bien reciente en la región.” (Vergara, 2017, pág. 20)

En América Latina, distintos organismos gubernamentales o académicos han impulsado una serie de investigaciones sobre consumo cultural y algunas de ellas serán utilizadas en este trabajo para conocer cuáles son las audiencias del sector de las artes escénicas.

En 1992, FLACSO publicó *Algunas tendencias en el consumo de bienes culturales de América Latina*, donde se hizo un análisis de una encuesta aplicada en Santiago, Buenos Aires y Ciudad de México.

“La gran masa de la población se identifica con el consumo de los bienes de la industria cultural (televisión y radio principalmente) y constituyen públicos heterogéneos; y una franja restringida de la población, se identifica con el consumo de bienes de la alta cultura y constituyen públicos homogéneos (altos ingresos, escolaridad y profesionalidad)” (Vergara, 2017, pág. 20)

Posteriormente, *El Consumo cultural en México* en 1993 coordinado por García Canclini y *El consumo cultural en América Latina* en 1999 coordinado por Sunkel, hicieron una aproximación a las actividades realizadas en el tiempo libre y aportaron “estudios puntuales sobre el comportamiento y reacción del público frente a determinados eventos culturales.” (Vergara, 2017, pág. 20)

El informe de *Desarrollo Humano de Chile 2002* dividió a los consumidores culturales en cuatro niveles: mínimo, bajo, medio y alto, y concluyó que:

“El desarrollo de mayores posibilidades de acceso a los bienes y servicios culturales puede ser una herramienta para el desarrollo de un trabajo cultural que trascienda la esfera de lo individual y sirva de base para una reflexividad social más amplia (...) lo que contribuye a la construcción de una sociedad más participativa y democrática.” (Vergara, 2017, pág. 20)

A partir del 2000, las instituciones gubernamentales desarrollaron estadísticas culturales y encuestas nacionales de hábitos y prácticas culturales, que permitieron conocer la estructura general de la demanda de bienes y servicios, sea de libros, conciertos, danza, museos, ópera y más; tomando en cuenta ciertas variables como el sexo, la edad, el nivel educativo, lugar de residencia, nivel socioeconómico, etc.

Según Vergara, en América Latina, estos estudios atraviesan actualmente problemas al momento de aplicar los instrumentos de evaluación de manera periódica, para obtener información actualizada y contar con series históricas.

Según lo que menciona Vergara, los resultados demostraron desigualdades en el acceso de prácticas culturales como las artes escénicas; sin embargo, dicha información, paradójicamente, estaría lejos de promover nuevos diseños e implementación de las políticas públicas a favor de este sector. La sistematización de la información ha sido sobre todo cuantitativa y se han llevado a cabo pocos estudios cualitativos.

En el 2013, se creó el *Observatorio Iberoamericano de Cultura (OIBC)*, con el fin de “coordinar en un único lugar las informaciones ya existentes en la materia, y desarrollar nuevos estudios que faciliten la comparación de datos entre los países, con el fin de servir al desarrollo de las políticas públicas en el campo cultural.” (Vergara, 2017, pág. 23)

Se realizó en ese año la *Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales* que mostró que el 70% de los encuestados afirmaron no haber asistido a conciertos y el 67%, no haber ido al teatro. Como lo comenta Vergara, los niveles de mayor consumo refirieron a prácticas que se pueden realizar sin necesidad de desplazamiento y que tienen un cierto carácter de gratuidad. Mientras que aquellas que necesitan ir a un lugar específico y a una hora determinada, con un pago de entrada, marcaron no sólo frecuencias bajas de consumo, sino también características especiales en sus formas de distribución y acceso.

Sin embargo, los estudios promovidos por las propias organizaciones culturales son escasos y poco difundidos. En América Latina, el modelo que prima es el de la formación de públicos.

“Dicha noción no se condice exactamente con la de desarrollo de públicos (o desarrollo de audiencias), ya que si bien considera los objetivos estratégicos de la ampliación y fidelización, se

ha concentrado principalmente en la diversificación, y por ende, en estrategias más asociadas a la intervención social que a las del marketing” (Vergara, 2017, pág. 25)

Al respecto, cabe destacar *Los programas de desarrollo y formación de audiencias del Centro Gabriela Mistral (GAM)*, a través de iniciativas de programas educativos en artes escénicas y musicales, dirigido a estudiantes de enseñanza básica que provienen de contextos de vulnerabilidad social.

Cómo se verá más adelante, la impronta educativa es la que define el corazón de un Programa de formación de nuevos espectadores en las organizaciones culturales de América Latina y será el tópico que se tomará para definir dichos programas.

Para entender el contexto en el cual se insertan los Programas de Formación de Teatros Líricos, se detalla a continuación un análisis sobre los públicos que asisten a las casas líricas.

## **6.2. Los públicos asistentes a los teatros líricos: una mirada a Argentina, Chile y Uruguay**

Cada país de América del Sur tiene un teatro especializado en la producción y promoción de música clásica o académica, sea en categoría de ópera, ballet o concierto.

Estos teatros son denominados como teatros líricos, siendo una de sus ofertas protagónicas la ópera, por lo que en la investigación se hará hincapié en el análisis situacional de este género.

En América del Sur, haciendo un recorte para esta investigación, se mencionarán tres Informes de consumo cultural de Teatro Colón de Buenos Aires, Teatro Municipal de



Santiago de Chile y Teatro Solís de Montevideo, los cuales brindan datos valiosos para éste estudio.

En Buenos Aires se encuentra el Teatro Colón, considerado el espacio lírico más importante de América Latina y uno de los más representativos a nivel mundial, con una historia muy rica en cuanto a su patrimonio arquitectónico y a los espectáculos que ha llevado a escena en los últimos cien años.

Otro teatro vinculado a la música clásica es el Teatro Municipal de Santiago de Chile, con gran trayectoria artística. Por otro lado, el Teatro Solís en Montevideo desarrolla temporadas relevantes para este medio artístico.

Para tener un panorama más profundo, se describirá al Teatro Municipal de Santiago y al Teatro Colón, considerados teatros líricos debido a la propuesta operística que presentan en cada temporada. Además, insertan a su programación anual funciones de ballet y conciertos vinculados a la música clásica. El Teatro Municipal de Santiago de Chile expone en su Política Cultural:

“El Teatro Municipal de Santiago tiene como misión la creación y difusión de una programación artística de excelencia en artes líricas, musicales y de la representación.” [...] “Asimismo el TMS asume como compromiso generar condiciones de acceso e instancias de formación de públicos para que el mayor número de chilenas y chilenos puedan apreciar y apropiarse de su proyecto artístico y cultural.” (TMS)

Por su lado, el Teatro Colón en su Ley de Autarquía expresa:

“El Ente Autárquico Teatro Colón es el organismo público que tiene la misión de crear, formar, representar, promover y divulgar el arte lírico, coreográfico, musical -sinfónico y de cámara- y experimental, en su expresión de excelencia de acuerdo a su tradición histórica, en el marco de las políticas culturales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

[...] y en uno de los literales de su artículo tres menciona que una de sus funciones es: “Fomentar acciones en torno a la formación de nuevos públicos.” (Colón A. d., 2008)

Los dos teatros mencionados expresan que su misión es promover acciones para la formación de nuevos públicos y, en estos dos últimos años 2016 y 2017, sus programas de formación de audiencia han ido cobrando más importancia dentro de las temporadas artísticas.

A continuación, se analizarán los inconvenientes culturales que tienen géneros musicales como la ópera, para poder investigarlos más a fondo.

La ópera es un género musical en el que convergen diversas expresiones artísticas: teatro, danza, literatura, diseño, etc. Cada teatro funciona gracias a diferentes actores administrativos, de gestión y marketing, infraestructura, etc.; pero sobre todo a la relación entre la institución y su público. Por esto, es importante conocer profundamente la percepción que tienen sus dirigentes sobre las audiencias y la necesidad de estrategias de gestión que motiven el fortalecimiento o creación de nuevos vínculos entre ellos.

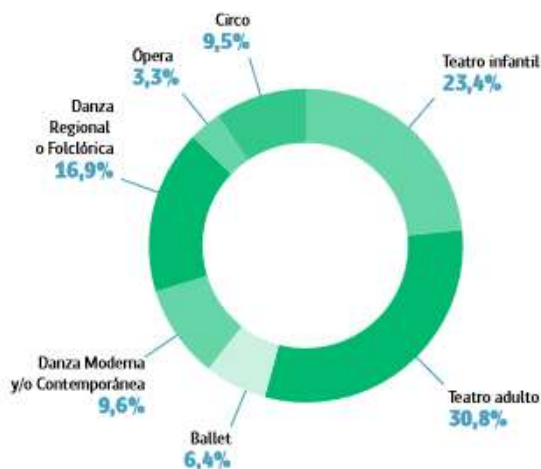
Para remarcar esta situación con respecto a la lírica en el cono sur, según datos obtenidos del Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural de Uruguay en el 2014, más de la sexta parte de los uruguayos experimentaron alguna vez en su vida asistir a la ópera (el 16,7%). Además, se evidenció que “en el último año, la asistencia a la ópera a nivel nacional fue del 3,2% –muy similar a la registrada en 2009 del 3,5%–; mostrando que existe un público específico.” (Dominzian, Susana, 2004, pg.95) Sin

embargo, en comparación con el teatro y la danza, la ópera posee la menor cantidad de público.

Por otro lado, según el Informe anual de Estadísticas Culturales 2015 de Chile, la ópera está considerada como un subdominio de las artes escénicas, siendo la que menor participación de audiencia posee en comparación con el teatro, la danza y el circo, alcanzando el 3,3% del consumo a nivel nacional. Esto se lo puede apreciar en el cuadro proporcionado por el Informe. **(Estadísticas Culturales: Informe Anual 2015, Chile, pg.82)**

Tabla 1: Porcentaje de asistentes a espectáculos de Artes Escénicas con entradas pagadas y gratuitas, según tipo de espectáculo, 2015 (ESTADÍSTICAS CULTURALES. INFORME ANUAL 2015, pág. 82)

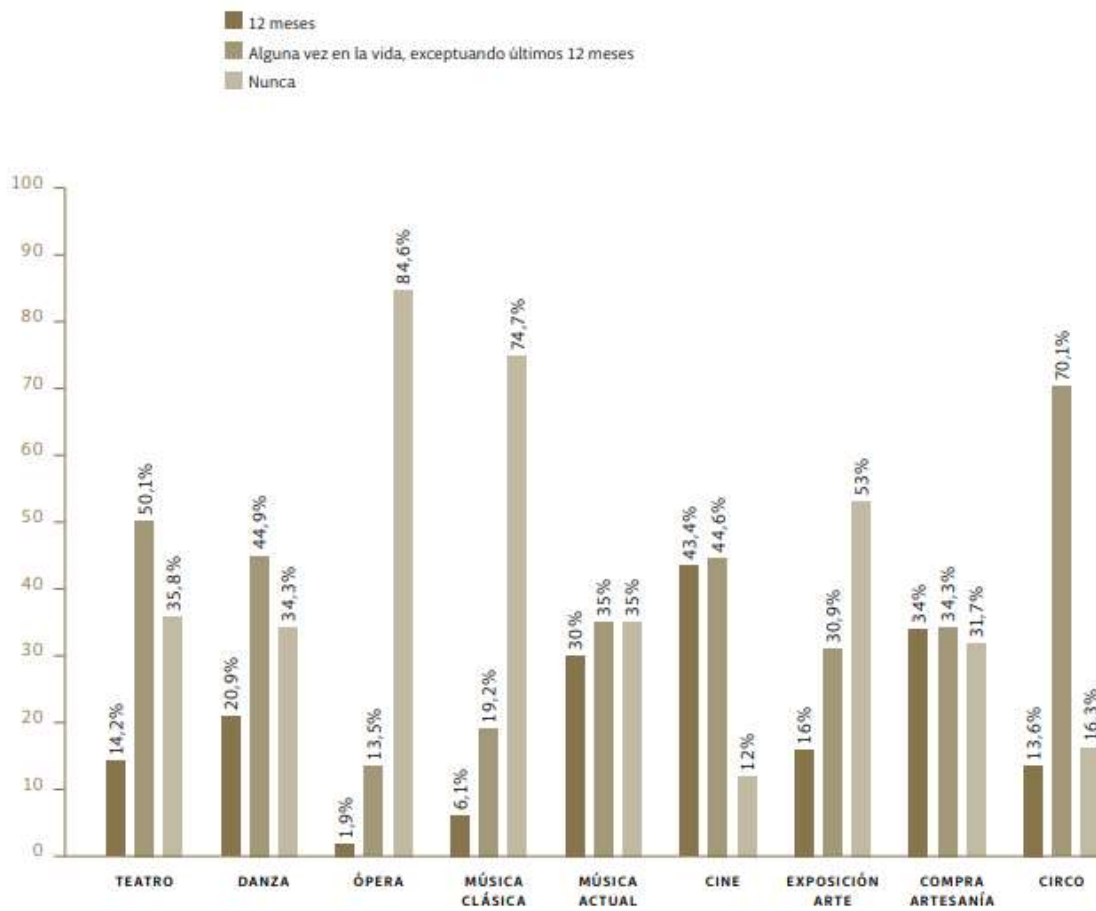
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en base a datos de la Encuesta de Espectáculos Públicos del Instituto Nacional de Estadísticas (INEC).



Por otro lado, el Estudio de participación cultural chilena de 2017 dice que “solo un 1,9% de los encuestados indicó haber ido a ver una ópera y un 6,1% haber participado en un concierto de música clásica.” (Artes, 2017, pág. 104) Y, como se advierte en el siguiente gráfico, el 84.6% de la población afirmó nunca haber asistido a la ópera, un 74.7% nunca

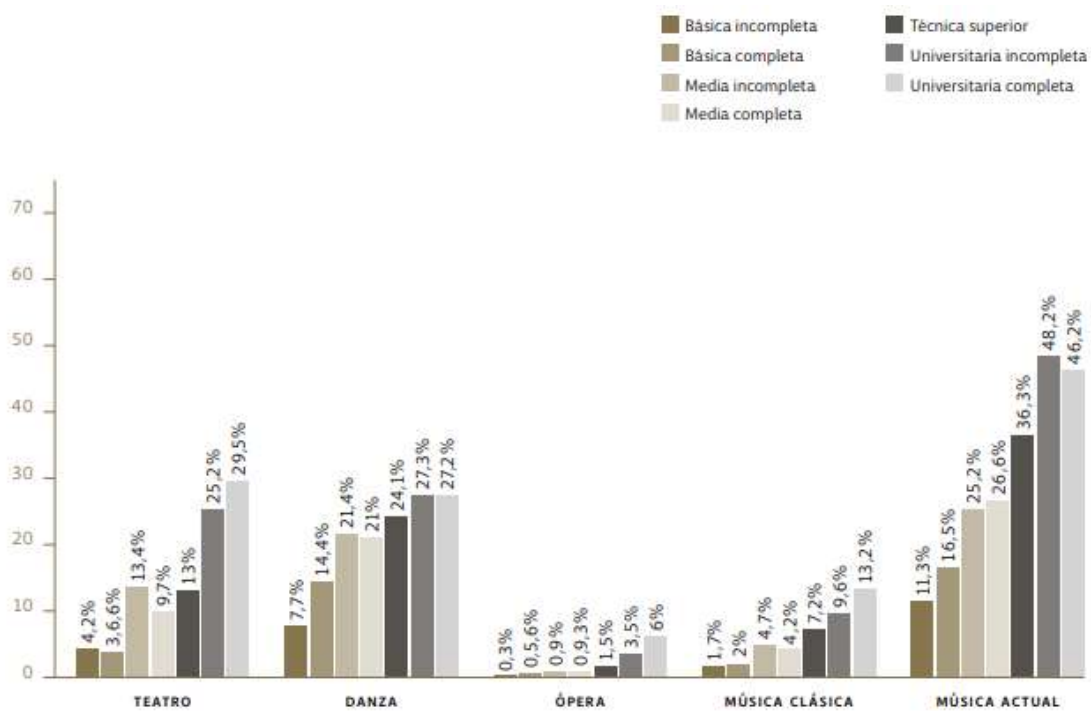
asistió a un concierto de música clásica y el 34.3% de la población nunca fue a un espectáculo de ballet. (Artes, 2017, pág. 105)

Tabla 2: Asistencia a nueve actividades culturales a lo largo de la vida, 2017 (en porcentajes) (Artes, 2017, pág. 105)



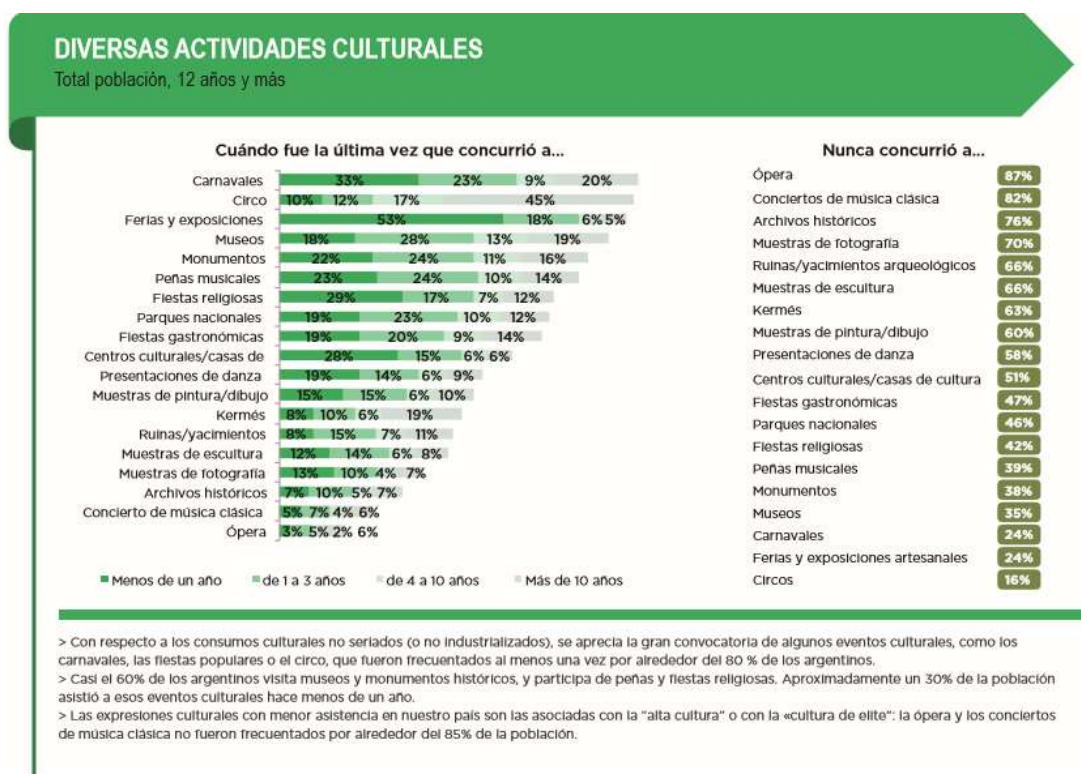
Por último, gracias a este nuevo estudio, podemos observar que el nivel de educación incide en el nivel de participación, asociando un alto nivel de asistencia al teatro con la educación universitaria, que son quienes acuden más a obras de teatro, danza, ópera o espectáculos de música en vivo. (Artes, 2017, pág. 108)

Tabla 3: Participación en espectáculos de artes escénicas y musicales por nivel educacional (en porcentajes) (Artes, 2017, pág. 108)



En el caso de Argentina, según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales realizada por el SInCA en el 2013, la ópera es también el género artístico menos frecuentado, alcanzando el 3% de visitantes en menos de un año y el 5% de 1 a 3 años. Mientras que el 87% de la población nunca concurreó.

Tabla 4: Porcentaje de concurrencia a diversas actividades culturales en Argentina (SInCA, 2013, pág. 33)



Como se puede observar, en estos tres países el porcentaje de consumo frecuente de ópera no sobrepasa del 3% de la población a nivel nacional y según el informe del 2017 de Chile, el índice bajó al 1.9%. Esta información es pertinente para la investigación, pues brinda un panorama global de la situación del género musical académico tanto en Argentina como en los países aledaños.

### **6.3. Teatros líricos en Buenos Aires**

A continuación, se detallará lo que sucede en la Ciudad de Buenos Aires y sus Casas Líricas, enfocándose en dos que enmarcan de alguna manera a un Programa de Formación de Audiencia relevante dentro de la Ciudad.

#### **6.3.1. Teatro Colón<sup>1</sup>:**

Es un organismo público inaugurado en 1857 en la actual sede de Banco Nación frente a Plaza de Mayo, con la ópera La Traviata de Verdi. La sala, que se conoce actualmente, fue inaugurada en 1908 con la ópera Aida en la calle Cerrito.

En el 2008 se sancionó la Ley de Autarquía del Teatro que creó el Ente Autárquico Teatro Colón en el ámbito del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

“Con personería jurídica propia, autonomía funcional y autarquía financiera. Su misión es la de “crear, formar, representar, promover y divulgar el arte lírico, coreográfico, musical -sinfónico y de cámara- y experimental, en su expresión de excelencia de acuerdo a su tradición histórica, en el marco de las políticas culturales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”<sup>2</sup>. (Colón T. )

---

<sup>1</sup> El Anexo 1 contiene información más detallada sobre el Teatro Colón.

<sup>2</sup> <http://www.teatrocolon.org.ar/content/160-a%C3%B1os-de-la-apertura-del-antiguo-teatro-col%C3%B3n>  
Recuperado el 20/06/2017

En el 2016, se creó el Programa de Formación de Nuevos Públicos: Vamos al Colón y el abono Colón en Familia.

### 6.3.2. Teatro Avenida:

En esta sala trabajan algunas compañías independientes, que presentan espectáculos vinculados a la música clásica. Las más destacadas, sobre todo por su trabajo continuo son Juventus Lyrica y Buenos Aires Lírica<sup>3</sup>

**Juventus Lyrica** es una organización sin fines de lucro que nació en 1998. Se dedica a la producción de espectáculos operísticos de manera independiente y fue declarada de interés cultural por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires y por el Congreso de la Nación Argentina. Trabaja en Teatro Avenida, del cual alquilan sólo su sala principal. <sup>4</sup>

Gracias a la iniciativa de su actual Directora Escénica Ana D’Anna y a la de Horacio Jaurena se creó la Compañía. Los impulsó el hecho de que los cantantes “no tenían espacio para desarrollar y mostrar su talento, porque el Colón contrataba en su mayoría a artistas extranjeros.”<sup>5</sup> (Lyrica, s.f.)

---

<sup>3</sup> Buenos Aires lírica cesó sus funciones en el 2017 a través de un comunicado oficial transmitido en redes sociales.

<sup>4</sup> En este trabajo describiremos la primera compañía mencionada, puesto que es la que conlleva un Programa de formación de nuevos públicos para escuelas secundarias de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y, porque, además, Buenos Aires Lírica cesó su funcionamiento para el año 2018 por problemas administrativos descritos en una carta pública de dicha institución.

<sup>5</sup> Entrevista a Ana D’Anna publicada en el programa “Temporada 2014”, Juventus Lyrica.



La concibieron como una “asociación lírica dedicada al descubrimiento y a la proyección de valores jóvenes, a través de un profundo trabajo musical y actoral”, que funcione de forma privada.

En estos 20 años de trabajo “el descubrimiento, la formación, el debut y el posterior apuntalamiento de las voces jóvenes” es lo que inspira a que Juventus Lyrica siga trabajando. El vínculo de los músicos jóvenes con artistas prestigiosos, su acercamiento a la ópera y la proyección que han logrado muchos de sus integrantes en el medio de la ópera local e internacional, además del crecimiento de su audiencia los motiva para una superación constante, según lo que se puede leer en su página web.

Los objetivos destacables de la Compañía son: brindar oportunidades de formación a los cantantes jóvenes, ampliar la audiencia de la ópera y ofrecer un espacio alternativo y de excelencia para disfrutar el género lírico. Esto les ha llevado a la producción de ochenta y un óperas, dando oportunidad a 830 cantantes y 1750 artistas. Han ganado once premios nacionales: seis premios de la Asociación de Críticos Musicales de la Argentina, tres premios ACE (Asociación de Críticos del Espectáculo), dos premios Konex, Diploma al Mérito. Fueron invitados a presentar una obra en Europa y recibieron la distinción de la revista holandesa Place de l’Opera a la producción *Don Giovanni*, realizada en La Haya y Rotterdam en 2012 como una de las diez mejores óperas del año en Holanda

#### **6.4. Programas de formación de nuevos públicos en teatro lírico bonaerenses**

Para adentrarse en el trabajo de investigación, se profundizará en los programas de formación que manejan Teatro Colón y la Compañía Juventus Lyrica, haciendo especial énfasis en el primero debido a que atañe al tema de estudio, pues es el único programa

emplazado dentro de un teatro, mientras que el de Juventus, pertenece a dicha Compañía más no al Teatro Avenida.

#### 6.4.1. **Teatro Colón: Programa Vamos al Colón**

Vamos al Colón es un programa enfocado al público infantil, que trabaja en conjunto con el Ministerio de Educación y Cultura, produciendo espectáculos de ópera, ballet y concierto, a través de tres ejes principales: Educación, Familia y Colón Joven. Nació en el 2016 y, en el 2017, fue el abono más vendido del Teatro Colón.<sup>6</sup>

Es un departamento que produce sus espectáculos, diferenciándose con la temporada propuesta por el Teatro por enfocarse en los niños y adolescentes de las escuelas públicas de la Ciudad de Buenos Aires con una mirada de formación.<sup>7</sup>

**Vamos al Colón** es un área que busca acercar y formar a nuevos públicos a las actividades propuestas por el Teatro lírico más grande del país. Desde una visión plural, motiva sobre todo a niños y jóvenes a apropiarse de la programación de ballets, óperas y conciertos, invitándolos a valorar las artes musicales escénicas en vivo.

El Programa de formación de nuevos públicos responde a una política plateada en la Ley de Autarquía del Teatro Colón, que manifiesta:

---

<sup>6</sup> <http://www.teatrocolon.org.ar/es/vamosalcolon> Recuperado el 20/06/2017

<sup>7</sup> Sobre el programa Colón en Familia se hará una ampliación especial por ser el departamento vinculado especialmente al tema de investigación.

“El Ente Autárquico Teatro Colón es el organismo público que tiene la misión de crear, formar, representar, promover y divulgar el arte lírico, coreográfico, musical -sinfónico y de cámara- y experimental, en su expresión de excelencia de acuerdo a su tradición histórica, en el marco de las políticas culturales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.” [...] y en uno de los literales de su artículo 3 menciona que una de sus funciones es: “Fomentar acciones en torno a la formación de nuevos públicos.” (Colón A. d., 2008)

Sin embargo, el Programa de formación de nuevos públicos, **Vamos al Colón**, no está inserto en el organigrama del Teatro Colón, siendo un programa que funciona como un proyecto de Dirección Vocal, más no como parte constituida de la institución, a pesar de la importancia de su implementación y funcionamiento continuo según la misma Ley de Autarquía del Teatro.

El departamento hasta 2017 estaba conformado por una Coordinación general y artística; Coordinación pedagógica; Contenidos y vinculación institucional; Coordinación de producción. Para el 2018, esto se desarticuló, conformando el departamento sólo la dirección general y producción. Todos los integrantes del equipo se encuentran ahora contratados bajo el sistema de Prestación de Servicios. El área no tiene mayor injerencia en la programación ni en la realización artística y se retiró a la ópera de la propuesta gratuita para escuelas, aunque se contemplaron funciones pagas para los abonados para la reposición de Cenicienta, ópera producida en 2017. Sin embargo, se detallarán los tres ejes que movilizaban al programa de formación, para tomarlo como un modelo de planificación dentro de una casa lírica.

### **Eje 1: Programas Educativos**

El Programa Vamos Al Colón trabaja en colaboración con el Ministerio de Educación y Cultura para que todos los alumnos de quinto y sexto grado de las escuelas públicas de la

Ciudad de Buenos Aires puedan asistir al menos a una función de Ópera, Ballet o Concierto especialmente producida para ellos. Todos son espectáculos didácticos creados para las escuelas primarias. Además, se entrega material didáctico y se realiza una capacitación para los docentes, para que la experiencia sea más rica y que se pueda volcar lo vivido en un trabajo de clase.

Los programas surgen bajo el “convencimiento de que el arte y la cultura son bienes fundamentales en la construcción y preservación de la ciudadanía, y el acceso a su diversidad implica mejoramiento en la calidad de vida.” (Colón V. a., 2016)

Los objetivos del programa son:

- “Estimular la asistencia recurrente, la percepción reflexiva y la apropiación de la programación musical y escénica del Teatro, por parte de los niños en edad escolar, en función de crear el hábito cultural de concurrencia al Teatro Colón.
- Contribuir al fortalecimiento del capital cultural de los niños, entendido como el conjunto de instrumentos con que cuenta un individuo para aproximarse, acceder, valorar y apropiarse simbólicamente de los bienes culturales y de las creaciones artísticas.
- Brindar espacio y herramientas de análisis de las obras –tanto artística como técnicamente – a los docentes y responsables institucionales, a los efectos de incluir de forma programática la aproximación a las artes musicales y escénicas.
- Relacionar a los hogares de los niños a través de la entrega de material informativo y didáctico, especialmente diseñado, con la finalidad de compartir en familia la experiencia.” (Colón V. a., 2016)

Los espectáculos que incluyen son titulados como: Mi primer concierto, Mi primer Ballet y Mi primera Ópera. Estas eran producciones propias del área Vamos Colón, con manejo de un presupuesto asignado anualmente.

**Temporadas:** Durante los años 2016 y 2017, Vamos al Colón presentó seis títulos por año, dos correspondientes a cada género, bajo un marco de concierto didáctico. Esto se modificó en el 2018, cuando se retiró la ópera, produciendo menos espectáculos durante el año.

## **Eje 2: Familia**

1. **Colón en Familia:** Es un abono anual a precios populares para que pueda asistir toda la familia a seis títulos de Ópera, Ballet y Concierto. Cabe destacar que éste abono fue el más vendido de la temporada 2017 ofrecida por el Teatro Colón y, además, todas las realizaciones eran producciones propias del Departamento de Formación de Públicos y, con el dinero recaudado de las funciones, se producían las diversas propuestas artísticas.<sup>8</sup>
2. **Funciones Extraordinarias:** Con el apoyo del CETC (Centro de Experimentación del Teatro Colón) en el 2017 reestrenó el “Cielo Stravinsky” de Andrea Servera, que propone para los más pequeños un recorrido por las obras del compositor ruso; y “El Laberinto de la Historia” de Laura Figueiras: obra ganadora de la convocatoria 2015 para coreógrafos de la Bienal Juvenil, que plantea una forma diferente de presentar la historia del Teatro Colón.
3. **Foyer en vivo:** Con el fin de presentar parte del patrimonio histórico del Teatro, se usa el foyer para realizar un espectáculo de diferentes disciplinas artísticas desde lo contemporáneo y lo lúdico. Estas puestas fueron retiradas en 2018.

## **Eje 3: Colón Joven**

---

<sup>8</sup> La información sobre el Programa de Formación se la obtuvo gracias a la página web del Teatro Colón y a una entrevista a profundidad que se realizó a su Directora Eugenia Schwartzman, además también gracias a la pasantía anual que realicé en el Programa.

1. **Jóvenes periodistas:** Se convoca a los jóvenes de tercer a quinto año del secundario para darles herramientas y material teórico en talleres vivenciales para que conozcan profundamente el camino de una obra, desde su creación hasta su puesta en escena. Por cuestiones de falta de recursos humanos y económicos, este eje no se pudo llevar a cabo hasta ahora.

#### **Otros programas para acercarse al público:**

- **Encuentros de coros de niños:** En el área metropolitana de Buenos Aires existen varios coros Infanto – Juveniles y teniendo al Coro de Niños del Teatro Colón como anfitrión, se realiza un encuentro de los Coros, con el objetivo de acercar a los chicos que tienen las mismas inclinaciones artísticas para confraternizar y aprender de sus actividades musicales.
- **Ensayos abiertos:** El trabajo que realiza un artista antes de presentar una función es arduo y complejo, sin embargo, el público puede observar siempre sólo el resultado final. Este espacio, permite asistir a los alumnos de las escuelas secundarias públicas y a las ONG dedicadas a la infancia y adolescencia a los ensayos generales de la Orquesta Filarmónica y la Orquesta Académica. Este trabajo tiene como objetivo poner en valor toda la preparación que se requiere antes de brindar un espectáculo.
- **Abonos:** Los precios que se establecieron para la temporada 2017 del abono Colón en Familia son evidentemente más asequibles económicamente que los de la temporada de ópera que ofrece el Teatro. Esto sería una estrategia de venta para atraer más público.

#### 6.4.2. **Juventus Lyrica: Anímate a la Ópera**

Para cumplir con su objetivo de ampliar la audiencia de la ópera y ofrecer un espacio alternativo y de excelencia para disfrutar el género lírico, implementaron el **Programa de formación de audiencia: Anímate a la Ópera** en el cual Juventus Lyrica invita a las escuelas secundarias a compartir la experiencia de la música.

“Es un aporte concreto y decisivo para el desarrollo de la educación por el arte en Argentina que promueve la participación de los más jóvenes en el género lírico saltando la mediación del aula para ofrecerles el contacto directo con la experiencia artística” (JuventusLyrica, s.f.)

Este programa se logra financiar gracias a la Ley de Mecenazgo. Sus proyectos aprobados en el 2013 fueron: *Programa Global de formación de Artistas y Espectadores* y el proyecto *Construyendo un espacio alternativo para acercarse a la ópera: 15 años de Juventus Lyrica*. (Medios, Listado de proyectos aprobados 2013, 2013 )

Los proyectos 2014 para recibir mecenazgo fueron *El futuro de la ópera: programa de formación de jóvenes talentos y nuevos espectadores* y el proyecto *Un viaje musical desde el siglo XVII a nuestros tiempos (Etapa 1)* (Medios, Listado de proyectos aprobados 2014, 2014)

Los proyectos aprobados para el 2015 fueron *El programa de formación de jóvenes talentos y nuevos espectadores*. Otro de los proyectos fue *Un viaje musical desde el siglo XVII a nuestros tiempos. (Etapa 2)* (Medios, 2015)

Los alumnos asisten a un ensayo general de cada una de las óperas, que son ejecutados los jueves por la mañana de 10 am a 13pm. Además, los docentes reciben material didáctico sobre la obra para que puedan introducir información relevante a los estudiantes antes de asistir al teatro. Ellos pueden disfrutar de la representación completa con escenografía, vestuario, cantantes, iluminación, orquesta, sin ningún corte, tal cual será en la función de estreno.

Considerando que el acercamiento a la música académica es un disparador creativo y basándose en las experiencias internacionales que demuestran que los jóvenes con mayor accesibilidad a la música tienen mejores recursos para resolver problemas, Juventus Lyrica apunta a “favorecer la formación de audiencia futura para el sostenimiento de la ópera en el tiempo... y contribuir al desarrollo personal de cada alumno de manera individual.” (JuventusLyrica, s.f.)<sup>9</sup>

Los estudiantes son atendidos por el personal acomodador de la sala, que los sitúa en la platea. Tienen la posibilidad de conocer el Teatro Avenida que es una joya arquitectónica declarada monumento histórico de la Ciudad de Buenos Aires, construido en 1908. Además, pueden entender claramente lo que el intérprete está cantando en el idioma original de la ópera, gracias a los subtítulos que traducen cada frase al español, tal como en las funciones.

---

<sup>9</sup> El listado de proyectos beneficiarios para mecenazgo cultural de 2016 no se encuentra subido a la web de la Secretaría de Medios, es por esto, que se menciona sólo los proyectos de Juventus Lyrica hasta el 2015



Además, cabe mencionar que Juventus Lyrica entre el 2016 y 2017 trabajó en conjunto con el Centro Cultural Konex, llevando funciones en formato infantil con la puesta y los artistas de la Compañía.

## **6.5. Otros programas de formación de públicos en América del Sur:**

Para esta sección, se describirán algunos programas que existen en América del Sur sobre formación de públicos. Primero, se detallarán aquellos emplazados en las Casas Líricas, debido a que están relacionados al tema de investigación y luego se mencionarán a dos que están enfocados al teatro de texto, pero por su estructura resultan relevantes para este trabajo.

### **6.5.1. Programa de Formación de públicos: Mi pequeño Municipal del Teatro Municipal de Santiago de Chile**

Con respecto al Programa de Formación del Teatro Municipal de Santiago, se hará mayor hincapié en esta descripción por ser uno de los que se enfocan en la ópera, ballet y concierto, al igual que Teatro Colón.

El Teatro Municipal de Santiago es el centro cultural más antiguo del país. Perteneció a la Ilustre Municipalidad de Santiago y en 1974 fue declarado Monumento Nacional. Se destaca por la puesta en escena de ópera, ballet, teatro, conciertos sinfónicos y de cámara.

El Teatro es administrado por la Corporación Cultural de Santiago y alberga instituciones como la Orquesta Filarmónica de Santiago, el Ballet de Santiago y el Coro Municipal de Santiago, además del cuerpo técnico que integra los talleres de realización

escénica. Gracias a esto, se caracteriza por ser un Teatro de producción escénica que desarrolla una actividad importante para el desarrollo y difusión de la cultura.

“Las producciones gozan de gran prestigio y varias de ellas son vendidas a teatros de América Latina, Europa y Estados Unidos.” (Santiago, s.f.)

El Teatro Municipal de Santiago realiza diferentes actividades para promover el interés por el arte en un público joven. Por ello, ofrece varios programas con una segmentación de audiencias específica.

Con respecto a la Formación del nivel escolar, proponen el programa: **El pequeño Municipal**, destinado a un público familiar y escolar, que ofrece espectáculos de ópera, ballet y conciertos en pequeño formato. Los títulos de la temporada son seleccionados para introducir de manera lúdica a los niños y jóvenes a las artes escénicas.

Este es un espacio muy valorado y que ha tenido un constante crecimiento desde el 2007, debido a que en Santiago no hay una oferta infantil de ópera, ballet y conciertos, adaptados a esa edad. Entonces, además de desarrollar y mejorar la calidad de estos espectáculos, se entrega “material didáctico a los padres para que desarrollen con los niños después de los conciertos y también, material pedagógico a los profesores para el desarrollo previo y posterior en el aula.” (Martí, 2012, pág. 63) Además, con el programa Todos al Municipal, se logró vincular los contenidos al currículo del Ministerio de Educación.

El programa incluye actividades como:

1. **Capacitación y material pedagógico:** Para los programas de El Pequeño Municipal y Todos al Municipal, se entrega material pedagógico, que incluye planificaciones y

actividades antes y después de concurrir a las funciones del teatro, para que la experiencia tanto de los docentes como de los alumnos sea más rica y se puedan incorporar realmente habilidades curriculares de Lenguaje y Comunicación, además de conocer más sobre el mundo de la música clásica.

2. **Laboratorio de Profesores:** Un equipo multidisciplinario conformado por especialistas en educación, coreógrafos y músicos de la Orquesta Filarmónica del Teatro Municipal de Santiago, acude al establecimiento educativo para capacitar a los docentes sobre formas de educación creativa, bajo un importe propuesto por el Teatro.
3. **El Municipal va a tu colegio:** Son conciertos didácticos que el Municipal ofrece para establecimientos educativos, con un costo determinado.
4. **Todos al Municipal – Escolares:** Gracias a un convenio realizado en 2011 entre la Fundación Luksic y el Municipal de Santiago, se creó el programa educacional Todos al Municipal, que permite a doce mil estudiantes de establecimientos Técnico profesionales y dos mil de pedagogía, formen parte activa de propuestas pedagógicas del Teatro.

De esta manera, estudiantes de tercero y cuarto medio de formación Técnico Profesional, asisten a Espectáculos de Ballet o concierto; planifican dos clases a través de una capacitación; se realizan veinte conciertos didácticos en diferentes centros educativos que son parte del programa; visita educativa por los salones y talleres del Municipal y se concluye con un taller creativo de montaje o de Técnica Vocal; perfeccionamiento docente que hace hincapié en el rol del docente como comunicador y facilitador en un contexto de pedagogía creativa. Este es el único programa gratuito que ofrece el Teatro.

Con respecto a la **Educación Superior**, se desarrollan diferentes programas con el objetivo de promover un servicio de formación de audiencias del público joven. Se plantean estas acciones:

- **Stand Universidades:** Durante tres días, un stand de ventas del Teatro recorre distintas universidades promocionando su temporada, brindando información completa de las obras, los abonos y promociones especiales. Además, se suscriben convenios que promueven la extensión cultural en los establecimientos.
- **Abono Cultura:** Se realizan seis charlas junto a los artistas y creadores, cada una previa al espectáculo de ópera, concierto o ballet propuesto por el Teatro. Están pensadas para alumnos de Educación Superior, con el objetivo de acercarlos al lenguaje de las artes escénicas. Esta es una iniciativa generada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Municipal de Santiago. Al finalizar la charla, los asistentes reciben un ticket válido por la entrada a la función.
- **Asistencia a Ensayos:** El Servicio de Mediación ofrece a los docentes universitarios la posibilidad de asistir junto con sus estudiantes a ensayos de ópera, ballet y conciertos, como una instancia de aprendizaje. Está enfocado a las carreras ligadas a las artes escénicas, está sujeto a la disponibilidad de la dirección Artística, es una actividad gratuita y tiene una capacidad máxima de diez participantes.
- **Prácticas y pasantías:** Está dirigido a los estudiantes de los últimos años de carrera, quienes pueden hacer prácticas o pasantías en el Municipal de Santiago.

El programa también propone otras actividades para acercarse al público, entre las que tenemos:

- **Diálogos de Música:** Se abordan grandes temáticas como el reflejo histórico y social en la música; los movimientos artísticos a los que se vincula, como: literatura, artes visuales, cine, danza y más. Estas charlas se abordan con expertos de diferentes disciplinas que comparten herramientas para mejorar la comprensión de las obras, sus compositores y las épocas.
- **Detrás del Telón:** Con el deseo de conocer en profundidad la ópera o ballet que estrenará el Teatro, se realizan encuentros donde los artistas y creadores comentan sobre el proceso creativo que encierra cada espectáculo.
- **Conferencias de ópera:** Mantiene el mismo estilo de diálogo de los anteriores, pero con la temática de la ópera que se presenta en la temporada.
- **Visitas guiadas:** Es una actividad para conocer el quehacer del teatro y su patrimonio cultural y arquitectónico. Hay diferentes ofertas para: público en general, estudiantes, familias, instituciones, adultos mayores y personas con movilidad reducida. Además, visitas privadas en diferentes idiomas.
- **Inclusión:** El programa invita a varias instituciones que trabajan con personas con algún tipo o grado de discapacidad física y/o cognitiva, para que asistan a ensayos generales y conciertos didácticos, se les entrega material pedagógico, hacen talleres educativos y visitas guiadas. Este programa realiza el Servicio de Mediación y el Municipal de Santiago “en su búsqueda permanente por abrir espacios y llegar a un número mayor de personas” (Santiago, s.f.) creando una política de inclusión y de programas acordes para este tipo de personas.

#### 6.5.2. Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional de Lima

Es un programa “artístico-educativo gratuito dirigido a escolares para acercarlos a las artes escénicas desde una perspectiva de observadores críticos. Busca además contribuir en su aprendizaje, promover el derecho ciudadano a la cultura y fomentar el interés y apreciación por el teatro, la danza, la música y el folclore.” (Giorgio, 2017, pág. 62)

La implementación de un programa de formación de públicos cobra relevancia para el ámbito artístico, tomando en cuenta que en “Lima se concentra el 70% de las salas teatrales, pero que sólo el 13% de los limeños ha asistido alguna vez al teatro” que, además, solo tres universidades “ofrecen la carrera profesional de artes escénicas, pero ninguna plantea la gestión de públicos en su malla curricular” y que “en la educación básica se destinan tres horas a la semana de educación artística (...) donde las clases de arte se destinan íntegramente a la plástica” (Giorgio, 2017, pág. 63)

Fue creado en el 2012 con el fin de fomentar, crear y producir artes escénicas y musicales. Es un programa dependiente del Ministerio de Cultura con la consigna de acceso total e inclusión social, para lo que generaron acciones sobre descuentos en la venta de entradas a estudiantes y adultos mayores, además de propiciar el ingreso libre a algunos espectáculos para poblaciones excluidas. Acciones vinculadas a la mediación, pero no a la formación, para lo cual, se implementaron acciones enfocadas a instituciones escolares públicas y privadas.

“Nuestros objetivos se afinaron y transformaron: de generar espectadores a futuro a contribuir con una formación ciudadana, mucho más sensible y abierta a la apreciación de diversas manifestaciones culturales, pero a la vez crítica y participativa” (Giorgio, 2017, pág. 64)

En cinco años, el programa ha recibido a más de 150.000 escolares y según lo que menciona Melissa Giorgio, el 28% de los asistentes despertó un interés vocacional hacia las artes escénicas.

“La exposición a nuestras actividades, potencia el pensamiento crítico a través de la experimentación y el contraste de diferentes productos artísticos. [...] Por tanto, mientras más expuesto esté el niño y el adolescente a esta variedad de experiencias, mayores serán los beneficios en el desarrollo de su ser social, cognitivo, sensorial y emocional.” (Giorgio, 2017, pág. 64)

El programa trabaja con los Maestros Contacto que son los docentes convocados por las charlas informativas mensuales quienes, a través de tareas adicionales a su labor escolar, sustentan la propuesta del programa en la institución que trabajan. Gracias a ellos, asisten los alumnos de lunes a sábado en diversos horarios y actividades como: visitas guiadas, conciertos, funciones didácticas, siempre segmentadas por edades.

Todas las actividades se desarrollan también con material educativo confeccionado especialmente para el aula, tanto para antes como para posterior a la visita.

Se trabaja también con el Animador Cultural, que lo conforma el equipo de actores encargados de conducir las actividades del programa, quienes reciben un entrenamiento especial, pues son los mediadores entre el público y las obras: les facilitan la comprensión de elementos técnicos del teatro y crean “un vínculo de confianza y armonía con la intención de lograr mayor compromiso y entendimiento por parte de los escolares.” (Giorgio, 2017, pág. 66)

Una de las actividades que se realiza es la visita guiada, con la que se pretende descubrir y recorrer el teatro. Los elencos tuvieron que adaptarse a esto, pues no estaban acostumbrados y, al concluir, los chicos realizan alguna actividad donde puedan plasmar lo

observado. Además, se les entrega una invitación para que puedan asistir como público. “Cuando el niño regresa con su familia, su sentido de pertenencia con el espacio se pone a prueba, porque ahora él es el que guía y tiene la competencia para explicarle a sus familiares donde se encuentran” (Giorgio, 2017, pág. 66)

También existen las funciones y conciertos didácticos que tienen una estructura de cuarenta y cinco minutos y se añaden veinte minutos de preguntas de los jóvenes hacia los artistas.

“Participar de una función didáctica y al mismo tiempo ser público por primera vez, precisa del adolescente cierta forma de ver y verse entre el conjunto, respetar el silencio y lo que dice el compañero, Se fomenta la apertura hacia la diversidad de pareceres y opiniones, así como la tolerancia...” (Giorgio, 2017, pág. 67)

Una actividad relevante fue un focus group de cincuenta adolescentes representantes de un colegio por cada distrito entre doce y dieciocho años, donde se recogió información sobre lo que significa para ellos ser adolescentes y así se ideó una obra situada en su entorno escolar sobre un concurso de baile. También, se hizo imagina Shakespeare donde se apeló al juego y a la imaginación, y se creó una obra donde el adolescente debe realizar una entrevista a un especialista del teatro y este resulta ser el mismo William Shakespeare.

Estas experiencias estaban más abocadas a la formación de públicos, “ya que permiten contar con contenidos que se vinculan con los jóvenes, validados por ellos mismos en un entorno artístico.” (Giorgio, 2017, pág. 68)

### **6.5.3. Programa de formación de Teatro Solís de Montevideo**



El Teatro Solís creó un Área de desarrollo de audiencias que impulsa estrategias desde una perspectiva de construcción de ciudadanía, como lo afirma Daniela Bouret, directora general del Teatro.

Desde la fundación del teatro en 1840 hasta la actualidad, la búsqueda de democratización cultural con el paradigma de la difusión y acceso de bienes y servicios culturales a la mayor cantidad de ciudadanos ha sido un modelo de política pública que se ha ido implementando, desde lo estatal a través de una serie de herramientas que influyen y determinan dinámicas de circulación. Dichas herramientas se:

“encuentran más bien centradas en la accesibilidad ciudadana, orientadas a considerar la cultura o las políticas culturales de Estado como un instrumento para obtener servicios culturales, no siempre profundizando en aspectos vinculados a la educación artística o con los tiempos y estrategias para generar individuos críticos.” (Bouret, 2017)

Al preguntarse sobre la importancia que tiene el hecho de que las personas asistan al teatro, la respuesta no se halla sólo en tener salas llenas, ni en formar artistas, sino en comprender:

“cómo los jóvenes se relacionan con esta forma de conocimiento del mundo que es el arte, que permite operaciones mentales, estimula la producción de metáforas, formas de comunicación, brinda competencias sociales y emocionales y ayuda a entender el mundo tal como es.” Ahora somos “omnívoros culturales. Pero eso no quiere decir que todas las artes tengan el mismo impacto simbólico no que todos los públicos tengan las competencias teatrales básicas (aptitudes, habilidades y motivaciones para comprender una representación, vinculada con antecedentes o contextos, vinculación con las estéticas reinantes). Los gustos se construyen y los públicos se hacen.” (Bouret, 2017, pág. 72)

Entre algunas iniciativas del Teatro están:

“Plan de Formación de Públicos con jóvenes de liceos públicos y una red de educación no formal; un Programa de trabajo con personas privadas de libertad en el Penal de Punta Rieles (...); y un Programa de Arte y Derechos Humanos que se implementa en escuelas públicas de Montevideo orientado a la prevención de desarrollo de conductas violentas, discriminatorias y de bullying en el sistema educativo.” (Bouret, 2017, pág. 73)

Este último, trabaja junto al Instituto de Derechos Humanos y con el apoyo del Fondo de Cooperación Binacional con México, cuyos beneficiarios directos son los niños en edad escolar sus familias y los docentes.

El programa busca:

“integrar el arte y la EDH en el marco de una pedagogía liberadora que contribuya a acrecentar la conciencia crítica, la expresión de emociones y la afectividad desde la infancia.” Además, “apunta a desarrollar una metodología de trabajo innovadora y específica de integración de EDH y artes escénicas y la formación de docentes de educación primaria como actores directos, multiplicadores y potenciales fortalecedores de la comunidad de aprendizaje.” (Bouret, 2017, pág. 74)

Para poder llevar a cabo, todas las acciones y estrategias, se definieron tres escuelas piloto y se han brindado cursos para docentes.

La metodología de trabajo consiste en aplicar una estrategia de gestión contemporánea:

“planificar, calendarizar, presupuestar, ejecutar y hacer un seguimiento y evaluación de esos proyectos (...) conformando una comunidad de aprendizaje entre realizadores artísticos, el sistema educativo formal, no formal, empresas y la sociedad civil organizada.” (Pignataro, 2012, pág. 91)

#### **6.5.4. Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires (PFE)**

El Programa impulsado por Ana Durán y Sonia Jaroslavsky hace doce años está emplazado en el Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde el 2005. Según una entrevista realizada por la revista Conectando Audiencias, para Durán y Jaroslavsky, los programas en las escuelas nacen de una política educativa, es decir de una línea de acción del Estado o surgen de una necesidad concreta motivada por la comunidad, que fue de la forma que nació el PFE. Su primer objetivo fue ganar público joven para las

salas teatrales, luego se agregó la línea de danza y cine. Otro objetivo que persiguió fue convertirse en una política educativa.

Tomando en cuenta que Buenos Aires es la “ciudad con mayor cantidad de expresiones artísticas vinculadas a las artes escénicas en Latinoamérica (...) y con mayor cantidad de obras de teatro en cartel del mundo, no es inclusiva en absoluto a la hora de captar espectadores” (Jaroslavsky, 2017, pág. 37)

La originalidad del PFE es que es el único integrado en la estructura del Ministerio de Educación y que selecciona sus propios espectáculos de la cartelera. Está dedicado al teatro independiente, el cine arte y la danza independiente, con funciones entre las diez y catorce horas en salas del circuito off. Trabaja en profundidad con diecisiete escuelas de la Ciudad de Buenos Aires.

“Es decir que los alumnos de esas escuelas pasan por la experiencia de asistir a espectáculos de artes escénicas más de una vez a lo largo de su trayectoria escolar, si bien la repetición de la experiencia para cada grupo depende de una decisión de la institución educativa a la que pertenecen.” (Jaroslavsky, 2017, pág. 39)

Las salidas son programadas con más de un mes de anticipación y existen actividades previas y posteriores con los docentes. El grupo de espectadores no supera los cincuenta alumnos.

El programa “no busca imponer contenidos, sino consensuar y habilitar lecturas posibles devenidas de los grupos” [...] pretende “acompañar al alumno en un proceso de acercamiento mediado, que permita un vínculo estético, pero también emocional.” (Jaroslavsky, 2017, pág. 40)

Del PFE surgieron los espacios Escena Club, que busca formar

“difusores de la actividad independiente de la Ciudad, recuperar el espíritu festivo de la salida al teatro en el que participan docentes y alumnos de escuelas públicas de enseñanza

media y crear un espacio de reflexión e intercambio posterior en el que adquieren y comparten información sobre salas, cartelera, creadores y estéticas.” (Jaroslavsky, 2017, pág. 43)

También está el programa Ojos al Mundo, que está organizado junto a la Dirección de Festivales de Buenos Aires, que selecciona a jóvenes de las escuelas públicas para que asistan gratuitamente a espectáculos nacionales e internacionales y que integren seminarios de periodismo, análisis y apreciación teatral.

#### **6.5.5. Área de públicos del Teatro Cervantes – Teatro Nacional Argentino**

El área de gestión de públicos del Teatro Cervantes nació en el 2017 bajo la dirección artística de Alejandro Tantanian y con la coordinación de Ana Durán y Sonia Jaroslavsky. El programa “opera como un laboratorio y una usina de reflexión y de acciones sobre cómo pensar y trabajar con los públicos.” (Durán, 2017, pág. 46)

El desafío del área fue lograr un fuerte cambio estético en la programación del teatro para acercar a los espectadores habituales de las artes escénicas, pero que no se sentían invocados a este espacio, además, mantener a los públicos que ya asistían al teatro, generar nuevos públicos y formar espectadores. Según sus coordinadoras:

“esta labor no tiene antecedentes, pues los teatros no tienen áreas enfocadas a los públicos, pues son frecuentes los Departamentos de Educación a través de los cuales se acercan a alumnos de escuelas de diferentes edades de manera aleatoria; es decir, sin seguimiento pedagógico en su evolución.” (Durán, 2017, pág. 48)

El área está subdividida en tres: Educación – Mediación – Estadísticas y Medición. Cada una tiene una planificación estratégica y diferentes acciones para llevar a cabo sus objetivos.

En **Educación** existen diversos programas de acercamiento y profundización con las instituciones educativas para todos los niveles y edades como, por ejemplo: “Laboratorio - Taller de jóvenes periodistas, Programa Jóvenes y escuela, cursos de formación para docentes y funciones habituales de sensibilización de niños, jóvenes y adultos y espectáculos de visitas guiadas.” (Durán, 2017, pág. 50) Además, hay un material pedagógico especializado con el que se trabaja con cada nivel educativo.

En **Mediación** se implementó un Sistema de ticketing para obtener datos de los consumidores, lo cual es original en los teatros públicos de la Ciudad, según sus coordinadoras. Entre otras acciones, con esto se confeccionó la primera base de datos del Teatro Cervantes y se creó el Club de Espectadores, el TNA Club, acciones destinadas a la fidelización del público que cuenta actualmente con 1700 socios.

Para el no público, se contactó con los “bachilleratos populares que incluyen a poblaciones trans y cooperativas trans; el proyecto Pierre que aborda la inclusión de estudiantes universitarios de la carrera de Comunicación de la Universidad de Buenos Aires” (Durán, 2017, pág. 51) Acciones también referidas a agrupaciones con asentamientos en villas, adultos mayores, hogares para niños, fundaciones, etc.

En el área de **Estadísticas y Medición** se hace relevamiento de datos sobre caracterización de públicos que asiste al teatro, para conocer: su perfil, los consumos culturales, los medios por los cuales se informan, etc.

Como podemos observar, existen propuestas diversas sobre Programas de Formación de Audiencias, cada una con misiones y objetivos diferentes, según sus capacidades de

producción y las ofertas artísticas que generan los teatros. Todas estas experiencias son relevantes para el trabajo de investigación, pues brindan una pauta desde la experiencia de sus coordinadores, que favorecen el planteamiento de metodologías de trabajo de gestión para programas de índole formativo alrededor de las artes escénicas.

## **7. Marco Teórico**

### Parte 1: LA ÓPERA EN AMÉRICA LATINA

#### **7.1. ¿Qué es la ópera?**

“La ópera siempre ha sido un fenómeno social, económico y político, y determinados elementos de cada uno de dichos ámbitos [...] El código más apropiado respecto a la forma de vestir, el precio de una localidad, el comportamiento de otros miembros integrantes de la audiencia, la supuesta omni-competencia de un acosado gerente, la amenaza de acciones legales..., todo ello forma parte de la historia de la ópera.” (Snowman, 2013, pág. 10)

Ópera es un término que significa “obra”, pero para muchas personas ésta palabra está cargada de fuertes significados de grandeza, riqueza y elitismo. En la época de Monteverdi, como expresa Snowman, nadie hubiera recurrido al término ópera para describir una forma de arte y más siendo la ópera un intento por combinar todas las artes.

“La tradición operística está colmada de cientos de relatos legendarios sobre auténticas catástrofes.” (Snowman, 2013, pág. 10)

#### **7.2. Breve recorrido por la historia de la ópera**

Para comenzar con un breve relato sobre el desarrollo de la ópera, se debe mencionar a la Camerata Florentina, que fue un grupo de intelectuales italianos del siglo XVI, quienes consideraban que la música debía estar a disposición de la palabra, por lo que la exacerbada polifonía renacentista de la época no era reflejo de tal propuesta. Ellos creían en la redención de los principios de la tragedia griega clásica: “1. El teatro en la antigua Grecia era todo él cantado. 2. La música no era polifónica sino monódica. 3. El canto era individual por personaje y no colectivo...” (Clasica2, 2011)

Una de las primeras óperas que se representa hasta la actualidad, es L'Orfeo, Favola in musica (Clasica2, 2011), escrita por Monteverdi en 1607. En poco tiempo, Florencia, Roma, Venecia se convirtieron en centros operísticos.

“La ópera era un espectáculo reservado a la corte, un asunto de las clases nobles, pero eso fue cambiando y empezó a convertirse en un espectáculo dramático para el público en general. Benedetto Ferrari, músico y administrador, abrió el teatro de ópera San Cassiano en Venecia, para todo público... convirtiéndose en un pasatiempo popular.” (Rojas Zeledón, 2008)

En el siglo XVI, “la Iglesia Católica no permitía que las mujeres cantaran y para remplazarlas se recurría a los hombres castrados.” (Rojas Zeledón, 2008), práctica que se prohibió en el s. XIX. El siglo XVII fue el auge del barroco y sus características musicales específicas, como el virtuosismo vocal engalonado por las complicadas y adornadas líneas melódicas.

Luego, en el siglo siguiente tomaron importancia los personajes cómicos, los argumentos más ligeros, como Las Bodas de Fígaro de Mozart escrita en 1779, siendo Mozart uno de los personajes más emblemáticos de la música clásica.

“A mediados del siglo XIX, la asistencia a los teatros de ópera de París y Londres era considerada como el *súmmum* de la exquisitez, aunque no habría de pasar demasiado tiempo hasta que las producciones operísticas más significativas fueran puestas en escena tanto en Munich como en Milán, en Bayreuth o en Budapest, en Praga o en San Petersburgo.” (Snowman, 2013, pág. 11)

El siglo XIX dio lugar a la era romántica y al auge de los nacionalismos. El género mezcló rasgos serios con los cómicos y absorbió aspectos de la música sinfónica.

“Los años entre el estallido de la Bastilla (1789) y la caída de Napoleón (1815), inmersa en guerras, hizo que el héroe y la heroína se convirtieran en los personajes predilectos especialmente en la ópera de París. [...] Estas óperas tenían relación con el abuso de poder, con los prisioneros amenazados de muerte.” (Rojas Zeledón, 2008)



El mayor compositor italiano de éste siglo fue Verdi. Tanto es así, que las aperturas de las salas del Teatro Colón y Teatro Municipal de Santiago, las hicieron con óperas de éste compositor. Para la segunda mitad del XIX, Wagner revolucionó el mundo de la ópera, convirtiéndose en una de las mayores influencias musicales en la Europa Occidental.

“La ópera, sin embargo, no era un monopolio europeo. Los personajes más cultos entre los Padres Fundadores de los Estados Unidos imitaban y alentaban los gustos europeos, mientras que tanto el libretista de Mozart como el primer Conde Almaviva de Rossini colaboraban en la tarea de llevar nuestra historia hasta Nueva York y, desde allí, a Nueva Orleans y México.” (Snowman, 2013, pág. 11)

“Después de Puccini que inició el siglo XX, empezaron a aparecer compositores que deseaban romper con la estructura musical generada y establecida hasta entonces. Se destacó la corriente francesa de Debussy con su Impresionismo” (Rojas Zeledón, 2008); en Alemania, Schoenberg y sus discípulos con el atonalismo y el dodecafonismo; y en Rusia, Stravinsky, con su obra maestra La Consagración de la Primavera.

Las propuestas operísticas y musicales de mediados del siglo XX hasta la actualidad se han ido modificando, al igual que sus formas de consumo, producción y presentación escénica. Hasta principios del siglo XX, se puede afirmar que la mayor parte de la música interpretada era la compuesta en su presente, aunque nunca dejaron de subir a los escenarios las obras del repertorio que se volvieron tradicionales o clásicas. Sin embargo, el siglo XXI se destaca por la escasa puesta en escena de las obras contemporáneas en comparación con la oferta de los títulos operísticos más conocidos, como Traviata, Flauta Mágica, Carmen, Tosca, La Bohème, que son parte primordial de las temporadas de los grandes teatros a nivel mundial.

Nadie podía imaginarse el alcance global de la ópera para finales del siglo XX. Su popularidad fue alegría para muchos. Para otros, sin embargo:

“entendían que las representaciones de ópera se encontraban en peligro de convertirse en eventos excesivamente democratizados, con sus características más acusadas adaptadas para un consumo masivo, espectáculos explotados y vulgarizados por gente interesada exclusivamente en hacer dinero con tales representaciones. Otros, en cambio, percibían que la ópera se estaba convirtiendo en un museo de arte que tan sólo atraía a un grupo social adinerado que acudía alegremente a ver, una y otra vez, viejas obras maestras en lugar de escribirlas, producirlas o asistir a otras de nueva creación.” (Snowman, 2013, pág. 12)

El cambio del sistema musical tradicional por un lenguaje contemporáneo, no es del hábito auditivo de su público frecuente y, por lo tanto, no forma parte sustancial de la apuesta escénica de las salas líricas. Más adelante, se tratará sobre el consumo de éste género en especial y las barreras culturales que se han ido generando en torno a la música clásica, para poder entender de mejor manera a su audiencia y como los teatros intentan acercarse a ella con su oferta escénica. Primero, se hará un breve recorrido sobre la historia de la ópera en América Latina que es el espacio territorial donde se enmarca ésta investigación.

### **7.3. Historia de la ópera en Latinoamérica**

Al hablar de la ópera como un fenómeno social, político y económico es de suponer que su desarrollo no sólo fue europeo, sino que influyó en la vida creativa de América. Es así que la colonización trajo consigo la influencia musical europea. En 1701 se estrenó en el Virreinato del Perú la ópera *La púrpura de la Rosa* (MusicaAntigua, 2012), compuesta por Tomás de Torrejón y Velasco, español afincado en Perú y cuenta el mito de Venus y Adonis. Es decir, rescata las características de la ópera seria de Europa.

Otra obra de gran envergadura tuvo lugar en México, con música de Manuel de Sumaya, maestro de la capilla catedralicia, titulada *La Parténope* (Roca Joglar, 2013). Su importancia se debe a que fue la primera ópera compuesta en el continente por un americano.

México, Argentina, Chile, Uruguay han sido países donde la composición de ópera no ha faltado. En el siglo XIX sus temáticas se alejaron de la concepción europea, para tratar temas nacionales. La mayoría de ellas presentaron el conflicto entre europeos e indígenas y muchas se basaron en literatura sobre estos temas., como por ejemplo en Ecuador: *Cumandá* de Luis H. Salgado. (Sucre, 2007)

En Chile se dio uno de los primeros montajes del siglo XIX de manera privada, puesto que no existían aún los teatros ni salas públicas (Digital, 2016). Desde 1831 hasta 1844 las puestas fueron escasas, de baja calidad y convocaban a la gente más influyente de la sociedad santiaguina. En 1850, comenzaron a construirse los primeros teatros concebidos para la ópera. El primero fue el Teatro Victoria de Valparaíso, seguido del Municipal de Santiago.

En torno al 1900 se escribieron las primeras óperas chilenas, entre las más importantes: *La Florista de Lugano*, *La Salinara*, *Velleda* (Digital, 2016), entre otras. A partir de 1910, se popularizaron las obras escritas en español, muchas de ellas encargadas por los gobiernos para las celebraciones de fiestas patrias.

El cambio en el consumo del espectáculo a partir de los años 20, desplazó al teatro por la pantalla de cine y la radio, haciendo de la ópera un hábito cada más elitista. “Las funciones de ópera -otrora asequibles para el público de clase media- fueron adquiriendo un perfil más elitista, y los divos y divas de la escena fueron desplazados en popularidad por las

estrellas del cine.” (Digital, 2016) Chile fue un país prolífico en la composición de este género. Entre 1941 y el 2017 se pueden mencionar no menos de 10 títulos, estrenados y difundidos en el país y en el extranjero, incursionando también en propuestas novedosas que incluye el audiovisual, la ópera rock y la comedia musical.

De igual manera, Uruguay es uno de los países que forma de alguna manera una plataforma operística de América Latina. Inauguró en 1793 la Casa de las Comedias, que fue la primera sala teatral de Montevideo, donde se representaron obras de grandes dramaturgos y óperas italianas que poco a poco fueron cobrando vigencia en el entramado socio-cultural de este país.

“Uruguay se muestra decididamente romántico e italiano, insertándose con fluidez, durante la segunda mitad del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, en el mercado internacional y en las redes de consumo operático que vinculan las presencias estelares de solistas y compañías con ese mercado.” (Solis, s.f.)

En 1856 se fundó el Teatro Solís (Solis, Teatro Solís, s.f.) y desde entonces la construcción de importantes salas se proliferó. Rossini triunfó en la sociedad uruguaya hasta la apoteosis verdiana, que no sólo sucedió en Uruguay sino también en Argentina y Chile, siendo sus óperas las elegidas para la inauguración de las salas más importantes de estos países.

En Argentina, la ópera cobró vigor debido a la masiva inmigración europea y gracias a la inauguración del Teatro Colón de Buenos Aires en 1908, donde se estrenaron la mayoría de obras de compositores de ópera argentinos y, en su mayor esplendor, la cantidad de salas líricas llegó a cincuenta.

La primera ópera argentina fue *La Gatta Bianca*, escrita en 1877 por Francisco Hargreaves (Lauria, 2014) en italiano, como era la costumbre de la época. “Aurora” de Héctor Panizza, también fue escrita en ese idioma y su tema central fue traducido para ser un himno de honor a la bandera que se enseña en los centros educativos.

“Felipe Boero, por su parte, fue un compositor que desde sus primeros trabajos intentó alcanzar una obra que fuera identificatoria de nuestra música. Con “Tucumán” de 1918 logra la primera obra en castellano cantada por un elenco íntegramente argentino.” (Lauria, 2014)

En 1951, un jurado presidido por Stravinsky, le da el premio Verdi a la mejor ópera del año al Mtro. Juan José Castro. “Su “*Proserpina y el extranjero*” es estrenada aquel año en la Scala de Milán en medio de la polémica desatada por la crítica que esperaba que el premiado fuera un peninsular.” (Lauria, 2014)

Juan Carlos Zorzi compuso *Antígona Velez* en 1991, retomando los pasos de Castro, pero con un color más local en su composición. Fue “estrenada por Adelaida Negri encarnando a la protagonista en el Teatro Colón de Buenos Aires. Por la misma senda, pero con resultados más desparejos llegará luego “*Don Juan*” también en este caso basadas en obras de Leopoldo Marechal.” (Lauria, 2014)

Al igual que en Chile y Uruguay, la ópera en Argentina fue parte del entramado social, promocionando grandes cantantes líricos, compositores y toda una vida cultural alrededor de la ópera, que hasta ahora es un complejo sistema artístico. En el siglo XX los temas relacionados a las costumbres sociales se hicieron presentes.

Se podría hacer una lectura histórica para revelar el ascenso y la caída de la ópera en sus cuatrocientos años de trayectoria.

“O, acaso, con la intención de destacar la gradual democratización de la cultura en forma de música seria para el teatro, al igual que los esfuerzos artísticos que se hacían en otros campos, luchando denodadamente con el fin de ampliar la base social de las audiencias y manteniendo al mismo tiempo unos estándares estéticos apropiados.” (Snowman, 2013, pág. 12)

Es preciso puntualizar que la ópera rara vez consiguió autofinanciarse.

“La historia de la ópera es, en parte, la de una sucesión de duques y monarcas, de empresarios asumiendo riesgos, de asociaciones de munificentes banqueros e industriales, de subvenciones de los gobiernos centrales o locales y, últimamente, de ingenios o ardides varios más o menos exentos de impuestos para sacar dinero de patrocinadores y donaciones privadas.” (Snowman, 2013, pág. 15)

Por otro lado, la ópera como un fenómeno social, está ligada a un espectador. Los cambios en la naturaleza del público operístico corren paralelos a los: “cambios históricos producidos a partir de la alteración del destino del poder y del dinero, pasando de las manos de la aristocracia, de la iglesia y de las altas instancias militares hasta las de una emergente burguesía y, recientemente, a las de un espectro social mucho más amplio.” (Snowman, 2013, pág. 15)

La transformación es evidente en ciertos rasgos distintivos de comportamiento del público, desde su forma de vestir hasta su percepción de la obra. También, son notables los cambios administrativos visibles en sus políticas de precios, contrataciones de artistas, eventos vinculados a las salas de teatro, que por una popularización del espacio físico y por beneficios económicos, los límites casi sacros entre la música seria y la popular se entremezclan en las nuevas temporadas artísticas, así también como empiezan a surgir

Programas para ampliar la base de sus audiencias, que de a poco pretenden ser parte de la discusión de las políticas culturales de sus países.

#### **7.4. La actividad teatral en Buenos Aires**

En la Ciudad de Buenos Aires se pueden distinguir tres circuitos teatrales: el oficial, conformado por el Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA) y el Teatro Colón, los mismos que dependen del Ministerio de Cultura de GCBA, y el Teatro Nacional Cervantes, dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación; el circuito comercial, cuyo centro es la avenida Corrientes y presenta en general comedias musicales, espectáculos de tango, etc.; y el tercer circuito es el teatro off o alternativo, que funciona en espacios no convencionales de manera informal.

“En junio de 2012, el Instituto Proteatro del Ministerio de Cultura porteño registró la existencia de 164 salas no oficiales, entre comerciales e independientes. Según información proporcionada al OIC por la Asociación Argentina del Teatro Independiente (ARTEI), están asociadas a la entidad 80 salas de las 200 de este tipo que estima que existen en la CABA.” (Observatorio de Industrias Creativas , 2014, pág. 1)

El informe del OIC muestra claramente la evolución de los asistentes al teatro entre el 2002 y el 2013, último año donde “el teatro oficial y el comercial sumaron un total de 3.935.562 espectadores siendo este segundo responsable del 79,4% del total.” (Observatorio de Industrias Creativas , 2014, pág. 1)

Tabla 5: Artes escénicas. Asistentes por circuito teatral. CABA. Años 2002-2013 (Observatorio de Industrias Creativas , 2014, pág. 1)

<b>Año</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Teatro Oficial</b>	<b>Teatro Comercial</b>
2002	2.806.569	1.151.192	1.655.377
2003	3.045.846	1.295.718	1.750.128
2004	2.972.430	1.049.699	1.922.731
2005	3.002.338	936.426	2.065.912
2006	3.078.045	773.349	2.304.696
2007	3.048.125	487.171	2.560.954
2008	3.242.807	446.460	2.796.347
2009	2.910.980	409.902	2.501.078
2010	3.617.297	625.191	2.992.106
2011	3.893.044	697.881	3.195.163
2012	3.877.149	826.123	3.051.026
2013	3.935.562	808.864	3.126.698

Según los resultados del informe, se puede apreciar el creciente número de asistentes del teatro comercial en relación a la caída del teatro oficial. Estos datos sugieren poner énfasis en la revisión de las estrategias de vinculación con los públicos objetivos de cada institución del circuito oficial.

Esta investigación se enfocará en el Teatro Colón, puesto que es uno de los que posee un Programa de Formación de Nuevos Públicos, que servirá para el presente trabajo. Otras salas reconocidas como espacios vinculados a la música clásica y a la ópera en particular pertenecen al circuito off, del cual el OIC no proporciona mayor información debido a las características del sector. Se puede mencionar entre ellas a Teatro Avenida, Teatro Coliseo, Teatro El Globo, Teatro Colonial, Teatro Empire. De ellos, la compañía de ópera Juventus Lyrica funciona en Teatro Avenida y también posee un Programa de Formación de públicos reconocido, mientras que los demás no lo han desarrollado aún.



#### 7.4.1. Teatro Colón

Según el informe del OIC, hasta 1994 el aumento en la cantidad de funciones en el Colón “tiene su correlato en un aumento de público, que llega en el año mencionado a 445.148 espectadores para un total de 205 funciones.” (Observatorio de Industrias Creativas , 2014, pág. 5) Esto se mantiene estable hasta 1997. La cantidad tanto de funciones como de espectadores sigue creciendo entre el 2000 y el 2003:

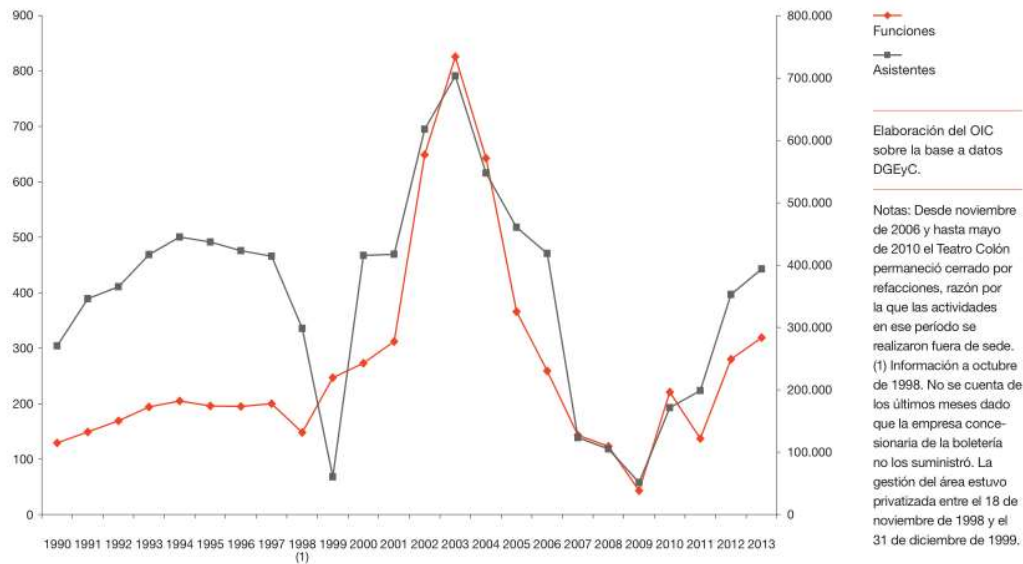
“826 funciones y 703.268 asistentes. En 2004 y 2005 las funciones se reducen en una proporción mayor que la asistencia de público pasando de 643 en 2004 a 366 en 2005 (alrededor del 56% menos con respecto a 2003), mientras que en esos años concurren 547.624 y 460.575 espectadores respectivamente (242.643 asistentes menos en 2005 que en 2003, una baja del 35%).” (Observatorio de Industrias Creativas , 2014, pág. 6)

El Teatro Colón entró en restauración de su edificio histórico, cerrando sus puertas entre el 2006 y el 2008, trasladando algunas de sus funciones al Teatro Coliseo y Teatro El Globo, años en los que disminuyó el público. En el 2009, el teatro vuelve a abrir sus puertas con:

“43 funciones, a las que asistieron 51.198 espectadores [...] En 2010 la cantidad de funciones (que llegan a 221) quintuplica la oferta del año anterior, mientras que el nivel de asistentes (171.246 espectadores) más que se triplica. En 2011 desciende la cantidad de funciones (137) pero se incrementa la cantidad de asistentes (198.708), mientras que en 2012 se duplican las funciones del año anterior y aumentan en un 77% los asistentes (280 funciones y 352.816 asistentes). En 2013 los incrementos en ambas variables (que dejan los valores en 319 funciones y 393.843 asistentes) son menores a los que se dieron de forma interanual desde la fecha de apertura del teatro, quedando un poco por debajo de los de 2005 (último año antes del cierre).” (Observatorio de Industrias Creativas , 2014, pág. 7)

Tabla 6: Funciones (eje izq.) y asistentes (eje der.) del Teatro Colón. CABA. Años 1990-2013 (Observatorio de Industrias Creativas , 2014, pág. 7)

---



Según éste gráfico, el número de funciones propuestas para el último año de investigación fue mucho menor a las realizadas en el 2003, sin embargo, el público asistente fue creciendo en los últimos tres años.

## Parte 2: ARTE, EDUCACIÓN Y POLÍTICA CULTURAL

En este apartado, se analizará la relación que mantiene la política cultural con la educación y cómo el Estado argentino promueve la creación y el desarrollo de dichas políticas. Además, se investigará sobre las acciones que mantiene Ministerio de Cultura y Ministerio de Educación en el ámbito de la formación de públicos para la ópera o la música clásica.

### 7.5. Vínculo entre política cultural y educación

En el artículo N. 21.1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos expresa: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.” (ONU, s.f.) Estos marcos políticos se fueron desarrollando y, por su parte, la Conferencia Mundial de Políticas Culturales realizada en 1982 en México insistió:

“en el respeto y desarrollo de los derechos culturales, en la necesidad de ampliar la participación social en la creación y disfrute de los bienes culturales y en la necesidad de descentralizar la vida cultural y eliminar las desigualdades sociales, educativas, idiomáticas, religiosas o étnicas en el acceso a la cultura (Castrillón Roldán & Moreno Saavedra, 2008c)” (Antoine, 2012, pág. 34)

Cristian Antoine expresa: “Como resultado de la labor institucionalizadora de los Estados en materia de políticas culturales, los escenarios predominantes parecen confluir hacia la articulación de una serie de disposiciones para lograr una mayor equidad en el acceso a los bienes culturales” (Antoine, 2012, pág. 33) Siendo el fundamento de estos derechos la democracia cultural.

En este sentido, se entiende como “acceso a la cultura” a la posibilidad de informarse, formarse, conocer y disfrutar de los bienes culturales, gracias a la creación de condiciones socio económicas favorables. Es decir, supone políticas para el desarrollo económico y social; para una educación permanente; para un progreso social del ciudadano y del medio ambiente; vinculando de esta manera, a la política pública con el sector educativo, entre otros.

La orientación de las políticas culturales está basada en un modelo de “democratización cultural, que busca llegar a la mayor cantidad de espectadores en el territorio nacional y de este modo formar nuevos públicos” (Antoine, 2012, pág. 36) En Chile, a principios de los noventa, “el papel principal del Estado en la actividad cultural debía encaminarse a ampliar

las oportunidades, desequilibrios, estimular a las industrias y ensanchar los públicos y el consumo” (Antoine, 2012, pág. 36)

Para conceptualizar el término de política cultural, tomaremos las palabras de Andrea Hanna quien menciona que:

“constituye un programa de intervenciones realizadas por el Estado (por tratarse de una política pública en un área específica) instituciones civiles, entidades privadas o grupos comunitarios con el objeto de satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas. Se manifiesta como intervenciones que, en el caso del Estado, implica normas jurídicas o procedimientos específicos que involucran relaciones entre los sujetos y objetos culturales. Es posible, también, observar intervenciones directas de acción cultural como, por ejemplo, la construcción de centros culturales o el apoyo a determinadas expresiones del arte.” (Hanna, 2017, pág. 54)

Tabla 7: Definición de una política pública (Hanna, 2017, pág. 54)



## 7.6. Las políticas culturales en Buenos Aires

En Argentina, el Estado desarrolla su gestión cultural a través de las diversas instituciones y organismos distribuidos jerárquicamente en el sistema federal del país. De esta manera, los gobiernos provinciales, municipalidades y el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires adquieren una amplia independencia formal, que atañe, entre otros sectores, a la educación.

Del Ministerio de Cultura dependen varios espacios culturales como el Complejo Teatral de Buenos Aires, el Teatro Colón, El Centro Cultural San Martín, entre otros.

Además, actúan varios organismos de fomento a las artes escénicas en CABA, como se puede observar en la tabla confeccionada por Andrea Hanna.

Tabla 8: Organismos de fomento a las artes escénicas en la CABA (Hanna, 2017, pág. 44)

Año	Normativa	Institución
1999	Ley N° 156/99	Instituto para la Protección y Fomento de la Actividad Teatral No Oficial de la Ciudad. Proteatro.
2000	Ley N° 340/2000	Instituto para el Fomento de la Actividad de la Danza no Oficial de la Ciudad de Buenos Aires. Prodanza.
2004	Decreto N° 1020/2004	Fondo Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias.
2006	Ley N° 2264/2006, (modific. por Leyes N° 4093 y N° 4785)	Régimen de Promoción Cultural (Mecenazgo).
2009	Ley N° 3022/2009	Régimen de Concertación para la Actividad Musical. BA Música.

Por otro lado, el Ministerio de Educación también implementa programas que efectivizan las políticas culturales. García Canclini, en 1987 definió a la política cultural como:

“el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social”. (García Canclini, 1987, pág. 27) Además, agregó que en América Latina, “las diferencias en la apropiación de la cultura tienen su origen en las desigualdades socioeconómicas y en la diversa formación de hábitos y gustos en distintos sectores. (lo cual se cambia) a través de programas sistemáticos que intervengan en las causas estructurales de la desigualdad económica y cultural. Una política realmente democratizadora debe comenzar desde la educación primaria y media, donde se forma la capacidad y la disponibilidad para relacionarse con los bienes culturales, y debe abarcar un conjunto amplio de medios de difusión, crítica y análisis para redistribuir no sólo las grandes obras sino los recursos subjetivos necesarios para apreciarlas e incorporarlas.” (García Canclini, 1987, pág. 49)

Analizando estos postulados, se puede inferir que para que una política cultural pueda efectivizar los derechos culturales de los ciudadanos, debe estar vinculada a la educación de la sociedad y, por lo tanto, los programas propuestos deberían incluir sin duda una fuerte

arista en la formación de los niños y adolescentes, para de esta forma efectivizar políticas democratizadoras que permitan un verdadero acceso a los bienes culturales y, por consiguiente, la ampliación de nuevos públicos.

En esta misma línea, se rescata la mención que hace Andrea Hanna sobre la delimitación de Héctor Olmos acerca de algunas claves para delinear una política cultural vinculada a la formación:

“- Potenciar las políticas de creación de demanda por encima de las de oferta. De donde se torna capital la formación del público. - Interrelacionar los programas culturales con las escuelas. [...] la cultura es el fundamento de la educación. [...] la educación contribuye a sostener y/o cambiar una cultura” (Hanna, 2017, pág. 57)

Estas políticas que favorecen el acceso a la cultura y a las artes, como lo dice Cristian

Antoine:

“podrían estar contribuyendo al afianzamiento de los procesos democráticos en nuestras sociedades; el capital cultural vendría a ser también una reserva del valor democrático. Orientar las políticas culturales hacia el desarrollo de las audiencias serviría también para tener ciudadanos más comprometidos con su entorno, más conscientes de su necesidad de reconocerse en las diferencias con los otros y más jugados por la vida democrática.” (Antoine, 2012, págs. 39-40)

Además, las políticas orientadas a la formación, a través de estrategias vinculadas al sector educativo, fomentarían el consumo cultural de los ciudadanos, promoviendo nuevos públicos y logrando así la democratización cultural.

Héctor Olmos expresa que:

“todo docente es un gestor cultural, en la medida en que opera sobre el horizonte simbólico de la comunidad. — Es imposible no culturar porque consciente o inconscientemente siempre estamos educando en cultura: culturando. — La educación, en tanto campo cultural específico, es el principal vehículo a través del cual una determinada sociedad o sectores de la misma producen continuidad y sentido en función de la necesidad de concretar sus intereses generales y/o particulares (hegemonías culturales) y de ir actualizándose históricamente en el seno de espacios culturales concretos”. (Olmos, 2008, pág. 152)

Víctor Neuman afirma que “la formación es fundamental para el hecho cultural, sin ella no se sostiene un programa continuado ni hay un trabajo de musicalización en la sociedad. Se debe hacer hincapié en el trabajo de formación con el docente, pues es el mediador entre el programa y los niños.” (Neuman, Programa de Formación Orquesta de Granada, 2017)

La política de jurisdicción del Ministerio de Cultura plantea como objetivo: “Continuar garantizando el acceso universal a los bienes y servicios culturales de los vecinos de la ciudad, valorizando a la cultura como una herramienta fundamental para la integración e inclusión social.” (Ciudad, s.f.) Este objetivo trae aparejado “la necesidad de crear y fortalecer los espacios físicos y simbólicos, para que este derecho social pueda ejercerse. Por otra parte, implica recurrir a nuevas estrategias para incorporar nuevos públicos al consumo cultural.” (Ciudad, s.f.)

Dentro de la gestión del Ministerio de Cultura, las acciones para promover producción artística y cultural, impulsaría al: Fondo Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias, Proteatro, Prodanza, Proescritores, Promúsica, Régimen de Promoción Cultural.

Para efectos de éste trabajo, se tomarán sólo las organizaciones que tienen relación al ámbito musical. Es así que:

“Promúsica es una actividad destinada a favorecer el Régimen de Concertación para la Promoción de la Actividad Musical No dependiente del Ámbito Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires creado por Ley N° 3.022, con el objeto de proteger, propiciar y fomentar la actividad musical en vivo y en todos sus géneros.” (Ciudad, s.f.)

Por otro lado, la Dirección General de Música menciona tres dimensiones para abordar una propuesta cultural:



“· La mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. · La calidad de la oferta cultural.  
· La calidad de la gestión. (lo cual convierte a la DGMus en una) herramienta ideal para abarcar todos los objetivos de la política cultural para el área.” Añade que “la música en todas sus expresiones es un elemento fundamental en la Construcción de la Ciudadanía, aporta al respeto de los derechos humanos y a la consolidación y transmisión de valores.” (Ciudad, s.f.)

Con referencia al Teatro Colón, afirma que se planea “fomentar nuevas fuentes de acceso a la cultura con el fin de generar nuevos públicos acercando a los jóvenes a los espectáculos que brinda el Teatro a través de la incorporación de distintos medios audiovisuales y herramientas informáticas.” (Ciudad, s.f.) Es decir, se prevé el acercamiento de los nuevos públicos a través de acciones del ámbito tecnológico, más no del formativo, sector que vincula al tratar sobre el Instituto Superior de Música del Teatro Colón, más no menciona la implementación de programas de formación para nuevos públicos auspiciados por el teatro, lo que se puede relevar también con la que concierne al Ente Autárquico.

En lo concerniente al Ente Autárquico, menciona que:

“Este programa tiene por finalidad atender a los programas finales del Teatro Colon que son: Formación Artística en el Instituto Superior de Arte" y "Expresiones Artísticas en el Teatro Colon". [...] El programa tiene por objeto promover y difundir el arte lírico, musical y coreográfico en sus expresiones más relevantes, transmitiendo a la comunidad su valor y significado. Satisfacer la demanda manifestada por la población de la Ciudad, por acceder a determinados bienes culturales relacionados con la actividad lírica, ballet, musical clásica y representaciones de obras contemporáneas. En los últimos años se ha sostenido una política de apertura del Teatro hacia otros sectores de la población, a partir de la incorporación de variados espectáculos artísticos, sin que ello signifique el descuido del público tradicional ni desvirtuar el origen, sentido y destino que fundamentaron su existencia.” (Ciudad, s.f.)

Además, el Ente Autárquico tiene su propia Ley 2885, cuyo Artículo 3, inciso b. menciona “Facilitar al conjunto de los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, conforme al artículo 32 de la Constitución de la Ciudad, el acceso a las actividades artístico-culturales que desarrolla.” Y en su inciso l “Fomentar acciones en torno a la formación de nuevos públicos.” (Colón, 2008)

Siendo esto último lo único que menciona sobre su injerencia en la planificación de programas o estrategias de formación de nuevos públicos, o de acciones que garanticen el acceso cultural.

Se ha mencionado aquellos organismos pertenecientes al Ministerio de Cultura, que están vinculados a la política cultural, enfocándose en aquellos relacionados con el ámbito musical y se ha percibido que todos promueven el acceso a los bienes culturales a través de acciones relacionadas al ámbito tecnológico, comunicacional, educación artística especializada, vinculación con la sociedad a través de nuevos escenarios en las diferentes comunas, etc., pero en ningún momento se menciona la creación de un vínculo con el sector de la educación, atendiendo el postulado de Canclini mencionado anteriormente, en el que reflexionaba sobre la importancia de vincular una política cultural a la educación escolar, para lograr una democratización efectiva. Con lo cual, se puede inferir que el vínculo entre política cultural – música y educación, es aún endeble y que los programas de formación de nuevos públicos se rigen únicamente por marcos políticos, más no por políticas culturales establecidas.

Por otro lado, es importante para esta investigación hacer hincapié en el Programa Formación de Espectadores (PFE), creado en el 2005 y dirigido por Ana Durán y Sonia Jaroslavsky, siendo el “único programa de su tipo integrado a la estructura del Ministerio de Educación, que selecciona sus propios espectáculos de la cartelera – con la anuencia de un jurado de especialistas – dedicado exclusivamente a la formación de espectadores.” (Jaroslavsky, 2017 , pág. 38) De los tres circuitos de Teatro de Buenos Aires, el PFE sólo se

ocupa del teatro independiente, cine arte y danza, dejando por fuera las expresiones musicales como la ópera o la música clásica.

El objetivo primordial del Programa fue convertirse en una política educativa, además de ganar público joven para las salas teatrales. Como mencionan sus directoras, Buenos Aires es una ciudad poco inclusiva, a pesar de ser una de las ciudades con mayor cantidad de expresiones artísticas vinculada a las artes escénicas. Por lo cual, es notorio observar en la sala a la élite de prosumidores “es decir, partícipes simultáneos en la producción y en el consumo de bienes culturales, que conforman el grupo de espectadores especializados a los que están destinados los espectáculos.” (Jaroslavsky, 2017 , págs. 37-38)

Los objetivos actuales del PFE son:

“Desarrollar la sensibilidad en relación con las expresiones culturales de la actualidad. Disponer de herramientas técnicas para el análisis y el disfrute de las artes como el teatro, el cine y la danza. Ampliar el horizonte de experiencias estéticas para apreciar los bienes culturales que ofrece la ciudad de Buenos Aires.” (Jaroslavsky, 2017 , pág. 39)

Estos objetivos atañen más a la sensibilización, al desarrollo de habilidades y a la ampliación de intereses estéticos, más que argüir sólo a la ampliación del consumo cultural, generando de esta manera un programa de formación vinculado a una política educativa, insertándose en el ámbito del Ministerio de Educación, que sin duda favorece el acceso a los bienes culturales y a la implementación por tanto de una política cultural verdaderamente democratizante, no sólo a nivel cuantitativo sino en un aspecto cualitativo, al suponer que los jóvenes pueden relacionarse con la obra desde un aspecto formativo que les permite apreciar y conocer las artes escénicas.

### **Parte 3: PRINCIPIOS EDUCATIVOS ALREDEDOR DE LA ÓPERA**

En este apartado, se definirá lo que significa un Programa de formación y se lo enmarcará en el ámbito de las artes escénicas, dando énfasis en la ópera. Para lo cual, se analizará el proceso de disfrute y también el de recepción de la misma.

### **7.7. ¿Qué es un Programa de Formación?**

Para efectos de esta investigación, se definirá al Programa de Formación de nuevos públicos como aquel que promueve una temporada artística específica para su público objetivo, que conlleva estrategias pedagógicas relacionadas al diseño curricular del sistema educativo y está emplazado, en este caso, en un teatro lírico. El Programa de formación constituiría un nexo entre la comunidad escolar, el Estado, los artistas y el teatro.

### **7.8. El disfrute y recepción de la ópera y de las artes escénicas**

Cuando surge la ópera en el siglo XVII - como lo vimos anteriormente en la historia de la ópera - se vivía como una fiesta, como una actividad de ocio. Sin embargo, las transformaciones políticas, sociales y tecnológicas han producido cambios en la vivencia de ésta propuesta escénica. Así, con la industrialización, asistir a la ópera “se convirtió en una forma de ostentación y exhibicionismo social y en el siglo XXI, el tiempo de una sociedad vivencial, el público acude a la ópera, fundamentalmente, para disfrutar de la representación.” (Cuenca, 2012, pág. 427)

Sin embargo, para Colomer “la cultura, hoy en día, no se vive como una forma de ocio, no es un entretenimiento, no es recreo. El ocio y el recreo responden a la necesidad de desconexión de la realidad cotidiana (sin complicaciones (...) con facilidad, comodidad, inmediatez)” (Colomer J. S., 2009, pág. 23) Por lo tanto, ciertas artes escénicas, como la ópera, no serían consideradas como actividades de ocio, en el sentido de que son obras

complejas tanto en su producción como en su recepción y están aquejadas por varias resistencias o barreras culturales para su acceso y disfrute.

“Las actividades más culturales presentan a menudo un atractivo bastante bajo y resultan poco movilizadoras (especialmente entre los más jóvenes). El término “Cultura” y todo lo que se le vincule a priori se relaciona con el aburrimiento, con algo estático y serio que requiere cierto esfuerzo y concentración.” (Colomer J. S., 2009, pág. 23)

Es así que los estudios realizados en América del Sur sobre consumos culturales, demuestran bajos índices de asistencia a la ópera, que no superan el 3%. Colomer toma como referencia una Encuesta sobre Hábitos Culturales realizada en 2007 en Aragón, en la que se afirma que el 60% de los encuestados no asiste a un espectáculo escénico porque no les interesa y concluyen que “en general las artes escénicas y musicales son percibidas como actividades tediosas, aburridas, formales, serias, demasiado largas, difíciles de entender.” (Colomer J. S., 2009, pág. 24)

Entonces, el ocio y la cultura están disociados, pues las actividades culturales irían en contra del tiempo libre, que es asumido como un espacio de goce, acompañado por un factor lúdico, hecho visible actualmente en el ocio digital, sobre todo entre los jóvenes. Esta situación desencadena preguntas como: ¿Por qué las artes escénicas y en especial la ópera ha generado apatía o desinterés? ¿La familia y el sistema educativo pueden ser puntales para el involucramiento de los jóvenes espectadores en las artes escénicas? ¿Cuáles serían las estrategias de los teatros o las instituciones culturales para generar vínculos entre sus producciones y estos sistemas educativos, para no sólo aumentar las estadísticas de consumo sino para promover e implementar procesos de formación de nuevos espectadores?

La ópera puede enmarcarse en un proceso re – creativo, que refiere a:

“un proceso activo que, a través de un esfuerzo creador, trata de hacer realidad el encuentro con la obra y buscar el disfrute” Este proceso, puede “llegar a producir experiencias óptimas o estados de flujo (Csikszentmihalyi, 2008), especialmente cuando se comiencen a desarrollar unas habilidades de escucha y gracias a un proceso de retroalimentación inmediata, la persona sea consciente de ellas y pueda ir superando retos cada vez mayores.” (Cuenca, 2012, págs. 427-428)

En este sentido, hay que poner en relevancia que las artes escénicas tienen una singularidad: la presencia del actor y del espectador en un mismo contexto lleva a distinguir tres dimensiones para pensar en el espectador: emocional, estética e intelectual.

Como hemos anotado anteriormente, existen tantas posibles interpretaciones como espectadores, siendo estos últimos un individuo:

“portador de códigos ideológicos y psicológicos de grupos diversos” (Durán A. , 2017 , pág. 34), a quien se le cuenta una historia y cuya labor es completar la representación con su bagaje narrativo, para poder comprender los episodios de la historia contada. De esta manera, “el vínculo espectáculo/espectador es relacional e inmediato, y “para el espectador jamás existe percepción sin interpretación” (Durán A. , 2017 , pág. 35)

Según Davis, las artes escénicas

“se presentarían en forma de grandes cantidades de información sensorial y las habilidades de los espectadores harían referencia a su propia capacidad de percepción” Por lo tanto, cuando un espectador “percibe menos de lo que podría asimilar, se aburrirá, mientras que, si ocurre al revés, aparecería en él un sentimiento de ansiedad o frustración.” (Cuenca, 2012, pág. 428)

Por lo tanto, el “hacer perceptivo” es el punto de partida para el acercamiento del espectador a la obra. Consiste en focalizar la atención, lo que implica “un enorme esfuerzo al que estará confrontado el sujeto perceptor que, para el autor, no tiene ni punto de comparación con lo requerido por otras artes como la literatura o el cine, dada la cantidad de signos simultáneos y fugaces que las artes escénicas proponen.” (Durán A. , 2017 , pág. 35)

Lo que implica un “estado de interés” y su consecuente estado de sorpresa, como lo advierte De Marinis.

Se puede afirmar que el acto de recepción de las artes escénicas está compuesto de procesos, como: “percepción, interpretación, emoción, apreciación y actividad de la memoria”, es decir, “se construye a través de aspectos semánticos, estéticos y emotivos.” (Durán A. , 2017 , pág. 36)

Pero el acto de recepción contiene cuatro presupuestos determinantes para el desarrollo y desenlace del proceso receptivo.

“Primero: el espectador debe tener conocimientos generales, tanto teatrales como extra-teatrales; segundo: conocimientos particulares sobre el espectáculo; tercero: “metas, motivaciones, y expectativas” sobre el teatro en general y sobre la obra que va a presenciar; cuarto: condiciones materiales de la recepción” (Durán A. , 2017 , pág. 37)

Estos cuatro presupuestos dotan al espectador de una “competencia teatral” descrita por De Marinis como: “las aptitudes, habilidades, conocimientos, motivaciones que pone [n] al espectador en condiciones de comprender (en el sentido más rico del término) una representación teatral.” (Durán A. , 2017 , pág. 37) Es decir, se refiere a un “saber hacer” que le permite al espectador realizar un adecuado proceso receptivo.

### **7.9. La recepción de la ópera como experiencia de ocio estético**

El fenómeno estético busca proporcionar emoción, gozo y conocimiento, y tiene como aliada a la actitud, que se define como la disposición personal hacia una propuesta estética. Para R. Jauss “la experiencia estética se realiza al adoptar una actitud ante su efecto estético, al comprenderla con placer y al disfrutarla comprendiéndola” (Cuenca, 2012, pág. 428) Pero esta actitud se elige libremente, sin la búsqueda de otra meta, es decir: autotelismo,

que se refiere a la experiencia que tiene un fin en sí misma. Por lo tanto, “la experiencia receptora de la ópera parte de la actitud, la elección libre y el autotelismo para conseguir la satisfacción y el goce” (Cuenca, 2012, pág. 428)

Así mismo, la experiencia estética surge del asombro, que rompe la cotidianidad y concentra la atención del espectador en el objeto estético, de esta manera, la experiencia estética transforma su mirada a través de la dimensión sensible del objeto. “En la representación de la ópera la oscuridad del ámbito de los espectadores ayuda a afincar la mirada en el asombro y favorece el deseo de que la experiencia continúe.” (Cuenca, 2012, pág. 428)

Por lo tanto, ésta experiencia involucra al receptor en una tarea de reconstrucción e integración, obligándolo a una participación y co-ejecución de la obra. “El receptor tiene que ayudar a crear su propia experiencia, tiene que constituir el objeto sobre el que va a desplegar su creatividad y en el que va a encontrar una fuente de disfrute.” (Cuenca, 2012, pág. 429) Es decir, la participación co-creadora es un complemento necesario de la obra, pues en ella se concreta la experiencia del receptor.

Es también importante el proceso de la comprensión que “conlleva un juicio de identidad acompañado de placer o gozo intelectual. Éste proviene de la comprensión o reconocimiento. El receptor acoge la obra y esa experiencia es, al mismo tiempo, una profundización en su propia autocomprensión.” (Cuenca, 2012, pág. 429)

Este proceso conduce a la satisfacción o goce de la experiencia estética. Ésta surge de una vivencia actual de la obra, pues el espectador “experimenta el disfrute en relación con él,



como persona en el mundo que le ha tocado vivir. Puede gozar con obras realizadas hace mucho tiempo, pero la lectura que hace de ellas debe llevarla a cabo desde su presente.” (Cuenca, 2012, pág. 429) Este goce se intensifica por el placer de la comprensión del objeto estético.

La experiencia tiene, además del tiempo de representación, un tiempo anterior y otro posterior, que podría ser aprovechado para que la vivencia en la sala sea más rica y su impacto favorable. La ópera, entonces, debería ser una experiencia lo más placentera y gratificante posible.

En resumen, el ocio tiene cuatro principios básicos: vivencia, libertad, satisfacción y autotelismo. La estética, por su parte, está basada en: la actitud personal, participación, descubrimiento, comprensión y satisfacción. Estos principios se vinculan entre sí para generar una experiencia de ocio estético.

#### **7.10. Principios del ocio y los principios educativos para programas de formación**

Retomando lo analizado anteriormente, la experiencia del ocio en el proceso de la recepción de la ópera está basada en cuatro principios del ocio: vivencia, libertad, satisfacción y autotelismo. Entonces, si se toma como punto de partida al ocio como experiencia y ámbito de desarrollo humano, se puede apuntar a principios educativos consecuentes para facilitar su realización, cuya finalidad sería lograr experiencias de ocio valiosas en sí mismas, que generen una continuidad del proceso. Por lo tanto, se tomarán cinco principios pedagógicos fundamentales, válidos para la planificación estratégica de cualquier programa formativo: personalización, continuidad, desarrollo, inclusión y solidaridad.

La **personalización** rescata la individualidad de cada persona, es decir, podríamos hablar así del espectador sujeto de la experiencia. Como se lo advirtió en el fenómeno estético:

“el proceso tanto de percepción como de comprensión es personal y diferenciado. Este principio debe realizarse haciendo compatible el ocio individual y el social. No sólo cuenta el grupo, sino cada persona y requiere acciones que tengan en cuenta las diferencias personales.” (Cuenca, 2012, pág. 430)

Este principio va de la mano con la participación y la implicación personal. “la experiencia de ocio se genera en un espacio de participación en el que la persona pueda desarrollar sus capacidades físicas, mentales y emocionales.” (Cuenca, 2012, pág. 430) Por lo tanto, se habla de la experiencia – desde el pensamiento estético – como co-participativa y activa.

La educación del ocio es un proceso que requiere **continuidad** a lo largo de la vida. Es decir, las acciones de formación no deben ser causales, sino que deben proyectarse en el tiempo, siendo coherentes con las demás facetas educativas desde la etapa inicial. Se destaca la importancia de una experiencia valiosa, es decir “toda experiencia es un proceso que se inicia cuando se planifica, continua cuando se realiza y culmina cuando se rememora. El proceso de una experiencia es imagen de la continuidad de desarrollo de un ocio serio a lo largo de la vida.” (Cuenca, 2012, pág. 430)

El **desarrollo** debe ser integral en las personas “a partir de conocimientos, actitudes, habilidades y valores de ocio (...) Orientándolo a la educación de la ópera, reafirma el proceso experiencial, destacando el interés formativo de la planificación, el desarrollo y la evaluación de las experiencias de ocio.” (Cuenca, 2012, pág. 430)

La **inclusión** pone énfasis en un sistema de valores de respeto, vinculada a la participación y la equiparación de oportunidades, generando un beneficio para todos y un sentido de pertenencia a la comunidad.

La **solidaridad** habla del “reconocimiento práctico y la obligación natural que todas las personas tenemos de contribuir al bienestar común. Responsabilidad, respeto y sostenibilidad serían pilares básicos de este principio.” (Cuenca, 2012, pág. 430)

Se han analizado tres ejes importantes en los últimos apartados: ocio – educación – estética, cada uno con sus principios básicos, que se podrían tomar en cuenta para formular cualquier acción de formación en el ámbito de la ópera. A continuación, se expondrá una tabla realizada por Luisa Amigo y Macarena Cuenca, donde se resumen los tres ejes, sus principios y proponen diversas líneas de intervención educativa.

Tabla 9: Principios de ocio, educación y estéticos – Líneas de intervención educativas (Cuenca, 2012, págs. 431-432)

Ámbito	Principios	Líneas de intervención educativas
OCIO	<b>VIVENCIA</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Promueve un ocio tanto activo como contemplativo en todas sus dimensiones (lúdica, creativa, festiva, ambiental-ecológica y solidaria).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas</li> <li>• Globales (todo se relaciona con todo)</li> <li>• Integradas (relacionadas con el sentido de la vida y los valores de cada uno)</li> </ul>
	<b>LIBERTAD</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Se desarrolla en ausencia de coacción y tiene también un sentido positivo de capacidad, es decir, de elegir en cada momento el modo de obrar que se considere mejor entre las distintas posibilidades que la situación ofrece.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin coacción</li> <li>• Sin direccionismo ni paternalismo</li> <li>• Que estimulen y abran caminos de desarrollo personal</li> </ul>
	<b>SATISFACCIÓN</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	No está reñida con el esfuerzo y se materializa cuando se produce un ajuste entre las expectativas de la persona y su vivencia de ocio real.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratificantes tanto en el proceso de aprendizaje como en sus resultados</li> <li>• Que tiendan a ajustar las expectativas de los participantes y la realidad</li> </ul>
<b>AUTOTELISMO</b>	Promover experiencias de aprendizaje:	
Contrario al utilitarismo. Caracteriza a la experiencia de ocio como un fin en sí misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valiosas en sí mismas</li> <li>• Que supongan un reto de autosuperación respecto a experiencias anteriores</li> </ul>	

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>PERSONALIZACIÓN</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Promueve el establecimiento de objetivos de aprendizaje grupales e individuales, que partan del conocimiento de cada persona a quien se dirige la acción educativa. Según este principio, cada persona debe buscar los medios para aprovechar sus posibilidades de ocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que partan de los sujetos</li> <li>• Que tengan objetivos individuales y grupales</li> <li>• Que favorezcan la personalización</li> </ul>
	<b>CONTINUIDAD</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Promueve la acción educativa a lo largo de la vida, la coherencia entre las distintas experiencias educativas y la continuación en los objetivos y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que den continuidad a la formación inicial para que conduzcan a un futuro deseado</li> <li>• Que eviten objetivos y procedimientos opuestos</li> </ul>
	<b>DESARROLLO</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Promueve el desarrollo integral de la persona a partir de conocimientos, actitudes, habilidades y valores de ocio con el objetivo de que ésta aumente su calidad de vida mediante el ocio y la auto-organización. Defiende el interés tanto de la planificación como del desarrollo y la evaluación de la acción formativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulantes y que despierten entusiasmo</li> <li>• Que inicien e introduzcan a las personas en el mundo de la ópera</li> <li>• Que ofrezcan y pongan a disposición la experiencia operística</li> <li>• Que aconsejen y ayuden, proporcionando consejos y aclaraciones, siempre que sea necesario</li> </ul>
	<b>INCLUSIÓN</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Asume que la convivencia y el aprendizaje en los grupos con diferencias es la mejor forma de beneficiar a todos y cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que fomenten la participación de todas las personas de la comunidad</li> <li>• Que fomenten la equiparación de oportunidades</li> </ul>
<b>SOLIDARIDAD</b>	Promover experiencias de aprendizaje:	
Se asienta sobre las ideas centrales de responsabilidad, respeto y sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se adapten a las necesidades y demandas locales</li> <li>• Que promuevan la conciencia de preservación</li> <li>• Que promuevan un uso sostenible de espacios y recursos</li> </ul>	

Ámbito	Principios	Líneas de intervención educativas
<b>ESTÉTICA</b>	<b>ACTITUD PERSONAL</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Disposición libre de la persona abierta a la propuesta estética.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que favorezcan la atención centrada hacia el objeto estético</li> <li>• Que faciliten una relación empática con la obra</li> </ul>
	<b>PARTICIPACIÓN</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Proceso de coejecución y apropiación del objeto que la persona lleva a cabo en la experiencia estética.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que potencien la implicación activa del receptor</li> <li>• Que inciten al discernimiento</li> </ul>
	<b>DESCUBRIMIENTO</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Reconocimiento de elementos sensibles, formales y de sentido mediante la participación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que faciliten la atención de la persona hacia los factores sensibles, formales o estructurales, de significado o sentido</li> <li>• Que transmitan el patrimonio que supone la obra</li> </ul>
	<b>COMPRENSIÓN</b>	Promover experiencias de aprendizaje:
	Proceso de integración de los elementos descubiertos y de actualización en el presente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que favorezcan la actualización de la obra y su integración en el receptor</li> <li>• Que converjan en la valoración</li> </ul>
<b>SATISFACCIÓN</b>	Promover experiencias de aprendizaje:	
Goce en el proceso y por la actualización del objeto estético.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que aporten razones para el gozo</li> <li>• Que sea en sí mismo un proceso de disfrute</li> </ul>	

## Parte 4: EL CONSUMIDOR CULTURAL

En esta sección vamos a profundizar sobre el tema de los públicos, sus definiciones y el sistema de intereses y barreras que inciden en el consumo cultural.

### 7.11. Más allá de la triada: audiencia - público – espectador en las artes escénicas

Ibacache afirma que:

“el discurso de las industrias creativas ha introducido la expresión *audiencias culturales* y se ha convenido que este término facilita la investigación y el diseño de estrategias, especialmente en el medio anglosajón, al diferenciarlos de públicos. Se afirma que las audiencias se desarrollan mientras los públicos se forman. O si se prefiere que *los públicos son audiencias fidelizadas*.” (Ibacache, Santiago es mio, 2016, pág. 4)<sup>10</sup>

Además, agrega que las audiencias, al estar vinculadas con las industrias creativas, no son necesariamente presenciales y que la distinción entre el concepto de público y audiencia se da en “función de la fidelización de hábito y la implicancia de vinculación que exista en un grupo respecto a una institución.” (Ibacache, Entrevista. Observatorio Cultural , 2012, pág. 11)

El público, como explica Christian Antoine “es una noción que se ha usado para definir de un solo vocablo a los interlocutores (...) A su interior pueden distinguirse

---

<sup>10</sup> Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/stgoesmio.alt164.cl/documents/entity//doc\\_cultural-center\\_22\\_bdf3ced9b74fa8bd1310f7f4a4769b5e.pdf](https://s3.amazonaws.com/stgoesmio.alt164.cl/documents/entity//doc_cultural-center_22_bdf3ced9b74fa8bd1310f7f4a4769b5e.pdf), el 05 de enero de 2018

diferentes sectores con motivaciones, percepciones, reacciones y respuestas distintas ante un mismo hecho artístico que adquiere entonces múltiples significados.” (Antoine, 2012)

Una definición sobre público la podemos extraer de una citación de Lucina Jiménez, quien recurre a la idea de:

“Benedict Anderson sobre la comunidad imaginada para sostener que en el caso de las artes escénicas es un “grupo unido temporalmente durante la representación” que se vincula “por ideas compartidas de sí mismos que son inventadas ficticiamente y alimentadas por conductas e imágenes que los hace identificarse como miembros de una comunidad, aun cuando nunca se conozcan o se vean unos con otros.” (Ibacache, Una red enfocada en públicos, audiencias y territorios de América Latina , 2017, pág. 7)

Para Teixeira Coelho, “público suele designar al conjunto simple, físico de personas que asisten a un espectáculo” Pero matiza añadiendo que:

“existe un público cuando el conjunto de personas que designa este término se ubica bajo un mismo techo semántico en más de un aspecto. (...) Para este grupo, la obra presenciada asume significados y significaciones. Es decir, comparten la misma competencia artística, la misma disposición estética”. (Ibacache, Una red enfocada en públicos, audiencias y territorios de América Latina , 2017, págs. 7-8)

Como se puede advertir, *público* se ha usado tradicionalmente para masificar a los asistentes de una obra escénica. Actualmente, se hace hincapié en que el público ya no puede ser concebido “bajo condiciones de totalidad y pasividad, sino en términos de lógicas múltiples de construcción de identidad y participación activa en la apreciación e interpretación del fenómeno artístico” (Vicci, 2016, pág. 10)

Se considera entonces que el público es:

“un espacio social para la circulación reflexiva del discurso que posee una condición de temporalidad y, al mismo tiempo, debería comprender el objetivo de separar una ubicación exclusivamente racional para abrir posibilidades de apreciación/compreensión (...)” Por esto, es necesario pensar en el público como portador de “discursos propios (...) para construir

estrategias que se sitúen en torno a las interacciones con unos públicos plurales” (Vicci, 2016, págs. 10-11)

En este sentido, aludiendo cada vez más a la individualidad que se manifiesta en el público, se empieza a configurar el concepto de espectador. Para Javier Ibacache es el que “tiene una opinión crítica respecto de una creación artística. (...)” Agrega que debe tener “herramientas para leer desde su universo, desde su mundo y esa mirada que él formula, da pie a un análisis, a una discusión, a una elaboración.” (Ibacache, 2012, pág. 12)

Juan Pablo Gómez, director teatral, puntualiza una clara diferencia entre público y espectador. En primer lugar, habla de una sinergia que debe darse entre la obra y receptor/productor de sentido, lo cual “predispone a los espectadores a experimentar la ficción antes que sólo a contemplarla” (Jaroslavsky, 2011, pág. 3) Gómez entiende al público “no como un aglomerado de personas viendo un espectáculo sino como un grupo de sujetos que en determinada coyuntura casual y causal comparten un espacio de mirada.” En el momento de hablar de un público de manera individual, se empieza a hablar de un sujeto espectador, se apunta a su subjetividad: “su estructura psicológica, su historicidad, sus afinidades, sus temores, su educación y cultura (...) Cuando hago un espectáculo pretendo dialogar con cada uno de los espectadores en forma personal, y nunca en forma grupal” (Jaroslavsky, 2011, pág. 3)

Como podemos observar, el concepto de espectador atañe a la subjetividad individual, capaz de generar su propio discurso estético, de acuerdo a sus estructuras psicológicas, sociales y culturales. Esto deja inválida la expresión *público en general*, pues debemos dirigirnos a públicos plurales que comparten ciertos aspectos simbólicos que

promueven su congregación en un determinado espacio artístico, sin dejar de observar al sujeto espectador que es el que da sentido a la obra escénica.

Entender la conceptualización de los términos facilitaría la propuesta de estrategias, pues serviría para determinar el tipo de destinatario al que nos vamos a dirigir. Hay que tener en claro, que la discusión teórica de ésta triada no contiene definiciones acotadas ni únicas. Sin embargo, el investigador deberá optar por el concepto más pertinente para su proyecto y así implementar estrategias entorno a sus destinatarios. Como lo afirma Ibacache: “hay un vacío de discusión que tiene que ver en cómo operacionalizas tú los términos, es decir, en cómo traduces esta conceptualización en alguna estrategia, en alguna forma, en algún indicador de medición, o en algún tipo de medición.” (Ibacache, Entrevista. Observatorio Cultural , 2012, pág. 12)

Uno de los actores implicados tácitamente en la triada propuesta anteriormente, es el **creador** de la obra artística, quien enfrentan la disyuntiva sobre cómo insertarse o seguir trabajando en este contexto. Se pueden distinguir varios tipos: aquellos que:

“piensan que a través de sus obras van a cambiar el mundo, o van a cambiar la opinión del espectador o van a discutir con el espectador”, quienes quieren ser fieles a su discurso y al contenido de su obra. Otros que consideran a la obra como un “ejercicio político en tanto conlleva instalar preguntas”. También están los que desean hacer de su actividad artística una actividad laboral que “conlleva un salario o un ingreso, o un grado de rentabilidad, y ese creador probablemente se va a preguntar cómo trabaja para tener un público importante que retribuya la creación” (Ibacache, Entrevista. Observatorio Cultural , 2012, pág. 15)

Para Fernando Rubio, el espectador “ocupara un lugar de acción permanente para la construcción de una obra. Para que ésta pueda llevarse a cabo, el público debe estar incluido en los mecanismos de la pieza” Y agrega: “La simple idea de pensar en el espectador, o a qué



público me dirijo, no contiene, a mi entender, ese espacio de actividad que permite un espectador – constructor de la situación de una obra.” (Jaroslavsky, 2011, pág. 2)

Por lo tanto, cómo dialoga el creador con su destinatario genera tensiones para su creación artística, lo que es palpable en la respuesta que tiene la obra. Sin embargo, parafraseando a Ibacache, la responsabilidad de la convocatoria no debería ser responsabilidad del creador, quien propone una mirada, una pregunta, un lenguaje y una creación., pero que no lo deja exento de realizarse la pregunta de cómo su obra va a interactuar con sus destinatarios, pues debe entenderse al arte como:

“un proceso social en el que la creación artística sólo puede cobrar dicha dimensión a partir de cierto reconocimiento público. Por lo tanto, el público forma parte indisociable del hecho cultural, el artista crea para que su obra pueda ser admirada, toda creación tiene en última instancia un receptor, sin él su percepción como tal no es completa” (Ramón, 2010, pág. 5)

Pero, entonces, qué sucede cuando la obra artística no genera la respuesta ansiada. “¿son obras que no están legitimadas por el público (...)? ¿son obras fallidas, son obras incomprendidas, son obras fuera de contexto?” También cabe preguntarse, ¿si las obras que gozan de convocatoria son aquellas que tienen mayor calidad artística? “¿son obras que movilizan en la audiencia ciertos contenidos y ciertas formas, y ciertos lenguajes que tienen mayor impacto y resonancia?” (Ibacache, Entrevista. Observatorio Cultural , 2012, pág. 15)

Fernando Rubio afirma que:

“si sólo pensamos el teatro en relación a los condicionamientos del espectáculo, la producción y los públicos – número estamos perdidos. Y se podrían generar grandes o pequeñas espectacularidades serviles a un sistema cada vez más anodino y pobre pero nunca

generar un espacio ritual que según mi creencia puede generar el verdadero sentido del teatro.” (Jaroslavsky, 2011, pág. 6)

Estas preguntas generan responsabilidad para permitir la convivencia de cada una de estas obras en el espacio artístico. “El punto está cuando se las mide en función de eso, en función del nivel de convocatoria que tienen, y eso conlleva una serie de implicancias más allá del creador sobre las instituciones que acogen a esas creaciones.” (Ibacache, Entrevista. Observatorio Cultural , 2012, pág. 15)

“La relación del arte con sus públicos encierra varias dimensiones, tiene sentido estético, social y aun político, pues todo acercamiento a la experiencia artística está rodeado de circunstancias que permiten, facilitan, dificultan o impiden la existencia de esa manifestación y el encuentro con sus espectadores o públicos, así como su apreciación y disfrute. Los públicos tampoco existen como hecho dado. El público no nace, se hace. No todo el mundo está preparado para relacionarse con ciertos códigos y formas de percepción que les permitan disfrutar distintas manifestaciones artísticas o aceptar nuevas propuestas estéticas. Sin embargo éstos pueden aprenderse, enriquecerse y transformarse” Jiménez, Lucina y Octavio Arbaláez (Op.Cit).” (Antoine, Modelos teóricos para el desarrollo de audiencias, 2012)

De esta manera, ampliamos la discusión planteada al principio sobre la triada conceptual de audiencia – público – espectador, agregando el diálogo con el creador, la interacción con la obra artística y con las instituciones que los acogen. Javier Ibacache menciona una afirmación de la antropóloga mexicana Lucina Jiménez, quien expresa que “los públicos forman parte del hecho artístico y que su presencia depende de una gran diversidad de factores que es necesario identificar y explorar” (Ibacache, Santiago es mio, 2016, pág. 3)

La comunicación entre todos estos actores puede resultar incipiente, lo que ha provocado que la demanda cultural y su acceso no estén del todo vinculadas. Por esto, se está poniendo énfasis en las estrategias de formación, fidelización o ampliación de públicos, de lo cual hablaremos más adelante.

## 7.12. Tipos de públicos

Como se ha analizado anteriormente, el público de las artes escénicas no es un conjunto homogéneo, sin embargo, se podría establecer una taxonomía de públicos a partir de distintas variables, para lo cual, se elaboró un cuadro en el que se puedan visibilizar.

Tabla 10: Tipos de público

<b>Variable</b>	<b>Tipo de público</b>	<b>Concepto</b>
<b>1. Participación en la oferta escénica</b>	Públicos	Son los participantes reales o potenciales.
	No públicos	Aquellos que no tienen ningún interés por la oferta.
<b>2. Nivel de instrucción</b>	Estudios Primarios	El acercamiento a las artes escénicas a lo largo del período de formación es muy básico.
	Estudios Secundarios	Posibilidades más altas de haber asistido y/o participado de algún espectáculo. Las herramientas de decodificación están más avanzadas.
	Estudios Superiores	“Debería garantizar un nivel de formación suficiente como para poder seleccionar e interpretar gran parte de las propuestas escénicas.” (Colomer J. S., 2009, pág. 44)
<b>3. Frecuentación</b>	Ocasionales	Asisten a eventos puntuales
	Habituales	Asisten periódicamente
	Asiduos o aficionados	Asisten periódicamente y de forma continua. Generalmente, forman parte de colectivos de abonados.
<b>4. Geografía</b>	Tránsito	Públicos ocasionales que no residen cerca del recinto cultural. Turistas
	Proximidad	Primer público potencial, pues su cercanía al lugar del

		espectáculo, favorece su consumo.
	Mercado secundario	Son aquellos que no viven cerca, pero que podrían ser atraídos.
<b>5. Estadio de ciclo vital</b>	Niños	Su consumo es bajo elección paterna. Por lo general, va acompañado de precios bajos y productos creados para ellos. Necesita intermediarios: familia, escuela.
	Adolescentes	“Consumidores por iniciativa propia de productos consolidados en el mainstream” (Colomer J. S., 2009, pág. 45) o influenciados por los centros de enseñanza.
	Jóvenes	Autónomos, selectivos y críticos del producto elegido.
	Adultos sin cargas familiares	“Consumidores ideales a causa de la falta de gran cantidad de barreras de entrada para el consumo.” (Colomer J. S., 2009, pág. 45)
	Adultos con cargas familiares	Consumidores con gran cantidad de barreras de consumo.
	Adultos mayores autónomos	Selección propia del consumo Grupo interesante para estrategias de fidelización.
	Adultos mayores dependientes	Dependen de terceros: familia, club de jubilados, por lo tanto, poca capacidad de selección de consumo.

<b>6. Beneficio buscado</b> <b>(definida por el goce)</b>	Goce emotivo	
	Goce intelectual	
	Aprendizaje o formación	
	Evasión y diversión	
	Reafirmación de grupo social	
	Militancia cultural	

\*Cuadro de elaboración propia, basado en los conceptos proporcionados por Jordi Sellas y Jaume Colomer en su libro: Marketing de las Artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos.

Cada organización debería elaborar un **mapa de públicos**, combinando las diferentes variables y públicos a los que desea acercarse o fidelizar. “La significación de una categoría depende de la situación concreta de cada realidad cultural, de las necesidades empresariales o de las prioridades políticas establecidas en los programas de gobierno.” (Colomer J. S., 2009, pág. 46)

### **7.13. Modelos de gestión de audiencia**

Existen modelos centrados en las audiencias como factor de desarrollo social. También existen modelos centrados en la audiencia como una estrategia de marketing.

“Toda actividad cultural tiene, desde una perspectiva amplia, tres posibles audiencias: el propio autor, los compañeros de profesión y el público... Sin embargo, hablar de audiencia en el dominio de las actividades culturales implica mayoritariamente hablar del público asistente... Sin público, las manifestaciones culturales no tendrían razón de ser” (Manuel; Cuadrado García & Bereguer Contrí, 2002)” (Antoine, La orientación hacia las audiencias en las políticas culturales , 2012)

Por último, existen modelos de estudios de audiencia centrados en la práctica de un arte en particular. Este pretende vincular a todos los actores del hecho cultural, como los manifiesta:

“Mauricio Peña (2006) en Colombia, a quien le preocupa que artistas y gestores olviden tener en cuenta que la formación de públicos y la creación de audiencias es un proceso que depende de una filosofía institucional que debe permear todas las funciones y dimensiones de un proyecto. Un proceso de este tipo va más allá de la simple interacción entre público y obra y en él deben intervenir todos los actores del proyecto cultural.” (Antoine, Modelos teóricos para el desarrollo de audiencias, 2012)

Existen también ciertos enfoques para el estudio de públicos y de organizaciones escénicas. Desde el enfoque económico:

“se ha asumido que un producto cultural posee características que son tangibles y fácilmente mesurables, pero otras son inobservables e intangibles, de forma que se crea una situación de información incompleta a nivel del consumidor. Por ejemplo, desde el punto de vista del arte en vivo el concepto de calidad es primordial para que el espectador pueda decidir si verá o no el espectáculo, de esta forma los economistas están de acuerdo que en el proceso de decisión respecto un producto cultural hay un entorno incierto y una noción de cierto riesgo.” (Ramón, 2010, pág. 8)

El enfoque sociológico:

“los hábitos son entendidos como una estructura de principios en tanto que explican una serie de ideas y valores que clarifican la forma en que las clases sociales se distinguen entre sí (lo que Bourdieu llama el proceso de "distinción"). El principal propósito de esta teoría sociológica es que el espacio simbólico de consumo está segmentado en consonancia con los distintos estratos sociales de la sociedad. Este consumo es el que define el status.” (Ramón, 2010, pág. 9)

Desde el enfoque psicológico:

“los productos culturales no pueden ser vistos como una suma de atributos, sino más bien como la interacción de estos atributos entre sí y la reacción que causan en el consumidor. Desde esta perspectiva los productos culturales tienen una faceta multisensorial ya que entran en juego distintos sentidos.” (Ramón, 2010, pág. 9)

#### **7.14. Interés del consumidor cultural**

“El interés escénico es la fuerza motriz que empuja a una persona a ser espectador. El interés parte de una necesidad de desarrollo y se fija en un determinado objeto en función del sistema de valores personales y de contexto.” (Colomer J. S., 2009, pág. 54)

Los valores personales se forjan durante la infancia y la adolescencia, mientras que los valores de contexto se construyen en la dinámica social y por los medios de comunicación. Pierre Bourdieu dice que “la necesidad cultural no es genética, sino que se adquiere durante la socialización primaria cuando se configura el paisaje personal. (...) El sistema educativo es el gran potenciador de la necesidad cultural (de ninguna manera ejerce una función igualadora) ya que alimenta la necesidad cultural preexistente” (Colomer J. S., 2009, págs. 55-56) Sin embargo, el sistema educativo es un factor clave de transformación en el sistema de valores personales, pues proporciona nuevas vivencias y oportunidades de aprendizaje.

#### **7.15. Un sistema de barreras a las que se enfrenta el público y el teatro**

El mundo de las artes escénicas y de la ópera en particular transitan por diversas barreras socio-culturales que alejan a los posibles espectadores. Ana Durán y Sonia Jaroslavsky plantean una pregunta clave: “¿qué pasa cuando un joven espectador no tiene las mismas metas, intereses y expectativas, los mismos conocimientos del espectáculo, el autor, el director y la sala en la que la obra se presenta? ¿Qué pasa cuando el público no tiene ese saber hacer del espectador habitué?” (Jaroslavsky, 2017, pág. 42)

François Colbert afirma que hay dos tipos de arte: el gran arte y el popular. Categorización que sólo se tomará para establecer que el “primero requiere cierta capacidad de decodificación que es necesario aprender y por este motivo el perfil del consumidor de

gran arte es el de personas con estudios superiores que no sobrepasan el 20% de la población.” (Colomer J. S., 2009, pág. 25)

Aquí nos enfrentamos a una barrera muy importante para el quehacer cultural: la falta de conocimiento, de deseo, de interés. Como afirman las citadas investigadoras: “Estamos frente a un grupo con poco o inexistente capital cultural en relación a las artes escénicas y poco interés frente a un arte que juzgan aburrido, para adultos y de mala calidad.” (Jaroslavsky, 2017, pág. 42) Esta realidad no sólo representa a los jóvenes o sólo al teatro, sino que es transversal a la sociedad y a las diferentes propuestas escénicas.

Cuando se habla de *capital cultural*, nos referimos a:

“un conjunto de herramientas con que cuenta un individuo para aproximarse, acceder, valorar, aprehender y apropiarse simbólicamente de un bien cultural o de una creación artística. Según estableció Pierre Bourdieu, el capital cultural deriva del medio familiar, el sistema educativo y/o la comunidad de origen.” (Ibacache, Santiago es mio, 2016, pág. 4)

Retomando el concepto de espectador, el cual se centra en la subjetividad y el poder de dar sentido a la obra artística, entendiendo que él posee las “herramientas para leer desde su universo, desde su mundo y esa mirada que él formula, da pie a un análisis, a una discusión, a una elaboración.” (Ibacache, 2012, pág. 12) Y al tratar de responder a la pregunta de Durán y Jaroslavsky citada anteriormente, nos encontramos con un espectador que posee un vago capital cultural, es decir, con pocas herramientas para formular una crítica o experimentar profundamente el hecho artístico.

“Para incrementar el capital cultural es necesario facilitar la interiorización de la experiencia (...)” incrementar “su capacidad de decodificación de los lenguajes con que se expresan las distintas propuestas culturales (significantes), su capacidad de disfrutar cada experiencia cultural en todas sus dimensiones y registros y de analizar críticamente sus



contenidos (significados), así como de promover y desarrollar iniciativas de creación y consumo de acuerdo a sus intereses.” (Colomer, pág. 7)

Revisando a la vez la propuesta de Bourdieu sobre el capital cultural, se considera que para poder incrementarlo se tendrá que atender, a través de diferentes estrategias, al medio familiar, al sistema educativo y la comunidad de origen.

Para Jordi Sellas y Jaume Colomer existen barreras, que son factores que impiden el consumo y hay resistencias que son aquellos que lo frenan.

Las barreras se clasifican en dos: Actitudinales: prejuicios ante la cultura, como elitismo, esfuerzo o falta de interés. Culturales: dificultad en la decodificación de una expresión cultural, debido a la formación insuficiente sobre esos códigos culturales.

Mientras que las resistencias son de orden: Económico: Poder adquisitivo insuficiente; informativas: falta de información; geográficas: distancia excesiva o falta de transporte; sociales: “falta de acompañante, estar al cuidado de personas dependientes, falta de conciliación de horarios”; inseguridad: “Falta de garantías de satisfacción de intereses.” (Colomer J. S., 2009, pág. 56)

De forma más profunda se analizará al acceso como una barrera que va de la mano con el capital cultural. El *acceso* es un “término que conlleva una connotación precisa de ampliar la variedad social, la variedad étnica, la muestra representativa de clase social de tu público” (Ibacache, Santiago es mio, 2016, pág. 4) Lo cual se traduce en la diversificación de los públicos.

El acceso se refiere a las condiciones materiales, a la educación, al estatus social, al capital cultural, que posibilitan el consumo y la participación. Entonces, las barreras de acceso se las clasifica en cinco ítems:

- ✓ “Económico: El poder adquisitivo y los recursos económicos de los que disponen las personas.
- ✓ Territorial: La distancia respecto de los espacios culturales, la centralización de la oferta, los medios de transporte existentes, las oportunidades presentadas en una determinada localidad.
- ✓ Etario: Implica la consideración de las características propias de cada rango etario y de sus posibilidades de acceder a la oferta artística.
- ✓ Social: La educación, la clase social, el estatus y el nivel socioeconómico de cada individuo.
- ✓ Simbólico: La diferenciación en las capacidades de apreciación de un bien cultural, y de la apropiación de su significado.” (Ibacache, Santiago es mio, 2016, pág. 5)

A estas barreras de acceso, podríamos agregar que:

“la accesibilidad a bienes culturales, la circulación por espacios públicos y privados relacionados con lo artístico, así como la formación de públicos que de forma crítica pueden posicionarse frente a un espectáculo de artes escénicas, son objetivos que pocas veces aparecen de forma clara en las acciones que son implementadas en diversos espacios.” (Vicci, 2016, pág. 2)

Es decir que las barreras de acceso están también vinculadas a la falta de interés institucional y/o político o a la falta de un accionar con estrategias y objetivos claros. Vicci se pregunta si es verdad que todos los ciudadanos pueden participar en todos los espacios culturales y afirma que no es así.

Si recurrimos a las estadísticas propuestas por los Observatorios Culturales o Informes de medición cultural, expuestas anteriormente, se evidencia la afirmación de Vicci.

Centrándose en el funcionamiento del teatro, sus conflictos de gestión, de coordinación, planificación, sus políticas de programación, la utilización de sus espacios, etc., pueden ser una barrera o pueden facilitar el acceso de la ciudadanía al teatro.

“La necesidad de incorporar mayor cantidad de ciudadanos a la circulación por espacios culturales de carácter estatal relacionados con las artes escénicas, genera que se faciliten instancias que permitan, a personas que nunca ha asistido a un espacio teatral, tener una primera experiencia a una obra de teatro o un concierto. Sin embargo, esto no implica necesariamente que esa persona, luego de esa única experiencia, sienta que esa propuesta la involucra de alguna manera o contribuya a definir su gusto por esa manifestación artística. Incluso, si la experiencia es frustrante o negativa, esa persona no querrá volver otra vez, “esto no es para mí” o simplemente “no entiendo” pueden ser reacciones frente a una propuesta artística que no esté mediada. Es aquí, justamente, **donde aparece la necesidad de acompañar esos procesos con herramientas que a través de la educación artística pueda generar condiciones para que se produzcan conexiones entre el hecho artístico y los individuos.**” (Vicci, 2016, pág. 6)

Entonces, las barreras de acceso generadas por el capital cultural, el medio familiar, el sistema educativo; además de la falta de objetivos claros y acciones precisas de las instituciones que albergan el hecho artístico; sumado a la falta de mediación en las propuestas de los teatros, son instancias que trascienden “los compartimentos definidos por situación social, edad, raza o género.” Por lo que “resulta necesario precisar conceptos y concentrar la atención –al menos en primera instancia- a esa parte de la sociedad que no incluye en su repertorio de opciones a la hora de ocupar su tiempo de ocio a las artes escénicas.” (Vicci, 2016, pág. 6)

En este punto, cabe destacar también el problema en la educación artística de las nuevas generaciones, pues “las herramientas técnicas de los artistas de las jóvenes generaciones no son lo suficientemente potentes como para generar un teatro vivo, y esto tiene que ver con cuestiones de liviandad en la formación artística e individual” (Ana Durán, 2010, pág. 3) Pero esta liviandad no sólo afecta a los artistas sino también a los futuros espectadores, pues limita su capital cultural.

Por otro lado, gran parte del público se relaciona actualmente con las ofertas tecnológicas, transformando en las nuevas generaciones la forma del consumo y su noción de experiencia cultural.

“Los nuevos públicos forman parte de una generación distinta a las anteriores signada por las tecnologías de la información y la comunicación. (...) propenden a configurar un tipo de subjetividad llamada subjetividad mediática que permite realizar un tipo de relaciones que ya no se instalan en un tiempo acumulativo, lineal y ascendente en el que las unidades se ligan según relaciones de cohesión, coordinación y coherencia como en la subjetividad pedagógica, sino en otras de yuxtaposición y sustitución.” (Jaroslavsky, 2017, pág. 42)

Sin embargo, los teatros no han podido “redefinir los espacios de encuentro social. Y no me refiero a que sea un problema de venta de entradas, sino de visibilidad del espacio cultural dentro de su territorio de referencia y de la ulterior pérdida de sentido debido a esa misma desvinculación de la vida de los ciudadanos.” (Rivero, 2008) El teatro público debe resignificarse, pues como dice Guillermo Heras: “un teatro público hoy como edificio, es un elemento que considero un museo, no un centro dinámico, es un lugar que produce una ceremonia, como si te acercaras a la historia y a la tradición.” (Durán, 2010, pág. 4)

Esto también va configurando el sistema de barreras a las que se enfrentan los públicos y las instituciones que albergan las expresiones artísticas.

Se considera que favorecer el acceso no es masificar o aumentar las estadísticas de consumo cultural, es **democratizar**, que tiene que ver:

“con procesos de deslocalización de infraestructuras adecuadas para la cultura, con mejoras de equipamiento y de gestión de la cultura en todos los municipios, con acercamiento de nuevos lenguajes artísticos a mayores espectros de población asociado siempre a un mayor formación, a mayor contextualización de dichas prácticas culturales, a dar mayor facilidad de uso (...)” (Rivero, 2008, pág. 8)

Es decir, no se debe entender a la democratización sólo en términos estadísticos de aumento de consumo o por cantidad de entradas vendidas, sino que también se debe analizar “cuánto se invierte, a cuántos beneficia y cuál es el impacto social de la actividad, justificando el gasto público en relación con la democratización del acceso a la cultura”. Sin embargo, hay que tener siempre presente que lo más importante es el proceso cualitativo de desarrollo y construcción de públicos, es decir, el análisis de “las líneas de tensión de los agentes que interactúan en dichos procesos, en su dimensión, su proporción y la calidad de dicha interacción.” (Rivero, 2008, pág. 9)

### 7.16. Incidencia de factores externos e internos para el consumo

Para distinguir cada uno de los factores de manera más efectiva, se elaboró el siguiente cuadro:

Tabla 11: Factores externos e internos

<b>Factores externos</b>	<b>Concepto</b>	<b>Factores internos</b>	<b>Concepto</b>
<b>1. Demográfico</b>	La población define los mercados. Se valora, desde un punto de vista geográfico, cuál es la distribución de la población: por volumen, edades,	<b>1. Cultural</b>	Se trata de la cultura, la sub-cultura y la clase social de cada uno de los individuos, que determina su comportamiento frente a la oferta cultural. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> “La cultura se define a través de un proceso de socialización que determina los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos a nivel general de cada individuo. La subcultura, en cambio, viene determinada a través de cuatro grandes ámbitos: la nacionalidad, los grupos religiosos, los grupos étnicos y las zonas geográficas. (...) Es importante tener claro que las clases sociales no sólo se determinan por la renta, sino que hay elementos como la ocupación la educación y el área de residencia que también resultan determinantes.” (Colomer J. S., 2009, pág. 49)

	nivel educativo y movilidad.		
<b>2. Económico</b>	Se analiza el poder adquisitivo, por lo que analiza las tendencias de renta y patrones de consumo.	<b>2. Social</b>	Influido por grupos de referencia, la familia, los roles sociales, el status. <sup>12</sup>
<b>3. Tecnológico</b>	Analizar este factor, puede determinar cómo se llega al consumidor a nivel de servicio y comunicación.	<b>3. Personal</b>	Características propias, como: edad, ocupación, estilo de vida, personalidad.
<b>4. Político-legal</b>	Está formado por leyes, instituciones públicas y grupos de presión, que definen en muchos casos la dirección de sectores culturales completos. Hablamos de tendencias de gobierno y de limitaciones legales.	<b>4. Psicológico</b>	Motivación: escala Maslow. <sup>13</sup> Percepción: Proceso de selección, organización e interpretación de la información para crear su visión de mundo. Actitud: Evaluaciones, sentimientos y tendencias de acción hacia un objeto o una idea.
<b>5. Entorno cultural</b>	La sociedad determina los valores sociales y culturales gracias a		

---

<sup>12</sup> Los grupos de referencia son aquellos que tienen líderes de opinión, que son los que marcan tendencias de consumo. La familia también es un grupo de referencia en el entorno del consumidor. "El rol es el conjunto de actividades que se espera que una persona lleve a cabo en relación a la gente que le rodea y, a la vez, cada rol trae incorporado un status. Y cada status determina el tipo de productos de los que cada individuo se enfrena para reafirmarlo." (Colomer J. S., 2009, pág. 50)

<sup>13</sup> Jerarquiza las necesidades desde las más urgentes hasta las menos: fisiológicas, seguridad, adaptación social, autoestima, autorrealización.

	la formación personal, con procesos lentos de cambio.		
--	---	--	--

\*Cuadro de elaboración propia, basado en los conceptos proporcionados por Jordi Sellas y Jaume Colomer en su libro: Marketing de las Artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos.

### 7.17. Proceso de decisión de consumo cultural

Para propiciar una decisión de consumo, el potencial espectador debe pasar por un proceso, que lo puede ejecutar en pocos segundos o en tiempos prolongados. Después de elaborar un mapa de públicos y determinar los factores que los influyen, es preciso tomar en cuenta cómo se da el proceso de consumo en los potenciales espectadores, para proponer estrategias de comunicación y servicio más propicias a las instituciones culturales.

Lo primero que se debe hacer es **Reconocer la necesidad o el problema**, que puede generarse a través de estímulos internos o externos. “En el ámbito más psicológico podría decirse que el consumidor siente una diferencia entre su estado actual y su estado deseado.” (Colomer J. S., 2009, pág. 52)

Lo siguiente es la **Búsqueda de la información**, divididas en: fuentes personales, que son familiares, amigos, conocidos; fuentes comerciales, referida a la comunicación persuasiva; fuentes públicas, entorno mediático como medios de comunicación; la experiencia personal del individuo.

Luego de esto, el potencial espectador deberá **Evaluar la información** para saber si la oferta podría cubrir sus expectativas en términos de beneficios funcionales y psicológicos. Una vez, realizado este proceso, se toma la **decisión de compra**, es decir, consumo de la

propuesta artística. Finalizado el espectáculo, se realizará la **evaluación postcompra**, lo cual lo puede llevar a reafirmar su confianza a la propuesta que acaba de consumir o eliminarla.

En las artes escénicas es fundamental tomar en cuenta la **experiencia en vivo**.

“Todas esas sensaciones que tiene el espectador mientras está experimentando el espectáculo, sumadas a todas las que tiene que ver con el trato recibido por parte del personal y las facilidades del espacio de exhibición, conforman, de hecho, el producto cultural en sí.” (Colomer J. S., 2009, pág. 54)

## **Parte 5: LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En esta sección, se tratará sobre los conceptos de estrategia y planificación, analizando factores sobre la organización y su entorno.

### **7.18. La organización y su entorno**

“Edgar H. Schein define a la organización como una coordinación de esfuerzos, de finalidades comunes, división de trabajo y jerarquía de la autoridad.” (Gatto, 2008, pág. 197)

Para poder estudiar una organización, se debe analizar los elementos de su entorno y los de la organización en sí.

Constituyen el entorno todos los elementos ajenos a la organización, pero que son relevantes para su funcionamiento y la influyen de forma directa, como sus empleados, accionistas, clientes, competidores y proveedores; o de manera indirecta, como la política económica, factores sociales, etc.

Entonces se pueden determinar tres niveles que actúan sobre ella: Macro entorno, Ramo de negocio y Actores externos.



“El macro entorno internacional y local define las condiciones económicas de la región o país donde actúa la organización.” (Gatto, 2008, pág. 198)

Cuando se habla del Ramo del negocio, se refiere al sector empresarial, cultural, etc., en el que actúa la organización, esto abarca no sólo su mercado actual, sino también el potencial con todas sus características económicas, tecnológicas, etc.

Los factores externos pueden ser influenciados por las decisiones de la empresa e interactúan de forma permanente con la organización.

Tabla 12: Factores externos de una organización (Gatto, 2008, pág. 199)



Una vez que se ha realizado un estudio que permita diagnosticar todos estos elementos que atañen directamente a la organización, se puede empezar con la planificación estratégica y su implementación.

### **7.19. Proceso de Planificación Estratégica**

Planificar es proyectar un futuro deseado, determinando actividades, recursos y procesos de control para poder lograr los objetivos y metas planteadas. “La planificación nos

permite mejorar la aplicación de los recursos, el logro de los objetivos y el control de los desvíos.” (Gatto, 2008, pág. 211)

Para cualquier organización, el proceso de planificación estratégica se basa en un análisis de la situación actual de la empresa y su entorno, para poder determinar una proyección futura, determinando “la dirección de la empresa” y analizando “las herramientas y los recursos necesarios para lograr la misión.” (Gatto, 2008, pág. 212) Por esto, la planificación estratégica va de la mano con la visión y misión, determina los planes de acción y atraviesa los valores corporativos.

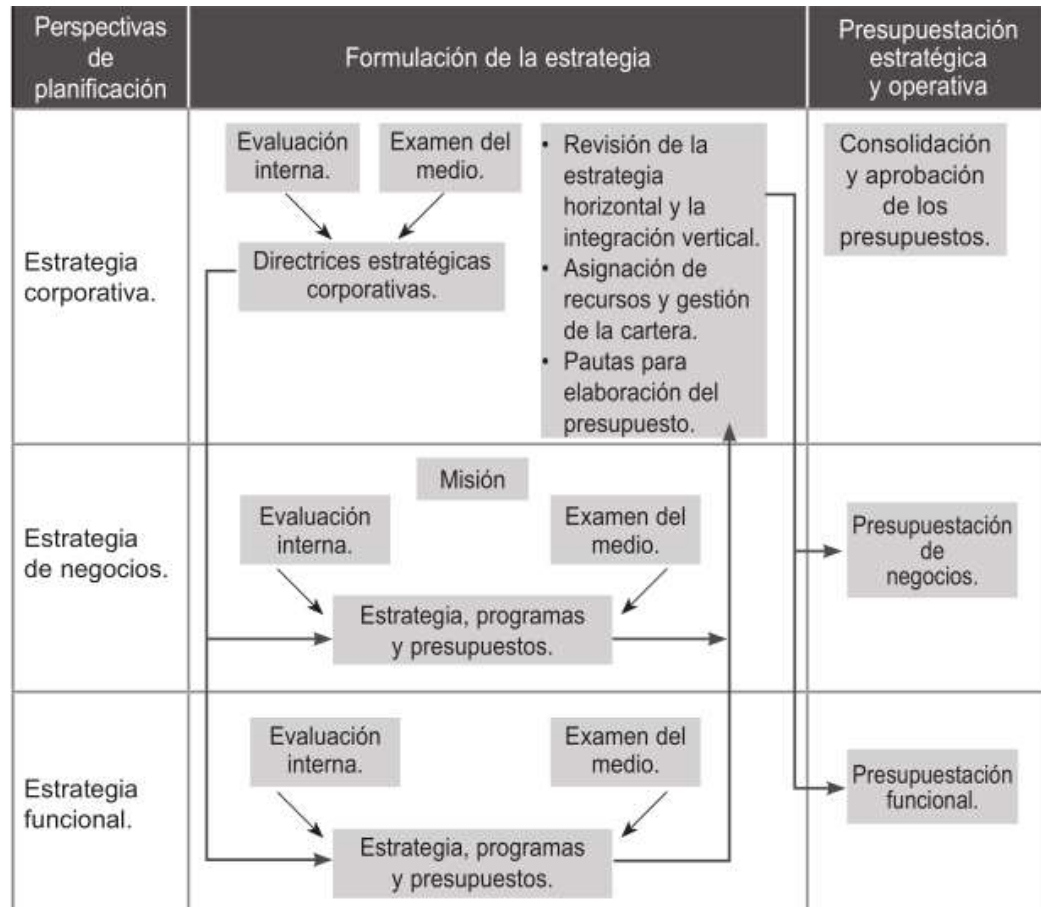
La **estrategia** tiene varias dimensiones:

“• Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. • Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización. • Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas provenientes del entorno en el que está inmersa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización. • Identifica las tareas de gestión específicas en los diferentes niveles de la organización. • Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador. • Es una expresión del propósito estratégico de la organización. • Apunta a desarrollar y fomentar las habilidades centrales de la empresa. • Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.” (Gatto, 2008, pág. 213)

Se puede distinguir tres tipos de estrategias dentro de una organización: Aquellas consideradas **corporativas**, que están ligadas a las decisiones que engloban a toda la empresa, tomadas por los altos directivos. Las estrategias de **negocios**, que trabajan sobre dos ejes: el sector de la empresa en el que está compitiendo y la forma de competir, que se refiere al desarrollo de competencias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno. Por último, las estrategias **funcionales** que son los requerimientos exigidos y delimitados por las estrategias de negocios y corporativas.

A continuación, se expondrá un cuadro sobre los tipos de estrategias que debe planificar en una organización.

Tabla 13: Tipos de estrategia de una organización (Gatto, 2008, pág. 215)



## 7.20. Planificación operativa

En la planificación operativa se determina con más detalle las acciones que se van a implementar para poder ejecutar las estrategias de negocio y corporativas, con un horizonte de tiempo a corto plazo. “Tanto la planificación estratégica como la operativa deben estar

alineadas con la misión, la visión y la cultura de la institución. Luego, la estrategia condicionará el diseño de la estructura organizacional, de manera de asegurar la coherencia en todo el sistema.” (Gatto, 2008, pág. 228)

### **7.21. Evaluación**

La evaluación para la gestión empresarial mide la eficacia y la eficiencia de la implementación de las diversas estrategias, que han sido pautadas tras procesos de diagnóstico y estructuración organizacional. Por esto, para llegar a la etapa de evaluación es necesario haber definido y jerarquizado los objetivos a corto y largo plazo; que exista una planificación estratégica clara que apunte a todos los factores que inciden en la organización; que “exista un sistema de medición, registro y control de los resultados obtenidos que permita calcular las desviaciones y sea coherente con los objetivos y la estrategia empresarial.” (empresas, 2018 )

La evaluación debe adquirir relevancia en el proceso de gestión de una organización, porque permite conocer si se cumplen los objetivos y metas propuestas, si las estrategias planteadas son adecuadas y si el proceso operativo y su implementación ha sido posible. Permite detectar problemas y así poder generar nuevas estrategias o delimitar nuevas acciones que solucionen o prevean conflictos.

Se pueden definir parámetros para la evaluación de la gestión:

“Grado de cumplimiento de los objetivos. Política empresarial acorde a las características de la empresa y su entorno. Adecuada capacidad para cumplir con el ciclo operativo. Asignación conveniente de fondos. Adecuada capacidad para generar recursos. Tendencia a crecer/decrecer de la empresa.” (empresas, 2018 )

Es importante mencionar que la evaluación debe analizar datos cuantitativos como cualitativos, valiéndose de diversos instrumentos o modelos evaluativos. Por ejemplo, la contabilidad financiera, auditorias, informes, encuestas, tableros de control, etc.

## **Parte 6: El Marketing cultural como herramienta de gestión para los programas de formación**

Para profundizar en la gestión de una organización y su planificación estratégica, se utilizará el Marketing cultural como un modelo de gestión, debido a su relación evidente con los Programas de Formación de nuevos espectadores. Este modelo, brinda la posibilidad de enmarcar el proceso de gestión empresarial dentro del ámbito cultural, valiéndose de herramientas del marketing para su planificación.

### **7.22. Marketing cultural: modelo de gestión organizacional**

El sector de las artes escénicas tiene características peculiares y más aún el género operístico. Por esto, el enfoque del marketing relacional y cultural es ideal para la gestión de este tipo de organizaciones, debido a que en ella intervienen varios agentes internos y externos, cuyas relaciones se deben considerar para ser planificadas adecuadamente al momento de la creación del valor diferencial de cada institución.

Un modelo teórico de gestión basado en el enfoque relacional se fundamenta en el carácter de servicio de los teatros y su importancia a nivel social, que motiva a los estamentos públicos a la provisión de éstas ofertas culturales.

Se pueden distinguir dos tipos de relaciones: instrumentales y de grupo. Las primeras:

“agrupan a los instrumentos del marketing mix, incorporando a éstos el enfoque relacional (relaciones de producto, precio, distribución y comunicación). El factor de diferenciación que caracteriza el diseño de estas políticas es que toman como referencia la creación de valor para el cliente y para cada uno de los agentes implicados en el proceso de producción del servicio cultural (Gummesson, 1999)” (Quero, 2010, pág. 5)

Las relaciones de grupo “responden al proceso de identificación y planificación de relaciones con colectivos o agentes de interés, y se encuentran integrados por: la audiencia escénica, centros educativos, organismos públicos, competencia, proveedores, organizaciones no públicas y relaciones internas.” (Quero, 2010, pág. 5)

En esta investigación se analizarán sobre todo las relaciones con la audiencia escénica, en la cual, el marketing relacional:

“sitúa al cliente (audiencia escénica) en el centro de la planificación de las relaciones. Si tenemos en cuenta que uno de los fundamentos del marketing relacional es la necesidad de orientar la gestión hacia la creación de valor para el cliente, resulta lógico pensar que el desarrollo de las restantes relaciones de la organización va a venir determinado en gran parte por estas.” (Quero, 2010, pág. 6)

Por lo tanto, se pueden distinguir siete relaciones de grupo que interactúan en las organizaciones de servicios de exhibición de las artes escénicas.

“El estudio de perfiles relacionales nos ha llevado a observar diferencias en la orientación hacia las relaciones, resultando dos tipos de entidades: las **entidades cooperantes**, que desarrollan vínculos de tipo cooperativo con todos los grupos de interés, que les reportan altos niveles de satisfacción y las **entidades de audiencia**, caracterizadas por centrar sus esfuerzos relacionales en los clientes y centros educativos. Esta postura deja ver una clara orientación hacia la captación de audiencia escénica a través de estas vías de relación, sin tener en cuenta que el desarrollo de vínculos con el resto de agentes implicados puede constituir importantes fuentes de creación de valor para los clientes y para ellos mismos.” (Quero, 2005, pág. 15)

Con respecto a las relaciones con la audiencia escénica, los teatros han propuestos programas dirigidos a captar nuevas audiencias y fidelizar las actuales. Sin embargo, se deberá analizar si dichas acciones pueden ser calificadas como estrategias de marketing relacional, vinculando a su audiencia como un instrumento comunicacional con su entorno.

“En lo que respecta a las relaciones con los centros educativos, aunque se detecta una concienciación generalizada sobre su importancia, cabría replantearse la necesidad de introducir en el proceso de aprendizaje a los grupos de influencia más cercanos al individuo, como son la familia y los amigos, desarrollando estrategias de consumo conjunto.” (Quero, 2005, pág. 16)

En España se ha realizado diversas investigaciones alrededor de las artes escénicas y el marketing relacional y cultural. Una de ellas, es la de Manuel Cuadrado sobre entidades escénicas en Valencia y su interacción con las actividades de marketing. El investigador tomó una muestra amplia de teatros y varios factores que se pueden relacionar, determinando la importancia que le dan a la actividad de gestión de marketing y a cuáles herramientas o variables les dan más valor. Este texto es relevante, pues serviría como nuevas líneas para la investigación vinculadas a la propuesta en este trabajo.

La conclusión a la que llegó fue que:

“el análisis e interpretación de los resultados de la parte que aquí recogemos, nos permiten afirmar que las entidades oferentes de actividades teatrales y musicales utilizan herramientas de marketing, pero de manera anárquica, es decir, incidiendo en algunas de ellas, pero sin una coordinación adecuada. Además, las entidades escénicas han podido agruparse en función de su implicación con la gestión de marketing. De esta manera, determinamos tres grupos a los que nominamos: neutrales, implicados y aparentes. Así, podemos afirmar que las entidades escénicas adoptan o están adoptando medidas de marketing tal y como sugería la literatura, pero con diferentes niveles de implicación.” (Cuadrado, pág. 86)

Tanto para Cuadrado como para Quero, es importante describir al consumidor de las artes escénicas, con el fin de encontrar información útil para su gestión y la toma de decisiones para el diseño de estrategias eficientes que mejoren el posicionamiento del sector escénico.

En la investigación de Quero en España, se proponen diversos indicadores para poder caracterizar al consumidor de las artes escénicas, a través de éstas preguntas:

- “¿Cuánto se consume de artes escénicas en general y de cada una de las modalidades en particular? Música moderna/ teatro/ música clásica/ ballet/ ópera/ zarzuela
- ¿con qué frecuencia se produce ese consumo? Dividido por sexo
- ¿qué volumen de espectadores gestiona cada una de las modalidades?, ¿qué ingresos genera? Valores totales
- también necesitamos valorar estos datos en su entorno, de manera que podamos saber, por un lado, si esta proporción de consumo de la audiencia es mucho o poco en el mercado cultural (es decir, su posición con respecto a otras modalidades culturales) y, por otra parte, conocer la distribución nacional del consumo.” (Quero, 2010, págs. 4-6)

Para Quero, existen diferentes variables que explican el comportamiento de la audiencia.

#### Las **internas**:

“también denominadas factores psicológicos, tratan de aportar información sobre los elementos más profundos de la persona, que influyen y explican su comportamiento de compra. Estos son: la motivación, la percepción, las creencias, las actitudes, la personalidad, la experiencia y el aprendizaje. Estas variables no son controlables por parte del gestor cultural, pero su conocimiento permite el diseño de una estrategia adaptada a los gustos de los consumidores.” (Quero, 2010, pág. 9)

#### Las **externas**:

“han de tener en cuenta tres grandes grupos: los factores del macro-entorno (entre las que destacan las fuerzas de tipo político, económico, social y tecnológico), factores sociales (culturales, grupos de referencia y clase social) y personales (variables sociodemográficas) (...) Los factores del macro-entorno pueden explicar el comportamiento de la audiencia en lo que respecta a su proceso de decisión de compra: una situación de crisis económica.” (Quero, 2010, pág. 11)

Los factores sociales son:

“la cultura y la subcultura de la sociedad, en la que se desarrollan los valores culturales que serán aprendidos por sus integrantes, constituyendo guías generales de comportamiento. Diversos estudios revelan que las sociedades que valoran elementos como la educación, la creatividad y el ocio son las que con mayor probabilidad podrán mantener una fuerte infraestructura artística y concederán más importancia al desarrollo de la audiencia cultural.” (Quero, 2010, pág. 12)



Los grupos de referencia de los individuos pueden ser de tipo primario (como la familia y los amigos), secundario (de tipo religioso o profesional, entre otros) o terciario que son los grupos a los que el individuo aspira a pertenecer.” (Quero, 2010, pág. 12)

Por otro lado, “las variables sociodemográficas nos permiten conocer datos personales sobre la audiencia (edad, sexo, estado civil, etc.) que pueden resultar útiles para desarrollar estrategias de captación y vinculación de audiencias.” (Quero, 2010, pág. 12) En el marketing relacional existen principios estratégicos, como:

“1. El concepto tradicional de producto se ve superado por el de creación de valor para la audiencia. 2. La dirección de la organización escénica ha de realizarse desde la perspectiva de la gestión de procesos y no desde la perspectiva funcional. 3. Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado.” (Quero, 2010, pág. 18)

Tabla 14: Modelo de Marketing Relacional para la Gestión de las Artes Escénicas (Quero, 2010, pág. 18)



También existen elementos tácticos, como:

“1. Desarrollo de estrategias de relación adaptadas a los requerimientos de cada uno de los grupos de interés. 2. Construcción de una base de datos que contenga información actualizada sobre la audiencia de la entidad escénica y sobre los agentes involucrados en el proceso de creación del servicio. 3. Desarrollo de un sistema de producción del servicio de artes escénicas orientado a las cambiantes demandas y hábitos de la audiencia escénica.” (Quero, 2010, pág. 18)

En una organización, la audiencia escénica es de muchos tipos, por lo cual, habrá que segmentarla atendiendo criterios relacionales. Se pueden identificar las siguientes:

- “La audiencia proyecto: podría ser, aunque aún no lo es
- La audiencia compradora: no va con frecuencia
- La audiencia neutra: mantiene relaciones, pero aún no se considera frecuente
- La audiencia pasiva: participa, pero no se identifica totalmente, por lo tanto, no trae nuevos clientes
- La audiencia activa
- Audiencia asociada: altamente identificada]” (Quero, 2010, págs. 19-21)

Tabla 15: La escalera relacional de la audiencia escénica. Estrategias (Quero, 2010, pág. 20)



Con respecto a las **relaciones con la competencia:**

“el servicio que ofrece una entidad escénica competiría con otros servicios de ocio que constituyen una alternativa para nuestra audiencia potencial. El enfoque de marketing relacional propone la cooperación como estrategia mutuamente beneficiosa entre los agentes que operan en el mismo mercado, y en torno a este objetivo va a desarrollar sus estrategias. para implementar nuestra estrategia de relaciones en el sector de la competencia podemos distinguir tres grandes grupos, que serán muy variables dependiendo de las peculiaridades locales del entorno en el que opere la entidad escénica: - Relaciones con otras organizaciones

oferentes de servicios de ocio. - Relaciones con otras entidades de servicios culturales. - Relaciones con otras entidades escénicas.” (Quero, 2010, pág. 22)

Quero menciona que las **relaciones con organismos públicos** deberán: 1. Analizar las relaciones: identificar cuáles son las organizaciones que influyen más directamente en mi actividad. 2. Clasificar la relación: ¿qué tipo de relación mantengo con cada uno de los colectivos? 3. ¿Qué puedo hacer para mejorar la relación? Buscando siempre conseguir las relaciones mutuamente beneficiosas.

Con respecto a las **relaciones con centros educativos** “diversos estudios demuestran la existencia de una relación directa entre la formación del individuo en esta modalidad artística y su consumo futuro (Kotler, 1007; Quero, 2003), por lo que es importante la consideración de este colectivo como una fuente de creación de futuras audiencias.” (Quero, 2010, pág. 24)

#### **Las relaciones con otras organizaciones:**

“incorpora las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas con cualquier entidad que potencialmente pueda cooperar en el proceso de creación de valor de la entidad en lo que respecta a la producción y comercialización del servicio. Este grupo se caracteriza por su heterogeneidad: en él pueden participar bares, restaurantes, comercios situados en el entorno de la entidad escénica, etc.” (Quero, 2010, pág. 24)

En cuanto a la **relación con los proveedores** “lo más recomendable es identificar dos grandes grupos: Relación con productores de servicios de artes escénicas y relaciones de contratación de servicios relacionados con la gestión de la entidad.” (Quero, 2010, pág. 24)

Por último, el enfoque relacional considera las **relaciones internas**, desarrollando “la idea de cliente interno, que consiste en que cada persona perteneciente a la organización desarrolla simultáneamente los papeles de cliente y proveedor.” (Quero, 2010, pág. 25)

### 7.23. Estrategias para la creación y desarrollo de espectadores

Existen, desde la teoría del marketing cultural, vías para desarrollar públicos actuales y otras para la creación de nuevos públicos.

Los tres objetivos complementarios al **desarrollo**, como lo expone Colomer, pueden ser: 1. Incrementar el índice o la frecuencia del consumo. 2. Crear el hábito, es decir, “generar el consumo por iniciativa propia, sin necesidad de impulsos promocionales externos que propicien el consumo.” (Colomer J. S., 2009, pág. 57) 3. Propiciar el proceso de fidelización o vinculación, a través de la adquisición de la confianza hacia la oferta.

Para poder conseguir esos tres objetivos, se deben plantear estrategias en tres ámbitos: Producto, comunicación y accesibilidad. Colomer propone varias estrategias en cada ámbito, las cuales vamos a exponer a continuación:

En referencia a las **estrategias de producto**, las dos partes vinculadas en el proceso de creación de los productos culturales son: las unidades de producción y los responsables de programación. Entonces, es primordial, como primera estrategia, incorporar al proceso de creación cultural la idea de público. Es decir, las unidades de producción deben relacionarse con el concepto de espectador y de público, como lo advertimos en apartados anteriores.

La segunda estrategia, se daría antes de la producción: la identificación de públicos potenciales por parte de los responsables de programación, es decir, se debe “profundizar en el conocimiento de mercado y de los entornos.” (Colomer J. S., 2009, pág. 58)

Como tercera estrategia, se puede elegir una combinatoria de productos, de acuerdo a los intereses evaluados de los públicos objetivos y según las necesidades y capacidades de las unidades de producción.

La cuarta estrategia propone combinar programación para satisfacer a consumidores expertos y programaciones específicas para convocar a público ocasional.

En el ámbito de la **Comunicación**, se pueden desarrollar múltiples estrategias en función al entorno comunicativo y de los recursos de los que disponen los programas o instituciones ofertantes.

En primer lugar, la *comunicación corporativa* transmite la imagen deseada a nivel institucional y apunta a la “creación del valor de contexto a través de campañas de comunicación.” Y la “creación de confianza de marca del proveedor” (Colomer J. S., 2009, pág. 58)

En segundo lugar, la *comunicación del producto* es más inmediata y concreta, Propicia la información general a través de **medios propios** como los programas de temporada, afiches, redes sociales; y a través de **medios de comunicación**, valiéndose de las relaciones públicas para generar una opinión positiva. También, se puede promover información más específica y personalizada, a través de TIC y potenciar la comunicación horizontal, que se refiere al boca-oreja, que como lo afirma Colomer, es uno de los elementos diferenciadores del marketing cultural.

El ámbito de la **accesibilidad**, puede dividirse en cuatro grupos y plantear estrategias específicas para cada caso.

La *accesibilidad geográfica* en la cual se debe tratar de generar proximidad a través de sistemas de circuitos para acercar el producto cultural a zonas alejadas; facilitar el servicio de transporte y zonas de estacionamiento, como, por ejemplo, cuando los programas de formación prevén la llegada de las escuelas en los buses contratados por las instituciones participantes.

La *accesibilidad temporal*, que refiere a la conciliación de horarios con los públicos potenciales, es decir, si nos dirigimos a niños con su familia, las mañanas, tardes o fines de semana serían horarios más propicios que las noches.

La *accesibilidad económica* debe combatir la inasistencia por falta de poder adquisitivo, para lo cual se pueden establecer precios especiales, abonos, precios grupales, promocionales, gratuidad, etc.

La *accesibilidad social* intenta promover la existencia y el acercamiento a clubes de consumo, asociaciones de espectadores y realizar actividades paralelas en los espacios infantiles como escuelas o adultos mayores, etc.

Por otro lado, la **creación de nuevos públicos** es un reto diferente al desarrollo de públicos actuales y para Colomer, se deben separar en tres grupos diferentes: 1. Las personas que tienen interés cultural, pero son afectados por alguna barrera. 2. Las personas que no tienen interés o recursos escénicos, por lo que se deben generar estrategias para motivar el interés. 3. Personas en proceso de satisfacción de necesidades básicas.

Las estrategias, en el primer caso, se refieren a la supresión o neutralización de barreras culturales, que en general son las de acceso, explicitadas anteriormente.

Para este grupo, se puede convocar a la **promoción de primeras experiencias**, que busca seleccionar óptimamente el espectáculo que se va a ofertar, para que ese primer acercamiento sea positivo y no negativo o irrelevante, y motive la reiteración de la experiencia, siendo primordial el proceso posterior para ir generando la fidelización a la propuesta cultural. “Las primeras experiencias son más fáciles de conseguir en contextos colectivos que individuales; en el marco de grupos convocados por asociaciones culturales y cívicas, éstos ejercen la función de acompañante y proporcionan confianza.” (Colomer J. S., 2009, pág. 61)

La **creación de interés** es quizá uno de los objetivos más difíciles de conseguir. Primero, se debe propiciar la “**creación de valor social a través de medios de comunicación**” promoviendo la “visibilidad social en franja principal y programas generales más allá del ámbito específicamente destinado a la información cultural” (Colomer J. S., 2009, pág. 61), por ejemplo, la participación del coro niños del Teatro Colón en programas de farándula de alto raiting, como lo sucedido en 2017.

Otras estrategias deben estar enfocadas a la “neutralización de prejuicios sobre la oferta cultural que demuestren su cotidianidad y la percepción positiva del goce” (Colomer J. S., 2009, pág. 61), como lo analizamos en el apartado sobre la recepción de la ópera.

Segundo, se debe propiciar: “la creación de interés a través de estrategias educativas”, enfocándose en la “educación de valores en el ámbito familiar de tal forma que permita incluir las prácticas culturales en los hábitos del grupo familiar.” (Colomer J. S., 2009, pág.

62) Y la educación de valores en el sistema educativo que contribuye a la democratización de la cultura y a la universalidad de oportunidades.

Estas estrategias se reflejan en los programas de formación de nuevos espectadores que promueven los teatros líricos a nivel mundial y en América del Sur que se van a analizar posteriormente, dando énfasis a aquellos promovidos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por lo tanto, para el grupo de personas sin interés por las ofertas escénicas se debe superar piramidalmente algunos estadios, empezando por el más básico: 1. Crear expectativa. 2. Hacer accesible la oferta. 3. Propiciar una primera vez. 4. Acompañar la fase inicial de consumo escénico.<sup>14</sup>

Para el tercer grupo, referido a aquellas personas que están en proceso de satisfacción de necesidades básicas, la incorporación de la oferta cultural se puede lograr en fases avanzadas de inserción social, para lo cual se debe hacer hincapié en la creación e implementación de políticas culturales.

De esta manera, a lo largo del marco teórico de ésta investigación, hemos propuesto varias categorías y variables desde el marketing cultural y de las teorías de la recepción que servirán para plantear estrategias y acciones acordes a nuestras ofertas escénicas.

---

<sup>14</sup> Estas estadios fueron rescatados de una tabla piramidal realizada por Colomer: (Colomer J. S., 2009, pág. 62)



Para un análisis y puesta en escena de estos postulados, vamos a hacer en el capítulo siguiente un análisis de lo que ocurre actualmente con los programas de formación de nuevos públicos que proponen los teatros líricos, con énfasis en Buenos Aires, a través de entrevistas a profundidad, para abordar los temas investigados en el marco teórico y poder dilucidar cuáles son las categorías y estrategias claves que marcan el curso de éstas propuestas.

## 8. Metodología

### 8.1. Características de la investigación

El presente trabajo de investigación es de carácter exploratorio, pues se pretende hacer una aproximación tanto práctica como teórica en Formación de nuevos públicos para el sector de los Teatros Líricos. Este tema ha sido poco explorado anteriormente y su nacimiento es un fenómeno nuevo en la gestión de los teatros.

El abordaje es de carácter cualitativo, usando la entrevista a profundidad como principal fuente de información, además de la teórica, para poder acercarse a la realidad de los Programas de Formación y poder determinar las estrategias de gestión cultural que implementan para su funcionamiento. Sampieri menciona que la investigación cualitativa:

“en lugar de iniciar con una teoría particular y luego "voltar" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre -con frecuencia denominada teoría fundamentada (Esterberg, 2002)-. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general”. (Sampieri, 2006)

Para este trabajo se hizo una investigación profunda sobre el consumo de la ópera en América del Sur, haciendo hincapié en Argentina, Chile y Uruguay, pues los teatros líricos, si bien presentan en su temporada espectáculos de ballet y concierto también, su tradición protagonista es la ópera que, a su vez, es la más costosa.

Además, para un acercamiento más exhaustivo al objeto de estudio, se realizó una pasantía durante el año 2017 en el programa de formación de nuevos públicos Vamos al Colón y una entrevista a su directora Eugenia Schwartzman. También se hizo una a Víctor Neuman, director del programa de formación de la orquesta sinfónica de Granada, quien construyó un programa que se ha sostenido más de diez años en España. Por otro lado, se entrevistó a Ana Durán y Sonia Jaroslavsky, quienes son un referente en programas de este tipo y que, actualmente, dirigen el que funciona en el Teatro Cervantes.

La investigación va a tomar como estudio de caso el programa de formación de nuevos públicos de Teatro Colón y el de Juventus Lyrica. El trabajo no es comparativo, pero esto permitirá conocer como aborda cada organización su programa y cómo se acerca a su público. Así se podrán extraer las estrategias de gestión que implementa un teatro público frente a las que puede implementar una compañía privada.

## **8.2. Formulación del problema**

Según los estudios de consumo cultural realizados por Chile, Argentina y Uruguay, la ópera es el arte escénica que menos cantidad de público atrae, contando tan sólo con un promedio del 3% en comparación con las demás ofertas culturales. Es por esto, la evidente problemática de los teatros de mejorar su gestión de audiencias. Así lo expresa Teatro Colón en su web: “ El objetivo rector de su gestión se centra en el fortalecimiento de la Institución, a través de la innovación y modernización en la gestión del Teatro; la incorporación de nuevos públicos y la formación de nuevas audiencias” (Teatro Colón , 2015)

Además, es primordial mencionar que el sector de la ópera y, en general, de la música clásica está en crisis por varios factores, entre ellos, el bajo consumo de su propuesta artística

debido a barreras culturales históricamente asentadas en la sociedad, lo que desfavorece el desarrollo de una audiencia amplia y frecuente. Esto sumado a la falta de acompañamiento de una política pública que motive su desarrollo y la falta de investigación profesional con enfoque al espectáculo escénico musical clásico.

Por otro lado, este género artístico es el más costoso y el que percibe mayor presupuesto a nivel estatal, en el caso de Teatro Colón, a pesar de su bajo consumo cultural. También, se debe tener en cuenta que los teatros líricos o las compañías de ópera independiente compiten con propuestas culturales más asequibles y populares, como: el cine, shows musicales de moda, salidas a restaurantes, espectáculos gratuitos, que no generan tantas barreras sociales como el arte lírico: desconocimiento del género, percepción de que es música sólo para viejos, espectáculos para la élite, etc.

Tomando en cuenta todos los aspectos mencionados, el problema fundamental es que las barreras socio-culturales y económicas pueden reducir aún más la audiencia de los teatros líricos y, si es que no se consolidan los programas de formación de nuevos públicos, la audiencia va a seguir siendo la de adultos mayores de 50 años, va a aumentar la percepción de que es un arte elitista, es decir, se van a remarcar las barreras, lo que no condice con los planteos de asequibilidad, responsabilidad social e inclusión a los que aluden los teatros de ópera.

El problema de investigación se centra en que existen estrategias poco valoradas y no estudiadas de gestión cultural vinculadas a los programas de formación de audiencia, que nacieron hace pocos años y que luchan por sostener estos espacios a pesar de las

modificaciones en la estructura administrativa de los Teatros en los que están inscriptas o los cambios gubernamentales del país que también las afecta.

Por eso, es primordial estructurar e implementar estrategias de gestión cultural que colaboren en la construcción de Programas para la Formación de nuevos públicos, que alcancen impactos positivos a corto y largo plazo.

### **8.3. Pregunta de investigación**

¿Qué estrategias de gestión implementan los Programas de Formación de Nuevos Públicos para promover el acceso a las propuestas artísticas de los Teatros Líricos?

### **8.4. Hipótesis**

La consolidación de programas de formación de nuevos públicos, a través de un plan estratégico de gestión de audiencias, efectivizaría el acceso cultural de: niños, jóvenes, personas con discapacidad, actualmente alejados de las propuestas de las casas líricas, principalmente por barreras sociales, económicas y simbólicas.

### **8.5. Objetivos de la investigación:**

#### **Objetivo General**

- Analizar las estrategias de gestión que implementan los programas de formación de nuevos públicos los Teatros Líricos de la Ciudad de Buenos Aires, para vincularse a las audiencias y hacer sostenibles sus proyectos.
- Determinar un plan estratégico de gestión de audiencias para un programa de formación de nuevos públicos en un teatro.



## **Objetivos específicos**

- Describir modelos de gestión de programas de formación relevantes en América del Sur.
- Investigar tres programas diferentes vinculados a las artes escénicas, mediante entrevistas a profundidad a sus directores, para determinar el estado actual de las formas de gestión de programas de formación.
- Describir el desarrollo de los Programas de audiencia en cada espacio, sus barreras de gestión, sus impactos actuales y las líneas de acción para fomentar que sean programas sostenibles.

### **8.6. Justificación y relevancia de la investigación**

La gestión actual de las artes escénicas es materia primordial para el desarrollo de esta actividad. La cantidad de oferta del mercado de ocio y las nuevas formas de percepción de las artes surgidas desde la impronta tecnológica del postmodernismo y de la sociedad en red, caracterizan a las audiencias escénicas de manera nueva y compleja, haciendo necesario una investigación y un desarrollo teórico vinculado a la gestión cultural y al marketing cultural, acompañado por políticas públicas, como tres ejes centrales para sostener un vínculo entre los teatros líricos y las nuevas generaciones.

Además, los teatros líricos responden a sus cartas institucionales donde, por ejemplo, Teatro Colón en su Ley de Autarquía menciona:

“El Ente Autárquico Teatro Colón es el organismo público que tiene la misión de crear, formar, representar, promover y divulgar el arte lírico, coreográfico, musical -sinfónico y de cámara- y experimental, en su expresión de excelencia de acuerdo a su tradición histórica, en el marco de las políticas culturales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.” [...] y en uno de los literales de su artículo 3 menciona que una de sus funciones es: “Fomentar acciones en torno a la formación de nuevos públicos.” (Colón, 2008)

El Teatro Municipal de Santiago de Chile, que lo tomamos como un referente externo, en su Política Cultural sostiene que:

“El Teatro Municipal de Santiago tiene como misión la creación y difusión de una programación artística de excelencia en artes líricas, musicales y de la representación.” [...] “Asimismo el TMS asume como compromiso generar condiciones de acceso e instancias de formación de públicos para que el mayor número de chilenas y chilenos puedan apreciar y apropiarse de su proyecto artístico y cultural.” (TMS)

Además, si se analizan los estudios de consumo cultural que realizó el SInCA en 2013 y las investigaciones hechas por Chile en 2015 y Uruguay en 2014, se puede apreciar que los asistentes de ópera a nivel nacional bordean el 3%, debido a barreras socio culturales, lejanía a los establecimientos de promoción o situación económica.

Todo esto, sumado a las pocas investigaciones de audiencia y de formación de nuevos públicos en el ámbito lírico, hacen que el tema de investigación sea relevante.



Así, con respecto a su relevancia práctica, la investigación incumbe a los profesionales en la gestión de teatros líricos, pues es el primer estudio de carácter descriptivo y exploratorio que se realiza en Argentina. Con los resultados del estudio, los dirigentes teatrales podrán determinar líneas de acción para la gestión de sus audiencias y relacionarlas eficazmente con los programas de formación de públicos, en búsqueda de conseguir los objetivos planteados en sus cartas institucionales referentes a fidelización y creación de nuevas audiencias.

Además, la investigación cobra relevancia para el planteamiento de políticas culturales sólidas que contribuyan al desarrollo del sector. Existen varios factores tanto internos como externos que influyen en la convergencia de público y en las necesidades de los teatros, como: los objetivos planteados, la misión y visión, la programación, los mismos artistas, además de factores económicos del país, cambios gubernamentales, presencia cada más fuerte de los medios virtuales y de ofertas culturales más diversas, etc., y para crear planes de acción eficaces y políticas públicas beneficiosas a la población no sólo a corto plazo sino a largo plazo se deben tomar en cuenta todos estos agentes que rodean a los teatros.

Por otro lado, esta investigación es motivante para mi desarrollo profesional puesto que contribuye a aunar mis estudios de Licenciatura previos de Comunicación Empresarial con la de Canto lírico. Durante varios años fui parte de elencos artísticos de Compañías de Ópera privada y también participé como cantante para el Teatro Colón, pero su audiencia predominante de personas mayores y la poca concurrencia de jóvenes siempre me inquieto, más conociendo y siendo parte de varias agrupaciones independientes conformadas por menores de 40 años apasionadas por este género artístico.

### **8.7. Límites de la investigación**

El tema de Formación de Públicos es complejo y es una tarea ardua que, si bien puede evidenciar cierto impacto inmediato, el reto es que éste se dé a largo plazo, cuando el público infanto-juvenil que asiste actualmente, regrese cuando sean grandes. Esta es una de las mayores limitaciones en el momento de emprender una investigación sobre audiencias, pues los resultados son difíciles de evaluar por el tiempo que debe transcurrir desde la implementación hasta el retorno, si es que se produce.

Por otro lado, el recorte temporal de apenas dos años: 2016 -2017, se debe a que, se toma como caso de estudio a Teatro Colón, donde Vamos al Colón lleva dos años de funcionamiento bajo ese nombre, evidenciando un nuevo interés por implementar un espacio de éstas características a los Teatros de ópera.

Las líneas de investigación podrían continuar para evaluar el desarrollo de los programas y su sostenibilidad en el tiempo. Además, se ha planteado una investigación cualitativa, a través de método de entrevista y categoría, pero para enriquecer éste tema, se podría hacer una investigación cuantitativa que permita caracterizar de esta forma a las audiencias que concurren actualmente al Teatro y así crear líneas de acción que atañan directamente a ese público objetivo.

En cuanto a la elección de Teatro Colón obedece a que en la institución promueve un Programa de Formación que vincula al público infanto-juvenil al espacio lírico, a pesar de que es un proyecto no jerarquizado dentro del Teatro y el acceso a los datos más cuantitativos es limitado.

Por último, una de las limitaciones a las que se enfrentó ésta investigación es la bibliografía consultada, pues son pocos los expertos que tratan las artes escénicas con énfasis en la situación actual de los Teatros Líricos y más aún en Programas de Formación. La bibliografía trata de las artes escénicas o de la gestión teatral, pero no hace un foco en el campo de la lírica, ni en sus audiencias y, menos aún, en la necesidad de la creación de Programas de Formación de nuevos públicos.

### **8.8. Viabilidad de la investigación**

Sobre el tema de investigación, se encontró poca bibliografía que vincule la formación, las audiencias y los teatros líricos. Sin embargo, se hallaron textos relevantes en la revista Conectando Audiencias que nuclea a los gestores e investigadores de nuevos públicos, gracias a los cuales se pudo obtener una visión de lo que sucede actualmente en Sudamérica con las investigaciones y los programas de formación de artes escénicas.

También, es destacable el trabajo teórico de Jordi Sellas y Jaume Colomer en su texto Marketing de las artes escénicas, quienes aportan conceptos teóricos y modelos de gestión a través del marketing cultural, propicios para esta investigación.

Además, para la consecución del trabajo, el Programa de Formación de Públicos de Teatro Colón brindó toda su apertura a través de una entrevista a su Directora Eugenia Schwartzman y, además, facilitaron mi inclusión en el equipo del área, gracias a lo cual pude conocer de cerca la labor del programa y los pormenores de la gestión.

Finalmente, se pudo hacer entrevistas a profundidad a directores de Programas relevantes, como Víctor Neuman que sostuvo un Programa por diez años consecutivos,

brindando información sobre las estrategias que se pueden aplicar alrededor de la música clásica, vinculando al sistema educativo. Por otro lado, Ana Durán y Sonia Jaroslavsky también aportaron información sobre el modelo de gestión que implementan en Teatro Cervantes, con una impronta educativa sistematizada.

### 8.9. Cronograma de trabajo

A continuación, se expondrá en forma de tabla cuál fue el desarrollo secuencial de la presente investigación.

<b>Período</b>	<b>Tarea</b>
Enero - Marzo de 2017	Elaboración del Proyecto de tesis
Abril – Mayo de 2017	Corrección del Proyecto  Tutoría por Skype con director Cristian Antoine Faúndez 19/04/2017 y 23/04/2017
Junio 2017	Reunión de trabajo en Buenos Aires con director Cristian Antoine Faúndez el 15/06/2017  Elaboración de la Metodología
16/09/ 2017	Entrevista a Eugenia Schvartzman
5/10/ 2017	Entrevista a Víctor Neuman
14/12/ 2017	Entrevista a Sonia Jaroslavsky y Ana Durán

Enero 2018	Transcripción de las entrevistas
Febrero 2018	Lectura de material bibliográfico
Febrero 2018	Redacción de Estado de la cuestión
18/02/2018	Reunión por Skype con el director Cristian Antoine
Marzo- Abril 2018	Redacción de Marco teórico
13/04/2018	Reunión por Skype con el Director Cristian Antoine
Abril 2018	Corrección de Estado de la Cuestión
Mayo 2018	Corrección de Marco teórico
Mayo 2018	Categorización de las entrevistas
Mayo 2018	Confección de cuadro comparativo de categorías de entrevista
Mayo 2018	Análisis de las entrevistas
18/05/2018	Reunión por Skype con Cristian Antoine
Junio 2018	Corrección de Categorías de entrevistas
20/06/2018	Reunión con Cristian Antoine en Buenos Aires.
Junio 2018	Corrección de los capítulos de la tesis
Junio 2018	Redacción de conclusiones y recomendaciones

Junio 2018	Revisión y corrección de detalles formales de la tesis
Junio 2018	Compilado final de tesis
Julio 2018	Entrega a director Cristian Antoine para su aprobación
Julio 2018	Entrega del documento final a la Comisión de Maestría

## 9. ENTREVISTAS Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

### 9.1. Breve acercamiento a los programas de formación investigados

En el segundo semestre de 2017 se realizaron entrevistas a los directores de los Programas de Formación de Teatro Cervantes, de la Orquesta de Granada y del Teatro Colón.

#### 9.1.1. Programa de Formación de Teatro Cervantes

Está dirigido por Ana Durán y Sonia Jaroslavsky. Se decidió hacer esta entrevista debido a que son personas con gran experiencia en el ámbito de la formación cultural y que han impulsado programas importantes en la Ciudad de Buenos Aires, como el Programa de Formación de Espectadores con el Ministerio de Educación, Carrusel y el que sostiene Teatro Cervantes, por lo que consideramos pertinente y enriquecedor para éste trabajo de investigación, conocer cuál es el modelo de gestión que manejan.

Empezaron desde enero 2017 formalmente en el Teatro Cervantes, en la Administración de Alejandro Tatanian. El programa de Formación de Espectadores en Ciudad hace 12 años, que funciona en el Ministerio de Educación porque en el de Cultura no les abrieron las puertas. También tienen un proyecto independiente llamado Carrusel, que incluye escuelas privadas y trabajan con artes plásticas y audiovisuales.

**Formación de Espectadores** involucra teatro, cine y danza, que se incorporó en el 2011. En **Carrusel** trabajan también con museos, pero principalmente teatro y danza. Estuvo la idea de incorporar música, pero aún no lo implementan y en el **Cervantes** plantearon un proyecto educativo de Formación de públicos.

El Programa de Formación de Teatro Cervantes tiene una estructura de trabajo basada en un modelo propuesto por Javier Ibacache, Director del GAM. Se divide en tres áreas: Formación, Mediación y Estudios y Estadísticas.

Su objetivo principal es “Pensar al teatro como un derecho, para crear una ciudadanía cultural. No es el objetivo ser consumidor. El consumo es mucho más banal que el arte. Se debe abrir el campo sensible y bajar el prejuicio al mínimo. El arte en la educación permite elaborar metáforas, imaginar lo que no existe y cuando decimos abrir el mundo sensible, nos referimos a eso y eso trae como consecuencia romper otros prejuicios.” (Durán, 2017 )

#### **9.1.2. Programa de Formación de la Orquesta de Granada-España**

Fue dirigido por diez años consecutivos por Víctor Neuman, quien es un colaborador actual del Programa de Formación de Teatro Colón. Consideramos importante realizar esta entrevista, para conocer la experiencia de planificar e implementar un programa de música clásica, con limitaciones presupuestarias y de personal, pues durante 7 años el programa funcionó sólo con el trabajo de Víctor. Además, de ser un programa que logró permanecer vigente por más de diez años, hizo partícipe al 75% de la comunidad de Granada y logró un sentido de pertenencia no solo de la Orquesta con el programa sino con el sistema educativo, con los entes gubernamentales y con la sociedad.

El programa de formación de la Orquesta de Granada comenzó en 1991. El contexto educativo favoreció, porque se incorporó la enseñanza musical a las escuelas en ese año. Su principal objetivo fue: “Armar un programa estable y continuado, para crear un hábito, un conocimiento, pues todo trabajo cultural educativo es a largo plazo y darle un enfoque



interdisciplinar. El objetivo principal fue favorecer el acceso a los bienes culturales, a la formación artística incluyendo a toda la comunidad educativa y así ir construyendo ciudadanía.” (Neuman, 2017)

Inició con dos cursos y dos conciertos a los cuales debían asistir obligatoriamente los mismos niños, con el fin de que la formación sea continuada. “Llegamos a una participación cercana al 90% de los centros públicos, concertados y privados de Granada. Entonces se pudo hacer una programación histórica, pues se sabía lo que los niños habían recibido los años anteriores y así podíamos complementar las propuestas para que no recibieran propuestas iguales.” (Neuman, 2017)

No pudieron extender a la universidad ni a niños menores de cinco años, debido a que el departamento funcionaba sólo con 2 personas.

La oferta creció y la demanda también, hasta llegar un punto en la superó. “Al año venían 45mil niños, tomando en cuenta que Granada no llega a 500mil, proporcionalmente es muchísimo.” (Neuman, 2017)

Un impacto educativo favorable fue que los centros educativos comenzaron a utilizar dentro de sus aulas los folletos educativos que eran entregados en los programas de formación a los docentes y a cada institución y dejaron de lado los libros de texto.

El programa fue dirigido e implementado únicamente por Víctor Neuman por muchos años, hasta que se incorporó un maestro de música como asistente del departamento. Luego, empezaron a convocar a especialistas en diferentes áreas y a los músicos de la orquesta, como docentes en los cursos de formación.

El programa creó una necesidad y una conciencia de la importancia de la orquesta en la ciudad y de su programa educativo. “A los 6 años de vida de la orquesta, corrían rumores de que se iba a cerrar la orquesta. La ciudad se movilizó y se hicieron unos lazos amarillos con la comunidad educativa de manera impresionante, que colapsaron los medios de comunicación del Gobierno de la Ciudad con los dibujos de los niños que mandaban diciendo Queriendo nuestra orquesta.” (Neuman, 2017)

### 9.1.3. Programa de Formación de Teatro Colón

Está dirigido por Eugenia Schwartzman. Se decidió hacer ésta entrevista puesto que es el único Programa de Formación que incluye a la ópera, el ballet y el concierto orquestal como parte de un teatro lírico. Además, de ser uno de los objetivos contemplados en la Ley de Autarquía del Teatro Colón.

Decimos que es el único, ya que pertenece al Teatro Colón. En Ciudad de Buenos Aires funciona también el programa importante impulsado por la Compañía de ópera independiente Juventus Lyrica, que trabaja hace un par de años en conjunto con el Centro Cultural Konex, pero este es una propuesta independiente que no pertenece a un Teatro lírico, a diferencia del Programa de Teatro Colón.

Históricamente, el Teatro Colón ha tenido varios programas de Formación impulsados por distintas administraciones y que han funcionado dentro del Teatro o en el Teatro Coliseo por motivos de restauración, pero que ninguno ha logrado ser institucionalizado en el Teatro Colón y, por ende, permanecer en el tiempo trascendiendo a las administraciones de turno.

Uno de los objetivos de éste programa es lograr jerarquizarse en el Teatro y poder “instalarlo en el sistema educativo y de forma curricular, planteando una visión del teatro compartida con el Ministerio de Educación” (Schvartzman, 2017)

Eugenia ingresó al directorio del Teatro en el 2013 en Dirección Vocal por oposición parlamentaria. Propuso a Pedro Pablo García Caffi la construcción de este programa, para generar una línea de posibilidades de programación para niños. En el 2014 hicieron ensayos abiertos para conservatorio, escuelas de danza del ISA, la UNA y algunas ONG.

En el 2015 cambió la dirección del Teatro y asumió Darío Lopérfido. Volvieron a presentar el proyecto del programa y ese año articularon con el ISA y lo que ya venía funcionando de primera Ópera, Ballet y Concierto. Esto se hacía en el Globo y participaban con la programación del ISA.

En el 2016 se decidió lanzar formalmente el área, es decir, crear el abono, el esquema de cómo lo iban a desarrollar. Se creó el Abono Colón en Familia y tomaron Mi primer concierto, ballet y ópera y se formó como un área más de producción del teatro. Implicó un engranaje también con la programación y se trabajó fuerte todo el año y, al finalizar el año, asistieron 22mil niños de quinto año más todos los abonados. Fue un lanzamiento exitoso ya que en quince días se agotó el abono.

En el 2017 “replicamos el mismo esquema, con los 6 títulos, para que el abono pasee por todas las disciplinas del teatro y dé cuenta de sus actividades. Duplicamos la programación de la escuela, para que al final del año asistan 44mil niños y ampliamos a los sextos grados, con el objetivo de que esos niños asistan por segunda vez y así tratar de generar

esa experiencia retroalimentada de vine-volví y qué sucede con ese niño que ya tiene una experiencia doble. La idea en proyección es, el año que viene, generar una instancia con los secundarios, de esa manera esos chicos pasaron en su infancia por el teatro y pueden pasar en su adolescencia, obviamente con otra programación.” (Schvartzman, 2017)

## 9.2. Categorías de las entrevistas

Para poder extraer y analizar la información brindada por los entrevistados, se confeccionaron cuadros comparativos para cuatro categorías diferentes, vinculadas entre sí.

La primera categoría se titula: **Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de nuevos públicos**, la cual fue definida de esta manera, por ser el tema de investigación y pretende conocer a profundidad bajo qué circunstancias y lineamientos se planifican las estrategias de gestión.

La segunda categoría es: **Estrategias de Formación**. Gracias a la información recabada, se decidió exponer las estrategias alrededor de la formación que implementan los programas, pues son las que marcan su funcionamiento e interrelación con el público objetivo y son los lineamientos que guardan en común estos programas.

La tercera categoría es: **Evaluación**. En realidad, esta es una etapa de la gestión estratégica de cualquier organización, pero se la categorizó a parte para otorgarle mayor visibilización en la planificación organizacional, pues se evidenció que los programas vinculados a la música no sistematizaron el proceso de evaluación, mientras que el enfocado al teatro sí lo hizo. Por lo cual, se pretendió descubrir las razones por las cuales un proceso

de evaluación puede ser llevado a cabo y cuáles son los instrumentos que favorecen su implementación.

La cuarta categoría es: Política cultural. Se eligió esta categoría, pues los programas de formación que pertenecen a una institución pública, buscan emplazarse en un espacio gubernamental, regido por marcos jurídicos y se quiso conocer cuáles son las políticas culturales que enmarcan a los programas de formación.

### 9.2.1. **Categoría 1: Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de Nuevos públicos**

Esta categoría busca sintetizar las estrategias de gestión que se usan en los diferentes programas: qué acciones se implementan, qué proyectos, cómo se subdividen las áreas, cómo obtienen recursos, como se hacen sostenibles en el tiempo, qué objetivos persigue, qué acciones implementa para formar nuevos públicos.

Para este trabajo de investigación, las estrategias de gestión son todas aquellas acciones que se planifican e implementan siguiendo los lineamientos organizacionales, basadas en un diagnóstico del entorno institucional y vinculadas a la misión, visión, valores y objetivos, que permiten un funcionamiento estable y continuado del programa a lo largo del tiempo.

Tabla 15: Categoría 1: Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de Nuevos públicos

<b>Categoría 1: Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de Nuevos públicos</b>				
<b>Entrevistados</b>				
	<b>Ana Durán</b>	<b>Víctor Neuman</b>	<b>Eugenia Schvartzman</b>	<b>Resultados</b>

<b>1.1 Objetivos</b>	Teatro como un derecho, para crear ciudadanía cultural. No es el objetivo ser consumidor. Abrir campo sensible y bajar el prejuicio. En educación permite elaborar metáforas.	Armar programa estable y continuado, para crear un hábito, con enfoque interdisciplinario. Todo trabajo cultural educativo es a largo plazo. Favorecer el acceso a los bienes culturales, a la formación artística y construir ciudadanía.	Construir ciudadanía, haciendo efectivo su derecho de acceso a los bienes culturales. Instalarlo en el sistema educativo de forma curricular en conjunto con el Ministerio de Educación, ampliando en diez años la cantidad de nuevos asistentes	Construcción cultural del ciudadano que haga efectivo su derecho de acceso a los bienes culturales, más no la sola ampliación de consumidores. El arte, al ser una forma de alfabetización diferente, puede abrir su mundo sensible y minimizar prejuicios.
<b>1.2 Estrategias de gestión<sup>15</sup></b>				
<b>1.2.1 Estructura del programa</b>	Subdividido en: Formación, Mediación y Estudios y Estadísticas. Cada una con sus acciones, objetivos y formas de evaluación.	Áreas de formación, planificación, comunicación, producción. División difusa, debido a que sólo trabaja una persona.	Área de Formación, Comunicación y Producción. Los roles no están diferenciados ya que todo el equipo hace un poco de todo	Estructura de Teatro Cervantes sistematizada y basada en el modelo del GAM. Áreas establecidas y planificación estratégica. Otros programas, sistematización no ligada a la estructura, si a la planificación y ejecución: pasos para su realización.

<sup>15</sup> Para esta parte, se han estructurado tres cuadros diferentes, para poder visualizar mejor las estrategias que implementa cada Programa de Formación. Los cuadros se los presentará en la sección Anexos

<b>1.2.2 Presupuesto</b>	Asignado por el Teatro Cervantes	Asignado por la Orquesta y dos entes reguladores	Asignado. Cubre gastos menos los sueldos. Destacable: equiparar/superar el presupuesto recibido con la venta de abonos y funciones extraordinarias.	Presupuestos acotados para cubrir la producción = planificación anual ajustada.
<b>1.2.3 Jerarquización del programa</b>	Programa institucionalizado del Teatro Cervantes	Programa institucionalizado de la Orquesta de Granada	Funciona de hecho, no es parte del organigrama, es un proyecto de Dirección Vocal.	Adquieren jerarquía cuando son institucionalizados, sino son proyectos de turno y generan limitaciones de gestión.
<b>1.2.4 Planificación de la Programación</b>	Oferta variada: ampliar el gusto desde la diversidad. Propuestas contemporáneas =disminución en la edad de los consumidores Todo involucra formación docente previa	Oferta relacionada a la programación de la Orquesta: año de anterioridad y análisis histórico Enmarcada en programa didáctico con participación docente previa.	Dos títulos de cada especialidad. Impronta didáctica, aunque no es un fuerte la formación docente previa. Depende de planificación anual del teatro: disponibilidad limitada de sala.	Programación anual, relacionada con la de la institución. Propuesta con un marco didáctico para docente. La disponibilidad del espacio, falta de recursos económicos, etc. genera problemas de planificación e implementación.
<b>1.2.5 Estrategias de Comunicación</b>	Área de mediación canaliza la comunicación con públicos a incorporar y con habituales	Implementa estrategias con comunidad habitual y con nuevos. Generan visibilidad, que ingrese agenda política, sentimiento de pertenencia, motivando	Limitadas por canales oficiales, siendo sólo exposición informativa. Comunicación interna = alianza con otras áreas e instituciones públicas o privadas para	Estrategias de comunicación y marketing cultural ayuda a visibilizar. Incluye público habitué y nuevo, inst. privadas y públicas; dentro de la inst. para jerarquizar y gobierno, para

		nuevas alianzas estratégicas.	proyectos específicos.	promover políticas públicas.
<b>1.2.6 Sostenibilidad</b>	Jerarquizado y en constante crecimiento = programa estable dentro de la institución.	Se mantuvo más de diez años consecutivos, continuo crecimiento, alianzas, planificación y programación estratégica. Trabajo enfocado en el docente. Referente en la ciudad y sentido de pertenencia. Sistema educativo utilizó sus materiales pedagógicos como libros de textos y cursos docentes con puntaje	Desde 2016 más visibilidad dentro Institución, aunque funciona como un proyecto de Dirección Vocal: el programa dependa también de la administración de turno.	Sostenible = estrategias para sistematizar su funcionamiento, jerarquía institucional y visibilidad. No sólo la institución, sino que el sistema educativo, la comunidad en general y el gobierno se ven comprometidos con el programa y puede permanecer en tiempo y no depender de una administración de turno.

Elaboración propia

### 9.2.2. Categoría 2: Estrategias de Formación

Esta categoría busca sintetizar las estrategias de formación que se usan en los diferentes programas: qué acciones implementa, cuál es la importancia que le dan a la formación docente, etc.

Para este trabajo de investigación, las estrategias de formación son todas las acciones vinculadas al área didáctica de los programas, que determinan su relación con el sistema educativo.

Tabla 16: Categoría 2: Estrategias de Formación



<b>Categoría 2: Estrategias de Formación</b>				
<b>Entrevistados</b>				
	<b>Ana Durán</b>	<b>Víctor Neuman</b>	<b>Eugenia Schvartzman</b>	<b>Resultados</b>
<b>2.1 Qué es la Formación</b>	<p>Hecho desplazado en el tiempo, mediado y acumulativo. Formar en la diversidad de las artes. Buscar la habitualidad del lenguaje. Crear modelo que amplíe, emocione y motive. Programación especial. Derribar mitos, como la gratuidad y estrategias para evaluación y continuidad.</p>	<p>Hecho cultural, sin ella no se sostiene un programa continuado ni musicalización social. Hincapié en formación de docente, pues es mediador entre el programa y los niños. Desarrollar esquema para trabajar contenidos curriculares a través de los conciertos didácticos. Público venga preparado al concierto.</p>	<p>Promueve la accesibilidad a bien cultural, más con mundo clásico que no tienen un lenguaje naturalizado. Derribar estas barreras y poder acercar a la sociedad y que luego ellas tengan la posibilidad de elegir.</p>	<p>Involucrar a comunidad educativa, siendo docente el mediador. Hecho acumulable y desplazado en el tiempo. Se debe ofrecer diversidad. Modelo que amplíe, emocione y motive. Derribar prejuicios y brindar nuevos espacios a nuevos públicos.</p>
<b>2.2 Estrategias</b>	<p>Acciones de formación para docentes</p>	<p>Propuesta e implementación que ataña al docente, para generar cadena de enseñanza.</p> <p>Cursos de formación gratuitos para comunidad educativa.</p>	<p>Actividades docente difícil de realizar por limitaciones de recursos y disponibilidad de sala, pero hizo capacitaciones intensivas con Víctor Neuman</p>	<p>Docente mediador en proceso de formación. Hacer hincapié en su formación, promoviendo acciones específicas, como cursos de formación.</p>
	<p>Acciones de formación para estudiantes,</p>	<p>Generar experiencia igual o similar a la que se vive en</p>	<p>Producciones pensadas para la edad del público</p>	<p>No perder lo artístico y equilibrarlo con lo didáctico:</p>

	divididos por niveles	una función general: compra de entrada, asistencia, pago normas de comportamiento.	objetivo, así como la distribución de la sala para evitar inconvenientes.	disfrute, emoción, aprendizaje. Características: Corto, recurso no tradicional, preparación, cercano a la realidad. Crear hábito de asistir y ver un concierto.
	Materiales pedagógicos	Confección de material didáctico útil para comunidad educativa.  Materiales post concierto, para evaluar los conocimientos adquiridos y las inquietudes generadas.	Se entrega un cuadernillo vía on-line a las escuelas que forman parte del programa.	Los materiales pedagógicos deben ser relevantes para el sistema educativo, no sólo para el programa de formación. Esto debería ser un objetivo.
	Programación específica, con tareas pedagógicas y mediador	Promueve asistir a los docentes al programa. Elegir títulos y adaptarlos con mirada pedagógica pero no reduccionista.	Producciones para 5to y 6to, con línea de concierto didáctico. No tareas pedagógicas a profundidad por la falta de recursos, pero se entregan material previo.	Programación acorde al público objetivo. Implementar acciones, no amoldar el público a lo ya propuesto por el teatro. Aprovechar temporada para propuestas pedagógicas.
		Vincular contenido del programa de formación con	Instalarlo en el sistema educativo de forma	Incorporar programa al sistema educativo con

		los contenidos pedagógicos curriculares.	curricular. Visión compartida con el Ministerio de Educación	contenidos curriculares favorecería su permanencia en la agenda política y cultural.
--	--	--	--	--

Elaboración propia

### 9.2.3. Categoría 3: Evaluación

Esta categoría formaría parte de las Estrategias de Gestión que deberían tener los Programas de Formación, pero para darle mayor relevancia, se la ha colocado como una tercera categoría de análisis.

Aborda todas las herramientas o instrumentos de evaluación que confeccionan e implementan los Programas de Formación, para evaluar la asistencia a sus propuestas artísticas, la satisfacción de su público y el retorno del mismo.

Para efectos de este trabajo, se entiende a la Evaluación como un proceso planificado y sistematizado, que permite conocer los resultados de gestión de una organización, para proyectar nuevas estrategias y mantener aspectos positivos, que favorezcan el funcionamiento de cada entidad.

Tabla 17: Categoría 3: Evaluación

<b>Categoría 3: Evaluación</b>				
<b>Entrevistados</b>				
	<b>Ana Durán</b>	<b>Víctor Neuman</b>	<b>Eugenia Schvartzman</b>	<b>Resultados</b>
<b>3.1 Proceso de Evaluación</b>	Proceso sistemático de evaluación de	No proceso sistemático de evaluación, por falta de	No sistematizar e implementar un proceso de evaluación, por	A excepción del Teatro Cervantes, no hay evaluación,

	<p>cada una de las acciones. Instalarlo como modelo. Todos deberían hacer estos estudios.</p>	<p>recursos. Se aplicó encuesta y entrevistas, pero no fueron procesadas.</p>	<p>falta de recursos</p>	<p>debido costos, tiempo y falta de personal. Problema común.</p>
<p><b>3.2 Instrumentos de Evaluación</b></p>	<p>Encuesta: retroalimentación directa Usan: Estudio de caracterización de público; de satisfacción; de consumos culturales; encuesta alumnos profesores, info. pedagógico sobre la coordinación, la recepción de los alumnos, los materiales que se usaron; fichas codificadas; entrevistas; charlas con rep. de escuelas.</p>	<p>Encuestas al alumnado, profesores y familias. Cruzar datos cuanti. con cuali., para conclusiones acertadas.</p>	<p>Encuestas para aplicar a estudiantes, padres, profesores, sin procesamiento. Cuentan con datos cuanti de Unidad Control y Gestión, que muestra composición del público que adquirió el abono. No disponen de datos cuali ni analizaron los cuantitativos.</p>	<p>Instrumentos variados, pero se privilegia a la encuesta. Existen otros estudios con información cultural para diagnósticos situacionales, planificación estratégica, su implementación y una evaluación del proceso.</p>
<p><b>3.3 Cantidad de público que se evalúa por obra</b></p>	<p>Máximo 50 chicos de ciclo medio por obra.</p>	<p>45 mil niños al año de todo el ciclo educativo, que representaba alrededor del 25% de la comunidad.</p>	<p>44 mil niños año, entre abonados y escuelas públicas (5to y 6to año)</p>	<p>Cervantes proceso sistemático gracias a público reducido. Evaluación asequible con grupos pequeños.</p>

#### 9.2.4. Categoría 4: Política Cultural

Esta categoría busca conocer la relación de los Programas de formación de nuevos públicos con las políticas públicas: si existen tales políticas y cómo hacen sus gestores para vincularse con ellas o para promover su creación e implementación.

Se entiende como política cultural a los marcos jurídicos específicos que justifiquen y promuevan el funcionamiento de Programas de Formación en instituciones públicas, sin dejar de lado, el apoyo a aquellas privadas vinculadas al área formativa.

Tabla 18: Categoría 4: Política cultural

<b>Categoría 4: Política cultural</b>				
<b>Entrevistados</b>				
	<b>Ana Durán</b>	<b>Víctor Neuman</b>	<b>Eugenia Schwartzman</b>	<b>Resultados</b>
<b>4.1 Política Cultural</b>	No existe una política pública para programas de formación lírico o de música clásica.	No existe una política pública sólo marcos generales.	Enmarca la Ley de Autarquía, pero no existe una política a nivel nacional solo marcos jurídicos: garantizar el acceso a los bienes culturales, rol ineludible del Estado. Política de apertura a la escuela y la familia.	No existe política pública a nivel nacional, pero si marcos jurídicos que garantizan el acceso de los bienes culturales y es deber de inst. cultural públicas.  Teatro Colón tiene Ley de Autarquía que contempla la formación de nuevas audiencias, pero programa no institucionalizado.

Elaboración propia

### **9.3. Análisis de las categorías**

En este apartado se analizará a profundidad las categorías expuestas en los cuadros anteriores.

#### **9.3.1. Categoría 1: Estrategias de Gestión en los Programas de Formación de Nuevos públicos**

Esta categoría contiene subdivisiones imprescindibles para la planificación estratégica, funcionamiento y sistematización de Programas de formación.

- **Objetivo**

Primero, se analizarán los objetivos a los que apuntan los Programas, puesto que serían la base de toda planificación estratégica. Se entiende que un objetivo organizacional como el fin último que persigue una institución, que encauza un plan estratégico. Tomando en cuenta esto, es primordial que los Programas de formación tengan un objetivo claro.

Según las entrevistas realizadas, los tres Directores concuerdan en que el arte va mucho más allá de crear consumidores y, por lo tanto, ellos buscan abrir el campo sensible a través del arte, convirtiéndose en un complemento para la educación, ya que un programa de índole didáctico permite elaborar metáforas, imaginar lo que no existe y logra sin lugar a dudas romper prejuicios sociales y culturales.

Un programa de formación piensa al teatro como un derecho, que favorece el acceso a los bienes culturales a través de un trabajo cultural, educativo e interdisciplinario, que debe llevarse a cabo con un proceso estable y continuado a largo plazo, para ir creando un hábito de consumo y construir una ciudadanía cultural.

Además, a este objetivo se agrega la necesidad de instalar los programas de forma curricular en el sistema educativo, manteniendo una visión compartida y un trabajo en conjunto con el Ministerio de Educación y todo el sistema educativo, es decir, alumnos, docentes, familias, dirigentes escolares y gubernamentales. Siendo esto un puntapié para que se desarrollen nuevos públicos producto de una sistematización que generó un hábito de consumo por las artes escénicas, que cada vez son menos comprendidas y, por lo tanto, valoradas.

- **Estrategias de gestión**

En esta subdivisión, se abordará primero la estructura organizacional de los programas. Es decir, las áreas en las que se encuentra dividido y cómo se formulan las estrategias alrededor de ellas.

De los tres programas investigados, el Programa de Formación emplazado en el Teatro Cervantes ha logrado consolidar en dos años una estructura sistematizada, que se basa en un modelo de gestión propuesto por Javier Ibacache, director del GAM. Tiene áreas muy establecidas: Formación, Mediación y Estudios y Estadísticas. Cada una plantea proyectos, estrategias, acciones, objetivos y formas de evaluación.

En cambio, los programas vinculados a la música, no tienen una estructura consolidada, pero si tienen procesos de acción sistematizados para su funcionamiento, como los de formación, planificación, comunicación y producción. Sin embargo, no se pueden establecer áreas específicas pues no disponen del recurso humano necesario. Actualmente, el programa de Teatro Colón funciona con dos personas y la mayoría de funciones fueron

absorbidas por distintas áreas del Teatro y en el programa de la Orquesta de Granada trabajaban también dos personas. Entonces, la división de tareas y la división de áreas se torna difusa, pero se mantienen claras las líneas de acción necesarias para el funcionamiento del programa.

- **Presupuesto**

Parte indispensable de la gestión es el presupuesto, que funciona como uno de los engranajes más importantes para planificar e implementar las estrategias del programa.

Según lo que se pudo conocer a través de las entrevistas, los programas de formación reciben un presupuesto asignado por la institución que los alberga, el cual tiene que ser negociado cada año, pues siempre resultan ser sumas acotadas que limitan la implementación de los proyectos planteados. Los presupuestos deben cubrir, en general, todos los gastos vinculados al programa.

Un punto relevante es el manejo presupuestario del programa de Teatro Colón, que se plantea como objetivo equiparar o superar el presupuesto recibido con la venta de abonos y funciones extraordinarias, para que no represente un costo para la institución. Según lo comentado por su Directora, en el 2016 lograron superar el presupuesto al igual que en el 2017. Esto lo proponen como una estrategia para lograr su consolidación dentro del Teatro y otorgarle cierto valor y relevancia al programa.

- **Jerarquización**



La jerarquización se refiere a la importancia organizacional que tiene el programa de formación dentro de la institución que lo alberga.

De los tres programas investigados, sólo dos de ellos lograron ser parte formal de la organización: Teatro Cervantes y Orquesta de Granada. Se consolidaron dentro de la estructura organizacional y esto genera mayor estabilidad y continuidad. Mientras que el programa de Teatro Colón fue planteado como un proyecto de Dirección Vocal, que intentó recuperar iniciativas anteriores funcionaron según los intereses de las administraciones de turno. Por lo tanto, es un programa que debe negociar su existencia cada vez que hay un cambio en la Dirección del Teatro o a nivel Gubernamental. Hasta el 2017, lo dirigió Eugenia Schvartzman, quien tenía el cargo de Directora Vocal, situación laboral que cambió en el 2018, año en el que todo el equipo tuvo que renunciar a su cargo y fueron contratados bajo la modalidad de locación de servicio, reduciendo su personal propio del área de cuatro personas a dos.<sup>16</sup>

Esto generó inestabilidad en el programa y un cambio general en su funcionamiento, por lo que se puede afirmar que los programas de formación se convierten en áreas jerárquicas en el momento en el que la institución los incluye como parte funcional de su organización, sino se convierten en proyectos de administraciones de turno y además generan limitaciones de gestión, como la planificación en conjunto con el resto de áreas artísticas.

---

<sup>16</sup> Información obtenida gracias a una corta entrevista a Eugenia Schvartzman para actualizar la información para el 2018.

- **Planificación de la Programación**

La programación incide fuertemente en el funcionamiento de un Programa de formación, pues tiene que sujetarse a varios recursos, tanto físicos como presupuestarios, humanos, siguiendo el lineamiento artístico de la institución.

En el Teatro Cervantes, la oferta es variada. No sólo se adscribe al teatro de texto, pues sus directoras consideran que es importante ampliar el gusto del público desde la diversidad. Gracias a esto y a la incorporación de propuestas artísticas más contemporáneas, la edad de los consumidores ha disminuido según estudios recientes. Todas las actividades involucran la formación docente previa.

La oferta del programa de la Orquesta de Granada está vinculada a su producción anual, por lo que su planificación se realiza con un año de anterioridad y se basa en un análisis histórico para ofrecer producciones nuevas, sabiendo qué fue lo que la comunidad apreció años antes. Este programa también hace un trabajo sistematizado y profundo con la comunidad docente, con charlas y material pedagógico alrededor de los contenidos artísticos de la temporada.

El Programa de Teatro Colón hasta el 2017 ofreció dos títulos de cada una de sus especialidades: ópera, ballet y concierto. Está supeditada a la planificación anual del teatro, porque sus títulos deben convivir con la temporada oficial del Teatro en la única sala que existe en la organización. Este programa no ha podido sistematizar aún la formación docente por falta de recursos humanos y económicos.

Entonces, la oferta artística propuesta por los programas de formación está íntimamente relacionada a la programación general de la institución. El objetivo es poder enmarcar cada propuesta con un marco didáctico para la comunidad docente, para lo cual se necesita implementar estrategias que permitan sistematizar el proceso. Siempre la disponibilidad del espacio, la falta de recursos económicos o presupuestarios, genera problemas de planificación e implementación.

- **Estrategias de Comunicación**

La comunicación necesita de procesos claros tanto dentro de la organización como con su entorno y no debería estar limitada únicamente a estrategias de difusión.

Las estrategias de comunicación las manejan las áreas que llevan el mismo nombre, las de mediación o las de marketing. Los programas implementan acciones comunicacionales dirigidas a los públicos cautivos y unas distintas a los que desean acercarse. Utilizan diversos canales según ciertas características de los públicos y también según las normas institucionales.

Teatro Colón tiene una comunicación más limitada con su público, puesto que los canales oficiales se dedican más a la información y no permiten una interacción. Pero hacen hincapié en la comunicación interna para poder generar mecanismos de acción con el resto de áreas del teatro y estrategias de comunicación que generen alianzas con instituciones de entorno, como las gubernamentales, ONG, sistema educativo.

Como lo afirmó Víctor Neuman, todas estas estrategias ayudan a que el programa tenga visibilidad en la comunidad y que ingrese en la agenda política, generando así un

sentimiento de pertenencia de todos los grupos involucrados y motivando a nuevas alianzas estratégicas en pro del funcionamiento del programa.

Es así que implementar estrategias de comunicación y marketing cultural ayuda a que los programas de formación tengan una visibilidad en la comunidad, lo que incluye a su público habitué, a nuevos públicos, a instituciones privadas y públicas que pueden servir como apoyo para ciertos proyectos, dentro de la propia institución a la que pertenecen. Esto ayuda que adquieran jerárquica organizacional y, a nivel gubernamental, para que se vayan promoviendo políticas públicas que los enmarquen.

- **Sostenibilidad**

Sostenibilidad se refiere a implementar un programa que pueda funcionar de forma continua y estable a largo plazo.

El Programa de Teatro Cervantes está emplazado en la institución y mantiene un constante crecimiento, lo cual le permite ser un programa estable. El de la Orquesta de Granada logró mantenerse durante diez años consecutivos bajo la dirección de Víctor Neuman, con un continuo crecimiento avalado por diversas estrategias, como las alianzas institucionales, la formación docente, sus acciones de comunicación que lo convirtieron en un referente para la comunidad de Granada y el sistema educativo, quienes utilizaron sus materiales pedagógicos como libros de textos en las escuelas y sus cursos docentes para puntaje laboral.

El Programa de Teatro Colón se ha sostenido por tres años, con una disminución de actividades y de personal en el 2018, aunque su visibilidad en la comunidad bonaerense y en

el sistema educativo fue incrementando cada año, según lo que puo expresar su directora haciendo referencia a los Informes de Gestión, que hacen referencia al aumento en la cantidad de abonados al programa, la venta de funciones, la participación escolar. Sin embargo, estos índices positivos no son suficientes para asegurar un funcionamiento estable y continuado, pues no ha logrado jerarquizarse en el Teatro.

Por lo tanto, se puede afirmar que, para lograr ser un programa sostenible, se deben implementar varias estrategias que le permitan sistematizar su funcionamiento, le brinden jerarquía institucional y una visibilidad en la comunidad. De esta manera, no sólo la institución, sino que el sistema educativo, la comunidad en general y el gobierno se ven comprometidos con el programa y así puede permanecer en tiempo y no depender de una administración de turno.

Los programas deben recurrir a varias estrategias para ser sostenibles: incorporarse al organigrama de la institución, implementar estrategias de comunicación sólidas, trabajar en proyectos conjuntos con demás instituciones culturales, asegurarse de crecer tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo.

### **9.3.2. Categoría 2: Estrategias de Formación**

Con esta categoría se busca dar relevancia al corazón de los programas investigados, que es su impronta didáctica y definir cuáles son las estrategias que se plantean alrededor de la propuesta didáctica.

- **¿Qué es la formación?**

Formación se refiere a la concepción didáctica de los programas, más no a la ampliación de públicos, pues como se analizó en los objetivos de los programas, el aumento de los consumidores a corto o largo plazo no es una búsqueda en sí misma, sino que deviene como una consecuencia de una búsqueda más profunda que permite el arte y que debe favorecer el Estado: sensibilización artística del ciudadano y acceso a los bienes culturales para la construcción ciudadana.

Como afirma Ana Durán, la formación es un hecho desplazado en el tiempo, mediado y acumulativo. Los participantes deben formarse en la diversidad de las artes y no en un arte único. Se debe buscar la habitualidad del lenguaje, como las propuestas de las industrias culturales. Es importante crear un modelo de formación que amplíe, emocione y motive. Si uno acopla el público a lo que programó, nunca se van a formar públicos, porque necesitan una programación especial. Además, se deben derribar mitos, como la gratuidad de los programas de formación y plantear estrategias para la evaluación y la continuidad.

En este mismo sentido, tanto Víctor Neuman como Eugenia Schwarzmann concordaron en que la formación permite el acceso efectivo a los bienes culturales, pues las artes escénicas vinculadas al mundo clásico no tienen un lenguaje naturalizado en la sociedad, ni siquiera en la comunidad docente y, por lo tanto, su comprensión es muy acotada y esto genera diversas barreras y prejuicios alrededor de estas artes.

- **Estrategias**

En esta subdivisión se intentó conocer más a fondo cuáles son las estrategias que se plantean con un marco formativo.

Primero, se hace hincapié en la formación docente, pues se considera al profesor como un mediador entre el alumno y el programa, por lo tanto, se requiere comprometerlo en el proceso a través de distintas estrategias que le permitan acercarse a los lenguajes artísticos propuestos y que ellos sean llevados al resto de la comunidad escolar, de esta manera se logra una cadena de enseñanza. Las estrategias más relevantes que se pueden mencionar, son: la confección de material pedagógico relevante para el sistema educativo, como lo consolidó la Orquesta de Granada; cursos de formación docente continuados, gratuitos e insertos en el sistema laboral como, por ejemplo, el otorgamiento de puntaje o contenidos ligados al diseño curricular.

Por otro lado, se deben plantear estrategias específicas para acercarse al alumnado, por lo que es importante que la asistencia al teatro no pierda su impronta artística y no se traduzca sólo en algo pedagógico. Debe haber un equilibrio, como plantea Víctor Neuman entre el disfrute, la emoción y el aprendizaje. Entonces, un concierto didáctico debe ser: más corto, utilizar recursos no convencionales, tener una preparación en el aula antes y después del concierto; debe ser lo más cercano a la realidad y debe ser disfrutado como cualquier hecho musical, con un plus educativo, que tiene el objetivo de crear un hábito de asistir y ver un concierto.

Con referencia a los materiales pedagógicos, se debe hacer hincapié en que deben ser útiles para el sistema educativo y vinculados a los contenidos curriculares para que adquieran relevancia entre la comunidad docente.

Por otro lado, Un programa de formación debe elegir bien la programación que va a proponer y adaptarla sin ser reduccionista sino pedagógica. La programación siempre debe estar acorde al público objetivo que se desea alcanzar, por lo que se deben implementar acciones específicas y no amoldar el público a lo que ya está propuesto por el teatro, sin que esto quiera decir, que el programa no debe aprovechar, por ejemplo, las temporadas oficiales para generar propuestas pedagógicas.

### 9.3.3. **Categoría 3: Evaluación**

La evaluación es parte de las estrategias de gestión de cualquier organización, pero la focalizamos en esta categoría para poder conocer a fondo los procesos evaluativos que implementan los programas.

- **Proceso de Evaluación**

Se refiere a la sistematización de las acciones de evaluación que implementan los programas de formación, sobre su gestión y la recepción de sus propuestas en la comunidad escolar, a nivel institucional y gubernamental.

Según la información recabada, llevar a cabo un proceso de evaluación es costoso y requiere de recursos humanos, los cuales no son precisamente el fuerte de estos programas. Sin embargo, se debe resaltar el trabajo que realiza el Teatro Cervantes, pues es el único que ha logrado sistematizar la evaluación conteniéndola en un área llamada: Estudios y Estadísticas. Cada una de sus apuntan a: alumnos, profesores y abonados. Además, desean instalarlo como una forma modélica de trabajar.

- **Instrumentos de Evaluación**



Los instrumentos de evaluación pueden ser variados, pero se privilegia la aplicación de la encuesta a todos los actores involucrados en el programa. Sin embargo, existen otros tipos de informes o estudios que brindan información sobre el ámbito cultural en el que se enmarca el programa y gracias a los cuales se pueden hacer diagnósticos situacionales para, posteriormente, realizar una planificación estratégica, su implementación y una evaluación del proceso que se ha llevado a cabo.

Entre ellos se pueden citar los que maneja el Teatro Cervantes: Estudio de caracterización de público; de satisfacción; de consumos culturales; encuestas a los alumnos sobre las obras y todas las acciones circundantes; encuestas a los profesores sobre la formación y su participación en todo el proceso; informes pedagógicos sobre la coordinación, la recepción de los alumnos, los materiales que se usaron; fichas codificadas que se entrega a cada coordinación pedagógica; entrevistas; charlas directas con los representantes de las escuelas, etc.

- **Cantidad de público que se evalúa por obra**

La cantidad de público que recibe cada programa de formación es, al parecer, un factor determinante para implementar un proceso de evaluación.

El programa de Teatro Cervantes recibe a un máximo de cincuenta alumnos de ciclo medio por obra, mientras que la Orquesta de Granada recibe a cuarenta y cinco mil niños al año, de todo el ciclo educativo, lo que representaba alrededor del 25% de la comunidad española. Teatro Colón equipara la cifra de la orquesta, pero está dirigido a niños de quinto y sexto de primaria, más abonados y público de funciones extraordinarias.

Por lo tanto, se puede observar que Teatro Cervantes ha logrado sistematizar un proceso de evaluación al poder acercarse más a su público objetivo, el mismo que es, en cantidad, mucho más reducido que el de los otros dos programas. Entonces, la evaluación es más asequible si se trabaja con grupos reducidos que, si se hace con grupos muy grandes, en donde incluso la selección de la muestra es más compleja.

#### 9.3.4. **Categoría 4: Política Cultural**

Esta categoría es relevante para la investigación, pues los programas de formación en general están emplazados en teatros públicos y su continuidad depende de la administración de turno. Por otro lado, tanto las instituciones públicas como privadas dependen de marcos políticos que sostengan su funcionamiento y le otorguen relevancia social.

Al cuestionar sobre el tema, los tres entrevistados coinciden en que no existe una política pública a nivel nacional que enmarque un programa de formación de nuevos públicos, pero sí existen marcos jurídicos que garantizan el acceso de los bienes culturales como rol fundamental del estado y aclaran que es un deber de las instituciones culturales de carácter público.

Sólo Teatro Colón tiene una Ley de Autarquía que contempla la formación de nuevas audiencias y, sin embargo, el programa no está institucionalizado, sino que funciona como un proyecto de Dirección Vocal.

Sin embargo, parafraseando a Ana Durán, gracias a la importancia que van tomando estas iniciativas, las políticas se irán instalando con el tiempo en Argentina, no por una presión social, sino como un modelo de gestión imitativo de otras ciudades o teatros.

Uno de los problemas más notorios en el ámbito cultural es que las instituciones artísticas trabajan de forma aislada y pocas veces coordinan proyectos entre ellas. Esto sucede también a nivel de instituciones políticas, como Ministerio de Cultura y/o Educación, que en ocasiones están separados y, en otras, están fusionados. No trabajan con proyectos conjuntos o alguna de las dos áreas, queda minimizada. Esta desarticulación, también afecta a los programas de formación que, sin duda, tienen una estructura vincular entre cultura y educación y, por lo tanto, las políticas públicas deberán favorecer su funcionamiento desde la acción pedagógica proporcionada por un campo artístico a la comunidad, con el fin de efectivizar y canalizar el acceso a los bienes culturales y la construcción de ciudadanía.

## 10. Conclusiones:

Luego de analizar la situación de los teatros líricos y sus audiencias; confeccionar el marco teórico alrededor de la educación, las políticas públicas, los procesos de recepción de la ópera, la gestión y el marketing cultural; y haber aplicado entrevistas a profundidad, se llegaron a las siguientes conclusiones que responden a la vez a la pregunta de investigación y corroboran la hipótesis planteada: La consolidación de programas de formación de nuevos públicos, a través de un plan de estrategias de gestión de audiencias, efectivizaría el acceso cultural de niños, jóvenes, personas con discapacidad, actualmente alejados de las propuestas líricas, principalmente por barreras sociales, económicas y simbólicas.

1. La ópera se ha ido transformando a lo largo de la historia. Los sucesos económicos, políticos y sociales han influido no sólo en su producción, sino también en sus formas de consumo. En este sentido, se advierten rasgos distintivos que van desde la forma de vestir, las políticas de precios, la necesidad de la popularización edilicia de los teatros, las barreras culturales e ideológicas de los diferentes grupos allegados a la ópera, etc. Todos estos eventos son sin duda los propulsores para la implementación de Programas de formación de nuevos públicos en las casas líricas, que se están poniendo en auge en Latinoamérica, ante una necesidad de convocatoria debido a los bajos índices de consumo. Esta visión de ampliar el porcentaje de audiencias parece acaecer más a los directivos teatrales o gubernamentales, pues según lo expresado por los gestores de los programas estudiados en este trabajo, el objetivo primordial de los Programas de Formación sería efectivizar el acceso a los bienes culturales para

construir ciudadanía, siendo un rol ineludible de las instituciones públicas. Por lo tanto, el ampliar las audiencias o el porcentaje de consumo no sería un objetivo, sino una consecuencia del trabajo propuesto por los programas.

2. Los Programas de formación hablan de “acceso a la cultura”, entendido como la posibilidad de informarse, formarse, conocer y disfrutar de los bienes culturales. Para lo cual se deben crear primero condiciones favorables, es decir, supone la implementación de políticas para el desarrollo económico y social y para una educación permanente, vinculando de esta manera a la política cultural con el sector educativo. Como lo afirma Canclini: “Una política realmente democratizadora debe comenzar desde la educación primaria y media, donde se forma la capacidad y la disponibilidad para relacionarse con los bienes culturales.” (García Canclini, 1987, pág. 49) Por lo tanto, se puede concluir que una política cultural puede efectivizar los derechos culturales, siempre que esté vinculada a la educación y, por ende, los programas de formación propuestos deben estar basados en la formación de niños y adolescentes, siendo esta una de las estrategias para lograr realmente el acceso a los bienes culturales y, por consiguiente, la ampliación de nuevos públicos.
3. El Estado, a través de distintos organismos vinculados al Ministerio de Cultura, promueve políticas públicas de acceso cultural. Aquellos relacionados con el ámbito musical, implementan acciones alrededor de la tecnología, la comunicación, la educación artística especializada, nuevos escenarios en diferentes comunas, etc. Sin embargo, nunca se menciona la creación de un lazo con el sector de la educación, con lo cual, se concluye que el vínculo entre política cultural – música – educación es aún

endebido y que los programas de formación de nuevos públicos se rigen únicamente por marcos políticos, más no por políticas culturales establecidas.

4. Javier Ibacache se refiere a cinco ítems que configuran las barreras de acceso a los bienes culturales: económicos, territoriales, etarios, sociales y simbólicos. Siendo los dos últimos, los que intentan atacar directamente los programas de formación, pues refieren a la educación y a las capacidades de apreciación de un bien cultural, a la apropiación de su significado. Pero a la vez, las barreras de acceso están vinculadas a la falta de interés institucional o político y a la falta de un accionar con estrategias y objetivos claros tanto desde el ámbito de gobierno como desde los mismos programas de formación. Además, cabe destacar que la sola posibilidad de acceso que permitan a un ciudadano tener por primera vez una experiencia teatral, no contribuye definitivamente a promover su apreciación artística, pues esa visita incluso pudo ser desfavorable. Por lo tanto, es primordial acompañar en los procesos de formación con estrategias de ocio educativo y de gestión cultural que pueden generar las condiciones para que se produzcan las conexiones entre el hecho artístico y los individuos. Para lo cual, las estrategias que implementan los programas de formación estudiados, sirven como un modelo de gestión aplicable a los distintos ámbitos en los cuales se puede desarrollar un programa, sea en el ámbito privado o público.
5. No existe una política pública que ampare a los programas de formación en el campo lírico o de la música clásica, sin embargo, gracias a la importancia que van tomando

estas iniciativas irán instalándose con el tiempo en Argentina, no por una presión social, sino como un modelo de gestión imitativo de otras ciudades o teatros.

6. Es importante para los programas de formación trabajar observando la labor de aquellos que están emparejados de alguna manera. Por esto, la investigación apuntó a tres programas diferentes, que si bien se relacionan porque están enmarcados en las artes escénicas; sus espacios y ámbitos artísticos son distintos. Sin embargo, se pudo observar muchas similitudes en cuanto a los problemas que deben sortear, a las oportunidades que tienen, a la necesidad de implementar la formación como un hecho didáctico. Entonces, se puede considerar que es necesario plantear estrategias de gestión similares que se adapten a la realidad de cada institución, enriqueciéndolas con las experiencias que se pueden aprehender de otros programas de formación.
7. Por último, cabe destacar que la coyuntura política, económica y social aqueja al sector de las artes clásicas, sobre todo a la ópera, al ballet y el concierto sinfónico, por lo que se necesitan de políticas que amparen no sólo su producción sino también su difusión, conocimiento y disfrute. Se puede citar casos como el quiebre empresarial de Buenos Aires Lírica en el 2017, luego de más de diez años de vida profesional; también, la disminución de la temporada de Juventus Lyrica, que producía cinco títulos, todos con coro, a una producción de tres títulos anuales, cada vez con menos contratación artística; en Chile, el impulso de una Ley de Cultura que de alguna manera excluyó a la ópera, al ballet y al coro, generando inestabilidad en la actividad artística del sector. Emparejados a estos sucesos lamentables para las artes escénicas, no se puede dejar de mencionar las iniciativas de gestores y artistas

jóvenes que apuestan a la creación de nuevas compañías, como Magna Lírica, Sol Lírica, Dov'è la Bussola, que demuestran el interés y la necesidad de los músicos de abrir nuevos espacios de trabajo y de difusión de éstas artes, renovando el ambiente musical con propuestas frescas y motivando desde su trabajo la creación de políticas públicas que amparen al sector de las artes líricas, las cuales deben ir de la mano con el sistema educativo a través de programas de formación, para poder promocionar este arte en nuevos públicos.

## **11.Recomendaciones**

1. Los Programas de Formación necesitan plantear estrategias de gestión que vinculen a los teatros con el público y con las instituciones gubernamentales. En primer lugar, es primordial emplazar a los programas dentro del organigrama de la organización, para que no sea un proyecto de la administración de turno, sino que se pueda jerarquizar como un área importante y que no corra el riesgo de desaparecer de un momento a otro.
2. Los programas de formación deben relacionar los principios de ocio con los educativos, para generar propuestas artístico – didácticas enmarcadas en planes estratégicos que realmente efectivicen el acceso cultural del público al que apuntan, pues en el ámbito de la música clásica, una de las principales barreras atañe al desconocimiento del lenguaje escénico de la mayoría de los ciudadanos, por lo que se necesita configurar puentes entre las artes líricas y lo pedagógico para motivar la comprensión y, por ende, el disfrute de este género artístico.



3. Los programas deben plantear diversas estrategias para la creación y desarrollo de espectadores, tratando de vincular su impronta didáctica con las especificidades curriculares del sistema escolar. Esto se puede consolidar a través de alianzas con el Ministerio de Educación, de tal manera, que los contenidos del programa de formación estén emparejados de alguna forma con las necesidades educativas de los centros de enseñanza. El principal problema es que las instituciones artísticas trabajan de forma aislada y pocas veces coordinan proyectos entre ellas. Esto sucede también a nivel de instituciones políticas, como Ministerio de Cultura y/o Educación, que en ocasiones están separados y, en otras, están fusionados. No trabajan con proyectos conjuntos.
4. Por otro lado, deben crear un vínculo muy fuerte con los profesores, pues son ellos los mediadores entre el programa y los estudiantes, por lo que no se debe perder vista su formación y se deben implementar estrategias que los atraigan y los comprometan con el programa.
5. Los programas deben seguir un lineamiento de gestión, en donde se propongan estrategias de producto, divididas en cuatro ítems: 1. Incorporar al proceso de creación cultural la idea de público. 2. Identificación de los públicos potenciales. 3. Elegir una combinatoria de productos según los intereses y capacidades evaluadas de los públicos objetivos. 4. Proponer una programación para satisfacer a públicos expertos y una específica para convocar a público ocasional.
6. Dentro de las estrategias que se deben plantear están aquellas vinculadas a la comunicación corporativa y a la de producto específicamente. Esto es primordial

para generar una visibilización del programa tanto dentro como fuera de la institución, lo cual le va otorgando un valor de contexto.

7. En el ámbito de la accesibilidad, se deben plantear estrategias específicas de índole geográfica, temporal, económica, social. Esta es la forma más efectiva de minimizar las barreras que aquejan a las artes escénicas. Hay que hacer hincapié en propiciar la implementación de estrategias educativas, pues es la que contribuye a la democratización de la cultura y a la universalidad de oportunidades, planteándolo a la vez como una política pública en el ámbito de las artes líricas.

### **11.1. Propuesta práctica**

En el mercado, existe una gran cantidad de propuestas escénicas, dirigidas a múltiples audiencias. Los PFE necesitan conocer bien a su público objetivo para promover lineamientos estratégicos que los vincularse con ellos. Por ello, se considera importante que los programas se planteen un Plan de Gestión de Públicos (PGP), el cual se lo tomó de Colomer y se lo va a detallar a continuación, tomándolo como un modelo recomendado para cualquier PFE.

El primer paso es la segmentación de un mercado potencial, que quiere decir “agrupar los consumidores en conjuntos de personas que tienen un perfil de consumo similar y diferenciado del resto” (Colomer J. S., 2009, pág. 65) Al hablar de perfil, nos referimos a características sociodemográficas y estilos de vida, además de valores, intereses, preferencias escénicas, beneficios buscados, intensidad de consumo, etc. Sin embargo, las variables más

importantes son, como lo expone Colomer: 1. El estadio vital y el estilo de vida y 2. La actitud ante el hecho escénico.

La **segmentación según los estadios vitales básicos** agrupa al público en: infancia, adolescencia, vida adulta y vejez.

La **segmentación por estilo de vida** depende de la autonomía personal que se haya adquirido y entonces obtenemos las siguientes categorías:

1. “Estilo de vida *single*.
2. Estilo de vida en pareja o núcleo familiar sin dependencias.
3. Estilo de vida en núcleo familiar con dependencias (hijos o ascendentes)” (Colomer J. S., 2009, pág. 66)

De esta manera, la cruzar las dos variables de estadio vital con estilo de vida, se obtienen las siguientes seis categorías:

Tabla 19: Variables estadio vital (Colomer J. S., 2009, pág. 67)

Niños	Adolescentes	Adultos singles	Adultos en pareja sin dependencias	Adultos con dependencias familiares	Personas mayores
-------	--------------	-----------------	------------------------------------	-------------------------------------	------------------

La segmentación en función de la actitud hacia el hecho escénico diferencia: actitud proactiva, reactiva e inactiva. En las primeras dos, hay consumo escénico, pero en la **actitud proactiva**, el hecho escénico se da “a partir de un impulso que se origina en su sistema personal de valores, mientras que las personas con **actitud reactiva** consumen como respuesta a un estímulo exterior.” (Colomer J. S., 2009, pág. 68) En cambio las personas con

**actitud inactiva** son aquellas que no han consumido propuestas culturales por diversos factores que les generan barreras.

Por lo tanto, el factor diferenciador entre ellas sería el interés escénico, “que se origina en el sistema personal de valores como respuesta a una necesidad de desarrollo y que se adquiere durante el período de formación (infancia y adolescencia) en el grupo familiar, en el sistema educativo o a través de las relaciones con el entorno.” (Colomer J. S., 2009, pág. 69)

Colomer clasifica a los públicos con actitud proactiva en: 1. Públicos con tendencia clásica: es decir, aquellos aficionados a lenguajes escénicos consolidados. 2. Públicos de nuevas tendencias: aquellos que prefieren los lenguajes ya conocidos, pero que les interesa algún tipo de innovación. 3. Públicos con tendencia experimental: son los que buscan propuestas con lenguajes emergentes.

Después de obtener todas las categorías con sus variables, se puede obtener el siguiente cuadro.

Tabla 20: Tipos de públicos: Proactivos/Reactivos/Inactivos (Colomer J. S., 2009, pág. 71)

Categorías			Proactivos	Reactivos	Inactivos
1	Públicos en Formación	Niños	A		B
2		Adolescentes	C		
3	Públicos Adultos	Adultos singles	D	F	G
4		Parejas y núcleos familiares sin dependencias			
5		Núcleos familiares con dependencias	E		

6		Personas en edad avanzada	H
---	--	---------------------------	---

Para sintetizar este cuadro de forma que al hacer el mapa de públicos sea más claro y operativo, Colomer propone (Colomer J. S., 2009, pág. 72):

Tabla 21: Mapa de públicos escénicos (MPE) (Colomer J. S., 2009, pág. 72)

Mapa de públicos escénicos (MPE)			
Públicos en Formación	Niños	En entornos familiares activos	A
		En entornos familiares inactivos	B
Públicos adultos	Adolescentes		C
	Proactivos	Sin dependencias familiares	D
		Con dependencias familiares	E
	Reactivos		F
	Inactivos		G
	De edad avanzada		H

Una vez determinado el mapa de públicos escénicos con los que desearíamos involucrarnos, se pueden establecer estrategias de consumo y abordar los ámbitos de producto, comunicación y accesibilidad para el grupo seleccionado. También, podemos basarnos en la secuencia que propone el marketing mixto de producto, precio, distribución y promoción, por lo que se puede tomar cada una de las categorías A, B, C, etc. Expuestas anteriormente y especificar estrategias para cada una de las variables del marketing mix.

Además, a partir de las ocho categorías de públicos expuestas, se puede también establecer categorías de programación, que ya las tratamos de forma más profunda antes.

- a. Programación general: espectáculos de interés general
- b. Programación específica para públicos proactivos

- c. Programación de índole familiar
- d. Programación para escuelas, secundarios o universidades

Una vez confeccionado el mapa de públicos y definido estrategias de Marketing mix y de programación, se puede estructurar un Plan de Gestión de Públicos (PGP) que tiene dos estadios: uno operativo y otro estratégico.

El **estadio estratégico** establece primero el período de planificación; segundo, las categorías de los públicos; tercero, identifica el déficit del equipo en relación a las categorías de público seleccionadas; cuarto, establece objetivos para suplir ese déficit; quinto, define las estrategias que se van a implementar y sexto, jerarquiza las estrategias según las prioridades de la organización.

El **estadio operativo** define primero las acciones que se llevarán a cabo para desarrollar operativamente la estrategia; segundo, elabora el cronograma; tercero, prevé los recursos necesarios para implementar acciones y, finalmente, “establece un sistema de indicadores de resultado que permita evaluar posteriormente el impacto del PGP.” (Colomer J. S., 2009, pág. 81)

Junto a este plan de gestión, que se refiere propiamente a las audiencias, se recomienda utilizar el cuadro de Principios de ocio y principios educativos descrito en el marco teórico: Parte 3: La Formación y el proceso de recepción de la ópera. El cual brinda también un modelo de análisis que permitiría a los PFE enmarcar sus estrategias educativas sin perder marcos estéticos y de ocio propio de las artes escénicas.

## **11.2. Futuras líneas de investigación**

Alrededor del trabajo realizado, se pueden plantear diversas líneas de investigación pertinentes para ampliar el conocimiento práctico y teórico del sector de las artes escénicas y los teatros líricos.

Una de ellas sería un análisis comparativo de los Programas de Formación de Espectadores en los Teatros Líricos de América del Sur, para evaluar sus planes estratégicos y obtener un modelo de gestión más amplio. Esta investigación, se puede ampliar luego a toda América Latina en comparación con lo que sucede con las grandes casas líricas europeas.

También, se pueden hacer investigaciones sobre los impactos que han tenido los PFE investigados, las mismas que deberían tomar grupos piloto para medir la experiencia, sus expectativas y si retornan al teatro sin los intermediarios educativos que usan habitualmente las instituciones.

Una línea de investigación importante sería una caracterización de audiencia del público de los teatros líricos. En la actualidad, sus unidades de gestión y control, por ejemplo, del Teatro Colón, poseen los datos duros sobre sus abonados, pero no hay un análisis de los mismos y, por lo tanto, no se conocen a fondo las audiencias líricas.

Se puede añadir como futura línea de investigación los avances sobre el tema de políticas públicas y leyes alrededor de la música clásica y cómo estas se vinculan con los programas de formación de espectadores de los teatros líricos.

## 12. Bibliografía

- *Administración de empresas* . (extraído el 13/6/2018 ). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-evaluacion-de-la-gestion-empresarial.html>
- Ana Durán, E. S. (2010). Cuesta salir de casa. *Funámbulos*, 1-5.
- Antoine, C. (2012). La orientación hacia las audiencias en las políticas culturales . *Seminario Públicos y Artes Escénicas* (págs. 33-49). Montevideo : Teatro Solís, CIDDAE.
- Antoine, C. (2012). *Modelos teóricos para el desarrollo de audiencias*. Santiago de Chile: Proyecto Fondecyt museos y audiencias, U. De Santiago de Chile.
- Artes, C. N. (2017). *Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017*. Santiago de Chile .
- Bouret, D. (2017). Teatro Solís de Montevideo: Estrategias de desarrollo de audiencias para construir ciudadanía. *Conectando audiencias #11*, 69-76.
- Ciudad, B. A. (s.f.). *jurisdicción 50 Ministerio de Cultura* . Obtenido de <http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/jur50.pdf>
- Clasica2. (diciembre de 2011). *Clasica2, Revista de ópera y música clásica* . Obtenido de [http://clasica2.com/?\\_=/clasica/Enciclopedia-Musical/La-Historia-de-la-Opera-con-Audiciones-Musicales-Presentacion](http://clasica2.com/?_=/clasica/Enciclopedia-Musical/La-Historia-de-la-Opera-con-Audiciones-Musicales-Presentacion)
- Colomer, J. (s.f.). Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. En M. A. cultural, *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural* (págs. 1-15).
- Colomer, J. S. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona : Bissap Consulting SL.
- Colón, A. d. (2008). *Autarquía del Teatro Colón*. Ciudad de Buenos Aires .
- Colón, E. A. (2008). *Ley 2855*. Buenos Aires .
- Colón, T. (s.f.). Obtenido de <http://www.teatrocolon.org.ar/content/160-a%C3%B1os-de-la-apertura-del-antiguo-teatro-col%C3%B3n>
- Colón, V. a. (2016). Teatro Colón cuadernillo. En T. Colón. Argentina : Teatro Colón .



- Cuadrado, M. (s.f.). *La gestión de marketing en las entidades escénicas: una evidencia empírica*. Valencia : Departamento Dirección de Empresas, Universidad de Valencia.
- Cuenca, M. L. (2012). Propuesta de líneas de mejora de la experiencia operística desde el ocio creativo. *ARBOR, ciencia, Pensamiento y Cultura*. Vol. 188, 427-440.
- Digital, B. N. (2016). *Memoria Chilena* . Obtenido de <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-100675.html>
- Durán, A. (2017 ). *Nuevos públicos, artes escénicas y escuela* . Buenos Aires : Leviatán.
- Durán, A. (14 de diciembre de 2017 ). Programa de Formación Teatro Cervantes . (D. Salazar, Entrevistador)
- Durán, S. J. (2010). El espectador público . *Funámbulos* , 1-5.
- Durán, S. J. (2017). La pionera área de públicos del Teatro Cervantes - Teatro Nacional Argentino. *Conectando Audiencias*, #11, 46-54.
- empresas, A. d. (13 de 6 de 2018 ). *Administración de empresas* . Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-evaluacion-de-la-gestion-empresarial.html>
- *ESTADÍSTICAS CULTURALES. INFORME ANUAL 2015*. (2016). Chile : Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- García Canclini, N. (1987). *Políticas Culturales en América Latina*. México: Grijalbo SA.
- Gatto, A. (2008). Planeamiento, gestión y control. En M. Á. Ayala, *Principios fundamentales para la administración de las organizaciones* (pág. 592). Buenos Aires : Prentice Hall - Pearson Educación.
- Giorgio, M. (2017). Formación de públicos en el Gran Teatro Nacional de Lima: La primera experiencia que deja huella. *Conectando Audiencias*, #11, 62-68.
- Hanna, A. (2017). *Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos* . Buenos Aires .
- Hobsbawm, E. (1999). Capítulo XVII: La Muerte de la Vanguardia: Las Artes después de 1950. En E. Hobsbawm, *Historia del siglo XX* (pág. 612). B.A. Crítica (Grijalbo Mondaori S.A).

- Ibacache, J. (2012). Entrevista. Observatorio Cultural . (G. d. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Entrevistador)
- Ibacache, J. (2016). *Santiago es mio*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/stgoesmio.alt164.cl/documents/entity//doc\\_cultural-center\\_22\\_bdf3ced9b74fa8bd1310f7f4a4769b5e.pdf](https://s3.amazonaws.com/stgoesmio.alt164.cl/documents/entity//doc_cultural-center_22_bdf3ced9b74fa8bd1310f7f4a4769b5e.pdf)
- Ibacache, J. (2017). Una red enfocada en públicos, audiencias y territorios de América Latina . *Conectando audiencias* , 4-9.
- Jaroslavsky, A. D. (2011). El sujeto espectador. *Funámbulos, Cultura desde el teatro*, 1-14.
- Jaroslavsky, A. D. (2017 ). Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires: Un recorrido de 12 años. *Conectando Audiencias* , 36-44.
- Jaroslavsky, A. D. (2017). Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires: Un recorrido de 12 años. *Conectando Audiencias*, #11, 36-44.
- Jaroslavsky, A. D. (2017). Programa Formación de espectadores de Buenos Aires: un recorrido de 12 años. *Conectando audiencias N.11*, 36-44.
- JuventusLyrica. (s.f.). Obtenido de <http://www.juventuslyrica.org.ar/el-colegio-a-la-opera/>
- Lauria, C. (2014). Descubriendo la Ópera Argentina. *OperaWorld*.
- Lyrica, J. (s.f.). *Juventus Lyrica* . Obtenido de <http://www.juventuslyrica.org.ar/mision-y-trayectoria/>
- Marti, A. (2012). El Teatro Municipal de Santiago y el desafío de la renovación de sus públicos. En T. Solís, *Seminario de públicos y artes escénicas* (págs. 59-66). Montevideo : CIDDAE.
- Medios, S. d. (2013 ). *Listado de proyectos aprobados 2013*. Obtenido de [http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/listado\\_de\\_proyectos\\_aprobados\\_2013\\_0.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/listado_de_proyectos_aprobados_2013_0.pdf)
- Medios, S. d. (2014). *Listado de proyectos aprobados 2014*. Obtenido de [http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/listado\\_aprobados\\_2014\\_para\\_web\\_al\\_19-11-15.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/listado_aprobados_2014_para_web_al_19-11-15.pdf)
- Medios, S. d. (2015). *Listado de proyectos aprobados 2015*. Obtenido de [http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/listado\\_aprobados\\_2015\\_para\\_web\\_al\\_13-07-16\\_1.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/listado_aprobados_2015_para_web_al_13-07-16_1.pdf)

- MusicaAntigua. (jueves de diciembre de 2012). *Musica antigua, un espacio para la música compuesta antes de 1750*. Obtenido de <http://www.musicaantigua.com/la-purpura-de-la-rosa-la-primera-opera-de-america/>
- Neuman, V. (5 de octubre de 2017). Programa de Formación de la Orquesta de Granada. (D. Salazar, Entrevistador)
- Neuman, V. (octubre de 2017). Programa de Formación Orquesta de Granada. (D. Salazar, Entrevistador)
- Observatorio de Industrias Creativas . (2014). *Informe 2014: El teatro en la Ciudad de Buenos Aires* . Buenos Aires .
- Olmos, H. (2008). *Gestión cultural e identidad: claves del desarrollo*. Madrid: AECID.
- ONU. (s.f.). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Obtenido de <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Pignataro, A. (2012). Departamento de Educación del Teatro Solís. En T. Solís, *Seminario de públicos y artes escénicas* (págs. 90-93). Montevideo : CIDDAE.
- Quero, M. J. (2005). *Gestión de relaciones en el sector cultural. La cooperación como estrategia en el nuevo mercado del ocio*, *INVESTIGACIONES EUROPEAS DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA Vol. 11, N° 3, ISSN: 1135-2533*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Quero, M. J. (2010). Los públicos de las artes escénicas, Módulo 5. España.
- Ramón, G. y. (2010). *Hacia un mapa de públicos de las artes escénicas a partir de los principales estudios sobre públicos culturales a nivel internacional, Congreso los públicos de las Artes escénicas*. Bilbao: Escenium.
- Rivero, J. L. (2008). El fomento y creación de públicos . *Septenio* , 1-10.
- Roca Joglar, H. (2013). La Partenope, de Manuel de Sumaya: A 300 años de la primera ópera. *Pro ópera*, 38-40. Obtenido de [http://www.proopera.org.mx/pasadas/novdic\\_3/Revista/38-40aniversario-nov11.pdf](http://www.proopera.org.mx/pasadas/novdic_3/Revista/38-40aniversario-nov11.pdf)
- Rojas Zeledón, I. (2008). Historia de la música desde sus orígenes hasta los musicales, N. 88, ISSN 1576-0464. *Filomúsica, revista de música culta*, recuperado de <http://www.filomusica.com/opera.html>.

- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación, cuarta edición* . Mexico : Mc-Graw Hill Interamericana .
- Schvartzman, E. (16 de septiembre de 2017). Programa de Formación de Teatro Colón. (D. Salazar, Entrevistador)
- SInCA. (2013). *La Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital del año 2013*. Buenos Aires.
- Snowman, D. (2013). *La ópera, una historia social* . Mexico : Siruela .
- Solis, T. (s.f.). Obtenido de <http://www.teatrosolis.org.uy/imgnoticias/201203/19996.pdf>
- Solis, T. (s.f.). *Teatro Solís*. Obtenido de [http://www.teatrosolis.org.uy/uc\\_130\\_1.html](http://www.teatrosolis.org.uy/uc_130_1.html)
- Sucre, T. N. (11 de 12 de 2007). Tras el rasgo lírico de Salgado. *Ecuador Inmediato* , págs. recuperado de: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/ecuadorinmediato\\_noticias--66773](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuadorinmediato_noticias--66773).
- *Teatro Colón* . (2015). Obtenido de <http://www.teatrocolon.org.ar/es/historia>
- TMS. (s.f.). *Política Cultural del Teatro Municipal de Santiago* . Santiago de Chile .
- Vergara, P. (2017). Los estudios de públicos en América Latina . *Conectando Audiencias #11*, 19-27.
- Vicci, G. (2016). Formación de públicos y artes escénicas. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación* . Montevideo , Uruguay : ISBN: 978-84-7666-210-6- aRTÍCULO 1718.

### 13.Anexos

Tabla 22: Área de formación de Espectadores Teatro Cervantes

<b>Área de Formación de Espectadores Teatro Cervantes</b>			
<b>Formación</b>	<b>Mediación</b>		<b>Estudios y Estadísticas</b>
	<b>Fidelizado</b>	<b>Inclusión</b>	
Acciones de formación para docentes	Peniaclub: tarjeta de asociados con beneficios específicos	Trabajo de acompañamiento con mediador	Estudios de caracterización de públicos
Acciones de formación para estudiantes, divididos por niveles	Sistema de tickets	Acciones específicas para que cada comunidad convocada asista y regrese	Segmentación de públicos
Materiales pedagógicos	Estrategias de comunicación	Comunicados específicos para cada público	Estadísticas varias
Programación específica, con tareas pedagógicas y mediador	Estrategias de Marketing	Trabajo con instituciones estatales, persona a persona y con familias.	Confeción y sistematización de encuestas de evaluación

Elaboración propia

Tabla 23: Estrategias clave en el programa de formación de la Orquesta de Granada

<b>Estrategias clave en el programa de formación de la Orquesta de Granada</b>		
<b>Formación</b>	<b>Gestión</b>	<b>Presupuesto</b>
Vinculación del contenido del programa de formación con los contenidos pedagógicos curriculares.	Jerarquización del programa de formación en la institución	El presupuesto para el Programa de formación se lo obtiene por una designación del presupuesto general, lo cual trae varios inconvenientes y ajustes a lo largo del tiempo, por lo que siempre es preferible tratar de negociar un presupuesto propio para el programa.
Confección de material didáctico, útil para el docente, el alumno y las instituciones educativas.	Planificación y organización anual del programa de formación: sistema teatro – sistema educativo – propuesta de formación	Es importante vincular el programa de formación a patrocinios privados y a los sistemas de mecenazgo
Promover la asistencia de los docentes a los programas de formación específicos, para sean los mediadores entre el trabajo previo al concierto, durante el mismo y el trabajo posterior.	Trabajo en conjunto con instituciones que aglomeren a los docentes, como el Ministerio de Educación.	El tema de la gratuidad puede ser un disparador que incentive la asistencia. El pago por las entradas o la gratuidad implica un debate ideológico, más si se trata de una institución que maneja fondos públicos, en donde se consideraría como un servicio que debe brindar el Estado a través del teatro.
Generar una experiencia igual o similar a la que se vive en una función general: compra de entrada, asistencia, entrega de las entradas al ingreso, pago por ver la función, normas de comportamiento para este tipo de espectáculos, etc.	Sistematizar la evaluación.	El cobro de entradas a precios bajos, como en Granada que costaban 2 euros por niño, sirve como un elemento de formación cultural, dado que se está enseñando que la producción cultural cuesta, que necesita presupuesto y si bien el Estado o la institución la puede subsidiar, el ciudadano debe también contribuir para su realización.
Confección de materiales post concierto, que sirven para	Generar incentivo laboral con la entrega de	En este sentido, también se plantea la necesidad de la

evaluar los conocimientos adquiridos y las inquietudes generadas.	certificados que favorezcan la para promoción docente.	creación de políticas públicas que enmarquen a los programas de formación en las artes escénicas que analicen la situación de los más carenciados y debatan los temas de gratuidad para ellos y las formas de producción y sostenibilidad que merece un programa de formación.
Propuesta e implementación de un proyecto de formación que atañe sobre todo al docente, para generar una cadena de enseñanza.	Confección de un sistema para la inscripción – designación de plazas - asistencia - evaluación	<b>Sostenibilidad</b>
Cursos de formación gratuitos para toda la comunidad docente.	Coordinación de la programación de formación con la programación general del teatro, dándole la misma jerarquía y comprometiendo a los cuerpos estables y demás departamentos involucrados.	Ligar el programa de formación al sistema educativo del contexto.
Un programa de formación debe elegir bien la programación que va a proponer y adaptarla sin ser reduccionista, sino pedagógica.	Implementar estrategias de comunicación con la comunidad nativa y, a la vez, con los públicos a los cuales deseamos acercarnos.	Aliarlo a la inversión privada y a sistemas de mecenazgo.
	Generar estrategias para generar sentido de pertenencia tanto con el público externo como con el interno	Implementar buenas herramientas de comunicación para visibilizar el programa y difundirlo.
	Asegurarse de crecer en el tiempo, con estrategias claras de convocatoria e implementación del programa.	Concientizar de que no es un programa partidario o político y, por lo tanto, debe estar integrado a la institución como un departamento de base

	Hacer alianzas diversas con distintos organismos públicos y privados	
	Adelanto de la temporada, así se genera motivación en los docentes.	
	La formación debe incluir a la mayor cantidad de públicos posibles, debe ser diversa, pero <b>“sirve si desarrolla un sentido crítico y comprensión musical. El problema en la formación es que limita y lo que debe hacer es multiplicar.</b>	

Elaboración propia



Tabla 24: Programa de Formación Teatro Colón

<b>Programa de Formación Teatro Colón</b>			
<b>Limitaciones</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Programación</b>
No está instalado dentro del organigrama general del teatro, sino que funciona como un proyecto de Dirección Vocal	2016 Presupuesto asignado del presupuesto general del Teatro. 2016 el programa dejó un poco menos de un millón de pesos de ganancia, es decir cubrió sus gastos. La lógica es que las entradas garanticen las localidades gratuitas de las escuelas.	Es un proyecto de Dirección Vocal no instalado dentro del organigrama del Teatro, sin embargo, hay una decisión de conjunto de que el programa siga funcionando a pesar de los cambios de administración.	Se coordina con un año de anterioridad con la programación de la temporada oficial del Teatro. Todas las producciones tienen que convivir porque sólo hay una sala que se puede usar.
Presupuesto escaso Infraestructura pequeña, con la cual no logran llevar a cabo todos los proyectos que se plantean.	2017 partida presupuestaria de seis millones de pesos, que incluyen todas las funciones: abonados, extraordinarias y escolares. Incluye todos los gastos de producción y, además, contratos artísticos, transportes y programas de mano. No incluye los gastos del equipo de trabajo.	<b>Relación con las demás áreas</b>	<b>Tipos de contratación</b>
		Para que los proyectos se puedan implementar, se debe coordinar con el resto de áreas del teatro, en un trabajo conjunto. Reuniones con las distintas áreas para la coordinación general y reuniones con el equipo del programa para planificación, coordinación y evaluación.	Tres integrantes de planta, uno por locación de servicios y se emiten contratos artísticos para cada producción.
Barreras culturales alrededor de la ópera, ballet y concierto que causan resistencias para el acercamiento	El programa tiene una lógica: con la venta de sus localidades, recupera el dinero y es con lo que se	<b>Espacios disponibles</b>	<b>Tiempo de planificación</b>
		La sala mayor del teatro, sala del	Proyección anual.

<p>de las familias y de los docentes. Lenguaje musical no naturalizado, comercializado ni explotado.</p>	<p>sustentan las producciones, por lo que su presupuesto está determinado por sus ingresos. Esto no tiene un costo para el estado ni para el teatro, es decir, que con sus ingresos puede tener lo mismo que el presupuesto.</p>	<p>Centro de experimentación del Teatro Colón y Salón Dorado.</p>	
<p>Disponibilidad de sala muy limitada por la temporada oficial, con lo cual hay que programar todo en función a eso.</p>		<p><b>Público objetivo</b></p>	<p><b>Asistentes</b></p>
		<p>Niños y sus familias. Personal docente. Abonados.</p>	<p>Se hacen cuarenta y cuatro funciones al año y asisten cuarenta y cuatro mil niños, más los docentes.</p>
<p>Infraestructura de sala muy grande, en la cual no pueden acceder todas las edades, como niños muy pequeños.</p>		<p><b>Colaboradores</b></p>	<p><b>Otros programas relacionados</b></p>
		<p>Ministerio de Educación, Asesor externo Víctor Neuman, Director Musical del Coro de Niños, dialogo con los demás teatros sobre temas transversales a todos.</p>	<p>Juventus Lyrica junto con Fundación Konex, Programa de nuevos espectadores de Teatro Cervantes y las visitas de escuelas de Teatro San Martín, pero con ninguno se formó una alianza.</p>