

Ponencia: “La experiencia aragonesa de evaluación de proyectos escénicos”**Autor: Javier Brun, Gobierno de Aragón****Mesa Redonda 1: “Sistemas y modelos de evaluación”**

A.- Las razones de este proceso

En el momento de iniciar esta ponencia es importante destacar la característica de la misma. El título habla de *La experiencia aragonesa de evaluación de proyectos escénicos* y es mi aconsejable no solamente explicar cómo se ha hecho esa evaluación, sino abordar, de alguna manera, el proceso en su conjunto. Es la mejor manera de entender el porqué se plantea esta evaluación de esta manera y también de intentar hacer visible todo un recorrido que va desde la detección de una problemática, hasta intentar dar una solución a medida para el contexto concreto de las Artes Escénicas en Aragón en el año 2008. Para eso, lo correcto es ir unos años atrás en el tiempo.

En el año 2002 se crea la empresa pública Centro Dramático de Aragón, adscrita a la Dirección General de Cultura del Gobierno dicha Comunidad Autónoma. Tres lustros antes había habido intentos de poner en marcha esta entidad, que fueron abortados por una dura oposición de miembros del sector. Quince años más tarde, uno de los mayores opositores a aquél primer intento recibe el encargo de diseñar el Centro y se convierte en el primer director del mismo.

Tanto en un momento, como en otro, la entidad es objeto de controversias y duras polémicas entre profesionales de las compañías aragonesas. Una de las principales críticas que se hace a la misma es la competencia desleal que supone desde el sector público hacer producciones que compitan con el sector independiente de Aragón. Sin responder directamente a este punto, sí hay que indicar que es evidente la marcada desigualdad de recursos detentados entre la Empresa Pública y el dinero destinado a ayudar a las producciones de las Compañías de Artes Escénicas Aragonesas.

Bajo el prisma de crear una *compañía de primer nivel* en Aragón –una especie de símbolo autonómico- se ponen en marcha espectáculos de envergadura nunca antes planteados en la Comunidad, la mayor parte de ellos con unos presupuestos holgados e importantes, con unos resultados artísticos muy discutibles y que han terminado su trayectoria con un cortísimo recorrido de exhibición, especialmente en el interior del territorio aragonés, bien fuera por ser concebidos para espacios escénicos que escasean en la región, porque los cachés eran inasumibles por los municipios, porque la calidad no convencía, o por no haber sabido dar con una política de distribución adecuada.

Algunos de estos problemas fueron también comunes a la segunda época marcada por un cambio de dirección en la Entidad, si bien se intentó dar un giro fomentando en un primer orden de prioridades las coproducciones puntuales con compañías aragonesas como una búsqueda de que el presupuesto no sirviera para descapitalizar al sector independiente, sino más bien al

contrario, y que llegara a una mayor pluralidad y cantidad de intérpretes beneficiarios de los espectáculos, así como que pudiera adecuarse a las necesidades de los municipios de Aragón, y no tanto solamente de la Capital.

Este programa tuvo algunas virtudes pero -como estamos más aquí para analizar situaciones problemáticas que para auto-adulaciones- habría que convenir que tuvo algunos *efectos perversos* no previstos.

Por un lado, introducía mucho ruido en la oferta de los circuitos de Aragón, acentuando además la sobreoferta ya existente y sobre la que luego hablaremos.

Por otro, sometía a las compañías a sobreesfuerzos y a tensiones artificiales, forzando la evolución y el crecimiento armoniosos de cada proyecto de Compañía, con un espectáculo, a veces excesivamente ambicioso en lo artístico otras, demasiado exigente en el formato o la complejidad escénica o en el riesgo económico, que situaba a algunos emprendedores al borde del precipicio. Algún malintencionado irónicamente llegó a hablar de *la maldición del CDA*, algo lógicamente exagerado y que no tiene demasiado sentido, pero sí que podría identificarse un cierto síndrome que coincide mejor con la expresión clásica de *el abrazo del oso*, para evidenciar algunos problemas que han sufrido compañías con proyectos en coproducción con esta Entidad.

No obstante, como se observará, la iniciativa se podría leer entre líneas como una especie de externalización de la actividad del Centro Dramático. Se utiliza la mitad del presupuesto del mismo durante los siguientes cuatro años en este programa, limitando de forma muy importante las posibilidades de producir directamente espectáculos, lo cual quedaría en un plano subsidiario para operaciones de rearticulación del territorio, oportunidades vinculadas a efemérides, reequilibrio en relación a las tendencias naturales del sector en Aragón, ...

Otro de los elementos que había generado disfunciones durante estos últimos años -en los que el CDA se había abierto más a la colaboración con el sector- había sido la existencia de una doble vía de acceso a financiación por parte del Gobierno. Una primera instancia, mejor dotada de coproducción con el Centro Dramático, y una segunda instancia, de ayudas muy limitadas, a través de las convocatorias de la Dirección General. La sensación era que las rechazadas por el CDA acudían a esa segunda convocatoria *de consuelo*. La realidad también demostraba que no necesariamente una mayor ayuda daba como resultado un mejor espectáculo.

Y el resultado de todo este proceso constituye uno de los principales problemas que, una vez analizado todo ello, intentamos responder con el nuevo planteamiento:

Cada año en Aragón se producen aproximadamente una treintena de espectáculos nuevos por compañías profesionales, algo que el Mercado Interior de la Comunidad Autónoma no está en condiciones de asumir dadas sus características territoriales, demográficas, de consumo cultural e infraestructurales.

Naturalmente, si cada año se convocan Ayudas a la producción de espectáculos y ésa es prácticamente la única vía para conseguir financiación -salvo el margen de cada caché dedicado a la amortización-, si estas ayudas se dan en cantidades muy pequeñas y a casi

todos los solicitantes, el resultado es que hay una producción ingente, de muy pequeños espectáculos, que hacen muy pocas actuaciones en general y con una vida útil muy limitada.

Como consecuencia de eso, algunos actores, para poder recibir salarios dignos se encuentran integrados en seis, siete repartos de distintos espectáculos y con frecuencia de distintas compañías, lo cual complica aún más la distribución, fuerza a las sustituciones puntuales y un largo etcétera que, quién esté introducido en el sector, conocerá con mayor profundidad.

Así pues, el proceso que se planteó en 2007, tras dos años de experiencia del nuevo equipo en el CDA y dos estudios, uno de sector y otro de demanda y consumo escénicos¹, pretende dar respuesta a algunos objetivos generales:

1. Adecuar oferta y demanda en el Mercado Interior Aragonés
2. Estabilizar los proyectos más solventes empresarial y artísticamente.
3. Favorecer una amortización de las producciones que se realizan.
4. Reducir el minifundismo de la panorámica de empresas escénicas en Aragón.
5. Preparar al sector para la previsible contracción de la demanda en los años 2009 y 2010. (Post Expo , incipiente crisis económica, ...)

Para ello, como se ha indicado, se encargó un análisis en profundidad, el *Estudio del Sector de las Artes Escénicas en Aragón*, a la Universidad, concretamente a un grupo de investigación de la Escuela de Empresariales de Huesca. Este estudio, en las conclusiones, al margen de evidenciar con un grado mayor de solvencia académica las reflexiones hechas anteriormente, nos planteaba algunas recomendaciones:

Con referencia a las Ayudas y Subvenciones, la Universidad nos planteaba

- **Modificar el sistema de subvenciones: No es recomendable un mismo sistema para todo tipo de empresas ni colectivos**
- *Plantear ayudas al sector basadas en **proyectos concretos a medio y largo plazo, exigiendo una estructura empresarial** que garantice el desarrollo de dicho proyecto*
- *Plantear ayudas en aspectos no sólo de tipo económico, sino en aspectos como la **mejora de la formación** o la **difusión** de las producciones culturales dentro y fuera de la Comunidad Autónoma*
- *Necesidad de establecer una política y una **planificación estratégica de artes escénicas (a corto, medio y largo plazo)**, que permita trabajar a los profesionales, al igual que a los amateurs, pero a cada uno en su dominio.*
- *Necesidad de **concienciar a los empresarios de la importancia de los Recursos Humanos, resolviendo la precariedad actual.***
- *Necesidad de **crear una cultura empresarial en el sector***
- *Prestar más atención a las acciones de **marketing** como instrumento para: Conseguir captar público, promocionar eventos y poner en valor las artes escénicas*

¹ Dichos estudios están disponibles para su descarga en la web www.aragonescena.es

Por si las conclusiones y recomendaciones de la Universidad pudieran ser fruto de una problemática aislada de un contexto concreto, se quiso armonizar la acción con otros documentos existentes, el concreto el *Plan General de Teatro*, así como acomparar esta mirada con la que plantea a un nivel territorial más general el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música.

Así, el Plan General de Teatro, al hablar de subvenciones y de financiación, coincide básicamente con lo anterior, y señala, entresacando aquellos elementos más significativos,

- *Las ayudas públicas a la iniciativa privada deben **superar el recurso sistemático y exclusivo a la forma de subvención puntual***
- *Deben aplicarse a la iniciativa teatral privada **otras formas de ayudas públicas (...)** las que son **habituales en otros sectores industriales** y que proporcionan **vías reales de financiación a medio plazo** y, por tanto, constituyen **factores de estabilidad y permanencia de la actividad**.*

Por su parte, la ponencia encargada por el INAEM a Xavier Marcè para el foro de las Artes Escénicas de Sevilla, celebrado en octubre de 2007, planteaba,

- **Las políticas de ayuda económica deberían tender progresivamente a dividirse en tres grandes modelos:**
 - **Ayudas a fondo perdido** esencialmente destinadas a **proyectos con nula o escasa vocación comercial** (lo que no significa que no puedan ser rentables), o a proyectos con costes estructurales importantes muy difíciles de amortizar con las actuales reglas de mercado.
 - **Ayudas reintegrables**. Es decir subvenciones adelantadas sobre las cuales se recuperará la totalidad o una parte (de manera perfectamente regulada) en función de su rentabilidad. Este tipo de ayudas va **dirigida a proyectos de carácter comercial**, perfectamente implicados en las lógicas del mercado.
 - **Ayudas financieras**. Se trata de una modalidad inexistente en la actualidad que tiene como objetivo favorecer grandes transformaciones empresariales con el objetivo de plantear escenarios de actividad a nivel estatal o internacional. Créditos a largo plazo para proyectos de producción, ayudas a capital riesgo puro con el objetivo de mejorar el capital social empresarial o créditos blandos para mejoras infraestructurales y tecnológicas amortizables.

y recomendaba, como norte para un planteamiento de futuro del INAEM.

- *Elaborar **políticas a medio y largo plazo** mediante la firma de **convenios trianuales** que permitan a los colectivos y a las empresas artísticas un recorrido objetivamente realizable.*

Así pues, con todos estos elementos que inciden de alguna manera en puntos en común, como

- Resolver el problema actual de sobreproducción
- Fortalecer empresarialmente a los agentes productivos del sector ayudándoles a asumir retos de mayor envergadura

- Planteamientos diferenciados para distintas problemáticas
- Una apuesta por la estabilidad.
- Una orientación hacia la planificación estratégica en las unidades de producción y compañías,...

Se planteó, pues, un esquema con una doble vía de financiación, mutuamente excluyente,

- Dos vías de financiación
 - **Ayudas puntuales**, anuales a proyectos artísticos concretos, cuyas características son:
 - a. Se vehiculan a través de las Ayudas a la Producción Artística que se conceden en la Dirección General de Cultura
 - b. Deberían tener una dotación mínima de 20.000 €:
 - c. Se convocarán anualmente.
 - **Ayudas plurianuales**, de carácter estructurante a planes de empresa que incluyen lógicamente sus proyectos de producción de espectáculos a medio plazo, pero no solamente eso. Sus características generales serían:
 - a. Se convocarán y concederán para un plazo de 4 años
 - b. Cada año se hará un seguimiento del cumplimiento de los compromisos del proyecto, pudiendo suspenderse el acuerdo
 - c. Tendrán un monto anual máximo de 90.000 €
 - d. Se exigirá un mínimo de 2 producciones en el total de los 4 años.

Leyendo la letra pequeña para identificar algunas intenciones, deberíamos destacar que la valoración de la primera de las líneas –evolución del actual esquema- atiende a criterios fundamentalmente artísticos. Se concibe también como un acceso paulatino de nuevos proyectos o colectivos hacia un esquema más deseable de mayor estabilidad que ofrece el acuerdo plurianual. Sin embargo no se trata de una segunda división para *proyectos peores*. De hecho, el dato de que se marque una dotación mínima y no máxima aquí posibilita-al menos en teoría, que un proyecto por esta vía supere en un ejercicio a los que vayan por el otro mecanismo.

En el caso de los acuerdos plurianuales, se pensó en un plazo de cuatro años, por un lado por ser adecuado para planificar a medio plazo, pero también por hacer coincidir la resolución de éstas con un periodo cómodo electoralmente para tomar decisiones difíciles. En este caso, coincide –en un supuesto de legislaturas de 4 años- con el primer año de legislatura.

Hay que destacar que solamente se exigen 2 producciones en 4 años, una forma de intentar paliar la sobreoferta, sin encorsetar tampoco a las compañías. Esta voluntad de acotar y segmentar el panorama de las -al menos en teoría- 60 compañías profesionales existentes en Aragón, se manifiesta si se hacen cálculos de los proyectos que pueden ser asumidos con estas cantidades. Si consideramos un promedio de 500.000 € en cuanto a la financiación por

parte del CDA, nos arroja unas 7/8 compañías como máximo (con una producción cada 2 años) y, si consideramos un mínimo de 20.000 € en la otra vía, saldrían un máximo de 9/10 proyectos cada año por esa otra. Esto supone un máximo de 13/14 proyectos financiados anualmente con cargo a los presupuestos del Gobierno de Aragón, lo cual se acerca más a lo asumible por el mercado de la Comunidad Autónoma (sin por ello despreciar el exterior a la misma).

Indicar, finalmente, que esta exigencia de 1 espectáculo cada 2 años busca que éstos se amorticen en un mínimo de dos temporadas, intentando poner fin al despilfarro que supone hacer producciones para que tengan un recorrido de menos de una temporada, a lo que empuja el hasta ahora vigente sistema de ayudas.

B.- El mecanismo y criterios de selección

Esta larga explicación de los orígenes de la iniciativa era necesaria para entender porqué se han tomado unos criterios y no otros a la hora de valorar las candidaturas al programa plurianual de ayudas, al margen de explicar sus características. Los criterios que aquí se exponen no serían del todo válidos en otros contextos, por ejemplo, para seleccionar proyectos puramente artísticos sin solución de continuidad como sería el caso de una inauguración de un gran evento, por dar sólo una posibilidad, pero tampoco para el sistema que se mantiene paralelamente de ayudas anuales.

También hay que subrayar que todo el proceso, tanto de elaboración de criterios, de diseño del programa y selección de miembros de la Comisión Calificadora se han hecho tras interminables y constructivas reuniones con la Asociación de Empresas de Artes Escénicas de Aragón (ARES), lo cual es una de las buenas prácticas que habría que entresacar de todo este proceso, no sólo por lo que tiene de transparencia y búsqueda de *paz social*, sino por la asunción de responsabilidades y madurez a la que ha obligado por parte de dicho colectivo, antiguamente enfrentado de forma abierta a la Administración.

Así, entrando en los criterios que se pactaron y se defendieron públicamente ante el Sector por ambas partes, globalmente se pueden clasificar de la siguiente manera.

La valoración se hace atendiendo a 3 aspectos fundamentales

- a. Estructura actual de la compañía/cías , trayectoria, personal, (33 %)
- b. Proyecto de actuación en los aspectos empresarial, organizativo, marketing, ... (33 %)
- c. Excelencia artística del Proyecto. (33 %)

Como se verá, la complejidad de la información requerida, la exigencia de un Plan de Empresa para los cuatro años que consta el Programa y algunos de los requisitos mínimos de participación hicieron que se produjera un primer filtro en el panorama de las compañías de la Comunidad Autónoma, actuando ya como una primera *selección natural* de carácter objetivo.

Por concretar, los requisitos mínimos que se solicitan –solamente para ser admitida la solicitud, antes de empezar a puntuar- son los siguientes:

Exigencias de participación	
Domicilio fiscal en Aragón	<i>Las entidades que se presenten deberán tener su actividad y domicilio fiscal en Aragón, con una antigüedad de, al menos, cuatro años. En el caso de que haya habido cambio de personalidad jurídica, nombre ... deberá justificarse la continuidad del proyecto. En el caso de presentarse varias entidades en UTE, todas ellas deberán tener domicilio fiscal en Aragón y, al menos una de ellas, con una antigüedad de 4 años.</i>
Antigüedad de la/las compañía (s)	<i>Será necesario un mínimo de cuatro años de actividad. En el caso de que haya habido cambio de personalidad jurídica, nombre... deberá justificarse y acreditar la continuidad del proyecto. En el caso de presentarse varias entidades en UTE, al menos una de ellas deberá tener una antigüedad de 4 años.</i>
Nº mínimo de funciones en Aragón (2005-2007)	<i>Las entidades que se presenten deberán acreditar, mediante certificado de la SGAE y/o presentación de contratos, haber realizado un mínimo de 75 funciones en Aragón en el periodo de 2005 - 2007. En el caso de tratarse de un proyecto en forma de UTE, se permitirá la suma de las de cada Cía en UTE, con un factor corrector $1/n-1$, siendo n el número de compañías que integran la UTE (siempre $n>1$, lógicamente.</i>
Nº mínimo de funciones fuera de Aragón (2005-2007)	<i>Las entidades que se presenten deberán acreditar, mediante certificado de la SGAE y/o presentación de contratos, haber realizado un mínimo de 75 funciones fuera de Aragón en el periodo de 2005 – 2007, repartidas al menos en 3 Comunidades Autónomas. En el caso de tratarse de un proyecto en forma de UTE, se permitirá la suma de las de cada Cía en UTE, con un factor corrector $1/n-1$, siendo n el número de compañías que integran la UTE (siempre $n>1$, lógicamente.</i>
Plan de Prevención de Riesgos Laborales	<i>Las entidades deberán tener aprobado un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, o al menos, acreditar haber contratado la realización del mismo, en la fecha de presentación de la solicitud.</i>
Obligaciones fiscales y tributarias	<i>Las entidades que presenten (todas en el caso de UTE, deberán acreditar estar al corriente de sus obligaciones fiscales, tributarias, con todas las entidades (Hacienda, Seguridad Social, ...)</i>
Solvencia financiera	<i>Las entidades deberán presentar un certificado de solvencia emitido por una entidad financiera</i>

Presentación de Cuentas anuales	<i>Las entidades deberán presentar las Cuentas anuales del último ejercicio aprobado. También las provisionales de 2007. En el caso de UTE, todas las entidades que compongan la misma.</i>
--	---

Esto, en el contexto de Aragón, supone trabajar con el segmento alto del Sector Productivo, las mismas cantidades y exigencias no tendrían el mismo efecto en otros contextos de mayor o menor envergadura. Es decir, el criterio es aplicable en cualquier contexto, pero no así las cifras concretas que hacen de corte.

Algunas exigencias serían reiterativas. El Plan de Prevención de Riesgos Laborales es una obligación general, pero nos consta que no siempre se cumple. Con ello y con otros ítems muy explícitos se busca un efecto pedagógico indirecto que entendemos es beneficioso.

Esa misma voluntad está latente en este apartado, así como en otras partes del documento referente a intentar catalizar un proceso de fusión de proyectos, al menos en cuanto a mutualizar recursos administrativos, de gestión y técnicos. Hay un claro llamamiento a la creación de UTEs sin que ello tuviera finalmente eco en el Sector, por un cierto individualismo y deseo de independencia creativa que no se pretendía coartar. Seguramente la forma en al que se han creado las empresas escénicas, alrededor de un creador/a que frecuentemente ejerce la Dirección Artística y las puestas en escena dificulta este proceso frente a otros modelos basados más en productoras que contratan la dirección para cada espectáculo.

Los Criterios de Valoración

a) Estructura actual de la compañía/cías , trayectoria, personal, (33 % del total)

Los criterios, su explicación y la ponderación de cada uno de ellos aparecen detallados en la siguiente tabla:

<i>Criterios y aspectos valorables de las entidades que presentan la propuesta</i>		<i>Máx. Puntos</i>
Antigüedad de las entidades	<i>Más allá de la exigencia mínima, se tendrá en cuenta la antigüedad de la empresa, considerando las posibles transformaciones que hayan podido sufrir las entidades (por poner un ejemplo, de SC a SL) Es decir, se contabilizan los periodos precedentes, debidamente justificados y acreditada esta continuidad. En el caso de UTE, se considerará la más antigua de ellas.</i>	2

Bienes de estructura con que cuentan las entidades licitadoras	<i>A partir del balance de situación, se valorará el inmovilizado (bienes de estructura) de que dispone. En el caso de UTE, se aplicará con criterios de acumulación</i>	3
Local de ensayo	<i>Se valorará la disponibilidad de local de ensayos de su titularidad o en régimen de arrendamiento o cesión por convenio.</i>	3
Medios técnicos	<i>Se valorará la disponibilidad de equipamientos técnicos y de transporte a partir de una relación de los mismos, debidamente documentada.</i>	1
Local para producción técnica	<i>Se valorará la disponibilidad de un local destinado a la producción técnica, distinto del espacio para ensayos.</i>	2
Oficina de producción	<i>Se valorará la existencia de oficina de producción, acreditando su especificidad de uso.</i>	5
Gerencia	<i>Se valorará el que la/s entidad/es hayan contado con un Gerente contratado en los dos últimos años, siempre y cuando el mismo no sea parte del equipo artístico, es decir, que no sea un actor o director artístico.</i>	6
Responsable de producción	<i>Se valorará el que la/s entidad/es hayan contado con un Responsable de producción contratado en los dos últimos años, siempre y cuando el mismo no sea parte del equipo artístico, es decir, que no sea un actor o director artístico.</i>	6
Responsable de distribución	<i>Se valorará el que la/s entidad/es hayan contado con un Responsable de distribución contratado en los dos últimos años, siempre y cuando el mismo no sea parte del equipo artístico, es decir, que no sea un actor o director artístico.</i>	6
Nº de funciones realizadas en Aragón	<i>Más allá de la exigencia mínima, se tendrá en cuenta el número de funciones realizadas en Aragón en los años 2005/2006/2007. Se deberá acreditar</i>	3

mediante certificado de la Sociedad General de Autores y Editores y/o presentación de contratos. En el caso de UTE, será acumulativo.

Nº de funciones fuera de Aragón	<i>Más allá de la exigencia mínima, se tendrá en cuenta el número de funciones realizadas fuera de Aragón en los años 2005/2006/2007. Se deberá acreditar mediante certificado de la Sociedad General de Autores y Editores y/o presentación de contratos. En el caso de UTE, será acumulativo.</i>	3
--	---	---

Nº de meses de contrato a equipos artísticos	<i>Se valorará, de forma importante el promedio nº de trabajadores/año en régimen general y de artistas en los últimos cuatro años. La unidad de medida serán los meses de contrato totales. Se indicará cada año y se documentarán con hojas oficiales de la Seguridad Social.</i>	6
---	---	---

nº de meses de contrato a equipos técnicos	<i>Se valorará, de forma relativa el promedio nº de trabajadores/año, de personal técnico en los últimos cuatro años. La unidad de medida serán los meses de contrato totales. Se entiende que nos referimos a personas trabajando en labores vinculadas a los oficios de la producción, gestión y distribución de sus espectáculos. Se indicará cada año y se documentarán con hojas oficiales de la Seguridad Social.</i>	3
---	---	---

nº de meses de contrato a equipos administrativos	<i>Se valorará, de forma importante el promedio nº de trabajadores/año de equipos administrativos en los últimos cuatro años dedicados a la compañía. Se entiende que nos referimos a personas trabajando en labores vinculadas a los oficios de la producción, gestión y distribución de sus espectáculos. La unidad de medida serán los meses de contrato totales. Se indicará cada año y se documentarán con hojas oficiales de la</i>	6
--	---	---

Presencia habitual en ferias/festivales	<i>Se valorará, debidamente acreditada, la asistencia -no necesariamente actuación artística- en Ferias o Festivales especializados, en los años 2005/2006/2007 Se pretende valorar el interés por dar a conocer la compañía y estar presente en los foros comerciales y artísticos (acreditación en Ferias o festivales).</i>	5
--	--	---

Como se puede ver, lo que finalmente se está buscando es que quiénes estén presentando un proyecto ofrezcan las mayores garantías de poderlo llevar adelante con solvencia, al menos en los apartados de gestión, estructura empresarial, ... Una lectura más radical diría, puesto que en el mundo de la producción escénica hay pocos *genios*, creadores e investigadores,. Y muchos *artesanos*, buscamos los buenos artesanos, que tengan los mejores talleres y no nos queremos dejar llevar excesivamente (ya hay un apartado final que lo valora en un tercio del total) por los *cantos de sirena* de las supuestas genialidades. Naturalmente, esto sería una reflexión llevada al extremo que no necesariamente es del todo aplicable.

De cualquier manera, se insiste en la invitación a crear Uniones de Empresas, con el resultado ya conocido. También es importante darse cuenta de que este apartado da una imagen más o menos aproximada de cuál es el estado actual de quién presenta cada candidatura.

b) Proyecto de actuación en los aspectos empresarial, organizativo, marketing, ... (33 % del total)

A continuación, quizá la parte más novedosa, se trataría de exigir una especie de Plan de Empresa, en el que hubiera una previsión y unos compromisos mínimos a cumplir en el cuatrienio que rige este programa:

Nº	Valoración del Proyecto (a partir de su compromiso de objetivos operativos)	Observaciones (El proyecto deberá marcar claramente las metas que estima razonable y se compromete a alcanzar. A partir de estos	Máx Puntos (Se indica el valor máximo que
-----------	--	---	--

	<i>objetivos, que orientan la valoración, será posteriormente evaluado.)</i>	<i>se otorga a cada aspecto)</i>
1 Nº de funciones en Aragón, de espectáculos en repertorio (2008 - 2009 y 2010-2011)	<i>En el proyecto a presentar por la/s entidad/es deberá figurar el objetivo que se marca, (con el compromiso de alcanzarlo) en cuanto a realización de funciones en los 4 años de duración del proyecto, relativo a espectáculos en repertorio, es decir, estrenados antes del contrato, o bien otros espectáculos que no sean los que se indican como producción en el proyecto. Esta estimación se presentará en bloques de dos años, 2008/09 y 2010/11.</i>	6
2 Nº de funciones de espectáculos en repertorio fuera de Aragón (2008-2009 y 2010-2011).	<i>Ídem</i>	6
3 Nº de funciones de espectáculos producidos por contrato-programa, en Aragón (2008 -2009 y 2010-2011)	<i>En el proyecto a presentar deberá figurar el objetivo que se marca, (con el compromiso de alcanzarlo) en cuanto a realización de funciones en los 4 años de duración del proyecto, relativo a los espectáculos que se propone producir en el marco del contrato. Esta estimación se presentará en bloques de dos años, 2008/09 y 2010/11.</i>	6
4 Nº de funciones de espectáculos producidos por contrato-programa fuera de Aragón (2008-2009 y 2010-2011)	<i>Ídem</i>	6
5 Plan de creación aumento público	<i>Se valorará el compromiso de los responsables del proyecto, y deberá estar indicado en él, la implicación de la entidad licitadora en cuanto a promover y aumentar audiencias. Así, deberá indicar las acciones concretas que se comprometan a</i>	4

	<i>llevar adelante en esta materia, en colaboración con ayuntamientos contratantes, etc, ... especialmente en Aragón</i>	
6 Plan de Comunicación	<i>Se valorará la existencia y los contenidos concretos del Plan de Comunicación que incluya el Proyecto, y, como el resto de asuntos, los objetivos y metas concretas deberán estar claramente definidos para su evaluación y seguimiento.</i>	4
7 Plan de Marketing	<i>Idéntico razonamiento que para el anterior. Con especial atención a la estrategia de distribución dentro y, sobretudo, fuera de Aragón. Previsión de presencia en Ferias, Festivales y Mercados. Estudio de mercado, captación y fidelización de clientes, ...</i>	6
8 Presentación de un Plan de Patrocinios	<i>Se tendrá en cuenta también la estrategia y objetivos que se marque el proyecto en cuanto a consecución de otros recursos, públicos o privados.</i>	3
Recursos Humanos		
9 Estructura y coherencia del equipo de Gerencia, producción y administración propuesto	<i>Se valorará el organigrama propuesto, la estabilidad de los equipos propuestos, su trayectoria</i>	4
10 Nº de meses de contrato a equipos artísticos	<i>Se valorará, de forma importante el promedio nº de trabajadores/año en reg general y de artistas previstos en los cuatro años del proyecto. La unidad de medida serán los meses de contrato totales. Se indicará meta para cada año. EL objetivo es la estabilización laboral de los intérpretes.</i>	6

11 Nº de meses de contrato a equipos técnicos	<i>Idéntico razonamiento que en el caso anterior, pero con una menor carga de valoración en el cómputo general.</i>	3
12 Nº de meses de contrato a equipos administrativos	<i>Se valorará, de forma importante el promedio nº de trabajadores/año en de equipos administrativos en los cuatro años del proyecto, dedicados al mismo. Misma unidad de medida que en casos anteriores</i>	4
13 Nivel de salarios del personal	<i>Se indicará el rango salarial previsto para cada bloque de trabajadores, con especial relevancia en los equipos artísticos.</i>	3
14 Plan de formación del personal	<i>Se valorará especialmente la existencia de un plan de formación, en la entidad o fuera de ella (incentivos, ayudas, ...), tanto en los equipos artísticos como en los administrativos, producción o técnicos.</i>	4

Es precisamente en este apartado en donde se recogen algunas de las recomendaciones más importantes que hacia el Estudio de Sector encargado a la Universidad, marcando la importancia de redactar –o al menos ser consciente de su importancia- Planes de Marketing, de Comunicación de Formación de personal,...

Y una reflexión muy importante, aplicable a todo el esquema, pero especialmente a este punto: Los compromisos operativos del Plan de actuación para estos cuatro años nos deben dar los elementos claves para la evaluación y el seguimiento del proceso durante estos años. Sus compromisos, transformados en indicadores, marcarían la *línea base* a partir de la cuál valorar si el proyecto está funcionando satisfactoriamente o no, y en qué grado (número de ítems cumplidos, número de incumplimientos, ítems cumplidos por encima de las expectativas, ...).

c) Excelencia artística del Proyecto. (33 % del total)

Hasta este momento no hemos introducido el elemento de la excelencia artística, aunque indirectamente valorar el devenir como empresa de cada candidato esté también fuertemente marcado por ella, aunque no solamente tenga que ver con eso, como ya sabemos (aspectos gerenciales, mediáticos, políticos, ... pueden influir en el éxito de una compañía junto a la calidad del producto).

Hay que reconocer, como no podría ser de otra manera, que este aspecto es el terreno más resbaladizo de toda la valoración. Algunos de los componentes de las empresas del sector

deseaban que hubiera tenido mucha más importancia, por no decir que la totalidad de la valoración.

Huir de la subjetividad es un deseo y debería suponer un norte, pero lógicamente es inalcanzable en su totalidad en el terreno en el que nos movemos. Una buena solución pasaría por dos medidas complementarias:

1. Delimitar, acotar su influencia en el resultado final.
2. Buscar elementos medibles que nos aproximen a la objetivación.

Esta segunda parte sería la más complicada y, por trazar un símil matemático, sería parecido a lo que se hace cuando se intenta rectificar una curva y hallar la función correspondiente que la rige a partir de pequeños segmentos y datos empíricos.

<i>Valoración de la Excelencia Artística</i>	<i>Observaciones: Dada la inherente subjetividad de las valoraciones que tienen como sujeto la calidad artística, se intenta minimizarla evitando, al menos la arbitrariedad y acotando los criterios, desde una voluntad de objetivar esta valoración. Lógicamente esto es un intento de aproximación, con todas las imperfecciones lógicas de la misma</i>	<i>Máx Puntos</i>
1 N° y contenido de las críticas aparecidas en diarios de Aragón (2005-2007)	<i>Se presentarán críticas (no informaciones previas) de los espectáculos de la/las compañías en los años 2005-2007.</i>	2
2 N° y contenido de las críticas aparecidas en diarios nacionales (2005-2007)	<i>Se presentarán críticas (no informaciones previas) de los espectáculos de la/las compañías en los años 2005-2007.</i>	4
3 N° de funciones anuales en Aragón (2005-2007)	<i>Una aproximación a la calidad es reflejar la opinión de los responsables de programación., informados, a su vez, por su propia audiencia, en cuanto a su grado de satisfacción.</i>	4
4 N° funciones anuales en España fuera de Aragón (2005-2007)	<i>Ídem</i>	5
5 N° funciones anuales internacionales (2005-2007)	<i>Ídem</i>	5

6	Presencia de equipos artísticos (dirección, escenografía) externos invitados	<i>Se valorará, de forma relativa, el intento de reforzar los equipos habituales con profesionales externos, con trayectorias interesantes.</i>	4
7	Currículum – Trayectoria de los intérpretes	<i>Una de las bases fundamentales de la calidad previsible de una propuesta es la trayectoria y preparación de los intérpretes que propone el proyecto, sus últimos trabajos, su formación continuada, ... El proyecto deberá presentar detalladamente el reparto de los espectáculos a producir, con el grado lógico de incertidumbre que el paso del tiempo puede introducir en el cumplimiento rígido de este compromiso.</i>	6
8	Currículum del resto del equipo artístico propuesto (dirección, ...)	<i>Mismo razonamiento anterior aplicado al resto del equipo artístico</i>	6
9	Nivel de complejidad de la propuesta artística	<i>Se valorará, aunque de forma relativa, la complejidad de las propuestas escénicas, que intervenga música en directo, danza, multimedia, equipamientos escénicos relevantes, ...</i>	3
10	Grado de innovación en cuanto a los lenguajes escénicos	<i>Se pretende primar de forma especial la renovación de los lenguajes escénicos, dentro de un marco general de adecuación a la realidad de los públicos.</i>	5
11	Nivel de interdisciplinariedad de la propuesta	<i>Mismo razonamiento que para la innovación, respecto a la interdisciplinariedad, con el interés de facilitar la colaboración entre creadores de distintos sectores artísticos, siendo, como es, ésta una tendencia actual de la creación.</i>	4
12	Textos o composiciones inéditas	<i>Se valorará positivamente el hecho de que las propuestas presentadas incluyan textos o composiciones musicales originales, con especial</i>	3

Lo cierto es que hay que reconocer que no todos los ítems han podido ser aplicables y si observamos algunos de ellos veremos que pueden producir elementos de discriminación entre géneros o situación de las compañías. El tema de las críticas está muy poco extendido en los ámbitos del Teatro Infantil, las Artes de la Calle o la Danza, si nos inscribimos a los medios de comunicación aragoneses. También hay que considerar que un estreno en Zaragoza u otra ciudad de tamaño importante, con frecuencia puede conllevar una crítica, mientras que las actuaciones en municipios de menor tamaño (la realidad más numerosa de Aragón), raramente lo hacen.

La inclusión del número de actuaciones en Aragón, en el resto del Estado, e internacionales intentan también traducir la calidad del espectáculo bajo el reflejo de lo que piensan los responsables de programación de los productos, como una manera de disolver la subjetividad individual por la menor de un colectivo formado por individuos soberanos en sus decisiones de programar.

Las complejidades de los espectáculos, transdiscipliniedades, inclusión de nuevos lenguajes escénicos... prejuzgan, no del todo correctamente, la bondad de la innovación presuponiendo la calidad de la misma, cosa que sabemos que no es cierto. Sin embargo son una toma de posición y un deseo de intervenir y valorar una producción sobre otras más previsibles y quieren tener un efecto de movilización hacia la evolución en la creación de la Región, cosa que también es aplicable a la sobrevaloración de la presencia de autores (dramaturgos, coreógrafos, compositores,...) locales.

Por descontado, ajustar en la puntuación de los currículos de los intérpretes propuestos es un proceso que difícilmente se lleva hasta sus últimas consecuencias y, en una profesión en la que hay muy pocos criterios de carrera profesional establecidos, resulta inabarcable, tampoco es que fuera deseable la rigidez de sistemas como el cubano, por ejemplo, en los que los intérpretes deben pasar evaluaciones oficiales para tener categorías muy claramente definidas, lo que comportaría salario, ... Sin embargo, incluso la forma de acceso a la profesión de intérprete, director, técnico, ... es tan aleatoria y variada que deja pocas posibilidades de concreción. Entra dentro del aspecto de subjetivización acotada que dijimos anteriormente.

C) Apunte final

Varias reflexiones finales a toda esta iniciativa.

Entiendo que es un paso adelante muy importante por muchos aspectos (objetividad, estabilidad, transparencia,...), y que, además nos debe servir para aprender de algunos errores y dificultades.

- Por ejemplo, el tiempo para valorar los proyectos fue excesivamente corto por el calendario de ayudas al sector que existía. La sensación es que los resultados fueron bastante ajustados a realidad, pero que hubiera sido necesario que la Comisión hubiera podido trabajar con mayor tranquilidad.
- Los formularios de solicitud son un tema fundamental y deben facilitar el proceso. Tiene que haber formularios en los que se soliciten los datos ya elaborados por el solicitante (luego deben ser comprobados) a partir de las medidas ya determinadas previamente. Si hablamos de contrataciones laborales, el formulario debe pedir “días totales de contratación de intérpretes” o “meses”, o la unidad que se determine, para poder ayudar a una comparación sin un excesivo trabajo de interpretación de los dossiers. Luego eso debe ayudar a los evaluadores a hacer el seguimiento de los proyectos.
- La dificultad de traducir puntuaciones finales en cuantías económicas. La valoración mejor de un proyecto no necesariamente presupone que la cantidad final otorgada deba ser la mayor de todas. Existe el filtro de la envergadura del mismo y eso supone una dificultad añadida.
- La inclusión de observadores y de miembros de la Comisión por parte del Sector. En este caso ha sido muy positivo por haberse hecho el proceso con una subjetividad muy limitada. El observador da fe de la limpieza del mismo e incluso sirve como protección a la propia Comisión, aumentando la transparencia, pero también devolviendo una imagen objetiva a cada compañía, que empieza a abrirse a la autocrítica.
- El resultado final no siempre ha sido previsible. Muchos mitos existen alrededor de la bondad artística y la calidad y, cuando una valoración se hace en términos de proyectos empresariales, de resultados de las producciones, surgen resultados, a veces, muy sorprendentes.