

La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates.

La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates.

Bajo la dirección de Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky

CG Cuadernos
Gescenic | 6

Herramientas de gestión escénica



In Memoriam de Carlos María Manuel Elia

gescenic



Universitat de Barcelona

Cursos de Postgrau
en Gestió Cultural

Con la colaboración de:



Trànsit
Projectes

Cuadernos Gescénic - 6

Edita:

Bissap Consulting SL

Con la colaboración de la Fundación Romea y de
la Universidad de Barcelona

Consejo de redacción:

Carles Canut, Carles Molinet, Eduardo Galán,
Jaume Colomer, Lluís Bonet, Robert Muro, Toni
Benavent, Toni Tarrida.

Dirección:

Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky

Coordinación editorial:

Jaume Colomer

Primera edición: 2011

Todos los derechos reservados

© Universidad de Barcelona

Diseño y maquetación:

Sílvia Pérez Pereira (Trànsit Projectes)

Impresión:

Bibliográfika

Depósito legal:

ISBN-10: 978-84-938519-1-0

Página	4	Presentación
11		Primera parte: la dimensión conceptual
17	1.	La festivalización de la cultura: una dialectica de los cambios de paradigma Emmanuel Négrier
33	2.	A little help from my friends. De Woodstock a la krensificación de los festivales Àngel Mestres
41	3.	Tipologías y modelos de gestión de festivales Lluís Bonet
89	4.	La compleja tarea de dirección de un festival de artes escénicas Guillermo Heras
101	5.	La gestión de festivales: de la concepción a la producción Marisa De León
125		Segunda parte: evolución y paisajes a ambos lados del Atlántico
127	6.	El paisaje de los festivales escénicos en España Jaume Colomer y Tino Carreño
151	7.	El panorama de los festivales escénicos en Argentina Héctor Schargorodsky
183	8.	Breve historia de los festivales internacionales de teatro sudamericano Alberto Ligaluppi y Leandro Olocco
211		Tercera parte: debates entre profesionales
213	9.	El debate sobre la gestión de festivales escénicos: una mirada desde argentina Bruno Maccari
271	10.	Miradas franco-españolas sobre gestión de festivales Graciana Maro
309		Bibliografía general Reseñas biográficas
317		Biografías de los autores de los artículos
321		Listado de participantes en los seminarios

Presentación

Este libro es el resultado de un conjunto notable de voluntades. En primer lugar, el entusiasmo y tesón de Carlos María Manuel Elia, que nos ha dejado hace poco y que fue artífice de un fructífero proyecto de reflexión compartido entre profesionales y académicos del campo de la gestión del espectáculo en vivo a escala transoceánica. Desde su doble posición de Director General del Complejo Teatral de Buenos Aires y Codirector de la carrera de administración de artes del espectáculo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Carlos colaboró activamente en el Proyecto de cooperación interuniversitario entre la UBA y la Universidad de Barcelona en el ámbito de la administración de la cultura. Su convicción sobre la necesidad de formar a las nuevas generaciones, a partir del diálogo entre gestores en activo y académicos de diversos países está en la génesis de diversos coloquios y publicaciones¹. El último de ellos, el presente libro, que sin su generosa ayuda y su gran capacidad de convocatoria no hubiera sido posible.

En segundo lugar, y de forma íntimamente ligada a la anterior, nuestro trabajo al frente de los programas de gestión cultural de las universidades de Barcelona y Buenos Aires, que forma parte de un esfuerzo colectivo mucho más amplio. El debate con los alumnos de las distintas promociones, así como con los profesores de los programas ha sido una inspiración constante. La participación activa de algunos de nuestros docentes en los debates, en el contraste de opiniones o en la redacción de los capítulos de la presente obra así lo atestiguan: Tino Carreño, Jaume Colomer, Albert de Gregorio, Bruno Maccari, Graciana Maro, Àngel Mestres y Pep Salazar. Este libro es su libro. A este equipo se ha unido la

¹ Entre los que destacamos el Encuentro Internacional sobre Economía de la Cultura (Buenos Aires 2004), el Encuentro sobre Economía del Espectáculo (Buenos Aires 2007), los Seminario sobre Gestión de teatros públicos (Montevideo 2009 y Barcelona 2010), así como los dos seminarios que dan lugar a este libro (Buenos Aires y Girona 2010). Asimismo, los libros “La Economía del Espectáculo”, “La gestión de teatros públicos por sus protagonistas” y la presente obra son fruto de esta asociación.

reflexión de profesionales con larga experiencia en el análisis de los festivales, como Guillermo Heras, Marisa de León, Alberto Ligaluppi, Leandro Olocco y Emmanuel Négrier.

En tercer lugar, la aportación generosa de los diversos directores y administradores de festivales que se ofrecieron a discutir con nosotros acerca de su experiencia en extensas sesiones realizadas en Madrid, Buenos Aires y Girona.

En Madrid, y gracias a la inestimable colaboración del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (INAEM), a través de Paco Cánovas y Balbino Pardavila, pudimos contrastar por primera vez nuestro esquema de análisis con diversos directores de festivales españoles de música²: Josep M. Busquets (Festival Internacional de Música de Cantonigròs), José Antonio Echenique (Quincena musical de San Sebastián), Javier Estrella (Festival de Jazz de Madrid y Festival de Música Antigua de Aranjuez), Enrique Gámez Ortega (Festival Internacional de Música y Danza de Granada), Ricard Robles (Festival Internacional Sonar de Música Avanzada y Arte Multimedia de Barcelona) y Jesús Villarojo (Festival BBK de Músicas actuales de Bilbao).

La siguiente sesión fue en el otro lado del Atlántico y en ella contamos con la inapreciable participación de un nutrido grupo de directores y gestores de festivales que nos brindaron una amplia visión de la realidad argentina. Junto al equipo de las dos universidades convocantes, asistieron Maximiliano Altieri (Instituto Nacional de Teatro - Río Negro), Raúl Brambilla (Instituto Nacional del Teatro de Argentina), Viviana Cantoni (Dirección de Festivales del Ministerio de Cultura de Buenos Aires), Hernán Gullo (Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires), Adrián Iaies (Festival de Jazz de Buenos Aires), Alberto Ligaluppi (Festival Internacional de Buenos Aires), Hernán Román (Festival Internacional de Ushuaia) y Raúl Sansica (Festival Internacional de Teatro del Mercosur).

La tercera y última sesión de contraste se realizó en la ciudad de Girona en noviembre de 2010. Esta jornada contó con una triple presencia. Además del equipo académico de ambas universidades al que en esta ocasión se sumó Emmanuel Négrier (CNRS. Université de Montpellier), invitamos a diversos directores catalanes y españoles, así como a colegas procedentes de Francia. Esto fue posible gracias al apoyo del Festival Temporada Alta y el

² Sesión realizada en la sede del INAEM el día 28 de octubre de 2009.

Proyecto Escena Catalana Transfronteriza. La riqueza del contraste de visiones y opiniones fue especialmente fructífera gracias a la aportación de: Oriol Aguilà y Daniel Aragall (Festival Castell de Peralada), Pepe Bablé (Festival Iberoamericano de Teatro), Tena Busquets (Festival Panorama), César Compte (Festival Trapezi), Mariano De Paco Serrano (Feria de Artes Escénicas de Madrid), Olivier Delsalle (Festival d'Ile-de-France), François Duval (Théâtre et Danse, DRAC Languedoc Roussillon), Enrique Gámez (Festival Internacional de Música y Danza de Granada), Michel Lethiec (Festival Pablo Casals de Prades), Oriol Martí (Fira Tàrrrega), Marta Montalban (Bitó Produccions), Domènec Reixac (Théâtre de l'Archipel), Salvador Sunyer (Temporada Alta) y Margarita Troquet (Mostra d'arts escèniques Josep Fonollosa). La calidad de sus aportes, la generosidad y apertura a discutir con plena libertad las cuestiones que les planteamos han hecho posible un trabajo del que son los verdaderos protagonistas y autores.

A todos ellos muchísimas gracias !!

* * *

La idea de escribir este libro surgió a partir del interés conjunto en analizar la gestión de las organizaciones del espectáculo en vivo. Después de un ejercicio similar de comparación entre ambos lados del Atlántico sobre la gestión de los teatros públicos, nos pareció que la realidad operativa de los festivales era asimismo muy interesante. Más allá de las diferencias entre la realidad hispana y la argentina, el gran crecimiento del número de festivales durante las dos últimas décadas en todo el mundo Occidental nos parecía fascinante. Por otro lado, existe poca literatura académica que analice la gestión práctica de los festivales a escala internacional, y en mucha menor medida que vaya dirigida a sus profesionales y se centre en nuestras regiones. Así, pues, impulsados por la necesidad de contar con materiales de calidad para nuestros respectivos posgrados, inspirados por los magníficos estudios publicados por nuestros colegas franceses (Négrier y Jourda 2007), y como resultado de un primer esfuerzo de recolección de datos a propósito del estudio realizado para la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública sobre los modelos económicos de las artes escénicas en España (Bonet et al. 2008) decidimos ponernos en marcha. El primer resultado parcial fue el informe presentado al INAEM en diciembre de 2009 centrado en los grandes festivales musicales españoles (Bonet 2009). Por otro lado, participamos del estudio sobre los festivales de música

en Europa que culminará en el año 2013. Además, no podemos dejar de mencionar el trabajo de base así como el entusiasmo de nuestro colega y coautor Tino Carreño, que está escribiendo su tesis doctoral sobre la materia.

Así, la presente obra es resultado de una combinación de aportes conceptuales, teóricos y técnicos, ilustrados por la voz directa de los responsables de festivales de Argentina, Francia y España. Esta diversidad de enfoques permite al lector comprender de forma integral aquello que constituye un festival de música, teatro o danza y, al mismo tiempo, profundizar en los distintos aspectos artísticos, materiales, históricos y culturales que conforman su gestión. Este ha sido, desde nuestro punto de vista, el objetivo principal que justifica la realización de este libro: proporcionar a los profesionales y a los estudiantes interesados en la gestión de festivales una guía que los ayude en su tarea.

El libro se estructura en tres grandes partes. La primera nos acerca a los festivales desde su dimensión conceptual, describe en qué consiste este fenómeno, plantea alternativas de gestión y cooperación, y los ubica en las respectivas dinámicas sociales y artísticas. La segunda muestra la evolución histórica y el presente de los festivales escénicos en España y Argentina, y un panorama de los grandes festivales escénicos sudamericanos. La tercera y última parte es la reelaboración de las exposiciones y los debates que tuvieron lugar entre los profesionales que asistieron a los seminarios de Buenos Aires y Girona.

En el primer artículo Emmanuel Négrier desarrolla una reflexión sobre el fenómeno de la festivalización en el marco de las tendencias sociales y culturales actuales. El proceso evolutivo y las consecuentes transformaciones señaladas por Négrier, aunque parten de observaciones europeas, en nuestra opinión pueden trasladarse en su esencia a la realidad latinoamericana. Este es un artículo profundo, de diálogo con el pensamiento filosófico y sociológico contemporáneo, que contrasta las líneas de programación con sus distintas audiencias. Nos ayuda a ubicar el fenómeno festivalero y a entender desde la reflexión conceptual algunas de las cuestiones esenciales de la gestión de estos eventos llamados festivales. Como complemento a estas reflexiones, Àngel Mestres utiliza el ejemplo del Festival de Woodstock o el fenómeno del Guggenheim para reivindicar el hecho que la valorización de un festival no debe caer en la deriva de lo cuantitativo para mantener en vilo aquel aspecto simbólico que lo eleva y hace imprescindible a nivel social y esté-

tico.

El tercer capítulo, a cargo de Lluís Bonet, es la reelaboración exhaustiva y actualizada de un informe centrado en grandes festivales musicales realizado para el INAEM (Bonet 2009). Parte del concepto de festival, expone sus tipologías y posicionamiento en el respectivo contexto territorial, para centrarse luego en la relación entre la misión, los objetivos y las posibles orientaciones del evento. Su reflexión discute el proceso de elaboración del proyecto artístico y las distintas opciones de programación. Presenta los factores que condicionan los modelos de gestión y organización, así como las estrategias de inserción territorial y artística. El artículo aporta una perspectiva teórica y conceptual sostenida por ejemplos concretos brindados por profesionales, lo cual permite al lector abordar y contextualizar los debates que se exponen en la tercera parte del libro. La aportación del autor enlaza con el siguiente artículo, una reflexión de Guillermo Heras sobre la compleja tarea que implica llevar adelante un festival. Desde su doble experiencia de coordinador del programa Iberescena y de director de la Muestra de teatro español de autores contemporáneos, Heras plantea un gran número de preguntas, no todas de fácil respuesta, para obligarnos a repensar las alternativas de programación. El por qué, para qué y para quién se concibe un festival, así como la coherencia de las diversas opciones en términos de gestión aplicada.

Esta sección del libro termina con un artículo de la productora mexicana Marisa de León, quien realiza una pormenorizada descripción de los distintos procesos y acciones necesarias para la realización de un festival: planificación, programación, organización de la producción, comunicación y evaluación. Su aproximación al fenómeno festivalero desde una perspectiva eminentemente operativa está basada en su experiencia profesional como gestora y productora de festivales y otras programaciones escénicas. Su visión también encuentra un eco en las opiniones y reflexiones de buena parte de los participantes de los encuentros con los directores recogidos en la tercera parte del libro.

La segunda parte contiene tres artículos que, en su conjunto, conforman un panorama de la realidad de los festivales escénicos sudamericanos y españoles. Por el lado europeo, Tino Carreño y Jaume Colomer nos presentan la situación española desde sus orígenes durante el franquismo a la realidad actual, en la que la crisis pone en entredicho el gran boom de los años noventa y dos mil.

Por el lado latinoamericano, Héctor Schargorodsky nos presenta como se conformó el paisaje de los festivales de teatro, música y danza argentinos, y cuáles son las características más relevantes de los mismos desde el punto de vista de la gestión. A continuación Alberto Ligaluppi y Leandro Olocco analizan el desarrollo histórico de los grandes festivales teatrales sudamericanos, desde Manizales a principios de los sesenta hasta el Festival Internacional de Buenos Aires en la actualidad.

Si se toma una perspectiva histórica es posible ver similitudes y diferencias entre las regiones consideradas. En particular, resulta interesante contrastar el distinto tratamiento que dieron los gobiernos dictatoriales a los festivales. Así, mientras que el programa ‘Festivales de España’ constituyó una herramienta al servicio de la política franquista, la dictadura argentina (como las demás dictaduras latinoamericanas) sencillamente se limitó a prohibir y reprimir el desarrollo de las iniciativas artísticas, a excepción de algunos festivales de folklore. Más cerca en el tiempo, se pueden apreciar las distintas formas en que el sector público participa en el sostén y la gestión de los festivales a uno y otro lado del Atlántico.

Finalmente, la tercera parte de la obra es el resultado de destilar las relatorías de las sesiones de trabajo de Buenos Aires y Girona realizadas por Tino Carreño, Bruno Maccari y Graciana Maro. A partir de ellas, nos ofrecen su mirada personal sobre lo expuesto por los directores de los festivales participantes. Graciana Maro, expone desde la perspectiva de una gestora cultural argentina los aspectos más relevantes de cada una de las temáticas abordadas por el conjunto de directores franceses y españoles presentes en Girona. Bruno Maccari, por su parte, ha ido más allá de la transcripción para redactar un texto propio que reorganiza temáticamente el contenido de las aportaciones realizadas, y concluye proponiendo un conjunto de grandes líneas que permitirían construir un modelo general de gestión para los festivales escénicos.

La obra se completa con la bibliografía utilizada por el conjunto de articulistas, las notas biográficas de los autores y el listado de los participantes en los encuentros de Madrid, Buenos Aires y Girona.

Desde nuestra perspectiva, la lectura más rica que puede hacerse de este libro es aquella que permita poner en diálogo las aportaciones de los distintos autores. Es decir que permita contrastar los

conceptos con la experiencia práctica; la visión histórica con los datos actuales, y las diferencias geográficas y culturales con las invariantes propias de lo que constituye en esencia un festival escénico.

En definitiva, quisiéramos que este libro sea una invitación a profundizar el conocimiento acerca del funcionamiento de los festivales, motive la realización de nuevos estudios e investigaciones y, porqué no, produzca cambios positivos en la práctica concreta de la difícil tarea de gestionar los festivales.

Para finalizar, queremos destacar que todo este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo del Programa de cooperación Interuniversitaria de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Su ayuda nos ha permitido cruzar varias veces el Atlántico, reunir a nuestro alrededor investigadores y profesionales del sector, y publicar el presente libro. Asimismo queremos agradecer el sostén institucional de nuestras respectivas universidades, que nos han permitido dedicar tiempo y utilizar sus instalaciones y servicios. Por último, un libro redactado por tantas manos, y que ha implicado tantos viajes, no podría hacerse sin la comprensión y complicidad de nuestras respectivas familias, para ellas va entonces nuestro principal agradecimiento.

Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky
Barcelona y Buenos Aires 2011

**La gestión de festivales escénicos:
conceptos, miradas y debates.
Primera parte: La dimensión conceptual**

La festivalización de la cultura: una dialéctica de los cambios de paradigma

Emmanuel Négrier

(Traducido del francés por Héctor Schargorodsky)

Los festivales son una idea nueva en Europa. A pesar de la existencia de grandes eventos históricos, el fenómeno social, económico y cultural que representa la festivalización de la Cultura es mucho más reciente. En la mayor parte de los países europeos, su desarrollo data de la segunda mitad del siglo XX (Autissier 2009), con matices entre los distintos países que responden a su propia temporalidad política. Por ejemplo, es evidente que los festivales españoles y portugueses eran escasos antes de la transición democrática; y es también lógico que el desarrollo de los festivales en Francia esté ligado a la descentralización política de los años '80 (Négrier, Jourda 2007).

De todos modos, hoy en día nos encontramos frente a una situación muy interesante para la investigación y sus articulaciones con la acción pública. Por una parte, los trabajos de las ciencias sociales que observan el campo cultural (la sociología, la economía, la ciencia política, etc.) están todavía dominados por el paradigma de una cultura asociada a lugares fijos, a las temporadas, a una cierta idea de la permanencia. Mientras que, por la otra, el desarrollo cultural de los últimos años se sitúa, al menos en parte, del lado de la movilidad y de lo eventual efímero. Es por ello que se hace necesario este libro, que procura reconciliar la investigación con las tendencias más contemporáneas de la práctica. Nuestro propósito, en el presente documento, es doble: al tiempo que deseamos profundizar la reflexión sobre el fenómeno de la festivalización, intentamos asociarlo a las tendencias que las ciencias sociales ya han identificado, aunque estas estén, aparentemente, muy alejadas del estricto fenómeno de los festivales.

En la primera parte, evocaremos distintas transformaciones que están en el corazón de las mutaciones de las políticas culturales y del surgimiento de los festivales. Esta será la parte donde asumiremos una visión más global. En efecto, propondremos la hipótesis que dichos fenómenos se inscriben en una realidad que sobrepasa el marco nacional o europeo, y pueden apreciarse de manera rela-

tivamente más comparable, si se toma al menos el conjunto de países occidentales. No tenemos hoy en día los medios, a partir de esta grilla de análisis, de examinar cuales son las especificidades que tal o cual área cultural (América Latina, América del Norte, Europa occidental, por ejemplo) o tal país presenta en su propia experiencia de festivalización. Una investigación en curso nos permitirá aportar respuestas más precisas sobre el tema en el espacio europeo hacia 2013.

En la segunda parte, realizaremos un análisis crítico de dichos cambios, siendo particularmente sensibles a las diferencias de intensidad política, de instrumentación y de las estrategias que existen dentro del mundo de los festivales. Esas diferencias, a veces, se enlazan con las tradiciones nacionales. Pero nuestra hipótesis es que en el dominio de los eventos artísticos, las convergencias entre modelos son más fuertes que las divergencias, mientras que la comparación de los modelos institucionales de política cultural (Chartrand y McCaughey 1989) tiende a insistir sobre las diferencias, aunque ellas sean menos intensas hoy que ayer (Bonet y Négrier 2011).

La festivalización como síntoma de los nuevos paradigmas culturales

En esta primera parte consideraremos el desarrollo de los festivales como los síntomas de evoluciones de mayor envergadura que alcanzan al sector de la cultura. Se da muchas veces en las relaciones entre la investigación y los fenómenos sociales la imagen de una carrera asimétrica, donde la realidad estaría siempre delante de la capacidad del investigador de volverla inteligible. Sobre nuestra cuestión, proponemos una hipótesis algo distinta: los festivales, como objeto, y la festivalización, como fenómeno, son sin duda la cristalización de evoluciones que ya han sido constatadas por una gran diversidad de investigadores de dominios muy diferentes de distintas disciplinas de las ciencias sociales como la economía, la ciencia política, la sociología o, incluso, la geografía cultural. Como dichas evoluciones conciernen campos de investigación distintos son en general tratadas de forma separada. Aquí, el objeto “festival” nos permite preguntarnos sobre su convergencia, cosa que haremos en dos tiempos.

Vamos a proceder a la lectura de los diferentes tipos de cambio que se presentan ante nuestra mirada hoy en día. Los “sectores” de cambio propuestos no son más que una parte de los que se

podrían recensar con una pretensión más sistemática. Pero de todas maneras nos ayudarán a caracterizar, desde el punto de vista de las ciencias sociales, a que se refiere el fenómeno de la festivalización.

Para analizar los cambios, vamos a utilizar una tabla muy simple, que presenta ocho tendencias al cambio, proponiendo sobre la izquierda la visión clásica –a veces muy antigua- y a la derecha el fenómeno contemporáneo que substituye a la primera.

Figura 1		
Los cambios en relación a la cultura		
Permanencia cultural	➡	Cultura de lo Efímero
Ascetismo	➡	Hedonismo
Individuo clásico	➡	Tribalismo, neo individualismo
Legitimidad cultural	➡	Eclecticismo, Diversidad
Cultura especializada, estanca	➡	Flexibilidad, tolerancia, conjuntos
Legado	➡	Carrera
Subversión	➡	Consumo
Artístico-cultural	➡	Turístico-cultural
Lugar de cultura	➡	Territorio cultural

El pasaje de la **permanencia cultural** a una **cultura de lo efímero** suele ser percibido como un fenómeno negativo. Desde el punto de vista de la lenta, resistible y luego irresistible legitimación de las políticas culturales fundadas en los lugares y las temporadas, a una permanencia cultural (Dubois 1999), se opone una visión espontaneísta, desenfrenada, efímera de la práctica de las artes y la cultura. El *zapping* permanente, el aspecto “gaseoso” de las prácticas culturales contemporáneas (Michaud 2003), se corresponden bien con lo que el filósofo constata en el universo de la fiesta. También se corresponde con otras constataciones aun más concretas: la baja de la lógica del abonado y la reservación más tardía de los lugares para los espectáculos, salvo para aquellos que tienen un

carácter de evento absolutamente excepcional. La temporalidad clásica de nuestra relación con la cultura ha explotado y se recompone según ritmos diferentes. Los festivales son un síntoma de esa situación.

El pasaje del **ascetismo** al **hedonismo** en la relación con la cultura va de la mano con el primero de los términos. Desde hace ya tiempo, los filósofos y sociólogos de la cultura (Veblen 1970, Donnat 2009) veían la declinación de una cultura cuya práctica era muy exigente, y que no se adquiría más que al precio, sino de un cierto sufrimiento, al menos si de un grado de ascetismo, mientras que registraban el progreso de una cultura mucho más asociada a las nociones de diversión, de ocio y de hedonismo (Rodríguez Morató 2007). La festivalización parece corresponder bastante bien a esta “desascetización” de la cultura.

El pasaje del **individuo clásico** al **tribalismo**, o neo-individualismo, es otra cara de la situación. El individualismo clásico, en el sentido de la construcción social del individuo, integraba una relación personal e institucional hacia la cultura (Finkelkraut 2002). Esta formaba parte del repertorio del hombre honesto, como el latín del cura. Lo que podemos constatar hoy en día es que la práctica cultural es intrínsecamente social. Es estadísticamente excepcional que se frecuente un equipamiento cultural o un espectáculo en solitario. Esa relación colectiva con la cultura no se limita solamente a lo que ciertos sociólogos denominan con el término vago y ambiguo de “tribu” (Maffesoli 1991). Se corresponde mejor con la diversidad de facetas de lo que podemos llamar el “neo individualismo” (De Singly 2003, Corcuff, Le Bart y De Singly 2010); es decir, una práctica colectiva pero limitada, que no es contradictoria sino complementaria con la finalidad de las grandes narrativas colectivas y sus prácticas, como por ejemplo el militancismo (Ariño 2010).

El pasaje de la **legitimidad cultural** al **eclecticismo** testimonia otra mutación, la del análisis sociológico de las prácticas culturales. La legitimidad cultural poseía una correspondencia estructural entre la intensidad de las prácticas, los capitales escolares y familiares y la frecuentación de los bienes más elitistas y artísticamente elevados de la oferta cultural (Bourdieu y Darbel 1969). Dicha correspondencia ha debido ceder frente a una mayor diversidad de perfiles y a un eclecticismo en dichas prácticas (Donnat 1994). Los más avanzados en la intensidad de las prácticas no son los adeptos de una cultura elitista y sectorizada, sino que son esencialmente

eclecticos, capaces de moverse en los más variados dominios de la cultura “cultivada” como asimismo en las culturas más populares. Ese desplazamiento desde la legitimidad hacia el eclecticismo conduce a plantear de otra forma la cuestión del acceso a la cultura. La desigualdad se traduce ahora menos por la “calidad” del consumo cultural de la élite, que por su capacidad a consumir de todo, en una mayor diversidad y, también, en mayor cantidad que los otros (Sullivan y Katz-Gerro 2007).

Naturalmente, esta evolución implica otra, que proviene de la sociología de los gustos (Peterson 1992). Mientras que una teoría de la legitimidad nos habría convencido fácilmente de la existencia de gustos estratificados en función de una jerarquía basada en función de variables estructurales, la realidad que muestran los estudios empíricos nos ofrece una mirada completamente distinta. Existe, en el conjunto de gustos posibles, una gran variedad de “conjuntos” (Glewarec y Pinet 2009), perfiles de gustos (Négrier, Djakouane y Jourda 2010) que tienen, ciertamente, una relación con la jerarquía social, pero que no resulta suficiente para causar un efecto determinante. Los *amateurs* de lo clásico son de mayor edad, de mayoría femenina, de categorías escolares y sociales más elevadas que el resto. Pero los *amateurs* de la música clásica solamente casi no existen. La mayor parte asocia a ese gusto el de otros registros, algunas veces incluso muy alejados estéticamente y “socialmente”. Por ejemplo, nuestra investigación sobre los públicos del festival de rock *Eurockéennes de Belfort* nos ha permitido poner en evidencia un perfil de espectadores adeptos simultáneamente al metal y a lo clásico (Négrier, Djakouane y Jourda 2010).

De la misma manera, algunos tienden a valorizar una nueva visión del espectador, del público, menos sensible al **legado** (Bourdieu 1979) que a la **carrera** (Djakouane y Pedler 2003). La relación con la cultura, forjada no tanto en una genética personal sino en una serie extendida de instancias de socialización, como la escuela, la pareja, los amigos, los colegas o los vecinos (Lahire 2004), implica una variedad de destinos cuyas etapas pueden ser definidas como pruebas a lo largo de una “carrera”. Las monografías que tratan sobre lugares o sobre las experiencias festivaleras (Leveratto 2010) confirman la necesaria reevaluación de los contextos locales en la génesis de “competencias culturales” por parte de los espectadores, donde el estudio de sus orígenes sociales y familiares resultarían sobre todo disuasivos. Sin embargo, sobre este punto, la revelación, algo optimista, de las carreras forma casi siempre parte del análisis cualitativo, mientras que las aproximaciones cuantita-

tivas introducen fuertes reservas sobre la amplitud de los fenómenos. La relación con la cultura separada de una perspectiva de legado estricto, queda sometida a una ley de hierro del acceso desigual. La puesta en evidencia de las carreras permite, sin embargo, reabrir la vía para una acción pública de democratización allí donde los discursos fundados exclusivamente sobre la estadística llevarían a condenarla.

A continuación, hablaremos de otro pasaje, que es el que va de una relación con el arte como subversión -y por lo tanto de una perspectiva emancipadora de su frecuentación- al consumo cultural de un arte economizado, rentabilístico y especulativo. Como lo explica muy bien Pierre Michel Menger (2003), el artista, en todas las tradiciones sociológicas, queda fuera de los análisis realizados en términos de alienación. El artista es un trabajador excepcionalmente liberado de la explotación capitalista y, en tanto que tal, la vanguardia de lo que sería una sociedad deseable. Henri Lefevre, en su crítica de la vida cotidiana (1981), no dice otra cosa. El arte que se sale de los valores de intercambio para ubicarse al corazón del uso, que desbarata la reproducción alienante de lo cotidiano, está en el principio de lo que numerosas tradiciones sociológicas identifican como la nueva utopía. Esta concepción, cuya persistencia explica, al menos en parte, el éxito que continúan teniendo las ramas artísticas a despecho de las limitaciones muchas veces irremontables que a veces ellas implican en términos de profesionalización, debe hacer hoy frente a la tesis inversa. La tesis de la degradación de la relación cultivada con la cultura no es nueva (Adorno 1958, Fleury 2006). Su permanencia plantea la cuestión de un decaimiento cultural (Clair 2011). Los Adorno contemporáneos se interesan hoy en la instrumentalización de los eventos y en las ofertas culturales a través de lógicas estrictamente mercantiles (Lucas 2009, Rosier 2010). A su manera, aunque desde una óptica teórica diferente, Pierre-Michel Menger se asocia también para mostrar que el arte es más eficazmente mercantil cuando tiende a ocultar, detrás de una imagen encantada, la realidad de las relaciones de fuerza dignas de los estadios más avanzados de la explotación humana (precarización, flexibilidad, multiactividad, etc.). La reserva que se puede emitir sobre esta tesis es que ella es sin duda más valedera para lo que estadísticamente es su parte menor -más profesional, la ligada también a los grandes eventos artísticos- que para la masa de las actividades y prácticas, que hoy en día se sitúan fuera de los sistemas culturales de apoyo público.

El pasaje de lo **artístico-cultural** a lo **turístico-cultural** es un juego

de sonidos y palabras para evocar la tesis de una mutación de las políticas culturales que, anteriormente, estaban marcadas por una definición intrínseca de sus finalidades (el arte por el arte, la cultura como un bien en sí mismo), y que actualmente se hubieran ido deslizado hacia una definición extrínseca a esos mismos fines (Bonet y Négrier 2008), La cultura sería legítima a condición que ella satisfaga ahora otros intereses (generales) más allá de ella misma: integración social, crecimiento económico, desarrollo sustentable, ciudadanía, etc. Naturalmente, el desarrollo de la rama (económica y de estudios) del turismo cultural es un caso paradigmático de esta tendencia, a veces percibida de manera peyorativa, que suscita a su manera tanto interrogaciones metodológicas como de fondo (Cousin; Réau 2009). En ese sentido, se puede hacer referencia a los numerosos trabajos que, hoy en día, constituyen la economía de la cultura (Benhamou 2004, Négrier y Vidal 2009). Sobre ese punto los festivales son un objeto particularmente pertinente a analizar, porque su economía, muchas veces mixta (público-privada) reposa, aún más que en los lugares permanentes, sobre la importancia de la boletería. Así, las cuestiones económicas están más presentes no sólo para intentar justificar la ayuda pública al festival, sino además vinculadas a las finalidades de desarrollo local (Bonet 2009).

Finalmente, el pasaje del **lugar** al **territorio** testimonia las evoluciones convergentes de las estrategias de los operadores permanentes o eventuales, que se traduce por el paso del lugar de cultura único al aprovechamiento de un espacio más amplio que denominamos “territorio”. Esto abarca, por ejemplo, los dispositivos para ampliar y/o crear un público mediante una acción externa (fuera del lugar), con la hipótesis que si se va a buscar el público allí donde se encuentra, se llegará a una renovación del mismo. En este caso, hablamos de un lugar que extiende su radio de acción, pero en el caso de los festivales, este accionar comprende una doble lógica. Por una parte, la necesidad de tomar en cuenta un territorio da a los festivales la oportunidad de arraigarse, y responder entonces a las críticas que se le hacen, particularmente a aquella que dice que son operaciones efímeras que no tienen suficiente relación con la identidad de un espacio social y cultural. Por la otra, esto aporta a su legitimación política. Encarnando una identidad territorial – y no solamente la excelencia de un lugar y de un momento acochado- el festival se asigna recursos sociales, económicos y simbólicos que lo hacen necesario frente a las instancias políticas locales. Este pasaje es coherente con la importancia de los financiamientos públicos locales en los presupuestos de los festivales (Bonet 2008,

Négrier & Jourda 2007).

La festivalización resulta entonces un fenómeno que hace converger una pluralidad de aproximaciones teóricas y empíricas que conciernen a la vez las prácticas de consumo y los gustos del público por una parte, y por la otra las estrategias políticas y económicas de los distintos operadores. Pero esta presentación podría hacer pensar que se trata de un movimiento irresistible y generalizado. Para nada. Las constataciones anteriores ameritan también una aprehensión crítica, más allá de una ideología simple que significaría que en cada dimensión los cambios serían a la vez ineluctables, lineales, globales y...positivos! Volveremos entonces sobre los mismos puntos, tomando algunos ejemplos en cada uno de los dominios.

Controversias sobre el cambio: distinciones y dilemas estratégicos

Después de haber analizado lo que se podía inducir, tanto en la teorización de los desafíos sociales como en las constataciones empíricas, el pasaje de un estado a otro de la reflexión (y de la acción), resulta conveniente ahora aportar algunas aclaraciones sobre su interpretación. En efecto, nuestro tablero es menos un “panel” direccional que una “paleta” de evoluciones potenciales. En variadas oportunidades hemos planteado algunas reservas de interpretación al observar ciertas teorías que validaban una evolución lineal. Particularmente en el caso de aquellas que parten del patrimonio y avanzan hacia la experiencia de espectador, o las centradas en el proceso de emancipación del consumo de las prácticas culturales. Es que no se trata de mostrar “la” dirección, porque no la hay, y eso es así por distintas razones.

La naturaleza del cambio: de la substitución a la hibridación

Sobre la mayor parte de aspectos, la relación con la cultura tal como se observa está antes en una situación intermedia o de transición que en una posición de equilibrio estable. Más todavía, la nueva acepción de las prácticas no hace desaparecer las antiguas. A lo más, la recubre y se constituye en el fenómeno dominante sin, sin embargo, llegar a sustituirla. Así, cuando hablamos de aumento del eclecticismo en los gustos, eso de ninguna manera impide que se mantengan conjuntos de individuos con gustos extremadamente específicos, con fronteras prácticamente estancas frente al “gusto de los demás”. Estos grupos se encuentran entre

los que gustan de las estéticas más elaboradas (los fanáticos del barroco) y también de las más populares (los fanáticos del heavy-metal). Se puede constatar además que las partes del público que “resisten” al eclecticismo no deben ser descuidadas por tres motivos: por una parte representan un porcentaje significativo de los públicos. Resulta lógico entonces que sean tomados en consideración de una manera particular para un evento. Además, forman un grupo simbólicamente importante para el festival. En efecto, los “fanáticos” del corazón de la programación (en el caso del ejemplo, el barroco o el heavy-metal) están la mayoría de las veces en el origen del éxito público de la manifestación y, además están entre los más fieles de los públicos. Finalmente, ellos son los más motivados a expresar su satisfacción o sus críticas en relación con la programación. Son, en consecuencia, socios importantes, y no solamente objetivos para un festival. Esos grupos de “fanáticos” corresponden a una identidad singular en relación a la media del público: los fans del barroco son de mayor edad y con mayor formación que la media; los fans del heavy-metal son masivamente hombres, mientras que la tendencia actual de los festivales de música popular es hacia la feminización. En definitiva, es necesario tomar con mucha precaución la tesis del eclecticismo triunfante.

Igualmente, la nueva ola del segundo individualismo, que valoriza micro grupos y tribus, no abolió al esteta que va solo al concierto al museo o al teatro. En esos casos, además, al espectador solitario le corresponden también características singulares en términos de prácticas (es más raro participar solo de un festival cuando se va por primera vez) y de identidad social: el espectador solitario, cuyo género es por arriba de la media masculino, es también de un nivel escolar más elevado.

Para tomar un último ejemplo, tomemos el pasaje del lugar al territorio. Si se traduce por una práctica creciente por parte de los festivales, el cambio no significa de ninguna manera la declinación de los lugares. La territorialización es, por el contrario, otra manera de valorizarlos, de brindarles nuevos recursos de atracción. Por ejemplo, el festival Pablo Casals de Prades ha desarrollado una intensa estrategia de programación en pequeñas iglesias en zonas rurales, más allá de su lugar emblemático, la Abadía de St Miquel de Cuixà. Uno de los objetivos perseguidos es lograr que el público de los conciertos descentralizados se convierta en nuevo público de la Abadía. El festival Temporada Alta, que difunde sus espectáculos en distintas municipalidades además de en la de Girona, está

fuertemente identificado con esta ciudad. Uno de los objetivos de las prácticas de descentralización es el de alcanzar nuevos públicos, particularmente en la población inmigrante. Pero la finalidad de cohesión, la necesaria y permanente reinención del proyecto artístico, es también la perspectiva de llevar a esos públicos a los lugares principales, de mezclar las audiencias de los lugares más prestigiosos. Se observan lógicas similares en las programaciones “hacia el exterior” de muchos de los festivales en Europa. La territorialización creciente no anula al lugar, sino que le da otro valor simbólico y material.

Esta “festivalización” -que no siempre es llamada así- participa entonces de una hibridación entre lo permanente y lo efímero, entre lo ascético y lo hedonista, entre lo artístico-cultural y lo turístico-cultural. Se puede observar así la tendencia creciente de los lugares permanentes a organizar “momentos fuertes”, una suerte de momentos excepcionales en el año, al margen de la programación de la temporada, cuyo objetivo es precisamente el de sacar partido de esta virtud para lo cual lo eventual aparece como preparado, que consiste en atraer los nuevos públicos que están al margen de las vías de acceso más instituidas y menos abiertas simbólicamente al profano. El evento se convierte así en una forma de regeneración del lugar permanente, para el cual el problema ahora es como hacer para sacar provecho a largo plazo de iniciativas circunscriptas al corto plazo. Esto es lo que sugiere un estudio de los conjuntos y los lugares sinfónicos londinenses, que han puesto entre paréntesis la (dura) competencia que mantienen entre ellos para apreciar la movilidad de sus públicos y la eficacia de las políticas hacia estos fundadas sobre el evento, la acción externa, y las posibilidades de asociación con otras organizaciones sociales locales (Oldershaw 2011).

Su resultado es transparente: todas esas acciones tienen una eficacia a corto plazo incontestable. Cada una encuentra, sin embargo, grandes dificultades para lograr que el nuevo público “excepcional”, que es el que resulta de esas acciones, se convierta en público “normal” de una temporada regular. En esta perspectiva es menos la primera transfiguración (de no público en público) la que causa problemas que la segunda (de público excepcional a público ordinario). Esta problemática de los lugares sinfónicos es comparable a la que enfrentan los festivales que se asocian a grupos de inmigrantes, a centros sociales, a comunas alejadas, etc. Es decir, todas ellos presentan el desafío común de la democratización cultural.

Así, en cada dominio, a la tesis de la substitución de un fenómeno por otro, es preferible oponer la diversificación de regímenes (de prácticas, de finalidades, de estrategias) y su combinación específica en la realidad concreta de un festival o de una familia de festivales, de un individuo o de un grupo social. La mutación es entonces una hipótesis comparativa, y no la única vía posible y legítima. Esta es la razón por la cual el cambio es estructuralmente desigual.

Los cambios desiguales

En segundo lugar, la relación con la cultura no es afectada de la misma manera por las evoluciones expuestas. A propósito de los públicos, nuestras observaciones muestran que la asistencia a eventos es una práctica social. Esto es la parte invariante del fenómeno. Pero la modalidad cambia según los tipos de programación. La modalidad social dominante de los festivales de música erudita es la pareja; en cambio, la de los festivales de músicas actuales es el grupo de amigos (Négrier, Djakouane, Jourda 2011). Otro ejemplo: la relación del par subversión/legitimación del orden social dominante se expresa de manera muy distinta según sea el público de cada festival observado. A unos asisten jóvenes, donde los estudiantes, escolares y las clases populares componen la mayoría del público y otros, por el contrario están constituidos por un público de jubilados o retirados. Personas de edad que pertenecen a las clases media y superior³.

Ciertas ofertas culturales son demasiado exigentes desde la perspectiva de la frecuentación de sus obras, pues están todavía muy impregnadas de la concepción ascética de su relación con la cultura, incluso a un punto tal que se diría que el sufrimiento forma parte intrínseca del placer del contacto con el arte. Los análisis que ofrece Stéphane Dorin del público del Ensamble Contemporáneo en París (Dorin 2011, testimonian el elevado nivel de esta exigencia, que se corresponde también a una estadística espectacular: 10% del público asistente es titular de un doctorado! Otras ofertas se inscriben más en lo que denominamos hedonismo, y los festivales forman parte de ellas. En particular, si se observa el fenómeno de las grandes concentraciones como las Vieilles Charrues o los Eurockéennes, y la manera como sus públicos viven dichos even-

³ Aunque resulta delicado calificar una estética, en tanto tal, de subversiva o emancipadora, así lo pretendía Adorno, cuando él oponía Schoenberg, un artista más radical y por lo tanto revolucionario, a Stravinsky que él estimaba más conformista con el orden dominante.

tos. Al respecto, un error que se comente con frecuencia es ver en estos eventos la consagración de una relación “inculta” con la cultura, y poco preocupada de la oferta artística. También en nuestro análisis de los Eurockéens hemos mostrado que la competencia del público en materia de conocimiento crítico de la oferta era al menos tan elevada que la que manifiesta un adepto de un gran festival de música barroca.

Si se examina la evolución que va de lo “artístico-cultural” a lo “turístico-cultural”, y la valorización del impacto económico y territorial, resulta claro que los festivales no forman un conjunto homogéneo sino, por el contrario, un caleidoscopio donde ciertos tipos de manifestación son mucho más sensibles que otros a tales perspectivas. En Francia, cuando realizamos nuestra primera investigación sobre 86 festivales de música y de danza de nivel profesional, nos enfrentamos al desafío de esa diversidad interna del campo de los festivales, lo que nos llevó a establecer ciertos criterios que los definían como tales: ser una manifestación con un proyecto artístico explícito, tener una duración limitada en el tiempo (al menos dos días y menos de dos meses), tener una antigüedad de al menos 5 años y organizar más de 6 espectáculos. Aquellas manifestaciones que no cubrían los criterios quedaron fuera de nuestra denominación de “festival” para esta investigación. El análisis de la diversidad de datos recogidos condujo a identificar 7 familias (clusters) a partir de un número limitado de variables:

Figura 2

Las 7 familias de festivales

	Asistentes	Presupuesto	N.instituciones asociadas	Tasa de Gratuidad	Gastos artísticos	Nivel de subvención	Precio medio entradas
Arenas						--	--
Agoras						--	--
Forums				--		--	--
Pilares							
Cruces							
Encuentros							
Citas						--	

Muy superior a la media Superior a la media Media Inferior a la media Resultados variables

Fuente: Négrier et Jourda 2007

En la tabla es evidente, por ejemplo, que para la familia titulada “Pilares” que tienen a la vez presupuestos, niveles de frecuentación y un número de asociados inferiores a la media, pero una tasa de gratuidad y un nivel de subvención superiores a la media, la cuestión de los ingresos económicos se plantea de manera radicalmente diferente que para las “Ágoras”, que sobre esos mismos puntos tienen scores totalmente opuestos. Las primeras son manifestaciones pequeñas que pueden contar con ayuda a un nivel local, que muchas veces es el único asociado público, y está en el origen de la práctica intensiva de espectáculos gratuitos. La cuestión de la rentabilidad, que está directamente relacionada con los ingresos económicos, es totalmente distinta para los segundos: poseen muchos asociados, grandes presupuestos, una alta frecuentación, pero un menor nivel de subvención y de gratuidad. Para éstos, los ingresos económicos son cruciales, por lo cual serán necesariamente más importantes en volumen (en relación de sus presupuestos) y en porcentaje (en función de la proporción proveniente de la boletería sobre el conjunto de los ingresos). Nuestra hipótesis comparativa es que, a nivel de los espacios nacionales, existen fuertes contrastes entre los diferentes tipos de manifestación y un peso muy desigual de los distintos vectores de cambio que hemos presentado en la primera parte.

Controversia final y estructural sobre el valor de los cambios

Finalmente, el valor asociado a cada polo de la tabla (el pretendido “antiguo”, el llamado “nuevo”) no tiene ningún punto que sea igual para todos. Podría existir la tentación de ver en la parte izquierda (el antes) todas las virtudes del paraíso perdido, pero nunca se podría sin embargo decir hasta que punto efectivamente no lo era (paradisíaco), salvo para algunos pocos. Se podría también ver en la parte derecha los centelleos de la modernidad, de la juventud, de un porvenir sino radiante, al menos mejor. Pero se puede ver allí también una cultura que debe, sin duda de manera más fuerte que antes, negociar su lugar y la especificidad de su aporte en el largo espectro de los bienes públicos. Esta presentación, lineal e ideológica, de una evolución que sería una regresión o bien un progreso, se focaliza sobre una característica central de las políticas culturales y, en particular, de las dinámicas festivas: abrir el debate.

Como lo muestran los intercambios realizados durante el seminario de reflexión sobre “La gestión de los festivales por sus protagonistas”, cada una de las dimensiones del cambio ve oponerse

distintas visiones sobre las mutaciones en curso. La primera línea de debate habla sobre la intensidad del cambio, fuerte para algunos y limitada para otros. La segunda línea habla sobre las estrategias desarrolladas: la ruptura radical, la adaptación incremental, la resistencia. La tercera va sobre la apreciación del cambio: entusiasmo, lucha contra ciertos efectos perversos, depresión reaccionaria. En definitiva, el observador constata que la percepción y la recepción de los cambios es muy diversa de un tipo de festival a otro.

A partir de lo anterior, ¿Cuál es la importancia relativa de las diferencias nacionales? Ciertamente, se pueden notar diferencias en lo que hace a los marcos institucionales o a las tradiciones instrumentales que son distintas de un país a otro. Por ejemplo, los festivales españoles sin objetivos de lucro son, mayoritariamente, gestionados por los poderes locales (Bonet y Villaroya 2007), según una fórmula jurídica que en Francia estaría cercana a las normas administrativas públicas. Sin embargo, en este último país, para gerenciar el mismo tipo de festival se utiliza generalmente el estatuto asociativo (Négrier 2007). Se trata de una diferencia instrumental, pero parece establecer una sólida frontera entre las realidades festivaleras nacionales. Se pueden adjuntar a estas diferencias, la mayor importancia del mecenazgo y, sobre todo, de los ingresos por boletería en los festivales del Reino Unido (Maughan y Bianchini 2004). Pero fundamentalmente, los festivales se oponen más en función de las elecciones de sus temporadas, de sus filosofías culturales y de sus proyectos artísticos que en función de su identidad nacional. Hay mayor proximidad entre los festivales clásicos Castell de Perelada y Besançon, que entre éstos y el Automne-en-Normandie (pluridisciplinar en teatro, músicas y danza) y los Eurockéennes de Belfort (rock). Mayor proximidad de proyecto, significa también mayor pertinencia de los intercambios profesionales, tentativas de imitación de buenas prácticas, gestión conjunta de producciones o de estrategias de difusión. Esto no implica la declinación o la no pertinencia de las estructuras federativas a nivel nacional, que tienen precisamente por vocación intentar superar ciertas diferencias entre los eventos para promover el interés común, sobre todo frente a los poderes públicos. Pero en este caso, sin duda, los festivales se afirman como una vía privilegiada de proyección de una identidad europea, tan diversa e incierta como ésta pueda serla.

CG|6

**La gestión de
festivales escénicos:
conceptos, miradas
y debates.**

La festivalización de la
cultura: una dialéctica
de los cambios de
paradigma.

Emmanuel Négrier.

A little help from my friends. De Woodstock a la krensificación en los festivales.

Ángel Mestres

1. Días de paz y música.

El lugar es una granja de Bethel, a las afueras de Nueva York, en el condado de Sullivan. Unos ochenta kilómetros del que se suponía, sería el emplazamiento original del evento. La fecha: 15, 16 y 17 de agosto, 1969. Su slogan vaticina sus propias intenciones, un claro posicionamiento ideológico y la ambición de convertirse en un símbolo: *3Days of Peace & Music*. La placa que recuerda esa leyenda puede leerse hoy sobre una pequeña losa de concreto sembrada en un enorme y floreciente descampado: *this is the original site of the Woodstock music and arts fair*. Quizá uno de los festivales más emblemáticos y recordados de la historia. El sólo hecho de nombrar el topónimo de esa comarca en la periferia neoyorquina nos trae a la memoria un extenso imaginario: paz, amor, atibelicismo, sexo, drogas, rock and roll, psicodelia, Vietnam, libertad, hippies, beatnicks, Cocker, Daltrey, Joplin, Héndrix y un largo etcétera. Pero sobre todo, trae a la mente un hito de la cultura popular del siglo XX, que sin duda marcó una época. No se trató simplemente de un festival de música, sino de un microcosmos contracultural y un hecho fundacional para toda una generación.

Antecedentes a Woodstock como gran (incluso masivo) evento cultural en forma de festival podríamos nombrar muchos: desde las ágiles y novedosas iniciativas de Robert Newman creando los festivales The Proms en la Inglaterra del siglo XIX; el Montreux Jazz Festival immortalizado en la famosa estrofa de Deep Purple "*Smoke on the water*"; el afamado Festival de Glastonbury en el Reino Unido, quizá uno de los más directos herederos del modelo de aquellos tres días de paz y música; o el Coachella Valley de California, uno de los más populares y de cartel más completo y actual de estos días. A la par de la interminable lista de ejemplos que podríamos citar, y de la respectiva evolución del formato a lo largo de la historia; posicionados en un panorama de oferta cultural inundada del fenómeno temático del festival como modelo de intervención cultural, cabe quizá preguntarse: ¿Qué otra luz

arrojó Woodstock? ¿Significa su implosión el inicio de algo que, separado de las reivindicaciones de sus participantes y protagonistas, propone una forma diferente de programar un evento cultural de grandes proporciones? ¿Hay allí el comienzo de lo que hoy conocemos propiamente como la acepción más generalizada de lo que es un festival? Especulemos.

2. Un completo fracaso.

La imagen es igual de legendaria que la de su contexto. Mientras al fondo una multitud de jóvenes se entrega gozosa a un desfile de músicos de rock montados sobre un primitivo escenario de estructuras de madera, dos precoces empresarios del espectáculo que fácilmente se camuflarían entre el resto de chicos asistentes al festival, intentan responder a las preguntas que les hace un recatado periodista: Sr. Kornfield, ¿qué me dice del aspecto financiero?, dice el entrevistador refiriéndose al éxito del festival; ¿ha sido una buena inversión?, dice. A lo que Kornfield, uno de los organizadores del concierto, responde: ¡Ha sido un desastre financiero! ¿Por qué dice eso?, insiste el reportero. Porque hemos abierto las puertas a todos, ahora es un festival gratuito. ¿Está en deuda ahora?, pregunta nuevamente el reportero. Oh ¿la compañía? No se puede pensar en dinero con algo como esto, pero financieramente esto es un desastre. Pero usted luce muy feliz interviene de nuevo el entrevistador. ¡Esto no tiene precio!, responde Kornfield, ¡esto no tiene precio!.

Y quizá no lo tenía. Si bien en ese momento, la afluencia de asistentes que consiguió el festival superó de tal manera las expectativas de la organización que se vieron obligados a abrir gratuitamente sus puertas, asumiendo con ello grandes pérdidas, la recompensa por aquel éxito fue de tal magnitud que el valor del festival rebasó lo económico y consiguió situarse en el terreno del valor simbólico. Woodstock se convirtió de forma determinada en uno de los hechos fundacionales para toda una generación. El acontecimiento y su valor posterior rebasó con creces las iniciales intenciones económicas de sus organizadores. El evento se convirtió en un hito y, muy probablemente, ese valor simbólico terminó redituando de forma monetaria a las jóvenes mentes que urdieron el *Woodstock music and arts fair*. Quizá una puerta abierta al inmenso poder de convocatoria y las posibilidades de creación de marca que un evento de tal magnitud podía suponer: un campo abierto para cubrir una demanda específica. Millones de jóvenes dispuestos a pagar, desplazarse miles de kilómetros y asumir distintas limitaciones con tal de pasar un par de días

escuchando a sus ídolos. Pero, al mismo tiempo, la originalidad de una convocatoria sin precedentes y por otro la genuina intención de reunir para el público asistente, al máximo número posible de los mejores representantes de la música del momento.

¿Es el ejemplo de este fracaso un precedente de lo que hoy entendemos como un festival? Sin duda la ganancia cultural alcanzada por Woodstock supera con creces la pérdida económica a la que aluden sus organizadores. La ganancia cultural se refiere a la adquisición que se hace de nuevos conocimientos teóricos o prácticos en un determinado contexto cultural. El resultado de un proceso mediante el cual se adquieren nuevos códigos y se amplía la competencia artística o disposición estética de un individuo o grupo, con su inclusión en nuevos circuitos culturales y nuevas formas de desarrollo de sus actividades. Woodstock supone, ante esa innegable ganancia, la construcción de un posible perfil de evento. Un ejemplo imitable hasta la fórmula pues su experiencia proporciona un modelo: Woodstock es una marca; Woodstock es una experiencia; Woodstock ofrece algo más que la música como ocio alternativo, es un fenómeno de pertenencia. Woodstock es un festival que no sucede únicamente en los terrenos del festival, sucede en todas partes, en los otros jóvenes que se sienten parte de aquello a lo que alude Woodstock. Había que estar en Woodstock porque Woodstock trascendió en la historia de la cultura popular.

3. El modelo de la Krensificación.

En urbanismo, la gentrificación es el proceso de remodelación de un barrio no rentable con el objeto de elevar su estatus económico y social. El antropólogo Joseba Zulaika, analizando el fenómeno del Museo Guggenheim a partir de la experiencia de Bilbao, propone el término derivado Krensificación, aludiendo al famoso director del museo Tomas Krens y su particular método de desarrollo de marca vinculado con la licencia Guggenheim. En palabras de Zulaika la krensificación plantea una franquicia global que basa su estrategia en la política de la seducción y la apuesta. La idea de Krens es aprovecharse de la dinámica de la gentrificación y de la arquitectura emblemática entre las ruinas, para obligar hábilmente a los medios a producir imágenes espectaculares que fomentan el deseo de los turistas y otros visitantes, que acuden atraídos por estridentes exposiciones que requieren algo más que obras de arte, algo más que lo que se supone deber ser el material ofertado por el museo o centro en cuestión, cosa que provoca toda clase de reacciones en el mundo

artístico y económico de la ciudad.

Si bien el éxito de muchos modelos de festival está relacionando directamente con el territorio, ya se habla a lo largo de este libro del entorno como espacio de interacción social y simbólica que determina ampliamente el potencial de un evento artístico, la alusión tanto a la gentrificación como más específicamente a la Krensificación, a manera de potencial modelo explicativo de la creación de la fórmula actual de los festivales, tiene más que ver con una forma de operar que con la intención explícita de reconfigurar un territorio deteriorado o aumentar la plusvalía de un barrio. El modelo de Krensificación propuesto por Zulaika pone énfasis en actos estridentes. Trabaja de espaldas a los creadores locales e independientes y, de alguna forma, convierte el espacio de exposición en un no lugar tanto en términos de pertenencia a un territorio (ese espacio de interacción simbólica), como en términos de coherencia y singularidad de contenidos. Opta por la construcción de un envoltorio. Alude casi tópicamente al privilegio del continente sobre el contenido y empeña sus objetivos en el potencial de la creación de un concepto que, por sí mismo, genera muchas actividades paralelas a la que se supone la actividad principal del producto cultural, en este caso el museo, que da nombre y tipología al proyecto.

Tomando todo esto en cuenta, la relación entre conceptos se hace más que evidente: los festivales son excelentes krensificadores. Sus objetivos y su forma de operar los evidencia como eventos capaces de entender la necesidad de incluir otros aspectos ajenos al contenido mismo del que se supone su programa de actividades y, en algunos casos, casi privilegiando esta opción más cercana al parque de atracciones. Más allá del cartel ofertado para la edición del festival, lo importante es generar la experiencia misma del festival. No únicamente centrarse en el consumo de música o de un producto artístico en directo, sino en la posibilidad que, alrededor de esa experiencia, pueda generarse en el público algo que incluso no esperaba recibir de esa oferta, algo que sin duda Woodstock enseñó a la perfección. Tal y como lo podría concebir Krens, al festival acude un afluente de visitantes que no necesariamente están allí porque dentro se accede a las tendencias más actuales en música, sino porque, en sí misma, la experiencia de estar en ese lugar, en ese momento, parece tan única y trascendental, que el usuario y el espectador cree que debe estar allí o, al menos, cree que en algún momento, deberá pasar por el ritual del festival como experiencia.

De alguna manera el modelo de krensificación ha invadido toda la oferta y organizaciones culturales, la ha invadido porque nosotros mismos hemos puesto indicadores cualitativos a nuestros proyectos tratando de pronosticar su posible éxito o de evidenciar su eficacia operativa: número de entradas vendidas; porcentaje de butacas ocupadas; presencia en medios convencionales y alternativos; margen de ganancia; índice de crecimiento con respecto a ediciones anteriores, etc... Es obvio que estos indicadores son necesarios para que un producto cultural, cualesquiera que sea, funcione, sea operativo y consiga, justamente, independencia y posibilidades de mantenerse en el tiempo. Pero, quizá en este afán más cercano a las preocupaciones de la industria creativa, nos estamos olvidando de lo cualitativo. Como decía Uri Beck, cuando entrevistaba a un librero durante la crisis de la cuenca industrial del Rihn. Las ventas en ejemplares y en dinero se mantienen, pero antes vendía Kafka y Sartre y ahora vendo libros para combatir el asma o para ir a las Canarias.

4. El reto del valor simbólico: ¿qué queremos ser?

Un olvido el aludido arriba, al que, justamente, le viene muy bien la paradoja de Woodstock. Los tres días de paz y música enseñan el modelo, las posibilidades de explotación, pero a la vez, ofrecen el ideal: no tiene precio, la experiencia sucede realmente y sus organizadores están, de alguna forma, en el mismo nivel de expectación que su público. Quizá es ese entonces el verdadero reto de los festivales (aplicable a otras manifestaciones culturales): cómo ser capaz de no caer en esa deriva de lo cuantitativo y mantener en vilo aquel aspecto simbólico que eleve a un festival a recuperar aquel apunte de Ionesco cuando decía “si es absolutamente necesario que el arte y el teatro sirva para algo, yo diría que debería servir para enseñar a la gente que hay actividades que no sirven para nada, pero que es indispensable que existan.”

Es cierto que el ejemplo Woodstock peca de alevosías. Ofrece la versión dulcificada de un ideal de oferta. Podríamos pensar en la distancia que media entre 1969 y la actualidad. Hablamos, eso es cierto, de realidades distintas, que sin embargo conviven con sus lazos. En el 69 hablábamos de barrio, hoy hablamos de territorio. En el 69 hablábamos de publicidad, hoy hablamos de márketing. En el 69 hablábamos de feria y de concierto, hoy hablamos de festival. Ni entonces había propiamente gestores culturales puros y duros, ni las intenciones de Kornfield y sus socios eran de principio filatrópicas. Ni los festivales que se generan hoy día son por completo un parque temático que supedita su cartel a la

inclusión de un sinnúmero de actividades que en nada se relacionan con los contenidos de sus conciertos; ni es, tampoco, hoy día, el festival una experiencia “indie” y alternativa como la que todos se empeñan en promover sobre sí mismos.

“Han demostrado algo al mundo...que medio millón de jóvenes pueden juntarse para divertirse y escuchar música y no tener más que diversión y música.” Cuarenta y tres años después de estas palabras que Max Yurgur, uno de los principales promotores del concierto, pronunció ante aquellos 400.000 espectadores, es posible decir: bienvenidos sean los festivales. Bienvenidos en el sentido más amplio del término, más inocente y woodstockeano del término. Pues no deberíamos olvidar el compromiso de los agentes culturales en pensar que el arte debe ser una mentira que permita decir la verdad (Picasso), y a la vez no olvidar que, a fin de cuentas, el motivo principal de un evento de este tipo no está más allá de divertirse, escuchar música y no tener más que diversión y música. Sólo con esa premisa podemos ver si estamos ante un reto de entender otra forma de ver nuestro mundo o entramos definitivamente en un dinámica consumista y efímera, que sin lugar a dudas se nos hace sencillamente agradable.

CG|6

**La gestión de
festivales escénicos:
conceptos, miradas
y debates.**

A little help from my
friends. De Woodstock a
la krensificación en los
festivales.

Àngel Mestres.

Tipologías y modelos de gestión de festivales

Lluís Bonet⁴

Un intento de delimitación semántica

El término ‘festival’ es un concepto polisémico utilizado de forma icónica por un gran número de manifestaciones, artísticas y no artísticas, gracias a su asociación positiva con la idea de celebración colectiva de fisonomía festiva. Al lado de eventos insólitos, verdaderos popurrís festivos que se emparan en la etimología del término para su presentación en sociedad, encontramos exhibiciones altamente especializadas y selectas. La diversidad de festivales (o de acontecimientos varios que utilizan dicho nombre) compone un mosaico de realidades y modelos tipológicos que requieren, cada una de ellas, de formas de gestión genuinas. Los festivales artísticos, un subconjunto de la realidad aludida, son “paquetes condesados de actividad artística, con una logística compleja, y un bien orquestado sistema de financiación basado en las sinergias entre subvención pública, patrocinio empresarial y recursos propios” (Klaic 2006). Esta definición, asentada en el contexto europeo contemporáneo, permite describir una realidad de gestión y financiación compleja, intensa pero discontinua, que en un *crecendo* alcanza su zenit durante los pocos días o semanas en que se desarrolla el evento.

Desde diversas perspectivas se ha intentado definir el concepto. Así, Goldblatt (1997), en un intento por encontrar el común denominador en el que convergieran la mayoría de festivales, lo define como aquel “evento temporal que se celebra con ceremonia y ritual para satisfacer necesidades específicas”. Dicha definición, a nuestro parecer excesivamente genérica, permite incluir no solo los festivales de música, teatro o cine sino también una boda, un torneo deportivo, una ceremonia de otorgamiento de premios, o hasta un concurso-oposición para cubrir una plaza de funcionario.

⁴ Este capítulo toma como base, después de ampliarlo y transformarlo profundamente, un informe no publicado realizado por encargo del INAEM, centrado en el análisis de los modelos de gestión y dirección de los grandes festivales musicales (Bonet 2009).

Por su lado, el Diccionario de la Real Academia lo define, en la tercera de sus acepciones, de forma más específica y ajustada a nuestro ámbito de interés, como aquel “conjunto de representaciones dedicadas a un artista o a un arte”.⁵

De todos modos, la dificultad para definir un festival debe buscarse en su propia etimología y en la popularidad que el concepto ha logrado. Etimológicamente, la palabra festival procede del latín *festivus* y hace referencia al concepto de festividad o fiesta. Con esta acepción pasa a las lenguas romances (Ramon Llull lo utiliza para referirse a festividad en el siglo XIII)⁶, pero en el sentido de gran acontecimiento artístico de periodicidad anual deberá esperarse a la Inglaterra de inicios del siglo XVIII, con la puesta en marcha del *Three Choirs Festival*, aun hoy existente.⁷

En la actualidad, hay un sinnúmero de eventos llamados festival, así como una enorme diversidad de temáticas, desde festivales de matemáticas, gastronomía o poesía, a agrarios, religiosos, artísticos o médicos. Por esta razón, es difícil delimitar las manifestaciones a incluir en estudio académico del tema. No es de extrañar, pues, que algunos promotores hayan optado por utilizar otras denominaciones para describir aquellos acontecimientos con características y funciones similares a un festival artístico. Estas distintas denominaciones pueden responder a una especificidad temporal, a pretensiones experimentales o de vanguardia, pasando por razones comerciales.

Algunos de los nombres más usuales para acontecimientos escénicos, audiovisuales o musicales son, siguiendo una lógica temporal: semana, quincena, bienal, temporada o jornadas. Mientras que, con un nombre más conceptual, encontramos los términos muestra, ciclo, certamen, encuentro, feria o concurso. Detrás de dichas denominaciones encontramos una yuxtaposición de ideas, desde la efeméride que permite festejar y encontrarse hasta la idea de mercado donde intercambiar y conectar con otros, o la de competición donde mostrar lo mejor de un arte. En la antigua Grecia los juegos panhelénicos –así como otros eventos parecidos– eran competiciones artístico-deportivas usadas como lugar periódico de encuentro,⁸

⁵ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

⁶ En la obra *Doctrina Pueril* (1272-76), según el *Diccionari Català, Valencià, Balear* <http://dcvb.iecat.net/>

⁷ www.3choirs.org/about/three-choirs-history-festival-anthony-boden.html (visualizado el 14 diciembre 2010).

⁸ En el caso de Delfos los juegos píticos estaban centrados en la contienda poético-musical.

pero también de rivalidad entre ciudades a través de sus campeonatos.

Finalmente, algunos festivales han logrado ser reconocidos por su nombre de marca, sin ningún adjetivo genérico, de forma que al escuchar *La Berlinale* o *El Grec* sobrentendemos que hablamos de un gran evento artístico. De todas formas, la denominación más utilizada es la de festival, tanto en los eventos menos conocidos como en los más prestigiosos a nivel internacional: Aviñón, Bayreuth, Edimburgo o Salzburgo. En Cataluña, de los 264 festivales artísticos censados el año 2010, 173 (el 65,5%) llevan dicha denominación frente a 35 que usan la palabra muestra (13,3%) y 18 (el 6,8%) que no usan ningún término genérico en su denominación oficial, entre otras múltiples denominaciones más minoritarias (Bonet y Carreño 2010). Tal como opina Jesús Villa-Rojo, director del Festival BBK de Músicas actuales de Bilbao: “Las denominaciones son consecuencia directa de una conjunción de elementos, como los objetivos, las características históricas o los contenidos, que se ajustan a cada realidad particular”.⁹

Dada la multiplicidad de nombres, definiciones y formatos, los responsables de elaborar estadísticas culturales y los investigadores interesados en el tema han necesitado diferenciar que entendían por festival en base a definiciones precisas que permitieran en el primer caso censar y en el segundo investigar sobre su objeto de estudio. En la elaboración de las estadísticas de festivales de Catalunya el criterio dominante consistió en referenciar, según una codificación temática oficial, los eventos de dos o más días acaecidos en cualquier municipio catalán durante el año 2009 (Carreño y Barba 2010). En cambio, en las diversas investigaciones de campo sobre festivales realizadas por nuestro equipo de investigación (Bonet et al 2008; Bonet y Carreño 2010) nos ha interesado acotar el número de espectáculos/proyecciones, número de días y antigüedad mínima del evento. Asimismo, diferenciar el concepto de los ciclos que conforman una programación estable o de aquellas actividades artísticas que sin marca propia se integran en las fiestas patronales de un municipio. A modo de ejemplo, en el estudio comparado sobre festivales de música europeos se han

⁹ El conjunto de citas de directores de festival se han extraído de las relatorías de las tres jornadas organizadas para dicho fin en Madrid, Buenos Aires o Girona entre octubre de 2009 y noviembre de 2010. Por esta razón los comentarios de los directores deben interpretarse en su contexto temporal y espacial particular.

fijado los siguientes criterios:¹⁰

- Representación de un mínimo de seis conciertos en vivo diferentes.
- Duración mínima: dos días o más de 12 horas de música.
- Antigüedad mínima: tres ediciones.
- No forme parte de la programación estable del lugar donde se desarrolla. Los ciclos, certámenes u otros acontecimientos que se organizan temáticamente durante una temporada estable no configuran un festival (excepto los que poseen una marca propia y singular y una concentración en el tiempo)
- No forme parte del programa de fiestas patronales de los respectivos municipios. En el caso que se celebren durante estas fechas se tendrá en cuenta la “desvinculación” de las mismas (marca o denominación original, entidad jurídica propia, asignación de un presupuesto específico, etc.)
- No se incluirán aquellos actos caracterizados por ser principalmente unos premios, galas, workshops, cursos de formación. Asimismo se excluyen eventos cerrados de acceso exclusivo por invitación.

Estos criterios poco tienen que ver con los exigidos por algunas asociaciones de festivales, más interesadas en la aportación artística o en la imagen de marca colectiva, o por las distintas administraciones públicas al abrir una convocatoria de ayudas. Así, la Asociación de festivales de flamenco define, por ejemplo, los festivales que pueden incorporarse en la misma como aquellos eventos “que se organicen con carácter regular y periodicidad estable, cuyo desarrollo se produce durante un espacio continuado no superior a los 60 días, ni inferior a 7 días, y que su programación esté integrada en más de un 70% por programas de arte flamenco en sus diferentes tendencias y estilos”.¹¹

Así, pues, la determinación de los criterios viene influida por los objetivos e intereses específicos planteados en cada caso. No existe una definición mejor que otra y seguramente no tiene sentido perseguir una definición universal. Más allá de esta multiplicidad de definiciones, podríamos concluir que un **festival artístico**, ámbito donde se circunscribe el presente ensayo, se **caracteriza fundamentalmente** por:

¹⁰ Investigación conducida por L. Bonet, M. Guerin y E. Négrier a realizar por encargo de diversas asociaciones europeas de festivales entre 2011 y 2012

¹¹ www.bienal-flamenco.org (visualizado el 14 diciembre 2010).

- Ofrecer una programación artística singular de forma intensiva.
- Ser un acontecimiento público (no cerrado a un colectivo predeterminado).
- Tener carácter periódico (anual o cada ciertos años) y una duración temporal limitada.
- Ser reconocido por un nombre de marca específico.

Más allá de estas características, Enrique Gámez, director del Festival de Granada, cuestiona la forma de entender el concepto de singularidad, pues se presupone de forma poco crítica en la mayoría de festivales: “Hay que actualizar los conceptos de singularidad y de excepcionalidad pues están cambiando los públicos, sus necesidades, las formas de acceso a la cultura, las redes profesionales y de intercambio entre usuarios, entre otros”. Por ello, se pregunta: “¿Qué es más singular, programar un espectáculo de una estrella o un concierto coproducido entre cuatro o cinco festivales? ¿La singularidad consiste solamente en programar un conjunto de espectáculos excepcionales, o en realizar además una labor social y formativa de apoyo a los jóvenes, de acorde o en contraste con su entorno simbólico inmediato? En los últimos treinta años han nacido un gran número de instrumentos de intervención cultural, y los festivales han pasado a ser un elemento más del conglomerado que conforma la oferta cultural. ¿Quizás los festivales han dejado de ser el eje principal de lo singular o excepcional?”.

La reflexión de Gámez obliga a plantearse dos cuestiones. Por un lado, la evolución de la razón de ser de un festival en contextos cambiantes, donde el propio festival ha sido motor del cambio de programación del resto de promotores, pero donde no es fácil adaptar una determinada marca a los nuevos retos, demandas y necesidades artísticas y sociales. Por el otro, el abuso de determinados promotores en el uso del término singular o excepcional, cuestión que conlleva examinar críticamente la misión y sentido último de ciertos festivales respecto de sus respectivas comunidades. En muchas grandes ciudades, parecería que un festival debería complementar desde una particular singularidad la oferta de la programación estable, a priori bastante amplia. En contraposición, para poblaciones medias y pequeñas, una oferta festivalera más ecléctica pero excepcional para la vida diaria de la comunidad mantendría su sentido. La viabilidad de un evento pasa por el hecho de que su línea de programación tenga sentido en su propio

territorio y contexto artístico. En muchos lugares, los festivales son prácticamente la única posibilidad para muchos espectadores de ver espectáculos ajenos a la propia realidad cultural. Esto se puede hacer desde los festivales de bajo presupuesto, tanto en zonas rurales como con propuestas muy específicas en las grandes ciudades, como desde la perspectiva de los grandes festivales de prestigio. Las producciones de origen extranjero representaron en el año 2007 el 27,6% de la oferta de los grandes festivales escénicos españoles. Proporción muy alejada de la obtenida en los recintos escénicos estables donde solo el 1,3% de la programación de teatro de texto para gran público y el 6,4% en espectáculos para público específico eran producciones extranjeras (Bonet *et al.* 2008).

Cuando un festival deja de ofrecer una oferta que confiere singularidad a la programación de un lugar pierde sentido, pero el concepto de lo que es singular cambia de lugar y tiempo. Por ello existe una tal variedad de misiones y tipologías de festival. Conocer la realidad del fenómeno, sus modelos y tipologías nos permite entender mejor su función artística y social. Por desgracia la mirada sobre el fenómeno en los países de cultura latina ha sido hasta el presente bastante limitada, en especial en el contexto latinoamericano, pero también en el europeo. No disponemos de una cartografía suficientemente profunda sobre la realidad del sector. En algunos casos las monografías recogidas en este libro representan la primera aproximación al fenómeno desde la perspectiva de sus estrategias de planificación, programación y gestión.

Factores que determinan un festival

Nuestra experiencia de análisis del mundo de los festivales nos permite resaltar cuatro factores determinantes para la conformación de una tipología de festivales. La interacción combinada entre dichos factores explica el **por qué, para quién, qué y cómo** se definen y desarrollan la mayor parte de festivales. Los cuatro factores clave son:

- El territorio donde está ubicado (centralidad o periferia geográfica o cultural, nivel socio-económico, educativo y en términos de capital cultural de la comunidad donde se asienta, densidad demográfica y de oferta cultural, la estratificación social y cultural de las comunidades que lo componen, sus

tradiciones y vitalidad, entre otros aspectos).

- La institucionalidad (titularidad, gobernanza y valores organizativos, modelo de gestión, actores influyentes, participación en redes ...).
- El presupuesto disponible (volumen y evolución, financiación y estructura de ingresos, estructura de gastos, política de precios ...).
- El proyecto artístico (comercial–rompedor, especializado–interdisciplinar–eclectico, clásico–contemporáneo, estrenos–éxitos consagrados ...).

Estos cuatro factores interactúan entre sí y con otros elementos externos, como el marco jurídico, el dinamismo y grado de competencia del mercado, o las exigencias de calidad de los agentes creativos y las audiencias, entre otros muchos.

Figura 3

Combinación de factores para una tipología de festivales



El **territorio**, entendido no solo como espacio físico sino también como lugar de interacción social y cultural simbólica, condiciona mucha más de los que algunos piensan la realidad y potencialidad

de un evento artístico. No es lo mismo celebrar un festival en una gran ciudad que en una zona rural donde solo ocasionalmente llega programación profesional, al aire libre o en locales cerrados, en comunidades con una gran vitalidad artística de vanguardia o ancladas en la tradición, en un entorno patrimonial emblemático o en un viejo almacén industrial desconchado, para solo citar algunas dicotomías. El carácter, percepción y respuesta del público –el impacto en términos culturales– será sin duda distinto, así como la evolución de la interacción dialéctica entre el festival y su territorio de referencia. Ricard Robles, refiriéndose a la simbiosis entre el Festival Sónar y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona que lo aloja, comenta: “al principio el CCCB nos ayudó a definir la característica urbana buscada, consiguiéndose una nueva utilización de los espacios que no era la convencional, pero luego también nosotros le dimos carácter y personalidad ayudando a su extensión a nivel de ciudad, país e internacionalmente”. Enrique Gámez, refiriéndose a un espacio monumental como Granada dice: “un festival que surge dentro de un espacio histórico asume la señal de identidad del lugar, y complementa esta señal de marca ofreciendo otra dimensión, una calidad”. Y añade, “nuestro festival ha contribuido a cambiar reglas patrimoniales, a relacionarse con el entorno, a la preservación del espacio, a crear accesibilidad a ciudadanos que no podían llegar al lugar”.

Por esto muchos festivales pierden su alma o razón de ser cuando se da un cambio fuerte respecto a la localización. De nuevo Ricard Robles comenta que “El Sónar no aceptó la pretensión del Ayuntamiento de Barcelona de dejar el CCCB y marchar al espacio del Fòrum,¹² pues hubiera cambiado totalmente el carácter urbano que se pretendía y que era su razón de ser”. Pero más allá del lugar preciso, es evidente que un festival de músicas avanzadas como este no hubiera nacido y crecido sin el dinamismo del tejido cultural y social de la ciudad condal, que el propio festival nutre y se realimenta.

La relación entre el lugar físico y simbólico y las distintas comunidades presentes en un festival es muy importante. Éstas pueden tener distintas motivaciones y vivir la experiencia de forma bastante distinta. En el caso de un festival con una acentuada proyección y público internacional, característica mucho menos frecuente que

¹² El Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) está situado en pleno centro de la ciudad, a cinco minutos de la plaza Catalunya, mientras que el Fòrum, espacio habilitado para la realización del Foro universal de las culturas del año 2004, queda mucho más excéntrico.

lo que muchos festivales pretenden, es necesario diferencia entre la relación con los residentes locales y los visitantes externos. De entrada, la mayoría del público residente, así como la comunidad de acogida que no participa del evento, comparten una identidad, un sentido de lugar y una experiencia compartida (en especial cuando el festival tiene trayectoria, pues de alguna manera forma parte ya de su historia). La dimensión simbólica se acentúa cuando el lugar tiene un carácter monumental, pero también se da cuando el festival recupera un espacio degradado para la ciudad o da valor a una alejada zona rural. Por su lado, los turistas, los que tienen una segunda residencia u otros visitantes externos encuentran en el pueblo o ciudad, o en los espacios singulares donde se desarrolla el festival, un valor particular, que en ocasiones puede llegar a ser icónico. Entre residentes y visitantes externos puede establecerse una relación de complementariedad (la demanda conjunta hace posible el evento) o incluso de interacción cultural al compartir una misma experiencia desde ópticas distintas. De todas formas, dicha interacción suele ser superficial –uso compartido del evento–, pero puede llegar a ser profunda si se programan espacios y actividades (seminarios, juegos o talleres interactivos) donde contrastar miradas, opiniones o entablar relaciones.

Figura 4

Interacciones y estrategias de un festival con el lugar donde se realiza, sus residentes y sus visitantes externos



Fuente: Adaptación propia inspirado en R. Derrett 2008, p. 139.

Para apoyar la interacción con la población residente, el festival puede desarrollar estrategias de fidelización con sus audiencias locales en base a potenciar el concepto festivo y la interacción entre el evento y el lugar donde se celebra. En el segundo caso, el marketing de ciudad, monumental o paisajístico, potencia el valor simbólico que el visitante externo otorga al lugar y al festival. Finalmente, un festival comprometido con el territorio intenta, a través de la atracción turística, maximizar el empleo, el valor económico, así como las externalidades positivas que se generan (mayor oferta cultural, orgullo local o impacto inducido). Asimismo, procura minimizar las externalidades negativas que todo gran evento conlleva (congestión, encarecimiento de los factores y los recursos locales, incremento de la delincuencia o costos de limpieza, entre otros).

La **institucionalidad** de un festival es el segundo factor determinante. En España, según nuestra investigación realizada en el año 2007 para RedEscena, el 65,6% de los festivales escénicos con programación profesional eran de titularidad pública, y aproximadamente la mitad bajo la gestión directa de la administración; es decir, sin personalidad jurídica propia (aunque muchos con cierta capacidad operativa autónoma). La titularidad pública explica tanto la mayor viabilidad económica de los mismos (las pérdidas son cubiertas por las administraciones responsables), como las limitaciones administrativas y procedimentales de sus gestores. Y en el actual momento de crisis económica, la cancelación de algunos de ellos. La realidad española es, sin embargo, bastante heterogénea en términos territoriales. Así, mientras que la media española de festivales de titularidad pública casi llegaba a los dos tercios, en Cataluña y Madrid dichos festivales “solo” representaban el 49% del total, siendo aun mucho menos habitual en aquellos certámenes creados entre 1996 y 2006 (los últimos diez años evaluados en el mencionado estudio).

El estudio sobre los festivales catalanes (Bonet y Carreño 2010), mucho más específico y exhaustivo que el anterior, permite distinguir la titularidad según la especialidad artística del festival. En el caso de los festivales escénicos, tal como ya se había comprobado, la mitad son de titularidad pública, un 42% dependen de entidades sin fines de lucro y un escaso 8% de empresas privadas. El peso del sector asociativo toma protagonismo cuando se trata de organizar festivales de música clásica (58%) y en especial entre los festivales audiovisuales (65%). Solo en el campo de la música moderna popular la iniciativa privada lucrativa tiene un peso sig-

nificativo (33%).

Cabe tener en cuenta que, de alguna forma, la titularidad condiciona el volumen de aporte gubernamental, la mayor presencia de patrocinio privado, el peso global de los ingresos propios (no solo de la taquilla) y en consecuencia el monto presupuestario de cada festival. Mientras los festivales que dependen de entidades no lucrativas acostumbran a ser de pequeño formato, los de empresas lucrativas cuentan con presupuestos mucho mayores y estrategias de captación de recursos financieros más sofisticadas y ambiciosas. En cambio, entre los festivales de titularidad pública se da una gran dualidad: al lado de grandes festivales, con mucha actividad, personal y presupuesto, abundan los pequeños festivales locales de iniciativa municipal, de bajo presupuesto y escasos recursos propios.

La realidad catalana o española contrasta fuertemente con la argentina (tal como se puede comprobar en el capítulo de Hector Schargorodsky de este mismo libro), y en este aspecto también con la de otros países europeos (Autissier 2008). Por ejemplo, en Francia predominan los festivales asociativos ampliamente subvencionados por diversas administraciones públicas (Négrier-Jourda 2007). En los países de cultura anglosajona, la mayoría de festivales aun y ser también gestionados desde entidades sin fines de lucros, éstas cuentan con una aportación gubernamental mucho menor (Inkei 2005). Por otro lado, en los países de Europa central y oriental, herederos del sistema de capitalismo de estado, los festivales ocupan un papel importante como espacios de innovación y celebración festiva, tal como se ha descrito por ejemplo en el caso húngaro (Hunyadi, Inkei, Szabó 2006).

El tercer factor clave es el **presupuesto disponible** y su estructura de ingresos y gastos. Un análisis pormenorizado del mismo nos permite entender bien la esencia y la estrategia de un festival. Las posibilidades para conseguir la misión y los distintos objetivos varían substancialmente en función de los recursos financieros disponibles y la capacidad para manejarlos. La propia dinámica temporal (número de días con actividad, continuidad semanal y volumen de actividades diarias), el grado de internacionalización de la oferta, la posibilidad de coproducir o estrenar, o el nivel de las actividades de acompañamientos dependen de forma directa de los recursos disponibles. El volumen y estructura de los ingresos (la relación entre ingresos propios y recursos gubernamentales, por ejemplo) condiciona la libertad de un festival, y obviamente

los costes que puede asumir. Cuestión que determina el cartel y reconocimiento del plantel de artistas invitados. Por otro lado, la política de precios de las entradas determina el perfil del público asistente.

El último aspecto clave, sin duda el más importante para entender la esencia de un festival, es el **proyecto artístico**. Éste es su corazón y el que da coherencia y proyección externa a un evento cultural de éxito. Un festival puede tener un tamaño más o menos grande, ser comercial o rompedor, especializado, interdisciplinar o ecléctico, clásico o contemporáneo; poco importa la opción tomada, pero es esencial que su línea artística sea coherente y clara.

Con independencia del género o especialización estética, un festival se define artísticamente en función de una diversidad de variables clave: el número de estrenos (nacionales o internacionales); su capacidad para emprender producciones propias o coproducciones con terceros; la proporción de grupos emergentes o nacionales programados frente a aquellos ya consolidados o con perfil internacional; la capacidad para programar e interrelacionar los intérpretes locales y la programación estable con los artistas extranjeros invitados y su excepcionalidad. Más adelante dedicaremos un apartado a analizar la política de programación artística.

En términos generales, se comprueba que la cultura organizativa, los modelos de gestión y gobernanza, la capacidad de interlocución respecto de los actores influyentes, así como la articulación y participación del festival en redes profesionales terminan dependiendo (y condicionan) las diversas tipologías de festival existentes.

Emmanuel Négrier y su equipo se han basado en la combinación de un conjunto de indicadores obtenidos directamente de su encuesta a los festivales para determinar sus siete familias de festivales de música y danza aplicados a la realidad francesa (Négrier-Jourda 2007), descritos también en el capítulo precedente del presente libro. Los seis indicadores usados para obtener la clasificación fueron: número total de espectadores; valor total del presupuesto disponible; número de instituciones implicadas; proporción de espectáculos gratuitos; proporción de gasto artístico sobre gasto total; proporción de las aportaciones públicas recibidas sobre presupuesto total; y precio medio de las entradas. Estas variables difícilmente tendrían sentido aplicadas a otra realidad institucional distinta de la francesa, pero son interesantes de tener

en cuenta al combinar aspectos complementarios claves de gestión de un festival (dimensión, presupuesto, implicación gubernamental, accesibilidad).

Desde una perspectiva más conceptual y amplia, pues se aplica al conjunto de eventos (de los festivales a las grandes inauguraciones), Claude Vauclare (2009) plantea cinco criterios básicos que articulan y caracterizan los eventos y sus propias estrategias de diseño:

- La presencia de la creación artística
- La tipología, gestión y ampliación de los públicos
- La inversión en un lugar y un territorio determinado
- La concentración en el tiempo y la creación de una unidad de tiempo propia: la reiteración de lo efímero
- La rareza o excepcionalidad del evento y sus actividades

Todas estas clasificaciones o factores informan sobre la variada tipología de festivales existentes, y permiten agruparlos en función de su orientación o mirada, más o menos centrado en los aspectos organizativos, artísticos, estratégicos o de impacto social, territorial y cultural. La misión del festival, o a falta de su concreción, la especificación explícita de los objetivos que persigue, permiten entender y comparar en cada contexto las distintas ofertas y estrategias de eventos existentes.

La misión y las orientaciones de un festival

A lo largo de las últimas décadas, a medida que la ciencia de la gestión y la formación académica de los directivos se ha generalizado, un gran número de organizaciones sociales y productivas han realizado esfuerzos para definir y explicitar sus valores y la razón de su existencia. Dicha formulación se acostumbra a concretar en las ideas de misión y visión, conceptos definidos por los órganos de gobierno de cada institución para orientar la tarea de toda la organización. La misión, cuando está bien formulada, es para un equipo de dirección el equivalente a la brújula para los navegantes. En momentos de mala visibilidad, caos o turbulencia, recurrir a la misión ayuda a retomar aliento y dirigir la organización hacia su verdadero sentido.

A diferencia de la brújula magnética, el norte de un festival no está

escrito previamente dada la diversidad de orientaciones y opciones existentes. A nuestro parecer, es importante que la misión se defina de forma colectiva, en particular en el inicio de la singladura, pero también de forma paulatina a medida que el contexto, la experiencia y los impactos del propio festival lo requieran. Lo substancial es que la misión transmita bien los valores y la razón de ser del festival.

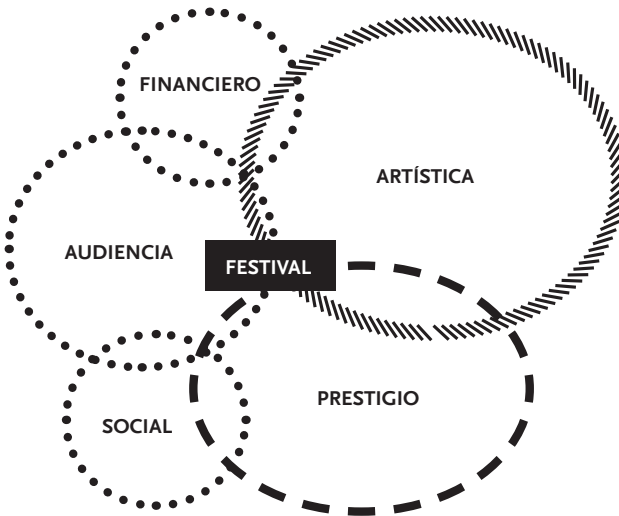
Desafortunadamente, en el contexto latino europeo y latinoamericano, hay pocos festivales que hagan el esfuerzo de definir y explicitar su misión y valores. Es difícil encontrar documentos programáticos que expliciten los objetivos concretos y las estrategias artísticas y sociales a corto, medio y largo plazo. En general solo se dispone de breves textos genéricos, llenos de argumentos retóricos y objetivos ambiguos, que se usan para las presentaciones antes los medios de comunicación y en las webs institucionales. La escasa concreción hace difícil evaluar el nivel de congruencia entre la misión y los objetivos explícitos por un lado, y por el otro, la práctica, objetivos implícitos e impacto cultural y social de la mayoría de festivales artísticos.

Más allá de esta cuestión central, cabe tener en cuenta que no todos los festivales persiguen implícitamente la misma misión ni objetivos. El entorno político-institucional, económico y tecnológico, el dinamismo y vitalidad del sector artístico local, la tradición existente, así como las necesidades y hábitos culturales de la propia población, influyen en la misión y el desarrollo que un festival pueda marcarse. A falta de documentos programáticos, la observación del conjunto de materiales que configuran el evento (programa de mano, imagen pública, política de comunicación, presentación en la web y en otros documentos públicos, formatos de financiación o de relación con otras instituciones, entre otros) permite vislumbrar algunas orientaciones posibles. A grandes líneas es posible diferenciar los festivales en función de una mayor o menor orientación hacia lo artístico, lo social, lo financiero, los elementos de prestigio, o la consecución y la satisfacción de la audiencia. De todas formas, no siempre es fácil clasificar un festival en función de su orientación dado que por razones de imagen (o de inconcreción del proyecto) a menudo prefieren presentarse bien como eventos polifacéticos hábiles para lograr todo tipo de objetivos, o priorizan públicamente la dimensión artística de los mismos (en especial en el discurso retórico ante los medios y la opinión pública).

Una forma de ilustrar la combinación de factores y las orientaciones dominantes de un festival se muestra en el esquema adjunto. En este caso, el festival usado como ejemplo centra sus estrategias en la dimensión artística y en el prestigio que aporta a los organizadores y al territorio donde se ubica. Otros festivales, pueden alternativamente priorizar la audiencia, la consecución de objetivos financieros o un fuerte impacto social y comunitario.

Figura 5

Orientaciones de la misión aplicadas a un festival prototípico



Dichas orientaciones pueden estar motivadas por la voluntad y sensibilidad de la institución promotora y/o de sus responsables políticos y técnicos. De todas formas, y en contra de lo que habitualmente se piensa, no siempre la titularidad pública implica una mayor preocupación por la inserción social, ni la privada lucrativa por el aumento de la audiencia y los ingresos propios. Todos los festivales, dada la necesidad de legitimarse ante distintos sectores (sociales, políticos, artísticos...), priorizan en su retórica la dimensión artística, así como su impacto y aporte en términos de desarrollo socio-económico y territorial. De todas formas el peso de los objetivos artísticos sobre los financieros, su necesidad de adap-

tación a los cambios (sociales, económicos o políticos), así como el posicionamiento estratégico en términos de prestigio puede variar de forma significativa de uno a otro festival.

En general, la orientación nace con la puesta en marcha del festival (la mayoría responden a un conjunto de razones históricas e intenciones o causas concretas), pero no debe olvidarse que casi siempre es resultado de la convicción personal de sus primeros responsables. En este sentido, el ciclo de maduración de un festival acostumbra a determinar una evolución desde orientaciones más esencialistas (artísticas o sociales) a otras más pragmáticas. Este comportamiento general no invalida el hecho que ciertos festivales nacen de entrada con objetivos muy materiales, pragmáticos y coyunturales (prestigiar la localidad anfitriona, atraer turismo, generar empleo); y con escaso compromiso artístico o social. En estos últimos casos, la probabilidad de supervivencia es menor pues una vez conseguidos los objetivos inmediatos, sus responsables políticos o empresariales buscan otras formas o estrategias de obtener dichos beneficios, pues con el tiempo el impacto obtenido decae. De aquí el peligro de un uso instrumental excesivo de los proyectos artísticos. Estaríamos ante festivales “coyuntura”, tal como los clasifica Enrique Gámez. Otras veces, festivales que nacen solo como factores de notoriedad o de desarrollo económico se transforman lentamente en eventos más comprometidos, bien gracias al esfuerzo de su dirección artística, bien por la necesidad de legitimar su existencia e incidir en el tejido cultural local.

La mayoría de festivales consideran que su principal misión es artística, pues ésta no solo es la opción preferida por la mayor parte de sus directores sino también el aspecto que mayor prestigio y reputación aporta al propio evento. El alcance de dicha misión puede buscarse más allá de los públicos o los profesionales a los que se quiere llegar, pues tal como afirma Ruta Prusiviciene, directora general del Festival de Vilnius, “la misión de un festival debe ser educar a sus socios en la promoción del papel fundamental que el arte y la cultura juega en nuestras sociedades”.¹³

Sin embargo, el verdadero alcance de la misión se demuestra mejor en época de recortes presupuestarios como los actuales. En un momento de crisis económica es necesario tomar decisiones, no

¹³ Declaración realizada durante el Encuentro Culture in motion organizado por la Comisión Europea en septiembre de 2009 en Bruselas. Ver programa en http://ec.europa.eu/culture/news/pdf/programme_en.pdf, y declaración en la web de la Asociación Europea de Festivales: www.efa-aef.eu

siempre fáciles, en las que se priorizan determinadas necesidades y finalidades, y en que es más difícil legitimar las aportaciones externas (públicas o procedentes del mecenazgo). Cabe tener en cuenta que en el ámbito escénico español, el 53,4% de los festivales con programación profesional con más de dos años de vida tenían en el 2007 menos de diez años. Es decir, la cartografía de los festivales se multiplicó en nuestro caso en muy poco tiempo, con la fragilidad económica e institucional que tal juventud implica. De todas formas, todavía es pronto para saber si la crisis se llevará por delante los festivales más jóvenes, los menos congruentes en términos de misión, aquellos con menor audiencia o simplemente los que cuenten con menores apoyos institucionales. Las barreras de entrada para crear un nuevo festival son mucho más bajas que para poner en marcha un nuevo teatro o auditorio con una programación estable; pero las barreras de salida también son más frágiles. Esto explica la cancelación de diversos festivales, en particular aquellos en manos de unas administraciones públicas sin recursos y cuyos responsables políticos no sentían realmente como propios al ser heredados de administraciones anteriores.

Lo que sí parece evidente es la doble necesidad de posicionar adecuadamente los festivales en el mercado, ante la audiencia, así como de fortalecer su legitimidad social. El encaje de un festival junto a la programación estable, debería asentarse en ayudar a crear audiencias, subir el listón en términos de calidad y tirar del carro del público, los artistas y el conjunto del sector para consolidar nuevos géneros o tendencias artísticas. Todo ello sin dañar las iniciativas privadas o independientes que alimentan a lo largo del año –a menudo con muy escasos recursos– manifestaciones a menudo minoritarias. Debería evitarse, tal como señala Adrián Iaies, director artístico del Festival de Jazz de Buenos Aires, “entorpecer el desarrollo de la actividad privada, por ejemplo, no cambiando las reglas de juego de lo que sucede el resto de la temporada”.

Sin embargo, no todos los festivales comparten dichas prácticas ni una misión comprometida y responsable respecto del territorio social y artístico circundante. La mejor manera de ajustar un festival a un territorio (entendiendo este término en su sentido más amplio) y al mismo tiempo legitimarlo artística y socialmente pasa por concretar bien de forma explícita su misión, objetivos, estrategias y modelo de gestión. Evidentemente no puede exigirse lo mismo a un festival público que a uno de titularidad privada, pero las ayudas gubernamentales a las iniciativas privadas deberían

exigir responsabilidad y compromiso.

La misión no es sin embargo un paradigma inmutable sino que debe adaptarse a los nuevos tiempos y demandas sociales. En momentos de crisis económica como el actual hay discrepancias sobre si toca redefinir totalmente la misión o, al contrario, si el hecho de disponer de una misión sin fisuras permite priorizar correctamente. Mientras que algunos, como Oriol Martí, creen que no es bueno cambiar de misión y de objetivos en estas circunstancias, otros, como José Antonio Echenique, comentan que es fundamental aprovechar los momentos de dificultades para redefinir la misión y el espacio propio que deben ocupar. Existe, eso sí, un gran acuerdo en la idea que es necesario reflexionar acerca de la misión para continuar adelante. Enrique Gámez refuerza dicha idea expresando la necesidad de contar con sistemas de evaluación, calidad y autocontrol más sofisticados que la simple contabilización del número de asistentes. Desgraciadamente, este es casi el único indicador utilizado para medir el éxito de un evento. El buen gestor, así como sus responsables políticos, necesitan conocer si el festival realiza la labor de desarrollo artístico, de gestión social y los objetivos de política cultural que tiene encomendados y son su razón de ser.

La mayoría de directores entrevistados concuerdan en que la crisis es al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad. Los festivales con mayores problemas de financiación y apoyo institucional y de audiencia pueden ver amenazada su viabilidad y hasta su existencia, pero todos deben renovarse y adaptarse a las nuevas circunstancias. En este sentido, Josep Maria Busquets comenta que un festival debe ser resultado de todo un movimiento cultural y no un mero oasis puntual en el desierto. Y, evidentemente, le corresponde también fomentar y abrir nuevas perspectivas. Ahondando en esta cuestión, Enrique Gámez comenta que algunas ciudades se lanzaron en la época de opulencia a crear festivales «coyuntura», a ser reclamo de prestigio, sin interactuar con ni potenciar la realidad cultural de su territorio. “Un festival debe buscar algo más que notoriedad, debe apoyarse y potenciar el tejido cultural del resto del año”, sostiene el director del Festival de Granada.

La historia es otro factor a tener cuenta. Paco Cánovas recuerda que algunos de los grandes festivales musicales españoles, como San Sebastián, Granada o Santander nacen en pleno franquismo como plataformas de prestigio fomentadas por el gobierno, en una época de gran escasez de propuestas artísticas de calidad, abiertas

internacionalmente. Es importante, por tanto, no olvidar el momento histórico donde nace un festival, como se adapta a unos contextos cambiantes, y como capitaliza las nuevas tendencias y retos que se le presentan. En estos procesos el papel de sus dirigentes es fundamental para no perecer en las turbulencias históricas.

La cuestión del origen genera un debate sobre los festivales por encargo, tanto por parte de la administración pública como de empresas patrocinadoras. En estos casos, según la opinión de diversos directores, la coyuntura predomina y no permite el desarrollo de una misión sólida, fácil de arraigar en el tiempo. En este sentido, y al parecer de Ricard Robles, los festivales independientes acostumbran a estar mejor orientados, con misiones más claras y explícitas: “muchas veces los festivales independientes realizan una política cultural más eficaz que los que dependen de la administración, pues pretenden ser mucho más que un gran evento en el calendario para convertirse en el centro del desarrollo cultural de su comunidad o territorio (...). Consiguen poner en práctica aquello que muchas administraciones ni se plantean”. Este punto de vista no siempre es cierto, pero es innegable la mayor flexibilidad en el diseño y en la organización de los festivales privados frente a los de titularidad pública.

Tal como se ha comentado, las finalidades de un festival varían en función de la orientación de la misión, de su vocación social o artística, así como de las características sociales y culturales del territorio donde está ubicado. Su vinculación con la comunidad y sus representantes institucionales y comunitarios es en este sentido esencial. De todos modos la mayoría de festivales acostumbran a perseguir una combinación de objetivos, con mayor o menor intensidad, o nivel de explicitación. Vamos a citar algunas de las finalidades y objetivos más comúnmente citados en los documentos programáticos en función de la orientación o lógica de intervención de los festivales.

Finalidades de lógica artística:

- Dar a conocer obras, géneros y repertorio de mayor riesgo, alta calidad o envergadura, que difícilmente se ofrecen en la programación regular
- Fomentar la creación y la producción local contemporánea, consolidada o emergente
- Permitir una reflexión más transversal y profunda del hecho artístico, donde el mismo se pueda vivir, mirar y

analizar desde ópticas complementarias a través de la exhibición, la formación, los encuentros, las publicaciones, las exposiciones u otras actividades

- Rendir homenaje, evocar, actualizar y/o rescatar los referentes y el patrimonio artístico local, regional y universal
- Apoyar la generación de propuestas emergentes y de nuevos formatos y contenidos
- Ayudar a los artistas a osar, a emprender proyectos arriesgados
- Fomentar la proyección social y simbólica de una determinada expresión artística
- Ofrecer una panorámica representativa de la creación y la oferta contemporánea
- Promover el conocimiento y el intercambio entre diferentes disciplinas artísticas
- Favorecer la reflexión sobre el papel del arte y las tecnologías en el mundo contemporáneo
- Potenciar la formación y ampliación de los públicos
- Ampliar el campo de referentes artísticos de la población local y visitante
- Ampliar los horizontes estéticos y acercar las expresiones artísticas a un público no habitual, en un formato más accesible psicológicamente que el de los formatos y los espacios convencionales
- Ofertar un espacio y un tiempo excepcional para ver, escuchar, pensar, imaginar, asombrar, disfrutar, compartir, festejar y emocionar

Finalidades de lógica social y territorial:

- Fortalecer la identidad local o regional con una actividad extraordinaria que fortalezca y enlace la propia tradición con las expresiones contemporáneas, propias o externas
- Fomentar la atracción de turistas y excursionistas (con el objetivo de complementar la oferta turística existente o ampliar la temporada turística, y la actividad económica que acarrea)
- Democratizar el acceso a la cultura con el desarrollo de nuevos públicos
- Favorecer la inclusión y la cohesión social, facilitando al mismo tiempo un acceso más igualitario al arte y la cultura
- Desarrollar e intensificar el diálogo intercultural
- Potenciar la regeneración social y económica de un terri-

torio degradado o marginal dotándole de notoriedad y valor

- Desarrollar culturalmente un territorio, potenciado su tejido asociativo, la participación social y sus expresiones artísticas

Finalidades de lógica industrial:

- Ser una plataforma de encuentro y/o de negocios entre programadores, obras e intérpretes locales e internacionales que propicie y consolide el acceso al mercado
- Fomentar el desarrollo industrial de un género, formato o estilo artístico particular
- Fortalecer y difundir la producción, los iconos y la industria cultural local
- Estimular la interacción y el contraste de miradas y experiencias entre profesionales y expertos locales e internacionales

Este listado no exhaustivo de objetivos, y su inclusión o no en la documentación de referencia de cada festival, permite obtener una primera radiografía sobre las finalidades de la mayoría de eventos. La priorización y/o combinación de objetivos define la orientación de la misión de cada festival. De todas formas, para lograr una verdadera cartografía de la realidad sería necesario contrastar los objetivos explicitados con las estrategias y las prácticas concretas desarrolladas, así como con los resultados finalmente obtenidos. Pues, como en otros muchos campos, no siempre lo que se predica concuerda con el contexto particular y las condiciones de partida, ni coincide con los recursos invertidos y la capacidad para llevar a cabo las estrategias definidas.

El proyecto artístico

El proyecto artístico de un festival se resume, esencialmente, en la programación del conjunto de actividades que lo componen: de los espectáculos a los seminarios profesionales, de las exposiciones o los talleres de iniciación, del diseño de la web a la presencia en las redes sociales, de las presentaciones de propuestas a las publicaciones o a las entregas de premios, para solo citar algunas de las ofertas posibles. La clave está en la intención y coherencia de los temas propuestos, su adaptación a un tiempo y un espacio concreto, y en la calidad de las obras, las actividades y los profesionales

invitados.

La línea artística se transmite a través de la oferta que aparece en el programa, en la tipología y proporción de estrenos y producciones propias, a través de la imagen y la estrategia de comunicación, y en la aproximación a los públicos al que se destina. Es decir, el proyecto artístico expresa y sintetiza el ideario de un festival. Como afirman muchos de nuestros directores, la propuesta artística es el alma del festival.

Dos cuestiones acostumbran a salpicar cualquier reflexión sobre el oficio de director artístico y las opciones de programación. La primera es el grado de subjetividad de sus decisiones y la capacidad de explicar racionalmente una propuesta específica. La segunda cuestión se refiere al grado de libertad del director frente a los organismos titulares del festival, los patrocinadores y otros agentes con capacidad de presión.

En relación al primer aspecto, Salvador Sunyer, director del Festival Temporada Alta afirma que “aunque ninguno de los directores programa para sí mismo, la propuesta artística estará necesariamente afectada por la subjetividad de quien decide la programación”. Una buena programación debería nacer de un riguroso análisis del contexto cultural y de la tradición artística, social e institucional local. Y esta debería contrastarse con la reflexión conceptual de la dirección artística y enlazar con la estrategia de sensibilización buscada. Como comenta Jesús Villa-Rojo “hay que buscar una relación del proyecto y sus objetivos para que sean acordes y propicios con el territorio donde se ofrece”. A partir de aquí uno puede proponer aquello que considere más adecuado. Por ejemplo Alberto Ligaluppi defiende que “los festivales de teatro contemporáneos deben volver al riesgo artístico y al discurso político”.

La mayor o menor coherencia conseguida entre todos los factores que inciden en la programación hablará de la calidad y categoría de un director artístico y de su festival. Invitar a un intérprete, grupo o espectáculo muy reconocido por su prestigio y calidad artística no ofrece de forma automática calidad al festival. Cuando se programa una estrella o un gran icono, comenta Josep M. Busquets, “arrastras a mucha gente –quizás incluso personas que no habrían asistido nunca al festival– pero culturalmente no aportas mucho”. De todas formas, matiza, “favorecer la accesibilidad de nuevos públicos, de gente que otras actividades de menor

calado no logran interesar; que conozcan el entorno del festival, aporta de por sí valor”.

La otra cuestión crucial es la libertad del director artístico en su esfera de responsabilidades. En los festivales de mayor prestigio o con una trayectoria de independencia los representantes de las instituciones promotoras responsables no acostumbran a inmiscuirse en este ámbito. En los festivales más comerciales, con escasa trayectoria o fruto de intereses políticos o empresariales coyunturales es más común la influencia directa de los responsables políticos y/o de los patrocinadores en la línea artística y en detalles de la programación. La mayoría de renuncias de los equipos artísticos son fruto de este tipo de injerencias que para el bien del propio festival es necesario denunciar. Otras veces, el origen de las renuncias está ligado a las restricciones financieras y a unos modelos de gestión incompatibles con la visión de la dirección artística. En este caso, así como cuando se dan desavenencias graves con el resto del equipo directivo y técnico, es mucho más difícil discernir el nivel de responsabilidad de cada parte.

Evidentemente, el margen de maniobra de un director artístico es mucho más amplio cuando éste es el fundador y alma del festival, que cuando se lo contrata para responsabilizarse de la línea artística para un número limitado de ediciones. De todos modos, puesto que ésta segunda opción es la más habitual cuando un festival se consolida, es importante delimitar y preservar claramente el espacio destinado a la programación artística, así como que ésta argumente su línea de actuación. La libertad no debe ser antagónica con la posibilidad de contar con documentos explícitos sobre la línea de programación

En todo caso, lo exigible es que exista un cierto grado de congruencia entre la línea artística, la misión y los objetivos explícitos del festival, y los recursos disponibles. Más allá de este necesario respecto, el director ha de ser libre para equivocarse o acertar. Si no gusta, no alcanza las expectativas o si ya ha alcanzado las metas que podía dar de sí en el recorrido previsto, lo mejor es planificar un cambio en la dirección artística. Pero mientras estas circunstancias no se dan, uno puede escuchar pero debe evitar a ultranza que la opinión de patrocinadores o políticos altere las decisiones artísticas. “*En el momento en que cedes a otra voluntad* –comenta Sunyer– *no puedes dejar de hacerlo.*” Otra cuestión, no menor, es la capacidad de elección del equipo artístico.

Los contratos-programa entre una administración pública y un proyecto cultural, cuando éstos existen, ayudan a explicitar el conjunto de objetivos perseguidos y dotan de contexto a la propuesta artística. En España, sin embargo, en contraste con otros países europeos más septentrionales, no es habitual que los festivales dispongan de un contrato-programa con las administraciones públicas de las que dependen. La mayoría de las veces el único documento programático disponible, cuando existe, es la presentación del programa general, una o dos hojas que sintetizan el proyecto o línea artística, explican la relación del festival con el territorio que lo acoge, e introducen los principales espectáculos y actividades programadas. Raramente se dispone de una argumentación de las opciones artísticas escogidas, con lo que el nudo de la propuesta acostumbra a moverse en una nebulosa abstracta, poco explícita y, por lo tanto, difícil de reconocer y evaluar desde el exterior.

Según un estudio empírico realizado sobre la política de programación de los teatros estables, los programadores utilizan como principales criterios de programación: el perfil de la audiencia y la oferta de una programación variada (Cuadrado y Pérez 2007). Existe, por lo tanto, una relativa preocupación por ofrecer productos adaptados a las preferencias y deseos de los consumidores. Asimismo se constata que los programadores de los recintos estables de mayor tamaño dan más importancia al productor de la obra y a la posibilidad de conseguir una rentabilidad económica de la exhibición, coherente con el mayor riesgo que estos asumen. No disponemos de datos empíricos equivalentes sobre los criterios de programación de los festivales, pero dentro de la gran variedad de situaciones existentes, probablemente la excepcionalidad del evento potencia la función prescriptora. Es decir, la proporción de festivales con una clara orientación artística, militante o especializada es superior que en los espacios estables.

Un festival no es solo un determinado número de espectáculos más o menos atractivos. Como se ha comentado, junto a los conciertos, las representaciones escénicas o la exhibición de películas, la gran mayoría de festivales ofrecen un conjunto de actividades paralelas: exposiciones, presentaciones de libros y discos, encuentros profesionales, seminarios, cursos o *masterclass*, artistas en residencia, actividades pedagógicas, entregas de premios, ferias, etc. Un festival sin un tipo u otro de programa complementario casi no merece el nombre de festival. Dichas actividades, en opinión de José Antonio Echenique, “no solo son necesarias al enri-

quecer la experiencia artística sino que singularizan los festivales frente a la programación estable”. A través de ellas se establecen relaciones de cooperación con otras instituciones y profesionales que de alguna manera ayudan a arropar la propuesta. Asimismo, se obtiene mayor difusión y se llega a un público inusual o especializado (en función de las características de cada actividad). En suma se expande la imagen de compromiso social y artístico del evento. Finalmente, este tipo de actividades, junto a actuaciones puntuales, permiten expandir el festival más allá de su espacio físico y temporal natural. El proyecto pedagógico determina en buena medida el compromiso del festival con las comunidades presentes en el territorio de acogida.

La programación –aspecto clave de la línea artística– es una cuestión de equilibrio entre espectáculos caros y baratos, más minoritarios y masivos, espectáculos en vivo y otras actividades paralelas, productos e intérpretes locales y obras y artistas internacionales, entre muchos otros binomios. En un momento de crisis como el actual, comenta de nuevo Busquets, “no eliminas ni lo más caro ni lo más barato, sino que excluyes aquello que no te proporcione equilibrio”. De toda maneras, contrapone Estrella, “lo más terrible de la crisis es que se lleva por delante la parte más débil de la programación (grupos emergentes, jóvenes talentos, actividades gratuitas...)”. Echenique comenta que en su caso “se ha recortado el número de conciertos pero no las actividades paralelas, pues estas proporcionan una mayor apertura del festival al resto de la sociedad. Hemos preferido eliminar un concierto de los grandes y mantener el resto del proyecto, aunque evidentemente no es fácil, pues la autofinanciación procede mayoritariamente de estos grandes conciertos”. Enrique Gámez confirma este punto de vista: “en nuestro caso no se va a recortar en las actividades paralelas o de pequeño formato porque es justamente dicha parte más débil aquella que sirve para normalizar las artes escénicas y la música, con un gran impacto inmediato”.

No existen reglas ni criterios concluyentes que permitan definir una línea de programación ideal. La proporción de autores o intérpretes nacionales frente a extranjeros, o consagrados en relación a emergentes o noveles, depende de múltiples factores (orientación del festival, presupuesto disponible, proporción existente en la programación estable, o disponibilidad de profesionales locales noveles de calidad, entre otros). Tampoco es posible establecer la relación idónea entre éxitos consagrados (y por lo tanto caros), espectáculo de coste intermedio, y propuestas de pequeño formato

o poco reconocidos (y por lo tanto baratos). Un festival que se precie propondrá algunos estrenos o propuestas singulares que complementen una programación más convencional o conocida. De todas formas la mayoría de festivales se alimentan de espectáculos que han conseguido éxitos de público o de crítica en otros certámenes o lugares de referencia. En el fondo todo depende de las ambiciones y tipología de festival de que se trate. En los grandes festivales, la programación off puede complementar la programación oficial, con lo que se compensan determinados desequilibrios. En los más modestos, la combinación de actividades y espectáculos recae más directamente en el propio festival. Por ello, es importante saber hacer guiños en la programación con propuestas alternativas que complementen la línea principal. Asimismo, conviene trabajar la formación permanente de los públicos, y utilizar referentes reconocibles que permitan la interacción buscada entre la propuesta artística, las audiencias y el resto de promotores e intermediarios.

Para José Antonio Echenique un buen indicador de trabajo a largo plazo de programación consistente y con éxito sería que el público habitual del festival en lugar de preguntar al final del evento por los grandes nombres y el cartel del año siguiente, inquiriera por el tema y la línea principal de la programación prevista. Lograr dicho desafío es extremadamente lento y costoso, pero en absoluto imposible. Una forma de avanzar en dicha dirección consiste en trabajar a lo largo de todo el año en alianza con otros agentes educativos y culturales locales, de forma que conjuntamente se logre abrir la curiosidad y el conocimiento de una parte significativa de la audiencia. Dicho esfuerzo se debe hacer al mismo tiempo que se intentan abrir las barreras de la programación a otros colectivos o universos sociales. A veces la atención y las fronteras mentales de públicos menos iniciados es más fácil de captar si se usan los escaparates, formatos y espacios adecuados. De esta forma, el festival, momento excepcional dentro de la programación anual, se convierte en un referente artístico de referencia para todos, y en diálogo con los demás agentes locales.

El director artístico no está solo en la toma de decisiones. Distintos agentes y factores condicionan, y en ocasiones contextualizan, la línea artística seguida. Los más frecuentes son:

- Los contactos nacionales e internacionales, así como la adscripción estética, de la dirección artística
- Las pautas, capacidad de absorción de la innovación, y

conocimientos culturales del público (residente, segunda residencia o turístico)

- La opinión y los criterios dominantes en los líderes de opinión, la crítica y los medios de comunicación especializados
- La disponibilidad de obras e intérpretes asumibles bajo el presupuesto del festival, en consonancia con la propuesta artística
- Las características de los espacios disponibles (ubicación, aforo, acústica ...), así como su equipamiento técnico

En la encuesta a los responsables de festivales escénicos, la valoración de otros expertos, y los criterios y opciones de otros festivales, fueron citados por más de un 70% de los casos como importantes o muy importantes como criterio en el momento de seleccionar la programación (Bonet et al. 2008).

Una mirada crítica a las opciones artísticas de distintos festivales permite situar la línea de programación en base a la combinación de un conjunto de binomios:

- Tradicional <-> Vanguardista
- Local <-> Internacional
- Especializado <-> Ecléctico
- Consagrado <-> Emergente
- Convencional <-> Innovador
- Accesible <-> Complejo

Para evaluar la coherencia de una opción artística, se deberían cruzar este conjunto de ejes con la misión y los objetivos explícitos del festival, con el contexto social y artístico donde esté ubicado, y los recursos puestos a disposición por la sociedad.

Por ello es importante analizar las alternativas de gobernanza y de dirección en distintos modelos de gestión y organización de festivales.

Modelos de gobernanza y de dirección

El modelo de gobernanza depende en buena medida de la titularidad del festival. Como se comentó previamente, un gran número de los festivales musicales y escénicos en España son de titularidad pública, en buena parte sin personalidad jurídica propia. Esto

contrasta con la realidad de otros países europeos donde la mayoría de festivales están gestionados por entidades sin finalidad de lucro. Todo ello condiciona tanto el modelo de gobernanza como los perfiles y estilos de dirección y gestión. Las decisiones clave (orientación de la misión, asignación presupuestaria, duración y volumen de la actividad, interrelación con otros agentes artísticos y sociales locales, y a menudo también la orientación artística) se toman en la esfera política, condicionado a la tradición histórica y a la relación puntual de fuerzas entre gobierno y oposición. Asimismo, el modelo organizativo está limitado por los criterios administrativos que determinan el procedimiento regulador, y la filosofía o directrices que emanan de los responsables de la intervención económica, los servicios jurídicos y los recursos humanos de la organización gubernamental madre.

Otra cuestión es el grado de dependencia desde el exterior por parte de una u otra administración, otros niveles de gobierno superior o entidades subvencionadoras. Tanto Enrique Gámez como Balbino Pardavila concuerdan con la necesidad de contar con sistemas de evaluación, calidad y autocontrol para poder saber si un festival realiza la labor de desarrollo artístico, de gestión social y los objetivos de política cultural que son su razón de ser. Aunque existen algunas primeras propuestas de evaluación de la gestión cultural pública (Miralles et al. 2009), la forma en cómo se realiza el control de los festivales, la disponibilidad de indicadores precisos y la valoración de sus resultados está por determinar.

El margen de libertad del director de un festival de titularidad pública está supeditado a las relaciones de confianza con el o los políticos de referencia (en el ámbito municipal, el concejal de cultura y el alcalde), y a su habilidad para negociar con los jerarcas administrativo-institucionales. En la mayoría de casos, el director asume el doble rol de director artístico y de director ejecutivo, pues la dirección general y buena parte de sus funciones (representación institucional, negociación de los grandes patrocinios, líneas maestras de la organización) recaen en un político, o formalmente en un órgano rector delegado de las administraciones titulares. En contraste con la experiencia de otros países occidentales, la presencia de miembros independientes en dichos órganos de gobierno es anecdótica. Cabe decir también que muy pocos festivales cuentan con un consejo artístico asesor formalmente constituido.

El papel del director crece en protagonismo y responsabilidad en la medida que el festival adquiere prestigio gracias a un perfil cla-

ramente delimitado (artístico y comunitario) y dispone de personalidad jurídica propia. En el caso de constituirse un consorcio entre diversas administraciones públicas prevalece la figura del director general. Tradicionalmente dicha dirección general incluye la dirección artística, aunque cada vez más —especialmente en las estructuras de mayor tamaño— la responsabilidad representativa, la artística y la administrativa se dividen entre diversos profesionales, con mayor o menor autonomía de gestión. En opinión de Enrique Gámez, “en festivales de envergadura, el hecho de dedicarse a temas de gestión y producción, marketing y comunicación, así como a captación de recursos resta tiempo al desarrollo de la línea artística, que de por sí ya es muy compleja”. Otra experiencia interesante es la del Festival Sónar, pues es una dirección compartida entre tres codirectores. Como comenta Ricard Robles: “Es una gestión muy compartida donde la mayoría de decisiones se toman como mínimo entre dos de nosotros. Aunque Enric Palau es el responsable de elaborar la propuesta artística, hemos aprendido a hacer las cosas por el camino y la vocación artística de los demás se mantiene aunque no siempre se ejerza”. Muchos responsables de festivales defienden la idea que es necesario un buen gestor con una amplia formación artística. En palabras de Alberto Lugaluppi, director del Festival Internacional de Buenos Aires y coautor de este libro: “un mero gestor no sirve para dirigir, sino que es necesaria la mezcla de las dos cosas: gestores con profunda formación artística en el área”.

Otra cuestión fundamental es el impacto del proyecto artístico en el modelo de gestión del festival, y viceversa. Esta relación depende en buena medida de la tipología de director artístico existente. Un perfil de dirección artística pura, no es el mismo que el de un director artístico-productivo, artístico-emprendedor, artístico-administrativo, o artístico-político, para solo citar algunos de los más comunes. Al parecer de Javier Estrella, “no hay que confundir entre el perfil artístico y la figura de un director artístico; la persona que se ocupa de determinar el planteamiento y la línea artística no tiene porqué ser él un artista, sino contar con experiencia y conocimientos artísticos”.

Buena parte de los responsables entrevistados cuestionan el modelo de director artístico *alma imperecedera* del festival, por la dependencia y fragilidad que puede llegar a comportar a largo plazo. Esto explica la tendencia hacia la contratación por un periodo limitado de tiempo, habitualmente entre 3 y 5 años, de un buen número de directores artísticos, tanto para festivales como

para programaciones estables. De todos modos, Josep M. Busquets sentencia: “El director artístico tiene que ser el alma del festival, sea perecedera o imperecedera”. Sin embargo, tanto él como Javier Estrella concuerdan en que no hay que confundir el perfil de director artístico con el carácter artístico de un festival. En última instancia, la línea o filosofía artística es la que marca el sentido y el éxito o fracaso de un festival. En todo caso, detrás, de un director artístico es bueno que haya un comité asesor y un equipo técnico que aconseje, apoye y ayude en las decisiones que se deban tomar, en especial en aquellos aspectos más desconocidos o en los que el director tenga menos experiencia o competencias.

Más allá de la bondad de los distintos perfiles de dirección artística, un número significativo de festivales han nacido de la capacidad de una personalidad fuerte y bien conectada de persuadir a los responsables de una administración pública, una caja de ahorros o una fundación privada de la necesidad u oportunidad de crear un festival especializado en un determinado género o formato. Sin dichas personalidades y su capacidad de liderazgo probablemente no existirían muchas iniciativas loables. El problema nace cuando no hay capacidad para delegar funciones, desprenderse de responsabilidades, programar una sucesión a tiempo, o se entra en conflicto con la/s institución/es promotora/s por el control y la titularidad de facto del evento (intelectual por parte de la dirección artística, o jurídica y financiera por parte de la institución promotora). A medida que un festival madura es bueno que no dependa de un *alma imperecedera* sino que se compartan responsabilidades, figuras o funciones clave entre distintas personas: la presidencia, la dirección general, la dirección artística, y la dirección administrativa.

Todos los directores consultados son conscientes de la necesidad de aprendizaje permanente. Al parecer de Enrique Gámez: “Yo diría que las tres cuartas partes de los directores de festivales en España tienen una formación autodidacta. No hemos recibido una formación específica en gestión cultural; hemos aprendido de nuestros errores a funcionar en muchas ocasiones por instinto y “copiando” modelos de otros lugares. Afortunadamente, en la actualidad existe formación de gestión cultural y tenemos de saber incorporar esta nueva savia entre nuestros colaboradores con el objetivo de mejorar y modernizar nuestras estructuras”. Con una opinión parecida, Javier Estrella detalla que “nuestra fuente principal de colaboradores son estudiantes de master y postgrado, mucho más activos y entusiastas”. Lo fundamental, concluye

Josep M. Busquets es “la vocación artística y sentimental, pues es lo que hace que se impliquen en el trabajo, incluso más que por razones económicas”.

La gestión de los recursos humanos

Por naturaleza, un festival cuenta con una estructura permanente muy pequeña, que en general solo los festivales medianos o grandes pueden remunerar todo el año. A partir de este grupo inicial, el resto del personal aumenta progresiva pero bastante lentamente hasta unos pocos días antes del evento. A partir de este momento, el incremento es exponencial pues deben cubrirse todas las necesidades de atención al público, a los artistas y a los técnicos. La selección e incorporación del personal no puede permitirse errores ni largos procesos de formación y aprendizaje. En un festival una mala planificación o una equivocación son o bien irreversibles o bien se paga un coste muy alto por ellas, tanto en términos personales como financieros. Un buen indicador de la profesionalidad de una dirección y de su equipo es el número y valor de las desviaciones de última hora respecto al presupuesto inicial aprobado.

En una organización de gestión intensiva discontinua, y por lo tanto de alto riesgo como es un festival, contar con unos recursos humanos bien formados y de calidad es fundamental. La política de selección de personal es esencial, tanto en lo que se refiere al personal técnico y de producción, como de comunicación, gestión administrativa o apoyo a la labor artística. El perfil, nivel de responsabilidad, dedicación y compromiso del núcleo estable es básico, pues el resto de personal contratado depende en buena medida (o entra a colaborar a propuesta) del mismo. Del mismo modo, es necesario garantizar unos salarios y un proceso de formación acorde con una relación profesional que para la mayoría no solo es temporal sino además de muy corta duración.

En general, la motivación, la experiencia previa y la calidad intrínseca de los profesionales participantes son básicas. Para asegurar un reclutamiento ágil y seguro conviene contar con una amplia red de contactos de confianza. “Muchas veces es tu equipo el que dispone de estas redes” comenta Josep Maria Busquets, por esto “cuando escoges el personal no solo debes mirar que desarrollen su trabajo de manera eficaz y eficiente, sino que además deben poseer unas redes amplias para captar nuevos colaboradores”. Un buen festival es una estructura organizativa latente, formada por

un conjunto de profesionales y empresas acostumbradas a trabajar de forma conjunta e intermitente a presión. Se trata de disponer de un conjunto de profesionales independientes, voluntarios y empresas de servicio de confianza en el conjunto de áreas de especialización de un festival, desde prensa y comunicación a producción ejecutiva, pasando por control de entrada y seguridad a asistencia artística.

Dada la especificidad de muchos de los cometidos, solo es posible compartir rutinas de gestión con otras actividades parecidas (programación de grandes eventos, equipamientos con programación estable u otros festivales, fundamentalmente). Muy pocos festivales, menos de una decena en España según José Antonio Echenique, pueden permitirse el lujo de contar con una plantilla fija permanente. Una forma de garantizar un núcleo estable consiste en organizar otras actividades, semejante o complementarias al propio festival.

En este contexto, el papel del director y su equipo más próximo es crucial; en especial el jefe técnico y el responsable de comunicación y relaciones públicas, pues junto con el director son la garantía de calidad y de continuidad de un festival. Este equipo, formado habitualmente por muy pocas personas, aquellos con mayor continuidad temporal, son los responsables de planificar, ejecutar y monitorizar el equipo humano. Como comenta Ricard Robles: “La clave es poder y saber gestionar el equipo humano que interviene en el proceso de configuración del festival. En nuestro caso el equipo fundamental lleva con nosotros más de diez años. Ha de ser un equipo que se entienda entre ellos, que trabajen a la par.” De todas formas, la búsqueda de nuevos colaboradores es constante pues cuando uno de ellos encuentra un trabajo fijo lo pierdes (aunque engrandece la red de contactos amigos del festival en otros organismos y proyectos).

La organización del equipo humano es esencial para un festival. En general conviene que sea lo más horizontal posible, para que a medida que crezca, no se dé una excesiva distancia entre la dirección y el conjunto de colaboradores. De todas formas no existe un modelo funcional prototípico de organigrama válido para cualquier tipo de festival. En general, los modelos varían en relación del volumen de la programación (número de espectáculos y duración temporal del evento), el presupuesto disponible, o la integración en una estructura organizativa más grande (por ejemplo el área municipal de cultura, una empresa de servicios culturales más

amplia, o un equipamiento con programación estable). De todas formas, en la mayoría de organigramas se acostumbra a diferenciar entre el equipo artístico (selección, programación, acompañamiento y presentación de los espectáculos y las actividades) que a menudo incluye también a los responsables de dinamización pedagógica, el equipo de comunicación (diseño e implementación de la campaña de marketing, prensa y relaciones públicas), el equipo administrativo (presupuesto, contabilidad, captación de recursos externos, recursos humanos y contratación), y el equipo técnico y de producción ejecutiva (productores, técnicos), entre otros.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es la conexión entre el personal propio (contratado o voluntario), el de las empresas contratadas, y el de algunos servicios municipales externos (policía, brigada municipal, servicios centrales, etc.). La buena coordinación solo es posible si se trabaja en todo momento una buena cultura de la cooperación.

Por último, en los casos que se cuente con voluntariado, es importante diseñar una política específica de motivación permanente, de control de la calidad y de remuneración simbólica. Este personal no solo puede ser de una gran ayuda para determinado tipo de tareas, sino que acostumbra a ser una importantísima fuente de relación social con el entorno inmediato del festival. Conviene que no solo es responsable de recursos humanos interactúe con el voluntariado, sino que sea también una prioridad del responsable de marketing y comunicación.

La estrategia financiera y presupuestaria

Otra de las responsabilidades del equipo directivo son las estrategias de financiación, y de diseño y control del presupuesto de gastos. Las primeras se dividen en el conjunto de gestiones para la captación de ingresos externos (subvenciones, patrocinio y publicidad, fundamentalmente), y en la planificación de las estrategias para generar recursos propios (política de precios y abonos, concesión para restauración y comercios, venta de subproductos y servicios colaterales, entre otros). En este ámbito hay que añadir asimismo la contraprestación de servicios como el intercambio de entradas por publicidad en los medios de comunicación o la exclusividad por descuento, entre otras. Este conjunto de estrategias financieras debe confrontarse con el diseño y aplicación de un presupuesto de gastos ajustado a las necesidades y a las posibilida-

des real de cada festival.

La búsqueda de recursos externos es una actividad con una repercusión pública y un impacto a largo plazo mayor de lo que a primera vista uno cree. La consecución de las alianzas institucionales necesarias para financiar y arropar el festival requiere de tiempo de maduración y de contactos a muchos niveles (políticos, empresariales, artísticos o sociales), tanto a escala local como regional, nacional y hasta internacional. En este sentido, la participación activa de algunos festivales españoles en redes europeas les ha permitido conseguir cofinanciación por parte de distintos fondos europeos (este es el caso, por ejemplo de Tàrrega con la Red de festivales de calles, *Meridians*, o de Temporada Alta que recibe financiación del Programa Interreg IV).

En la medida que un festival es de titularidad pública, buena parte de sus recursos proceden de la/s administración/es que lo tutelan. El acceso a fondos de niveles de gobierno superior (diputaciones, comunidades autónomas o administración central) viene condicionado por las relaciones entre gobiernos y las especificidades de cada programa de ayudas. Para los festivales independientes, el acceso a los recursos públicos depende principalmente del impacto territorial generado (factor determinante para la mayoría de administraciones locales), o de la aportación artística, articulación interterritorial o proyección nacional e internacional del evento (factores más valorados por los niveles de gobierno más alejados).

Pero más allá de la financiación procedente de los presupuestos públicos, todos los festivales intentan captar recursos procedentes del patrocinio empresarial. En general, los ingresos de un festival obedecen al grado de prestigio conseguido, pues es éste el que le permite legitimar el apoyo público y atrae el interés de las empresas patrocinadoras. Junto al prestigio, los festivales con mayor impacto mediático y de público consiguen con mayor facilidad obtener fondos no gubernamentales. En los grandes festivales escénicos el aporte público representaba en el año 2007 el 46,6% de los recursos, frente a un muy significativo 20,6% procedente del patrocinio, un 16,9% de la venta de servicios u otros ingresos, y finalmente un 15,8% originado en la taquilla (Bonet *et al.* 2008).

El patrocinio es fruto de una combinación de factores interrelacionados entre sí. Para la empresa patrocinadora, tan importante es la imagen positiva que se lleve el público directo del festival como aquella que se trasciende al conjunto de la opinión pública. La

función de las agencias de patrocinio consiste no solo en relacionar el festival (o la institución cultural de la que éste depende) con las potenciales empresas patrocinadoras, sino que una vez confirmado el acuerdo velar por la máxima difusión del mismo. Finalmente, el administrador de un festival ha de ser consciente que una parte de los ingresos por patrocinio debe reinvertirlos en imagen y servicios al patrocinador.

En opinión del conjunto de los directores entrevistados, mientras en España no se genere un tejido y una sociedad civil más fuerte e implicada, y no se apueste decididamente por promover el patrocinio empresarial y el mecenazgo social, difícilmente se dejará de ser dependiente del apoyo directo gubernamental. La proporción de festivales que consigue sobrevivir sin dicha dependencia gubernamental se limita a un muy limitado número de grandes eventos mediáticos. Entre los festivales analizados, únicamente el Sónar logra prosperar con una aportación pública de solo el 10% de sus ingresos totales. Para Josep M. Busquets, se debería aplicar un modelo de beneficios fiscales como el de la normativa francesa de 2003,¹⁴ que a diferencia de la Ley española 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, favorece a un gran número de iniciativas sociales y culturales, y no solo a eventos extraordinarios promocionados por el propio gobierno (Copa América, Expo de Zaragoza ...). De todas formas, en opinión de Paco Cánovas, además de mejorar el régimen fiscal, se debe ser consciente que “en España no existe la cultura de patrocinio de otros países europeos, y en especial de Estados Unidos, donde el modelo está mucho más desarrollado”. Un cambio de paradigma pasa por propiciar al mismo tiempo una modificación legislativa y crear una nueva cultura de responsabilidad social compartida.

Otra de las fuentes de ingresos fundamentales para la gran mayoría de festivales es la taquilla. La opinión generalizada entre los directores entrevistados es que la gratuidad debe dejarse únicamente para los espectáculos de calle o algún evento muy particular, por ejemplo en actividades para atraer nuevos públicos, de sensibilización entre colectivos específicos, o en lugares muy determinados, inusuales o al aire libre. De todas formas, se considera que lo normal debe ser cobrar, aunque sean cantidades pequeñas: “El arte y la cultura no tienen que ser gratis. La gente debe apren-

¹⁴ Ley 2003-709 de primero de agosto de 2003, relativa al Mecenazgo, a las asociaciones y a las fundaciones. Para conocer mejor el sistema francés de apoyo al mecenazgo ver www.mecenat.culture.gouv.fr

der que la cultura cuesta un esfuerzo y que hay que pagar” comenta Josep M. Busquets. “Si queremos hacer un festival de calidad y contundente se han de pagar las entradas”, reitera Paco Cánovas. “Todo lo que se hace gratuito termina por no generar público, ya que se le quita prestigio al evento” insiste Jesús Villa-Rojo. Concluye Sunyer, “la gratuidad generalizada va en detrimento de la valoración de la experiencia por parte del público. Regalar las entradas, sobre todo a gente que posee medios económicos, es degradar el producto”.

De todas formas, en algunos casos no es posible aplicar un precio de entrada por cuestiones de filosofía del espacio donde se desarrolla el festival. Ricard Robles cuenta el frustrado caso del Sonar Kids en el Matadero de Madrid, pues el ayuntamiento no permite cobrar entradas de pago en un espacio público cuando es un promotor privado el organizador del evento. El problema de este tipo de normas proviene de la falta de una cultura de cooperación público-privado. Una forma de obviar este problema, insinúa José Antonio Echenique, consiste en ofrecer la recaudación a una ONG o para una causa social.

La otra gran estrategia del administrador de un festival consiste en elaborar el presupuesto y en controlar los gastos para ajustarlos a las necesidades del evento y a las posibilidades de cada promotor. La elección de la programación y el calendario, el control sobre los factores predecibles, así como el conocimiento profundo de los condicionantes técnicos de los espacios físicos así como de las producciones ayudan a no incurrir en riesgos (ni gastos de última hora) excesivos. De todas formas, la mejor forma de controlar los gastos es contar con proveedores de confianza o en competencia entre sí. Reducir la intermediación y propiciar mercados competitivos de proveedores para el conjunto de instituciones que trabajan en el espectáculo en vivo y en actividades próximas termina siendo beneficioso para todos. Esto es importante tanto en lo que afecta a los gastos técnicos como en los artísticos. En este último caso, se han intentado acuerdos entre diversos festivales para no pagar cachés desmesurados, pero esto no siempre es fácil dado el poder de algunos grandes intérpretes o la “deslealtad” de programadores sin reparos o límites en este tipo de gastos (frecuentemente, responsables de festivales que compran el prestigio en base al talonario).

En términos generales, el nivel de gasto que puede permitirse un festival tiende a crecer con el tamaño del municipio que lo acoge.

De esta forma, mientras que la mitad de los festivales escénicos realizados en municipios de menos de 25.000 habitantes tuvieron en el año 2007 un presupuesto inferior a los 50.000 euros, ésta tipología de pequeño festival solo representa el 16% del total entre los que se realizan en ciudades entre 200.000 y un millón de habitantes. Esta regla se rompe en el caso de Madrid y Barcelona pues en ambas capitales no solo abundan los festivales de bajo ingreso (el 42,1% del total), en general iniciativa de asociaciones y pequeñas empresas independientes, sino que también es donde se ubican los mayores festivales por volumen de actividad y presupuesto (el 10,5% frente a una media española de festivales con un presupuesto superior a los 2,5 millones de euros del 2,5%) (Bonet *et. al* 2008).

La estrategia de imagen y comunicación

La estrategia de comunicación de un festival parte de su propia singularidad temporal y de programación para darse a conocer como evento excepcional. En función de la saturación mediática de cada lugar la estrategia a seguir acaba siendo distinta (un festival no ocupa el mismo lugar en una gran ciudad que en un espacio rural, en un suburbio industrial o en una pequeña ciudad con baja densidad de oferta cultural). El prestigio del evento y de los intérpretes que se programan facilita asimismo una mejor cobertura por parte de los medios de comunicación, así como la infiltración a través de las redes sociales. Redes que ocupan un lugar cada vez más importante como altavoces del tradicional boca-oreja. Prácticamente todos los festivales con una gestión profesionalizada disponen hoy de sus plataformas virtuales, pero aun queda camino por recorrer para que la oferta virtual complemente el espacio físico y amplifique la programación en vivo de los festivales.

Para todos los responsables de los festivales entrevistados, la estrategia de comunicación es fundamental. Una ventaja de los festivales en relación a los teatros y a los auditorios con programación estable es la mayor capacidad de un evento extraordinario para atraer personas poco familiarizadas con el espectáculo en vivo, para crear empatía y transmitir emoción. Evidentemente, dicha ventaja relativa se asienta en la singularidad de la programación y del contexto o espacio excepcional en el que se plantea. Existe una relación directa entre el reconocimiento de un intérprete y la capacidad de impacto mediático del festival. Pero, al parecer de Jesús

Villa-Rojo, “si encuentras los canales apropiados que te ofrece una promoción particular puedes conseguir que un grupo emergente tenga resultados similares a los de un grupo consolidado”.

Lógicamente, la realidad cambia en función de los géneros o estilos de cada festival, pues la penetración social de la música antigua o clásica, por no hablar de la contemporánea, difiere significativamente de la situación de la música popular o moderna. Algo parecido se podría decir si se compara el público de un espectáculo de flamenco con el de la danza contemporánea, y de forma parecidas si hablamos del resto de géneros y estilos escénicos. El mundo de la música clásica vive y sufre de su etiqueta elitista. Por un lado goza de mayor prestigio artístico y social, pero por el otro tiene un público cada vez más envejecido. “Los festivales de música clásica debemos cambiar, hacer más participe al público, transformar la mentalidad a la hora de programar y de vender” afirma José Antonio Echenique. Y Enrique Gámez confirma: “debemos hacer esfuerzos para que la música clásica llegue a más audiencia”. Pero se lamenta, “las propias casas de discos y los medios de comunicación dan más importancia a elementos triviales, ajenos a la verdadera función de la música; muchas veces hemos de luchar contra un gran molino de viento”. El objetivo, para Javier Estrella, consiste en “atraer un público nuevo que no va normalmente a escuchar conciertos, utilizando espacios alternativos y nuevos formatos para dar la oportunidad de que la música se difunda”. En este sentido, el Festival Proms de Londres organizado por la BBC se perciben como un modelo de formato-programación-comunicación-participación a seguir.

Toda estrategia de comunicación pretende posicionar a escala nacional e internacional la marca e imagen del festival, y al mismo tiempo atraer un público directo que legitime la apuesta y ayude a financiarlo. El público, en un sentido amplio del término, es la razón de ser de un festival. Tal como comenta Balbino Pardavila, una política de comunicación “no debe olvidar las necesidades del público, que es el cliente del festival, pues va unido al concepto clave de participación”. Realizar periódicamente encuestas para evaluar el festival debería ser una rutina de buena gestión.

Formatos y producción ejecutiva

El formato de un festival (duración, intensidad o ubicación) es resultado y tiene consecuencias tanto de orden artístico como de

gestión. El tamaño es asimismo importante, pues permite o limita el impacto artístico y territorial a conseguir. Cuanto mayor es el periodo desde el inicio a la clausura del festival, el número total de días con programación, el volumen y la tipología de las ubicaciones distintas donde se desarrollan las actividades, más complejo representa gestionar un evento artístico de esta índole.

Por otro lado, las especificidades técnicas se multiplican, en especial cuando se utilizan espacios no habituales ni preparados para el espectáculo en vivo. En estos casos, los costes pueden incrementarse de forma notable. Escoger una localización no es únicamente una decisión técnica, que debe resolverse satisfactoriamente para la correcta recepción del espectáculo, sino que tiene también implicaciones directas tanto respecto de las audiencias como de las autoridades locales. Un festival puede ayudar a revitalizar espacios degradados o beneficiarse del prestigio de monumentos emblemáticos. En todo caso, es necesario que haya una apropiación del lugar por parte de los artistas y de los técnicos involucrados, así como por parte de los públicos asistentes. Pero, asimismo, es de enorme importancia que los residentes o usuarios habituales del lugar acepten y valoren positivamente el uso temporal que el festival hace del lugar.

En todo caso, un festival necesita de un buen equipo de técnicos y de productores ejecutivos que hagan posible la materialización de un programa de actividades en un tiempo y un espacio precisos. Un buen diseño de dicho conjunto de actividades es esencial pues su ejecución se concentra en un tiempo muy corto, sin prácticamente posibilidad de corregir errores.

La política educativa y de captación de nuevos públicos

La política de creación y captación de nuevos públicos no debería desligarse de una estrategia más amplia de difusión e implantación del festival en el territorio. Una forma de dinamización local consiste en ejercer de catalizador del crecimiento personal, intelectual y artístico, favoreciendo procesos de mediación, experimentación y aprendizaje de los diversos colectivos del entorno social en el que se ubica cada manifestación artística. Se trata no solo de incidir en los niños y en sus familias, sino plantearse el conjunto de la población, así como los posibles visitantes externos, en sus necesidades y expectativas compartibles o específicas: vecinos, profesio-

nales de la cultura, inmigrantes, trabajadores diversos, estudiantes, colectivos marginados, hospitalizados, etc.

Una manera de lograrlo consiste en proponer actividades formativas o de ocio creativo abiertas y en sintonía con los centros locales de enseñanza, entidades sin fines de lucro, empresas o asociaciones de profesionales durante los días del festival o a lo largo del año. Algunas de estas actividades también pueden abrirse a los colectivos de no residentes presentes en la localidad durante los días del festival. A menudo es posible diseñar conjuntamente actividades específicas con entidades o centros formativos o artísticos locales, mientras que en otros casos se trata de agrupar colectivos distintos en determinadas propuestas abiertas: talleres, visitas, conciertos o espectáculos para niños, jóvenes o adultos. Si lo que se pretende es reducir la distancia entre, por un lado, las propuestas de los creadores y las expectativas de los pequeños círculos de iniciados, y por el otro el grueso de la población con todas las barreras culturales o psicológicas creadas históricamente, es necesario incidir en la curiosidad natural, en las ganas de aprender y de gozar con propuestas que no impongan barreras.

Para Javier Estrella: “La creación de nuevos públicos es una de las principales estrategias que se deben desarrollar. Hay que dar la oportunidad a la gente para que escuche música diferente”. Para llegar a ellos, es necesario facilitar las pasarelas y romper con las barreras psicológicas, sociales y educativas que a veces no lo permiten. Un festival acostumbra a tener más libertad para romper con ellas que un equipamiento estable, pero es necesario diseñar los puentes que cada tipología de público potencial requiere.

Estrategias de inserción territorial y artística

Los festivales son estructuras inmateriales que requieren de mucha energía y recursos, y de la capacidad de compromiso y colaboración de un gran número de entidades y profesionales con expectativas distintas para lograr un impacto amplio, en buena medida asimismo intangible o difícil de medir. El éxito de un festival depende de un conjunto amplio de factores. En primer lugar, de su capacidad para inserirse en el territorio donde se ubica y servir desde una opción artística particular al desarrollo cultural de la comunidad inmediata de referencia. En segundo lugar, de su capacidad para conectar la propuesta específica de programación con un proyecto artístico más amplio (por ejemplo, promover una

determinada disciplina, estilo o tendencia artística). Un tercer objetivo de un festival, de tipo claramente instrumental pero no por ello menos importante, es apoyar el desarrollo social y económico de su entorno inmediato. Evidentemente, no todos los festivales buscan con la misma intensidad estos distintos cometidos pues esto dependerá en buena medida de la misión y los recursos con que cuenta cada festival.

De todas formas, según la encuesta ya citada realizada a los responsables de 43 grandes festivales escénicos en el año 2007 (Bonet *et al.* 2008), los dos argumentos más citados (por aproximadamente el 85% de los casos) como importantes o muy importantes para justificar su existencia fueron la voluntad de potenciar el municipio como un espacio cultural, y ofrecer en su territorio una oferta cultural inexistente durante la programación estable. Los tres argumentos siguientes citados en orden importancia por dichos festivales fueron, respectivamente, ser una plataforma para dar visibilidad a los creadores del entorno (74,8%), potenciar la imagen del promotor del festival como un dinamizador cultural (62,5%) y dinamizar económicamente el territorio (61,5%). En cambio, los argumentos atraer el turismo cultural, o paliar la escasez de oferta escénica en la zona en un momento del año en concreto, solo fueron considerados como importantes por escasamente un tercio de los festivales encuestados.

Muchos festivales viven con una cierta tensión su papel como impulsores de un desarrollo económico y artístico local, y su ambición artística a escala nacional e internacional. La necesidad de servir a la propia comunidad local, razón de ser y justificación de la mayoría de los festivales para acceder a los recursos públicos, no debería impedir la búsqueda de una cierta proyección extra-territorial. La validación por parte de profesionales y expertos internacionales, junto a la capacidad para ser un interlocutor con artistas, profesionales y público procedente del exterior termina por mejorar el servicio del festival a su propia comunidad local. Lógicamente, todo depende de cómo se haga y en qué proporción.

De todas formas, ser internacional no pasa únicamente por invitar artistas internacionales, o conseguir que una proporción del público sea extranjero (muy fácil para una población turística y mucho más difícil para una localidad alejada de los flujos turísticos). En opinión de Ricard Robles, la verdadera internacionalización consiste en ser un referente y estar posicionado en la agenda internacional. Para ello, Paco Cánovas preconiza la importancia del

trabajo en red y el desarrollo de estrategias de marca de calidad.

En todo caso, para llevar a cabo la misión y los diversos objetivos que se plantea un festival es fundamental establecer alianzas formales e informales con otros festivales nacionales e internacionales, así como con los teatros, los auditorios y las escuelas profesionales con actividad constante a lo largo de todo el año. Otros actores básicos a tener en cuenta son los artistas y el conjunto de profesionales escénicos y musicales locales, y el conjunto de empresas del sector (agentes artísticos, discográficas, o empresas logísticas, entre otras). Finalmente, es importantísimo no descuidar la relación con los responsables políticos con incidencia en el ámbito cultural, el conjunto de los medios de comunicación, y muy en particular la crítica artística. El trabajo con los *stakeholders* es parte indisociable del trabajo de un director de festival.

Es esencial, comenta Enrique Gámez, “que la ciudad se crea el festival (...) Entre todos hemos de crear una estrategia para alcanzarlo”. “Necesitamos que la ciudad se aboque e implique en el desarrollo del evento, pues el festival le aporta muchísimo en términos artísticos, sociales y económicos, y pocos lo valoran” confirma Ricard Robles. El festival de Aix-en-Provence, ilustra como ejemplo Josep M. Busquets, “ha conseguido inserirse en la ciudad y ser todo por ella”. Para ciudades como Edimburgo, Aviñón o Salzburgo, el festival alimenta la ciudad el conjunto del año, remarca de nuevo Enrique Gámez. Pero para lograrlo, comenta Jesús Villa-Rojo, el festival debe desarrollar su labor de forma continuada durante todo el año, teniendo en cuenta y asociándose con los restantes actores culturales de la ciudad.

Uno de los campos donde hay más trabajo por delante es el del turismo cultural. Para ello es necesario cambiar la mentalidad, disponer de la programación con mucha más antelación que ahora. Javier Estrella denuncia que “una de las tragedias de los festivales españoles es que la programación no se hace pública hasta un par de meses antes de empezar, mientras que los agentes turísticos necesitan la información con unos seis u ocho meses de antelación para insertarlo en los paquetes turísticos”. Existe “un público potencial, con una formación y una tradición cultural envidiable, que no acepta disponer únicamente de una fecha, quiere conocer el detalle de la programación”, confirma José Antonio Echenique. En otros países europeos, remata Paco Cánovas, el sistema turístico está más desarrollado y articulado con la oferta cultural local. En síntesis, sin una buena planifica-

ción y un buen trabajo de alianzas con el resto de actores locales difícilmente un festival puede posicionarse al nivel que su potencial le permite.

Conclusiones

Tal como comenta Dragan Klaic (2006) los festivales sufren de su esencia discontinua. Esta característica definitoria de su naturaleza dificulta la estabilidad de su personal clave, la visibilidad a lo largo del año, la lealtad de las audiencias, la atención continuada de los medios de comunicación, y el compromiso de sus financiadores. Lógicamente la discontinuidad no es solo un problema sino también la oportunidad que explica el elevado y creciente número de festivales existentes.

Aunque detrás de cada festival confluyan muchas circunstancias particulares, el gran aumento del número de festivales en España en el periodo 1990-2007 puede explicarse fundamentalmente por su relativamente bajo riesgo social y político, su intensidad y concentración temporal, y la posibilidad de conseguir mayor notoriedad que la programación estable ante los medios de comunicación.

En relación a los teatros o a los auditorios con una programación estable, los festivales conllevan un menor compromiso institucional a largo plazo. Poner en marcha o apoyar un nuevo festival (así como dejarlo de lado) es más fácil para una administración pública, una fundación privada o una entidad financiera, que crear o dejar de programar un recinto estable del que la institución es el titular. En efecto, en época de crisis desaparecen muchos más festivales que espacios con programación estable.

En contrapartida, los festivales tienen algunas ventajas económicas frente a la programación ordinaria. Tres son los motivos fundamentales: a) captan recursos públicos y privados más fácilmente (por su mayor visibilidad); b) pueden generar más ingresos por taquilla al lograr atraer gracias a la singularidad del evento más espectadores (aunque no siempre aprovechan la mayor demanda para solicitar unos precios comparativamente más altos de las localidades); y c) los grupos artísticos tienden a aceptar con mayor facilidad descuentos en sus cachés (que compensan con el prestigio que adquieren al formar parte de eventos con prestigio).

Los modelos de gestión y organización de festivales no pueden

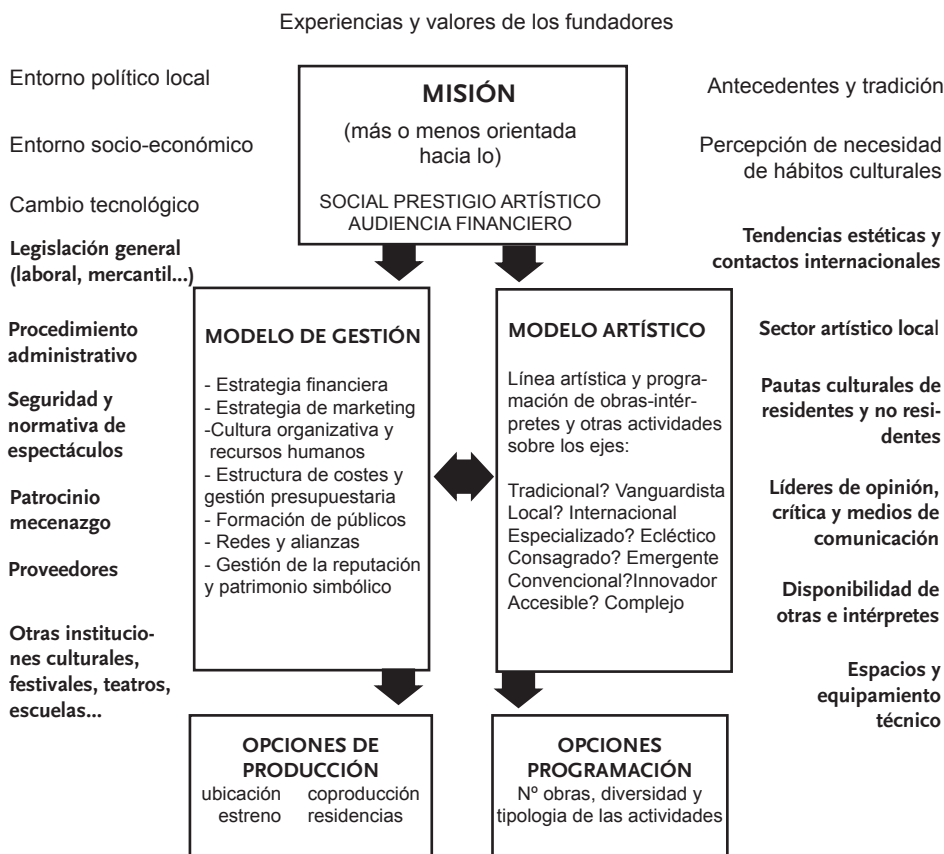
deslindarse de la cultura organizativa y las experiencias de gestión de cada país, pues la realidad del espectáculo en vivo es en buena medida consecuencia de la interacción entre un contexto social y político, unas necesidades culturales de la sociedad, las propuestas de unos agentes culturales más o menos profesionales, y unos recursos disponibles puestos a disposición por la comunidad (a través de la compra de entradas, la aportación gubernamental, el patrocinio empresarial o la publicidad). Evidentemente, los modelos varían en función de la tipología del festival, es decir, tal como se ha comentado, de la combinación entre el territorio donde está ubicado, la titularidad del mismo, el presupuesto disponible y el proyecto artístico.

En todo caso, tanto el modelo de gestión como el modelo artístico que caracterizan un festival interactúan entre sí, y son consecuencia de la orientación de la misión que el propio evento se ha asignado, o ha llegado a adquirir con el tiempo. En la orientación influye tanto la experiencia y los valores de los fundadores, como los antecedentes y la tradición cultural local, así como la percepción de necesidad social y los hábitos culturales. Estos elementos dependen asimismo del entorno político y socio-económico local, así como del impacto en los valores y las prácticas sociales que representa el cambio tecnológico.

Como resultado de la interpretación de la misión, cada festival perfila su línea artística, escoge los grandes temas que marcan cada edición y despliega una programación formada por espectáculos y otras actividades paralelas de estilos, envergadura y orígenes complementarios. La concreción de la programación es resultado de la tensión entre una opción predeterminada y la influencia sobre la misma de las tendencias estéticas dominantes y los contactos internacionales del director, de la interlocución con el sector artístico local, la opinión de la crítica y los medios de comunicación, y el conjunto de pautas culturales de residentes y no residentes cercanos al festival. Otros aspectos, bastante más prosaicos, como la disponibilidad de obras e intérpretes o la tipología de los espacios y su equipamiento técnico, terminan condicionando el programa final que se presenta.

Figura 6

Sistema de gestión de festivales



La otra cara del festival es su modelo de gestión. Tal como ya se ha comentado, se estructura como una combinación de estrategias que abarcan desde la financiación, la comunicación y los recursos humanos, al control de los costes y el presupuesto, la formación de los públicos, la capacidad por tejer alianzas y de insertarse en redes de colaboración, y gestionar la reputación y el patrimonio simbólico labrado por el festival y sus protagonistas. Un conjunto de factores externos condicionan las formas de intervención, desde el marco normativo a la cultura de patrocinio y mecenazgo, pasando por la calidad de los proveedores y la posibilidad de trabajar

conjuntamente con otras instituciones culturales y educativas.

El resultado combinado del modelo de gestión y del modelo artístico es medible tanto en términos de las opciones de programación del festival (por ejemplo en el número, diversidad y tipología de las actividades programadas) como en sus opciones de producción (proporción de producciones propia sobre externas, acogida de compañías en residencia, o ubicación de las actividades, entre otros). Y en especial, por la capacidad de conseguir los objetivos prefijados, a nivel de impacto social, artístico o económico. En este sentido, más importante que los valores absolutos obtenidos (número y tipología de los asistentes para las distintas categorías de actividades, implicación y satisfacción de los profesionales participantes, reseñas en los medios de comunicación, contratos firmados, etc.), son los avances en términos relativos, contextualizados en función de los recursos disponibles.

En resumen, un festival bien gestionado es fruto de la combinación de un conjunto de decisiones y procesos clave. A modo de conclusión se pueden sintetizar en:

- a) La línea artística
- b) La temporalidad: época del año, duración, intensidad de la programación
- c) La ubicación de las actividades (y su relación con los espacios estables) y características técnicas de los espacios utilizados
- d) El conjunto de actividades programadas: número y formato de los espectáculos y las funciones, exposiciones, premios, seminarios, etc.
- e) Las estrategias de producción: encargo, coproducción, residencia, compra, etc.
- f) La estrategia financiera: subvención, patrocinio, política de precios, etc.
- g) La estrategia de recursos humanos: perfil del equipo (permanente, subcontratado, temporal, voluntariado), estrategia de captación, motivación, profesionalidad y formación
- h) La estrategia de comunicación: imagen, relaciones públicas, TICs ...
- i) La estrategia de captación de audiencia y formación de nuevos públicos
- j) La internacionalización (o extra comunidad): programación, público ...

- k) Las estrategias de cooperación: redes, otros festivales, espacios estables ...
- l) La relación con los actores significativos (*stakeholders*)
- m) La calidad y la evaluación de la gestión

El impacto artístico, económico y social de un festival es fruto, en última instancia, de la coherencia, calidad e interacción entre este conjunto de estrategias, pues son ellas las que lo hacen viable y sostenible a largo plazo. El aporte diferencial de un festival respecto de la programación estable, depende básicamente de la repercusión mediática obtenida, de la financiación consolidada y de la reputación adquirida. Por ello es necesario reflexionar de forma permanente en los retos institucionales, económicos y culturales que permiten progresar.

En el ámbito institucional, es importante consolidar una estructura pequeña, flexible, eficiente y ágil, cada vez más independiente en la gestión pero más fuerte en la capacidad de tejer lazos e interdependencias con los otros actores dominantes (o emergentes) en todos aquellos territorios de relación (local, artístico, educativo, económico, profesional, etc.). En el ámbito económico, saber mantener y diversificar las fuentes de financiación y las sinergias para compartir costes y nuevas alternativas de producción. Y en el ámbito artístico y cultural ser capaz de regenerarse e innovar sin perder las raíces.

Una época de crisis es un buen momento para reflexionar y replantearse el sentido y los modelos de gestión de la cultura. Los responsables directos y los financiadores del gran número de festivales creados a lo largo de las últimas dos décadas deben definir sus prioridades y el sentido último de sus apuestas. Los festivales son un contenedor extraordinariamente dúctil por su capacidad de adaptación a realidades y formas de expresión muy diversas, desde el ámbito rural al de los grandes centros metropolitanos, de la música antigua a los nuevos géneros que mezclan la performance y las tecnologías audiovisuales. Es importante, sin embargo, aprovechar sus enormes potencialidades pero también reconocer sus límites. Esperemos haber contribuido a hacer avanzar la reflexión.

La compleja tarea de dirección de un festival de artes escénicas

Guillermo Heras

Desde una de las más importantes perspectivas de la teoría de la gestión, el sector específico de las artes escénicas, tiene algunas carencias profundas que urge replantear. En nuestra práctica se sigue valorando todavía mucho más la producción y postproducción de un espectáculo, proyecto o evento, que la investigación y desarrollo que implica el fundamental territorio de la preproducción.

En este sentido, el trabajo que supone la dirección, curaduría o comisariado de un festival, muestra, feria, bienal o como se denomine a un proyecto de presentación de una opción determinada de propuestas organizadas en torno a una programación puntual, dentro del área de las artes escénicas, resulta de una gran complejidad. Y este hecho no siempre es valorado, ni por el propio sector escénico, ni por la mirada de otros profesionales que realizan tareas similares en otros terrenos de los lenguajes artísticos -(festivales de cine o ferias y bienales de artes plásticas)- y que, por lo general, siguen considerando el teatro o la danza con un cierto menosprecio.

Quizás arrastremos los viejos prejuicios de que la profesión escénica está más vinculada a la acción que al pensamiento. Y sin embargo, no concibo que haya una cosa sin la otra y, además, puedo asegurar que en los últimos años el pensamiento sobre las gestión de las artes escénicas se ha enriquecido con las aportaciones de excelentes profesionales que han entendido la pertinencia del binomio creación/ producción como algo indisoluble.

Pensar un festival es una complejísima tarea que conlleva etapas diferentes de planificación, desarrollo y puesta en marcha.

En primer lugar para que exista un proyecto coherente, creo que es fundamental un previo análisis del entorno donde se va a desarrollar esa propuesta que, a partir de ahora, ya concretaremos como festival -(más allá de que se desarrolle anualmente o en otros

periodos de tiempo)- y que deberá buscar una dialéctica entre los deseos artísticos, técnicos, productivos y de financiación, y las realidades que ese entorno (ciudad, pueblo, provincia, territorio, etc.) puede ofrecer para desarrollar el proyecto.

Es muy usual que, a veces, se pervierta el concepto de festival en dos extremos tangibles: o bien haciendo una pequeña programación puntual aprovechando fiestas patronales o cualquier otra circunstancia del lugar, o en el otro extremo, haciendo programaciones largas, encubiertas en torno a algo más parecido a una “temporada”. En ambos casos pesa mucho la idea, por parte de los políticos o programadores de esa de esa ciudad el hecho de cómo es más bonito denominar, bajo el título de festival internacional, a algo que en realidad podría tener otros niveles de cotidianidad. En muchos de estos casos la programación supone, según mi criterio, una simple **acumulación** de espectáculos (sean muchos o pocos) sin ningún discurso interior de **por qué, para qué y para quién** se realiza ese festival.

En los últimos años la proliferación de festivales en toda Iberoamérica ha llegado a marcar una tendencia a la “festivalitis” que en muchos casos lleva encubierta una **falta de auténtica política de gestión escénica global**. En estos momentos de crisis, la sostenibilidad de muchos de estos festivales se está haciendo imposible, por imprevisión de modelo, por la negación de la inversión en cultura de determinadas opciones políticas, por cansancio del entorno hacia lo que ofrecía el modelo artístico y, en algunos casos, por un claro divorcio entre la población y sus ciudadanos y la oferta cultural que ofrecía dicho festival.

Por tanto sería interesante asumir que hay una tarea pendiente y apasionante que es *repensar* los festivales, pues si estos no existieran habría que inventarlos, ya que en su esencia son una alternativa importante para completar un cuerpo escénico de gestión, creación y producción vivo y significativo.

Los festivales en su discurso interno creo que en muchos casos no definen bien los perfiles de a quién van dirigidos. Evidentemente tan útiles pueden ser los generalistas como los especializados, los de gran formato como los de pequeño, los nacionales como los internacionales, los que se ocupan de una línea muy concreta (danza, marionetas, humor, circo, calle, teatro clásico) como los que apuestan por incorporar todos los lenguajes posibles. De lo que se trata es de proyectar a la sociedad un mensaje claro de lo

que se quiere comunicar.

Al llegar a este punto creo que se ha podido ya entender que sobre lo que yo reflexiono en este artículo es de eventos de clara vocación **pública** en su financiación. Es decir aquellos festivales que se producen con dinero de los ciudadanos a partir de la inversión de los diferentes órganos administrativos de gobierno de ese entorno, o aquellos que aún siendo privados, las ayudas o subvenciones que reciben del Estado son significativamente altas en relación con el presupuesto global.

Y esto se va a vincular necesariamente con la cuestión de la dirección o curaduría, pues no es lo mismo seguir el dictamen de una opción económica en la que una empresa privada opta por un discurso cerrado y con unos objetivos propios- (y están en su pleno derecho de que así sea ya que lo hacen con su dinero)- que cuando la empresa es pública y tiene que atender la demanda, tanto artística como de sistemas de producción, de un conjunto de ciudadanos cuya clave actual es, sin duda, su diversidad de gustos y por tanto, su capacidad elección de estéticas y formas de comunicación.

Y esto no tiene nada que ver con que un festival tenga una vocación mayoritaria o minoritaria, términos que actualmente ya no me dicen nada. En estos momentos los mercados han enloquecido y es, a veces más factible, sostener espectáculos que en otros tiempos pasaban como minoritarios, por su buena factura, producción y su claridad al saber que trabajan para un sector de público específico. En suma se trata de desmitificar de una vez el término “mercado” quitándole la carga ideológica que tantas veces se le ha querido imponer y pensar que, en suma, cada artista y cada proyecto de gestión debe trabajar y comunicarse con un tipo determinado de mercado.

En la actualidad es obvio que la rapidez con la que los soportes audiovisuales y redes de información transmiten sus mensajes provoca que la recepción de discursos artísticos, promocionales o participativos sean muy diferentes de lo que incluso pasaba hasta muy poco antes del final del siglo XX. Por todo ello habrá que admitir que las Artes de la Representación, que basan su esencia en la comunicación directa y efímera y, por tanto, en la volatilidad de su relación mensaje/ captación inmediata, están cada vez más condicionadas por el embrujo de las “realidades virtuales”. Esto nos debería hacer pensar en la necesidad de investigar en estas

nuevas realidades para acoplarlas a los procesos productivos y creativos de los proyectos escénicos.

Todo este vuelco lingüístico hace crecer, más y más, la incorporación de públicos y creadores pertenecientes a lo que podríamos llamar generación “*you tube*” o “*google*”. Es pues muy importante que a la hora de ejercer el trabajo de curaduría de un evento, sea festival o programación permanente, tener en cuenta la manera de utilizar de una manera provechosa estas herramientas que nos proporcionan las autopistas de la información y las redes sociales para conseguir una mayor comunicación con los ciudadanos. Puede ser fascinante que las utilicemos para descubrir nuevas opciones, nuevos talentos, aunque parece que hay muchos que solo las utilizan simplemente para mimetizar las programaciones “estándar” que pueden descargar de los cientos y cientos de festivales que se desarrollan en el mundo y, por supuesto, en Iberoamérica.

Solo por esta evolución tecnológica sería bueno repensar los sistemas de planificación, producción y exhibición que conlleva todo festival. ¿Acaso no nos damos cuenta que quizás hoy el teatro no ocupa el mismo lugar que lo hacía en otras épocas? ¿No tiene hoy que luchar en sus múltiples expresiones con otras formas espectaculares mucho más “seductoras” para públicos no especializados?
...

Y, sin embargo, pienso que hay que quitarse cualquier tipo de complejo. Si un festival de artes escénicas se realiza con una dirección apropiada su proyección cultural y social será tan interesante y valiosa como cuando surgieron en el siglo pasado, a partir de experiencias como Avignon, Caracas, Nancy, Manizales, Pontevedra, Zagreb o Edimburgo, y provocaron el gran auge de los festivales.

Así pues pasemos ahora a enunciar una serie de preguntas que desde que dirijo acciones de gestión o acudo como espectador o invitado a otras ajenas, me hago continuamente:

¿No existe en la actualidad un preocupante parecido en los modelos de exhibición por parte de una mayoría de festivales en todo el mundo?

¿No tenemos la sensación, a veces, de estar asistiendo al mismo festival aunque haya miles de kilómetros entre una ciudad y otra?

¿No asistimos a una especie de “boutique” de lenguajes escénicos

en que el concepto de diversidad se diluye en “café para todos”?

¿Por qué no nos preocupa que una gran parte de festivales exista un clientelismo que producen determinados managers o productores “especializados” en mercados festivaleros?

¿No existe una cierta contaminación en grupos y creadores obsesionados en parir espectáculos para los códigos pre-fabricados por los festivales?

¿Dónde aparecen las dramaturgias textuales en gran parte de estos festivales internacionales? ¿No es más fácil apostar por lo visual o lo performático que por el esfuerzo de escuchar una lengua diferente a la nuestra?

¿No hay un cierto esnobismo en producciones que buscan la extravagancia, que no la experimentación, para seducir a programadores obsesionados con la modernidad?

¿Por qué seguir insistiendo en programar espectáculos exóticos de países lejanos sin contextualizarlos mínimamente?

¿No existe precisamente un mercado de propuestas exóticas de pura exportación basadas en lo banal?

¿No predominan, a veces, estéticas superficiales pero entendibles por “todo el mundo”?

¿No hay una saturación de festivales en los que no entendemos cual es el discurso ético y estético que quieren trasladar sus organizadores a los ciudadanos? ¿Por qué es más importante el veredicto crítico de los ojeadores internacionales o los del público normal que acude a las representaciones?

¿No se ha creado en las diferentes partes del mundo donde existen festivales un tipo de público “especializado” que además es siempre el mismo, acotado y reconocible y que opera como juez dominante?

¿Dónde aparece el riesgo y la investigación para descubrir nuevos talentos?

¿No es necesario que cada uno de los festivales se convierta también en un lugar de debate y reflexión a partir de acciones paralelas que no seña consideradas como actividades menores?

¿Se ha hecho un análisis del impacto económico que supone para la ciudad la celebración de un festival?

¿Y el impacto en la creación de empleos?

¿No convendría que los festivales tuvieran un discurso claro que los caracterizara y los diferenciara, no por efecto de originalidad, sino de consolidación de una personalidad definida?

¿No sería necesario delimitar de una vez las diferencias entre un Festival, una Muestra y una Feria?

¿No sería preciso afianzar la idea de que los festivales puntuales no pueden sustituir las programaciones que durante todo un año

se deberían desarrollar en los entornos precisos?
 ¿Festivales generalistas o especializados?
 ¿No se debería pensar por parte de las políticas culturales de nuestros gobiernos que la acción de promoción exterior de nuestras escenas no pasa solo por enviar a algunos grupos a los festivales?
 ¿Cómo lograr la sostenibilidad de un festival para que tenga una larga duración en el tiempo?
 ¿No es preciso entender la absoluta necesidad de, más allá de la valía del director o curador, contar con un equipo de trabajo sólido y preparado para dar respuesta a los múltiples acontecimientos que ocurren durante la celebración de un festival?
 ¿Tenemos clara una política de precios para estos eventos?
 ¿Los sistemas de comunicación y promoción son realmente adecuados a los tiempos actuales?
 ¿No sería conveniente resituar el concepto de Festival como fiesta, como hecho fuera de lo cotidiano, diferenciador de lo que vemos en temporadas habituales, punto de encuentro, de intercambio entre creadores y espectadores e integrador de una profesión necesitada de dar respuestas comunes a los retos de la escena del siglo XXI?

Claro que todas estas preguntas tendrán más de una respuesta. Además lo lógico es que estas sean diferentes según la estrategia, el entorno y sus necesidades para sacar adelante un festival. Pero lo cierto es que estas y algunas preguntas más yo me las hago cuando cada año debo dirigir una Muestra de Teatro que, evidentemente, ocupa un escalón menor en el sistema productivo en relación a un gran festival internacional. Lo que me gustaría es contrastar continuamente estas preguntas con las respuestas que otros colegas directores realizan en sus propias alternativas de gestión.

De cualquier manera creo que bastaría sopesar el amplio territorio de cuestiones que encierran las preguntas expuestas para darnos cuenta de la falacia que encierra el hecho de creer que basta ser un técnico para poder desarrollar el discurso de la realización de un festival. Es evidente que cualquiera puede “programar” un festival, pero otra cosa muy diferente es crear un festival, darle continuidad, sostenerlo financieramente y proyectarlo como referente de proyecto socio cultural. Creo que significativamente el concepto de programador se ha quedado limitado a una cierta tarea de acumular en un tiempo y un espacio un número determinado de espectáculos en función de rellenar unas fechas concretas.

Insistiré continuamente que la dirección de un festival es un acto de creación, en el que por supuesto los temas técnicos ocuparán un importante lugar, pero mucho más lo hará el discurso ético y estético que se quiera impulsar con ese proyecto.

Si nos atenemos al área iberoamericana hay otras líneas de actuación que me parecen claves para dar valor a un festival: el respeto a la diversidad, la profundización en la transculturalidad, los proyectos mestizos, la dialéctica identidad/ diversidad, las investigaciones en sistemas de integración (tanto en lo productivo como en lo creativo), la movilidad de los creadores en un tejido creado por los festivales, los diferentes modelos de coproducción, el descubrimiento de creadores emergentes, la apuesta por las dramaturgias nacionales, el intercambio de artistas, técnicos y gestores... Todos ellos enormes territorios de colaboración para hacer más apasionantes, pero también más útiles la celebración de festivales.

Y también como protagonistas principales los espectadores, ciudadanos activos y no consumidores pasivos. Ahí la consolidación de festivales del Siglo XXI aportará una alternativa lúdica, comprometida con la realidad de las múltiples transformaciones sociales que se están produciendo, a veces a una velocidad de vértigo. Respuestas abiertas para saber su opinión, para hacerlos tan protagonistas del hecho festivalero como los propios artistas y ahí, nosotros, los gestores como intermediarios, como chamanes de una ceremonia de encuentro y participación. Creo que debe pasar el tiempo del espectador como mero comprador de una entrada para apuntarse al rito del prestigio cultural que supone estar “a la última” de lo que se ve en esos eventos y que, a veces, parecen más un circo mediático que una forma preferente de entender la cultura como calidad de vida y bien público.

Otra cosa que me aparece con nitidez en estas reflexiones es que no se puede tener un gramo de soberbia para enfrentarse a los retos para transitar nuevos caminos escénicos en lo artístico y en lo productivo. No creo en fórmulas, ni en recetas.....tengo más dudas que certezas y sobre ellas baso la idea de seguir avanzando en las respuestas que deben darse para transformar modelos de otros tiempos.

Para todas estas acciones se necesita también abrir el diálogo y la comunicación entre todos aquellos que crean en caminos similares aunque con paisajes diferentes. Y desde esa perspectiva de trabajos en común acometer tareas que puedan tener una utilidad a corto,

medio y largo plazo: reuniones periódicas de trabajo para analizar estrategias, intercambio fluido de información, intentar ser descubridores de talentos emergentes que completen programaciones no homologadas entre todos los festivales, abrir terrenos de colaboración sin emplear métodos mafiosos, tener las certezas de en qué **red** quieres estar porque sirve realmente a tus convicciones de gestión, abrir nuevos portales de internet que fortalezcan el intercambio y el debate, desarrollar un calendario de festivales sensato y sin competencias estériles por coincidencia de fechas, reflexionar sobre nuevas formas de coproducir entre los propios festivales, servir de residencia a creadores vinculados con el discurso del festival, clarificar el marco real de proyección del festival (local, regional, nacional o internacional) con objeto de no confundir a los espectadores, discutir sobre criterios de selección de los espectáculos, políticas de financiación que pueden coincidir en algunos puntos y contactar actividades comunes, posibilidad de promoción compartida, apoyar a aquellos que ven en el riesgo una elección pero no demonizar a aquellos que piensan en alternativas populares, apoyar a las dramaturgias vivas de cada lugar donde se celebren festivales y posibilitar su participación en las mismas condiciones productivas que espectáculos de fuera del entorno, análisis de formas de formas de promoción que puedan servir para festivales de perfil similar en su apuesta estética, reivindicar ante los poderes públicos la necesidad de presupuestos dignos para la celebración de estas alternativas a la programación de temporada, realizar análisis comunes de impactos económicos y sociales de la actividad desarrollada. En fin, un amplio panorama de posibilidades que es cierto que desde hace tiempo se viene hablando de ellas, incluso creando alguna red concreta y que, sin duda ha servido ya como referentes estas trasformaciones soñadas.

Para cerrar estos fragmentos reflexivos sobre el territorio de los festivales de Artes Escénicas y aunque para algunos sectores de nuestro entorno parezcan cuestiones obvias, quiero insistir, para finalizar, en las complejas tareas que implica un dirección de un festival cultural. Sobre todo para que nunca se reprodujera una anécdota que me ocurrió no hace tanto tiempo cuando un funcionario de nuestro Ministerio de Administraciones Públicas cuestionó mi contrato laboral anual para la dirección de la Muestra de Teatro Español de Autores Contemporáneos de Alicante, aduciendo que cómo era posible formalizar un contrato anual cuando esa actividad duraba “solo diez días”. Ese bendito funcionario, evidentemente era uno de los muchos que ignoran las diversas y complejas labores que hay que realizar a lo largo de todo un año

para poder hacer realidad de que algo ocurra en esos “diez días”.

Esquemáticamente, pues, planteo cinco grandes áreas donde la **dirección** de un festival debe operar:

- A. Política
- B. Artística
- C. Gestión económica
- D. Planificación interna
- E. Proyección y promoción social

No voy a extenderme demasiado en cada uno de estos puntos pues eso abriría el documento hacia límites más grandes que el de un artículo. No obstante si me parece necesario precisar algunas cuestiones:

- A) Lo político nunca debería entenderse en sentido partidario, sino en esa faceta dignísima de la política como entendimiento de la “polis”, de todo aquello que implica al ciudadano y, por tanto, en un eje fundamental estaría la cultura. La dirección de un festival se haya marcada por las realidades socio-políticas y por las relaciones que de deben establecer entre el poder del gobierno concreto (local, regional, autonómico, nacional o internacional), el sentido de la gestión que impulse el equipo directivo y la relación con las dos partes fundamentales del soporte de toda actividad escénica: los creadores y productores de los proyectos artísticos y los espectadores a los que van dirigidos. Es en este territorio donde financiación y sostenibilidad de la actividad están más vinculadas a un buen ejercicio de la dirección del festival correspondiente y esta tarea se convierte, a veces, en algo realmente singular.
- B) Evidentemente el conocimiento de la práctica artística de los directores es algo que parece que se da como sobreentendido. Pero en algunas ocasiones esto no es así. La preparación artística de algunos programadores parece basada en una simple mirada a aquello que triunfa, que está de moda o que, simplemente, les gusta. Los espectáculos a programar deberían ser seleccionados desde criterios más profundos: rigor en la propuesta, vinculación al discurso del festival, descubrimiento de nuevos valores, necesidad de mostrar tendencias que sean solicitadas por los ciudadanos, conocimiento de las trayectorias de los artistas, calidad de la representación.....un amplio segmento de criterios que hagan de lo artístico un

valor de primer orden no sometido a lo temporal de las modas o a los gustos dominantes de los mercados.

- C) Me niego a pensar que la concreción de un presupuesto económico sea una mera cuestión técnica. Para mí es la guía sobre la que se va a basar la propia filosofía que quiere desarrollar ese festival. Por supuesto que creo y defiendo la figura de una **gerencia**, pero estoy muy preocupado con las últimas tendencias donde el discurso gerencial se está imponiendo en muchos casos al discurso político y artístico. Un presupuesto está en función de una opción precisa en esos dos grandes terrenos y plantearlo, en lo público, como una simple cuestión de balance me parece altamente descorazonador. Eso sí, exigiría el total equilibrio de las cuentas de los festivales públicos. Se han cometido demasiadas atrocidades y es la hora de exigir a la dirección de estos eventos que presenten un resultado económico equilibrado y acorde con la verdad del presupuesto que tienen asignado. Va ser curioso comprobar si gestores que han navegado con el viento a favor de los presupuestos e ignorando toda contención ahora van a ser capaces de dar respuesta a la crisis y recortes dominantes.
- D) El diseño y puesta a punto de un organigrama de trabajo interno tampoco me parece que sea una cosa meramente técnica. Es necesario contar con equipos preparados y comprometidos con el proyecto, que conozcan bien la labor que van a desarrollar, existiendo siempre una eficaz coordinación entre esos departamentos. Lógicamente, tarea de la dirección.
- E) La vinculación del proyecto/festival con el entorno/sociedad es fundamental para hacer viable un proyecto de futuro. Lo que se construye en un año es esencial para edificar nuevas alternativas en la siguiente edición. Por otra parte seguir insistiendo en este apartado en la importancia de la investigación de las nuevas tecnologías y la proyección de las mismas en las redes sociales.

En suma son tareas que las nuevas generaciones de gestoras y gestores tendrán que encarar inmediatamente, pues la sociedad siempre va más deprisa que nuestra profesión. Por ello, no se me oculta que en los propios sistemas de la enseñanza de gestión que hoy circulan a través de postgrados, master, talleres y seminarios quizás se debería abrir una línea específica que fuera **dirección de festivales**. La caracterología de esta acción cultural creo que bien

se merece ese esfuerzo por parte de las Instituciones que propician la enseñanza de la gestión. No nos olvidemos que la innovación y desarrollo son algo más que dos siglas o dos palabras, son un espacio de formación donde nos jugamos el futuro. Quizás nosotros, nuestra generación de pioneros somos ya como esos vaqueros de los westerns crepusculares, y aunque sigamos dando mucha guerra debemos ser conscientes de los retos que las nuevas tecnologías, los nuevos públicos o las nuevas formas de financiación están abriendo a la práctica de las Artes Escénicas. Y, por ello, si logramos que estas nuevas generaciones además de tener mucha más preparación técnica que nosotros, tengan además compromiso y pensamiento en sus líneas de acción habremos dado un paso adelante de suma importancia para situar a los **festivales** como ejes festivos fundamentales en el entramado de una construcción sana y democrática del entramado general de las Artes Escénicas.

La gestión de festivales: de la concepción a la producción

Marisa de León

*No existen buenos o malos modelos,
sino que la eficacia consiste en saber adaptar
un cierto modelo a las necesidades específicas de trabajo¹⁵.*

Carlos Elía
In memoriam

Introducción

Organizar, producir y realizar festivales es uno de los retos más interesantes y atractivos en la vida profesional de un promotor, gestor y/o productor ejecutivo, además de ser experiencias de vida inolvidables. He tenido la fortuna de participar en festivales de artes escénicas como organizadora, productora, instructora, edecán y las más de las veces acompañando a grupos artísticos como gerente de gira o *tour manager*. Asimilar, procesar y compartir la información generada, el conocimiento adquirido y las anécdotas de viaje durante más de dos décadas participando en festivales mexicanos, latinoamericanos, europeos, estadounidenses y asiáticos, ha sido una motivación importante para escribir este texto que pone en la mesa aspectos relevantes a tomar en cuenta al momento de emprender un festival.

Cuando pensamos o hablamos de festivales, generalmente imaginamos grandes producciones, espectáculos diversos en múltiples recintos, formatos masivos, multitudinarios, cantidad de personas circulando por las calles vivas, ruidosas y coloridas, con una actividad desbordante en los lugares y recintos donde hay actividades. Durante un festival, se concentra y magnifica la presencia de todos los agentes y recursos que se requieren para realizar actividades artísticas y/o culturales con la idea de provocar un impacto significativo en la comunidad, pero será el contexto político, económi-

¹⁵ Palabras pronunciadas por Carlos Elía en el Foro sobre la producción escénica en Iberoamérica, Ciudad de México, diciembre 2009.

co y social, así como las condiciones para su realización las que determinen la magnitud, dimensión y alcance del festival.

“La realización de un festival genera múltiples beneficios tanto para la comunidad sede como para el arte y la cultura en general: promueve el trabajo de los creadores (...), fomenta la creación de nuevos públicos [locales y foráneos], amplía la oferta de trabajo para los artistas y difunde la infraestructura cultural y turística de una región. Por otro lado, con un festival de rango nacional o internacional, el público tiene la oportunidad de conocer propuestas creativas que no se manifiestan cotidianamente en su entorno social.” (Sistema de información cultural 2004)

Otra cualidad de los festivales es que fomentan la preservación y difusión de tradiciones, costumbres, arte y cultura en general; propician redes de colaboración y el intercambio creativo, artístico y humano entre los organizadores, los artistas, los colaboradores, los difusores y los públicos. Este fenómeno de acceso y participación ciudadana a propuestas creativas, espectáculos y en ocasiones actividades académicas, es singular y propio de los festivales; es difícil imaginar un espectáculo o institución que logre convocar e integrar a sectores comunitarios, productivos, de servicios, sociales y hasta políticos, como ocurre durante la operación de un festival.

Para distinguir si un festival está bien organizado no es necesario dedicarse a la producción de espectáculos artísticos, ni tener muchos años de experiencia en el oficio, o haber viajado intensamente; tampoco se requiere ser un gran conocedor. Todo depende del cristal con que se mire y la posición desde dónde se evalúa. Básicamente podemos reconocer que un festival aunque altera a la comunidad completa, se dirige principalmente a cuatro sectores objetivo: el público, los artistas, los medios de comunicación y los presentadores o programadores.

El público será el mejor juez y el que desde el primer contacto con el festival puede percibir si está bien organizado, programado y realizado o no, aunque pocas veces los espectadores se enteran de lo que ocurre tras bambalinas, lo que al público le importa es tener una experiencia sin contratiempos, inolvidable, ver un buen espectáculo o participar en una actividad alternativa interesante, quiere encontrar un buen servicio, disfrutar de buenas instalaciones con sanitarios limpios, ser bien tratado y contar con la información necesaria oportunamente. El público que vive una buena experiencia en un festival se convierte en un aliado del mismo pues sin

duda su opinión puede motivar a otros a asistir para participar de una fiesta muy especial.

Los artistas y/o grupos que se invitan a un festival perciben, a través de sus representantes desde el inicio de las negociaciones, si los organizadores tienen experiencia y conocimiento de lo que implica programar y presentar espectáculos en vivo, así como realizar actividades didácticas o académicas complementarias como exposiciones, talleres, conferencias, clases maestras, proyecciones, etcétera. El oficio que tienen o adquieren los *tour managers* de los grupos, les permite reconocer, si el festival en el que participan cumple con las necesidades técnicas, logísticas y operativas del grupo al que representan, o si se trata de un festival que será problemático en el que habrá que improvisar soluciones y donde posiblemente tendrán una experiencia que no recomendarían a otros artistas.

Los medios de comunicación gustan de un trato preferente, les interesa conocer anticipadamente la información, tener lugares garantizados con muy buena visibilidad, contar con la posibilidad de realizar entrevistas a los directores u organizadores del evento y sobre todo tener acceso a los grupos o artistas que les interesan, eventualmente tener acceso a *backstage*, ensayos o montajes. A los reporteros conviene proporcionarles con suficiente antelación y de manera organizada los detalles del programa de actividades e información de cada grupo o artista, su trayectoria, sus influencias, su propuesta, etcétera. Les encantan las ruedas de prensa con desayuno, coctel o algo extra incluido; son felices cuando el festival les proporciona un espacio de trabajo, “Sala de prensa”, con escritorios, teléfonos, computadoras, conexiones, papelería y café; es un gremio que es importante cuidar y atender porque son el portavoz de lo que es y ocurre en el festival, y son grandes contribuyentes al posicionamiento y prestigio del mismo.

Los presentadores y/o programadores de otros festivales y/o recintos culturales son referentes reales que conocen el tema a profundidad y pueden ser detonadores de una mayor proyección del festival y los artistas que en él se presentan. También son una pieza clave al momento de organizar un festival, sobre todo cuando deliberada o casualmente suceden contemporáneamente otros festivales en las mismas fechas y región y esto permite compartir parte de la programación para optimizar gastos al repartir ciertos gastos entre las sedes que presentan a los mismos artistas.

De modo que hablar de festivales supone analizarlos desde diversas aristas, todas importantes y complejas, imposibles de abordar con profundidad en este artículo, que más bien se orienta a revisar de manera general, las características de un evento de esta naturaleza, la planeación de festivales como la antesala que determinará en gran medida los resultados del evento, la importancia de la programación, el aspecto financiero, la estructura organizativa, así como a compartir algunas estrategias y herramientas para organizar la producción de un festival.

Cabe decir que esta propuesta no deberá tomarse como un modelo sino como una propuesta muy básica para adaptar las reflexiones y aportaciones a la propia realidad y contexto del festival en cuestión, así como a las necesidades y posibilidades específicas de los organizadores. El sentido de este texto es propiciar la eficacia en adaptar modelos, como lo sugiere Carlos Elía.

Características de un festival

*Un festival debe crear conciencia
y poner en valor el patrimonio cultural de la región,
teniendo a los habitantes como protagonistas
y anfitriones de un encuentro que propicie
el diálogo entre los emisarios
de todas las culturas participantes.*

Salomón Bazbaz Lapidus 2011

Todo festival -ya sea organizado por instituciones oficiales (titularidad pública) o por organismos privados, autónomos, asociaciones civiles o comunitarias, y sean de carácter nacional o internacional- supone ser un evento de gran magnitud que trastoca la vida cotidiana de la localidad(es) donde se lleva a cabo, durante un periodo de tiempo considerable.

Al realizar un festival se pretende lograr prestigio, reconocimiento y sobre todo continuidad, mantenerse y competir como un evento al se quieren sumar diversos agentes para participar en cada edición. Se calcula que un festival escénico logra posicionarse al menos después de cinco años, cuando la comunidad (local, artística y mediática) lo identifica y reconoce como un evento especial, distinto y notable debido al atractivo potencial artístico y cultural que ofrece, en un programa de actividades exclusivo e irrepetible,

durante un período de tiempo específico, y cumpliendo con los estándares de calidad que demandan los ciudadanos, los creadores, los estudiantes, los políticos y los empresarios de la región, así como el público, los artistas, los colaboradores, los medios de comunicación, los patrocinadores y otros organizadores y presentadores.

La periodicidad de un festival varía y por lo general es anual o bienal, su programación cambia en cada edición de acuerdo con la misión, la visión, objetivos y metas del festival y/o de la instancia que lo organiza, pero también hay que considerar que muchos de los aspectos a tomar en cuenta para que un festival se realice, dependen de factores externos y en ocasiones ajenos a los propios organizadores. En este sentido, para defender la realización y continuidad del festival, es fundamental que los organizadores consoliden un concepto artístico claro y definido como línea rectora e hilo conductor de todas las decisiones que se tomen y las acciones que se lleven a cabo, para cumplir con el perfil que define su festival y los objetivos que lo distinguen.

El perfil de un festival artístico se puede definir por las *disciplinas* que programa (danza, teatro, música, ópera, interdisciplina, cine, literatura, artes plásticas y visuales, fotografía), el *género* (popular, clásico, contemporáneo, folklórico, urbano, etc.), la *temática* (algún personaje, un lugar, objeto-artículo-producto, una preocupación ligada al contexto local o global, tradición o actividad cultural, etc.), o el *enfoque* (histórico, geográfico, integral, etcétera). Ejemplo de ello en México son los festivales “que tienen origen *culinario*, tales como el Festival del Chongo Zamorano de Michoacán o la Feria del Tianguis Grande y la Cecina en Morelos¹⁶; *literario* como las Jornadas Alarconianas del estado guerrerense; otros *vanguardistas* como el Encuentro Nacional de Performance desarrollado en la capital del país; hay también *geográficos* como el Festival de la Huasteca; *musicales* como el Encuentro de Jaraneros y Decimistas; los hay *teatrales* como el Festival Internacional de Teatro Siglo de Oro en la frontera del estado nortño de Chihuahua; hasta *ecológicos* como el Festival Internacional de la Ballena Gris que se realiza en Bahía Magdalena, Guerrero Negro y San Ignacio, B.C.S.”¹⁷

¹⁶ Chongos zamoranos es un dulce mexicano tradicional y hecho a base de leche cuajada y jarabe de azúcar; tianguis del náhuatl tianquiztli significa mercado; la cecina es carne magra seca y salada.

¹⁷ José G. Palacios en http://www.vanguardia.com.mx/diario/detalle/columna/festivales_en_3_pasos/196807

Pero sobre todo un festival debe distinguirse por el sello particular, el concepto que los curadores y los directores artísticos imprimen al momento de “curar” o seleccionar la programación del festival. Elaborar un concepto da sentido al festival. La idea curatorial proporciona el fundamento de la programación porque permite identificar y seleccionar el trabajo artístico que se pretende mostrar, a partir de un trabajo de investigación sobre la(s) forma(s) de arte que presenta el festival, el trabajo específico y la historia de los grupos y artistas de interés, así como analizar las posibilidades de presentarlos en las fechas establecidas y en los recintos asignados, en el contexto del festival y del lugar donde se realiza, entre otras consideraciones que se deben tomar en cuenta al momento de establecer el concepto, la idea, lo que se quiere hacer con sentido, imaginación, conocimiento, calidad, audacia, ética, estética, innovación y conexión con el público objetivo, de modo que el festival tenga sentido y significado para la comunidad donde se realiza, sólo contextualizando el festival se adquiere el compromiso del público.

También un festival escénico se posiciona y distingue su perfil por su antigüedad, el contexto, la cantidad y calidad de los artistas que programa, la cantidad de espectadores que convoca, el nivel de gestión en que se realiza el festival, es decir si se trata de instancias públicas o privadas, universitarias, de asociaciones o sectores comunitarios; los alcances que tiene y los beneficios que genera. Parte del reto de posicionar un festival consiste en la capacidad de sortear los recortes de recursos a la cultura, la asignación del presupuesto, los cambios de administración, la ignorancia y/o desidia de la gente con la que hay que gestionar y tramitar cantidad de asuntos, y sobre todo la fortaleza que debe alcanzar para evitar que el festival se convierta en un motín de intereses meramente políticos.

Los festivales son detonadores permanentes en la economía local, regional y nacional. “No debe ser sólo un evento que aparece cada año para edificar un mundo alterno. Sólo un modelo que contemple el vínculo con la comunidad local, la regeneración y promoción de la cultura, la preservación y difusión del patrimonio puede lograr una verdadera activación del turismo cultural” (Bazbaz Lapidus 2011). Los festivales escénicos son actividades que producen crecimiento y desarrollo económico pues crean empleos y riqueza, incrementan el bienestar de la población y contribuyen significativamente a la economía por la cantidad de bienes y servicios que se generan y consumen.

En la medida en que los festivales apliquen principios de inclusión y sustentabilidad, participación e interculturalidad y sean capaces de propiciar la creatividad, el desarrollo educativo y el cambio social, serán eventos significativos y trascendentales en la vida de una comunidad que eventualmente se verá transformada y se convertirán en un importante atractivo de la localidad.

Planeación de festivales

Hacer un festival escénico implica concebir y elaborar un proyecto con visión a mediano y largo plazo, mantener un impulso que perdure por lo menos durante cuatro o cinco años, pues el esfuerzo que implica planear, organizar y realizar cada edición, integrar equipos de trabajo administrativo, logístico, operativo, y técnico, movilizar artistas, gestionar con instituciones, patrocinadores, diagnosticar y acondicionar espacios, difundir las actividades y alterar la vida pública durante su desarrollo, es una empresa singular que no merece la pena ceñirse a una sola experiencia o emisión.

Todo festival requiere contar con actividades variadas para convocar a públicos diversos. Necesita programar atractivos grupos artísticos que ofrezcan espectáculos auténticos. Se precisan espacios e infraestructura cultural de diversa índole (foros, bodegas, oficinas, estacionamientos). Se involucra gradualmente a un importante número de colaboradores (coordinadores, operativos, técnicos, voluntarios y apoyos) que se integran en múltiples equipos de trabajo. Cabe reconocer que el trabajo de los voluntarios es fundamental en el desarrollo de los festivales. Se necesita contar con la participación y presencia de diversos medios de comunicación para que difundan y comenten la programación, transcurrir y realización del festival. Se debe disponer de recursos de todo tipo (humanos, económicos, materiales, infraestructurales, espaciales, diplomáticos) que pueden provenir de diversas fuentes (gobierno, empresas, asociaciones, ONG's, etc.) y que no necesariamente comparten las mismas políticas, filosofías o sistemas de trabajo, pero que en ocasión de un festival, persiguen un interés común que genera beneficios para cada entidad y para toda la comunidad sede.

El punto de partida, es contar con un concepto claro del festival, de su perfil y sus características, de su sentido e importancia en el

contexto artístico, social y económico, la dinámica territorial, la comunidad, las personas y el entorno. Estos factores detonan preguntas clave para articular las diferentes fases de un festival, tales como: ¿Qué tipo de festival se quiere y se puede hacer?, ¿Con qué se va a hacer el festival?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo y dónde?, ¿Con quiénes se va a realizar?, ¿Para quién se hace el festival?, ¿Qué ofrece el festival al público y a patrocinadores?, ¿Quién hace qué?, ¿Cómo se hizo? y ¿Qué se hizo? y ¿Qué resultados hubo?

Para dar respuesta a estas interrogantes, en la mayoría de los festivales que he tenido la oportunidad de conocer desde diferentes aristas, e independientemente de si se trata de un festival de formato grande o pequeño, de corta o larga duración, con muchos o pocos artistas, con alto o bajo presupuesto, y con equis cantidad y calidad de recursos humanos y materiales, he observado que los organizadores, ineludiblemente y de una manera u otra, transitan por un ciclo que a grandes rasgos comprende la *definición, planeación, organización, integración, producción, realización, evaluación, cierre y registro* del festival que comandan etapas muy complejas cada una y que intentaré resumir a continuación, no sin antes decir que, en los festivales que logran posicionarse y mantenerse con el paso del tiempo, sus gestores logran sistematizar y capitalizar la experiencia, de modo que optimizan los sistemas de trabajo y adaptan el proceso a las condiciones de cada edición del festival, que siempre serán únicas e irrepetibles.

En el arranque, durante la *definición*, se elabora o revisa la misión y la visión, se explica la finalidad del festival, los objetivos y las metas del evento; el origen y los antecedentes del mismo, sus valores, su línea de programación, es decir lo que ya hemos definido como el perfil y concepto del festival; también es cuando se aclaran ante los demás las características de la organización gestora, su misión, sus fortalezas y debilidades, los sistemas de gestión y producción, financiamiento y producción que practica.

Todo esto resulta relevante al momento de elaborar el proyecto y de presentarlo a los colaboradores y patrocinadores potenciales; parte de la información también se dirige a los artistas y a los medios de comunicación. En esta etapa de definición del festival, los organizadores también deben considerar al público como algo de fundamental interés, que no es lo mismo a decir, el interés del público. Necesitan identificar el perfil de los destinatarios que les importa convocar, así como reconocer al no-público que quisieran

incorporar al proyecto. La definición del público objetivo es un factor determinante para programar los contenidos idóneos para un determinado festival.

Durante la *planeación* se analizan las necesidades, posibilidades y las condiciones para llevar a cabo el festival, así como las vías de financiamiento, el nivel de inversión que conlleva el evento, las políticas y procedimientos administrativos y legales, las condiciones generales y específicas, así como los recursos y el tiempo disponibles, por lo conviene que calcular que la mayoría de las gestiones deben comenzar con más de un año de antelación en los festivales nacionales, y con 2 a 3 años en los internacionales a la fecha de inauguración del festival, y considerando que la programación conviene darla a conocer públicamente tres meses antes de iniciar el festival por medio de una conferencia de prensa. La planeación es una etapa en la que se detallan las líneas estratégicas y de acción que orientarán las actividades que se deben realizar para garantizar el cumplimiento de los objetivos, propios del festival y de la organización gestora, en tiempo y forma. Planear un festival es una fase muy creativa en la que simultáneamente se cruza información de los artistas proyectados con las capacidades de los recintos disponibles, de los espectáculos y la difusión que se requiere hacer. También se piensa en la logística general, las necesidades de operación y las de cada área, en las necesidades y condiciones de participación de cada uno de los agentes que se verán involucrados en las etapas subsecuentes del proceso.

Ahora bien, la *organización* en un festival escénico implica coordinar las actividades y el esfuerzo de todo el personal que llevará a cabo cada una de las tareas y acciones, en el tiempo que se requiere o se tiene para realizarlas y aprovechando al máximo los recursos materiales, técnicos y humanos con que se cuenta. En esta etapa se analizan los aspectos particulares para el correcto y puntual funcionamiento del festival. En este sentido, para organizar resulta necesario establecer estructuras de trabajo formales, niveles de autoridad y jerarquía en la toma de decisiones, propiciar canales de comunicación claros y funcionales, así como definir y asignar funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones de las personas que integran los equipos de trabajo en las diferentes áreas. En ocasiones las instituciones culturales no cuentan con personal calificado y experimentado en la realización de festivales escénicos, por lo que en estos casos conviene delegar a terceros aspectos administrativos, legales, operativos, técnicos, y/o de personal, contratando servicios profesionales en los renglones que la

organización gestora no pueda cumplir.

Cuando se cuenta ya con la gente que participará en la realización del festival, inicia la *integración* tanto de los equipos de trabajo como de la información necesaria para que cada equipo trabaje y cumpla con sus responsabilidades. En esta etapa se integra también la programación del evento con los artistas de interés y disponibles, considerando el impacto que el festival espera tener en el público objetivo.

Durante la *producción*, se supervisan y resuelven de manera ejecutiva y efectiva todos los aspectos legales, jurídicos, administrativos, logísticos, técnicos, infraestructurales, operativos, promocionales, e incidentales que conlleva realizar un proyecto tan complejo como es un festival escénico. Desde la producción se coordina el cumplimiento de los tiempos asignados, la administración de los recursos disponibles, la consecución de actividades y el funcionamiento en general de los agentes internos y externos que participan antes, durante y después del festival.

La *realización* de un festival es una consecuencia lógica y proporcional a todo el proceso anterior. Durante los días de duración o que opera el festival cada equipo y cada persona hace lo que debe hacer, en el momento previsto, en el lugar indicado, de la forma o manera conveniente, con quien debe hacerlo y de acuerdo a todo lo planeado y acordado previamente. Esta etapa representa la culminación del impulso vital que motivó a tanta gente a creer, apoyar y participar en un evento que fue preparándose poco a poco para cumplir lo mejor posible con las expectativas generadas.

De manera permanente durante todo el proceso es muy recomendable controlar el flujo de recursos, sobre todo los económicos, para facilitar el complejo *cierre* administrativo que conlleva el término de un evento de la magnitud de un festival. Un aspecto fundamental que puede determinar la continuidad de un festival es la transparencia, claridad y honestidad en el manejo de todas las operaciones financieras y contables que se realicen, desde la contratación hasta el finiquito de pagos y conclusión de las relaciones y compromisos laborales con los artistas, los proveedores de bienes y los prestadores de servicios. En este sentido, el balance financiero final será clave para el futuro del festival y las condiciones en que se realicen las ediciones subsecuentes.

Durante todo el proceso conviene mantener y actualizar el *registro*

de los materiales documentales, impresos, fotográficos y audiovisuales que den cuenta del trabajo realizado; así como la elaboración de bitácoras y minutas, la presentación eventual de informes, entre otros sistemas de archivo que permitan contar con un portafolio de evidencias que se convierte en una importante herramienta para promover la realización periódica, anual o bienal del festival. A fin de cuentas un festival es un evento intangible que sólo queda registrado en los archivos y en la memoria de los asistentes y los participantes que comparten una experiencia individual, efímera e intransferible en un ámbito colectivo.

Después de transcurridas las etapas en la vida de un festival, es necesaria la *evaluación* objetiva del proceso para poder valorar, medir y cuantificar los resultados, el alcance y el impacto del festival, y poder reconocer las satisfacciones, fallas, debilidades y logros del evento. Esta información es fundamental para futuras ediciones del festival y es necesario fomentar la evaluación permanente del trabajo y las personas que lo realizan. Es necesario decir que la evaluación es un proceso cotidiano, constante y permanente en el desarrollo del proceso porque todo es evaluable, el lugar, el clima, la gente, los servicios y las facilidades, las condiciones de trabajo, los recursos, los proveedores, los productos, los medios y los fines que conlleva planear, organizar producir, difundir y realizar festivales. Y, finalmente, es importante dar a conocer algunos resultados de esta evaluación con acceso público para que los participantes e interesados puedan conocerlos.

La planeación de un festival escénico genera compromisos y expectativas que se deben cumplir cabalmente, esto implica que el líder del proyecto tiene que imaginar el proceso que se debe recorrer desde la planeación hasta la evaluación final del mismo.

La programación

Conviene profundizar en el aspecto de la programación porque se puede considerar como la columna vertebral de un festival, pues la esencia del mismo consiste en ofrecer al público espectáculos escénicos en un programa único y exclusivo. La programación estructura y da sentido a la mayoría de las decisiones que se toman y a las actividades que se deben llevar a cabo y determina significativamente la producción del festival.

El perfil profesional de quien sea responsable de la programación

de un festival, idealmente se orienta a tener habilidades para las relaciones públicas, ser conocedor, gozar de sentido estético y artístico, contar con *background*, poseer el *know how*, conocer la oferta artística, las tendencias, el mercado, los circuitos, así como tener conocimiento de las características de los foros, su capacidad técnica y de aforo, para poder analizar junto con el área de Producción la viabilidad técnica de los espectáculos, y con el Administrador calcular el costo-beneficio, a fin de evaluar la viabilidad de la selección artística que se propone programar, considerando los ingresos que se pueden generar y los gastos que se tendrán del teatro, el artista, la publicidad, la producción, la logística, la operación y los impuestos, entre otros.

El director de un festival escénico es un gestor que visualiza las necesidades y gestiona los apoyos institucionales, oficiales y de patrocinadores; su ética lo debe orientar a no otorgar concesiones en la programación que contravengan la misión y perfil del festival, aunque en ocasiones existan cuotas políticas o de otra índole que se deben negociar oportunamente. En algunas ocasiones el director general del festival también es el curador o director artístico, en otras este puesto lo cubre otra persona o puede llegar a ser todo un equipo de trabajo. Cuando el director y/o curador son funcionarios culturales responsables de cumplir con la realización de eventos y ejercer un presupuesto de la institución que representan, conviene entonces que éstos convoquen a asesores expertos para ayudarlos a definir el concepto del festival y propongan a los artistas y actividades que se adapten a las condiciones y el contexto.

La programación de un festival está condicionada por los criterios de programación que se apliquen, por la duración en días que tenga, por el presupuesto disponible para la contratación de grupos y artistas, sus condiciones de participación y disponibilidad para las fechas del evento, así como por las características de los recintos a programar y en ocasiones por las políticas de las instancias patrocinadoras. También hay que tomar en cuenta que la programación de un festival se puede expandir o contraer a partir del contexto y del público objetivo.

Un festival planeado con suficiente anticipación (de 12 a 18 y hasta con 24 o más meses de antelación), tiene mayores probabilidades de presentar a los grupos artísticos que le interesa programar. Sobre todo en el caso de los festivales internacionales y multidisciplinarios, la negociación debe iniciar mucho tiempo

antes de las fechas de realización para que los grupos agenden el compromiso, y el proceso de contratación se realice con el tiempo suficiente para gestionar todo lo necesario a fin de garantizar su presentación.

Los festivales suelen nutrir su programación a partir de la oferta de otros festivales que ocurren en las mismas fechas y/o región, o bien de propuestas directas de compañías locales, nacionales, extranjeras, así como de promotores independientes, agentes, oficinas de contratación, intermediarios, y también a través de las recomendaciones de especialistas. Cuando se cuenta con el compromiso de los grupos y artistas, es posible armar una programación atractiva en la que se ordenan los espectáculos de acuerdo con los criterios que se apliquen. Hay festivales que mantienen un nivel de calidad alto de artistas reconocidos, importantes, populares, durante todos los días; otros prefieren o sólo pueden programar este tipo de grupos al principio y al final del festival, a veces también a la mitad, de modo que el resto de los días presentan artistas de perfil más bajo. En los festivales multidisciplinarios conviene equilibrar la presencia de las distintas disciplinas, ofreciendo diversidad en la programación. Hay festivales preocupados por cumplir con los gustos y expectativas del público, otros que programan cumpliendo cuotas políticas, o a partir de los gustos de las esposas de quienes ponen el dinero, lo cual no es lo más recomendable.

Algunas sugerencias para la programación de festivales son la introducción de criterios selectivos y evolutivos que creen un discurso significativo para el público; conviene presentar siempre alguna novedad, estreno, o sorpresas varias que causen controversia e incluso polémica. Un festival de amplio espectro incluye en su programación espectáculos enfocados a distintos segmentos de público, ya sea infantil, jóvenes, tercera edad, comunidades marginadas, por género, etcétera. Algo fundamental en el posicionamiento del festival y para ganar la aceptación de la comunidad, es la inclusión de artistas y actividades locales en la programación, sobre todo si el festival se hace con fondos públicos.

También es importante considerar el ingrediente académico dentro de un festival, pues la realización de clases magistrales, talleres, conferencias, pláticas, etc. supone la convivencia directa entre los públicos y las artistas a través de actividades que permiten contextualizar, comprender y profundizar en los temas y contenidos de la obra del artista, además de propiciar en los participantes nuevos

conocimientos y experiencias alternativas en el marco del festival. Estas actividades sin duda fomentan la creación y el desarrollo de nuevos públicos. Por lo general los artistas que giran y se presentan en circuitos de festivales están acostumbrados a ofrecer este tipo de actividades complementarias a su presentación y al festival le conviene capitalizar la presencia de sus invitados.

Por otro lado, hemos dicho que un festival provoca y altera la vida cotidiana de la localidad donde se realiza, por lo que es propicio que el festival integre como parte de su programación a grupos de animación en las calles, plazas y entradas a los foros, de modo que el colorido, movimiento, sonido e información que generan estos personajes inviten al público a seguirlos y participar del festival.

Aspectos financieros

No se puede hablar de producción de festivales escénicos sin mencionar el dinero que se requiere para financiar el evento, estableciendo claramente el origen y destino de los recursos económicos. La capacidad, posibilidades y vías para cubrir todas las necesidades de organización, programación y operación de un festival, depende en gran medida de la titularidad del mismo, de la constitución legal y de la estructura organizativa de la instancia gestora responsable de costear el festival, pues dependiendo de la figura moral, el giro y los estatutos que la sustentan, podrá negociar y hacer confluir diferentes estrategias para conseguir el capital necesario que se haya calculado para cubrir los gastos del festival. De modo que las estrategias que se utilicen para obtener los recursos económicos necesarios, dependen de la naturaleza y magnitud del festival, así como de la capacidad de gestión y el tiempo disponible para la procuración de fondos.

Es común que al financiar un festival, se logre contar con el apoyo de diversos sectores económicos y productivos de la zona donde se lleva a cabo, considerando aportaciones de dinero, especie, servicios e infraestructura de instituciones públicas y educativas a nivel del gobierno federal, estatal y municipal, así como la participación de la iniciativa privada, organismos autónomos, asociaciones civiles, filantrópicas, organizaciones no gubernamentales, fideicomisos, fundaciones, organismos internacionales, microempresas culturales, gestores independientes, sectores comunitarios, colectivos, patronatos, además de la sociedad civil en general, universidades, estudiantes, empresas y negocios. Lo importante es

que ninguna de estas posibles fuentes de financiamiento distorsione o condicione el concepto, el perfil, los contenidos, la programación ni la orientación, la calidad estética o futuro del festival.

Es fundamental conocer y ubicar a las instituciones y a los organismos culturales públicos y privados de la región donde se desarrolla el festival porque esto contribuye a vincular iniciativas y esfuerzos. Conviene identificar la compleja y dinámica red de relaciones que se genera entre lo público, lo privado y lo social tanto a nivel local, municipal, regional, nacional, internacional y global.

Ahora bien, la contraparte de los ingresos serán los gastos que se deben considerar al momento de elaborar el presupuesto del festival. En ocasiones los festivales escénicos comisionan, producen o coproducen proyectos y esto supone un compromiso importante de recursos y por lo general se maneja con un presupuesto independiente al del festival.

Los cálculos presupuestales para realizar un festival se pueden inspirar en el principio de que el 50% será destinado al pago de la programación (grupos, artistas, actividades académicas), un 10% cubrirá la nómina temporal de asesores, consultores, *staff* y asistentes), otro 10% cubrirá los gastos de difusión, mientras que el 20% se utiliza para la producción técnica y operativa del festival y el 10% restante se destina al pago de hospedaje, alimentación y transporte. Es importante definir oportunamente si el personal directivo y operativo del festival está en nómina e independiente del presupuesto del festival o si es parte del mismo.

Sin embargo, al momento de elaborar el presupuesto, se deben tomar en cuenta los siguientes conceptos: los gastos administrativos y operativos propios del festival en las diferentes etapas (oficina, papelería, comunicaciones, paquetería y envíos postales, servicios varios, seguros, fianzas, visas, derechos de autor, permisos, embalaje, impuestos, etc.). La organización y operación de un festival supone la contratación de servicios profesionales y el pago de honorarios al personal directivo, operativo, administrativo, técnico y eventual del festival. La participación en el festival de grupos foráneos implica costear los traslados (boletos de avión, autobús, tren o barco, y fletes para la carga), así como el el hospedaje, la alimentación o viáticos y la renta de transportes locales (automóviles y camionetas y autobuses) para movilizar a los invitados y para resolver toda la operación el festival.

Uno de los rubros más importantes son los gastos de producción relacionados con la compra o renta de equipos (audio, iluminación, proyección, efectos especiales, pirotecnia, computadoras, intercomunicación, lonas, sillas, tableros, repuestos, materiales consumibles, etc.) y/o de realización escénica (escenografía, utilería, vestuario, accesorios especiales, etc.); así como la contratación de algunos servicios especiales como agencias aduanales, seguridad privada, servicio médico, estacionamientos, Internet, tintorería, lavandería, etc.; sumado a los costos resultantes de las presentaciones (teatro, personal, horas extra), *catering* o refrigerios y cocteles. También conviene asignar una cantidad del presupuesto para planes de contingencia y/o emergencia sobre todo cuando se trata de eventos masivos.

Del presupuesto una importante partida es la inversión a realizar en la difusión y marketing del festival, a través de publicidad pagada en medios masivos de comunicación (radio, TV, anuncios públicos de gran formato), prensa (carteleras e inserciones en periódicos y revistas), así como el diseño, impresión y distribución de los materiales distintivos (carteles o afiches, volantes, postales, pendones, banners, programas de mano, fotografías, video, etc.); además de la difusión que se realice a través de diversos soportes electrónicos, digitales, impresos y alternativos como el perifoneo. También se deben considerar los gastos destinados la presencia de reporteros, pues se recomienda invitar y atender a los representantes de algunos medios de comunicación, quienes serán portavoces de lo que ocurre en el festival y lo harán proporcionalmente a la medida como son tratados. Esto supone calcular sus pasajes, días de estancia (hospedaje y alimentos), producción de carpetas y materiales informativos, organización de conferencias de prensa y cocteles, por ejemplo. Como parte de la difusión, también hay que considerar los productos promocionales del festival (*souvenirs* y *merchandising*) para los grupos y demás participantes.

Sin duda, antes de emprender la organización de un festival, es indispensable ponderar entre los recursos disponibles, fundamentalmente los económicos, y las posibilidades, necesidades y capacidades para determinar la viabilidad del festival de acuerdo con la complejidad del mismo y el contexto en el que se realiza.

Estructura organizativa

Organizar y realizar un festival es a priori un trabajo en equipo y

resulta medular la conformación e integración de las personas que, ya sea de manera permanente o eventual, se involucran paulatina y profesionalmente con el proyecto. Se trata del ingrediente humano, de las relaciones personales y colectivas que se establecen entre las personas que se organizan con un fin común y que se dedican en cuerpo y alma a conseguir los objetivos que se plantearon desde la planeación del evento.

La estructura organizativa de un festival es directamente proporcional o suele corresponder a la magnitud del mismo evento, a la cantidad de espacios y de artistas a programar, así como a los recursos disponibles y al contexto en general, pero sobre todo debe ser congruente y acorde con la propia estructura organizativa de quien lo realiza ya sea de titularidad pública o privada. El propósito fundamental es contar con una organización que opere con una estructura y unos procedimientos que combinen la gestión, la producción y la administración de manera eficiente, sumando la iniciativa y el esfuerzo individual de sus colaboradores.

En gran medida el éxito de un festival radica en el trabajo especializado de personas al frente de cada coordinación y que tienen claros los objetivos particulares de su área, conocen las necesidades y limitaciones del proyecto y son capaces de definir y dirigir las funciones y actividades de las personas que integran su equipo de trabajo acorde con el perfil de cada puesto; además de coordinar a todo el personal que apoya en las diferentes etapas del proceso (secretarías, asistentes, diseñadores, anfitriones, voluntarios, y un largo etcétera). Lo importante en cualquier proyecto es generar un clima de trabajo amable y profesional que permita la confianza y el crecimiento conjunto de los colaboradores y participantes para que mantengan la energía, el ánimo, la voluntad, la pasión y el compromiso durante todo el proceso.

Se puede deducir que el número de áreas o coordinaciones dependerá de la magnitud y dimensión del festival escénico, hay festivales de gran formato con estructuras simples que funcionan con poca gente durante gran parte del año, y complejizan su estructura involucrando más personal en la medida que se acercan las fechas de realización del evento. Los festivales oficiales, institucionales de la titularidad pública tienen estructuras organizativas más estables y suelen llegar a renovarse con cada cambio de administración, poniendo siempre en riesgo la continuidad del festival. Lo que es una realidad es que independientemente del “tamaño” del festival se debe contar con una estructura organizativa que se refleje en

diversos documentos que permitan comprender a todos los niveles las pautas que regirán el funcionamiento del evento a través reglamentos, manuales de procedimientos y documentos de trabajo como herramientas de control organizativo, productivo y administrativo que se adaptan a las características propias de cada festival.

El director de un festival es el responsable de diseñar, junto con sus colaboradores, la estructura organizativa, administrativa y comunicativa al interior del proyecto; deben poner en claro quién es quién y lo qué hace cada uno. Una herramienta común para estos fines es el organigrama que permite comprender los niveles de jerarquía que existen y visualizar la interrelación que tienen las áreas entre sí. El organigrama es un esquema que sintetiza la estructura formal del festival, las áreas que lo integran, los nombres de los responsables de coordinar todas las actividades y su nivel de subordinación. Este aspecto resulta fundamental en el trabajo cotidiano, pues cada colaborador tiene claro el lugar que ocupa en la organización así como las líneas de comunicación que debe respetar. Para mayor claridad, es recomendable colocar una copia ampliada del organigrama, con los nombres de personas en los puestos correspondientes, en un lugar visible.

Comúnmente, la estructura organizativa de un festival la encabeza un consejo o junta directiva integrada por representantes de los diversos grupos de interés involucrados en el festival (gobierno, municipio, empresarios, etcétera). Sin embargo, cada festival se distingue por tener su propia estructura y organigrama, y de nombrar de diferentes maneras a las direcciones, coordinaciones, áreas, gerencias, departamentos o jefaturas que se encargan de operar aspectos muy puntales del festival. Entre éstas se pueden considerar a las siguientes: *Dirección general* (supervisión y enlace con dependencias de gobierno), *Programación* (investiga, busca, recibe y negocia la propuesta artística), *Dirección operativa* (gestiones, trámites y procedimientos; planes de seguridad y protección civil, sanidad, vialidad, migración, relación con grupos y equipos de trabajo), *Dirección artística* (curaduría y programación), *Producción-Técnica* (*staff*, foros, equipos, *riders*, proveedores, montajes-funciones-desmontajes, camerinos-*catering*, resguardo de cargas), *Logística* (hospedaje, alimentación, transportes, señalización), *Relaciones Públicas* (procuración de fondos, atención a patrocinadores e invitados especiales, productos promocionales), *Comunicación* (diseño de imagen, difusión, promoción, prensa, acreditación y atención a medios, entrevistas a grupos, registro del evento), *Anfitriónes* (atención a voluntarios, edecanes,

escorts, runners y apoyos), *Jurídica* (contrataciones, visas, aduanas, permisos, todo lo legal) y *Administrativa* (recursos humanos, materiales y financieros, normatividad, control del presupuesto, adquisiciones, contabilidad, taquillas y boletaje, más todo lo fiscal).

Lo anterior se refiere sólo a algunas de las múltiples responsabilidades, compromisos, temas, actividades y tareas que cada una de las “coordinaciones” tiene y realiza para llevar adelante el festival. Esto hace que los equipos de trabajo en un festival sean el corazón del proyecto.

La organización y producción de festivales

Organizar festivales implica atender una infinidad de aspectos de toda índole que difícilmente se podrían detallar en este espacio en el que nos limitaremos a comentar algunos aspectos fundamentales en la producción de festivales. Por un lado, la producción supone realizar en tiempo, lugar y costo todas las actividades que ejecutan los miembros de cada equipo de trabajo que para organizarse utilizan rutas críticas, planes de trabajo y cronogramas que permiten reconocer fácilmente las acciones a realizar, a los responsables de cada actividad y el tiempo destinado a cada tarea.

Por otro, la producción implica aterrizar la programación de los eventos seleccionados en términos operativos, técnicos y logísticos. Al respecto, conviene establecer en este caso que se entiende lo operativo como el paraguas que protege el funcionamiento normativo y financiero del festival a niveles que involucran instituciones, dependencias, funcionarios y considera todas las condiciones del contexto que facilitan u obstaculizan el desarrollo del festival en cada etapa. Lo técnico se refiere a la infraestructura cultural disponible y necesaria, es decir al inventario de los espacios abiertos y cerrados factibles de programar, así como a solucionar las necesidades técnicas propias de cada espectáculo a presentar. Lo logístico se relaciona con las condiciones que permiten trasladar al lugar del festival a cada grupo o artista programado, hospedarlo, alimentarlo, transportarlo y atenderlo para que su estancia en el evento resulte una buena experiencia.

Para esta etapa se requiere diseñar, completar, requisitar e intercambiar una serie de documentos de trabajo entre las áreas y con los grupos invitados. El reto es generar un sistema de trabajo efi-

ciente que permita dar seguimiento puntual a cada uno de los múltiples y diversos aspectos internos y externos que se deben controlar a lo largo del festival, de modo que cada persona cumpla con su responsabilidad de manera organizada, clara, transparente, ética y profesionalmente.

Cada organización, de acuerdo con sus propias características y necesidades, adaptará los formatos con la información que recopila y genera a lo largo del proceso en diversos documentos de trabajo, y que conviene dividir en dos grupos. Por un lado los documentos con información del festival y por otro lado con información de los grupos programados.

En el primer grupo, algunos de los documentos de trabajo elementales son los siguientes: *Directorios* de todo el personal interno, grupos artísticos, proveedores, funcionarios, patrocinadores, servicios, emergencias, y de cualquier otro grupo de personas necesario para la realización del evento. *Inventario de recintos* abiertos y cerrados, con su respectiva *ficha técnica* actualizada de las características del foro, equipo técnico disponible, iluminación, audio, instrumentos, *backline*, planos del escenario, personal técnico, servicios, etc. *Inventario de servicios* con datos de agencias de viajes, hoteles, restaurantes, transportes, cargadores, proveedores de equipos, *catering* e insumos, etc.

Un documento clave y dinámico es la *sábana o grilla de programación* que cruza la información de fechas, horario, recinto y actividad de todo el programa que ofrece el festival.

Otros documentos de trabajo regulan la *normatividad*, los aspectos políticos, legales y fiscales del festival y se relacionan con permisos y autorizaciones formales para el uso de vías y espacios públicos, además de responsivas de proveedores, planes de contingencia (seguridad, sanitaria y de protección civil), condiciones migratorias, trámite de visas, licencias, seguros, fianzas, etc. En ocasiones las autoridades exigen al festival contratar Directores Responsables de Obra (DRO) para supervisar el evento en su conjunto. También se pueden considerar en este rubro a los documentos de *evaluación* que dan cuenta del cumplimiento de objetivos, metas y resultados a través de informes impresos y audiovisuales.

En el segundo grupo, se consideran los documentos de trabajo que el festival intercambia con cada artista participante durante un largo proceso que inicia con la redacción y envío de una *invita-*

ción, en la que se manifiesta el interés del festival en presentar al grupo o artista, con puntos de acuerdo y condiciones generales de participación. Cuando se aclaran y confirman las condiciones es importante formalizar la relación a través de un *contrato* o carta compromiso con los derechos y obligaciones de cada parte, los anexos con información de *riders* técnicos y otros documentos son parte integral.

Los festivales reciben las propuestas de los grupos de tantas maneras y formatos en carpetas físicas, *dossiers*, archivos electrónicos, *devedés*, direcciones de páginas web, etcétera, que resulta complicado y laborioso trasladar y adaptar la información a los formatos propios que el festival ha diseñado en cada área. El material proporcionado por los grupos es muy útil y necesario porque permite conocer a profundidad las características del grupo y del espectáculo, las necesidades y recursos que implica presentarlo, así como las condiciones en cuanto a número de personas, volumen de la carga y costo del espectáculo.

Sin embargo, conviene que el festival cuente con un formato único de registro en el que se concentre la información, de acuerdo con las necesidades y criterios del festival, de modo que cada grupo complete la información requerida por el Festival en la fecha solicitada a través de una *ficha de registro* del grupo y que integra el nombre de la compañía, país, nombre del espectáculo, datos del director artístico, director técnico, gestor, y las personas que participan, su actividad en el grupo, en ocasiones su nacionalidad, número de pasaporte y vigencia; la cantidad y tipo de habitaciones requeridas, el reparto o *rooming list*; tipo de transporte requerido para personas y carga; los requerimientos técnicos de escenario, iluminación, audio, personal y servicios necesarios, con todas las especificaciones, la utilería o elementos que deban ser proporcionados por el festival; el plan de montaje y ensayos ideal, con necesidades de camerinos y hospitalidad o *catering*; también la ficha incluye la descripción de las actividades académicas que ofrecen su duración y necesidades técnicas; además de incluir toda la información logotipos e imágenes necesarias para el programa de mano y para realizar la difusión.

La ficha de registro eventualmente se complementa con información de los *inventarios* de la carga del grupo, que incluye la descripción, el peso, volumen y número de bultos de equipaje, instrumentos, escenografía, equipos, etc. y con los *itinerarios* de viaje con información precisa de fechas de viaje, línea aérea, número de

vuelo, horarios.

Son múltiples los documentos, formatos y tablas de trabajo que se implementan para la producción de un festival escénico, y son tan gráficos y visuales en la información que contienen, que resulta complicado describirlos. Cada área debe considerar el tipo de información que requiere organizar y comunicar, como la *tabla maestra* que permite comprender del presupuesto general las descargas que tiene al descontar los honorarios de un grupo, los gastos de producción, los boletos de avión, el hospedaje y las comidas, los impuestos, de modo que cotidianamente se conozca el estado del presupuesto. La *sábana general* en la que se consigna la clave, código o número de cada grupo o artista, su nombre, el giro (local, foráneo, internacional), la disciplina (teatro, danza, música, ópera, etc.), el número de personas, fecha de llegada (*check in*), fecha de salida (*check out*), el transporte(s) y hotel asignados, el nombre del recinto (teatro, plaza, foro), la fecha y horario de su presentación), entre otras especificaciones que convenga incluir. *Sábana de habitaciones* que concentre la información de las habitaciones sencillas, dobles y triples que se requieren en cada hotel y el costo de las mismas. *Sábana de alimentos* para saber la cantidad de desayunos, comidas, cenas y *box lunch* que consumen cada día el personal, los artistas, el *staff*, los medios, etc. Ficha de evaluación que conviene entregar al grupo o artista al final de su estancia para conocer su opinión y tomar en cuenta sus recomendaciones en cuanto a las atenciones y servicios recibidos, las condiciones para desarrollar sus actividades, la puntualidad, la difusión, la organización y la experiencia en general.

Ahora bien, organizar y producir un festival demanda mucho tiempo y requiere de entrega incondicional por parte de todos los miembros y equipos de trabajo, que a estas alturas ya deben estar bien integrados y cada persona sabe lo que tiene qué hacer, dónde, cuándo y cómo. El trabajo cotidiano se convierte en promover y asistir a innumerables pero puntuales reuniones presenciales o virtuales dentro o fuera del festival; hacer suficientes *scoutings* y recorridos con autoridades, realizar una enorme cantidad de gestiones y trámites; hacer mucho trabajo de escritorio, enviar múltiples correos electrónicos, hacer bastantes llamadas telefónicas y atender todo tipo de asuntos, en períodos específicos, en espacios determinados, con procedimientos fijos y políticas definidas. La complejidad de los aspectos y acciones involucradas en la organización y producción de festivales implica asimismo enfoques múltiples para abordarlos integralmente.

Lo esencial en el proceso de trabajo es procurar una efectiva y constante comunicación, así como la puntual coordinación y operación de las personas y sus tareas, de modo que todo ocurra en tiempo y forma para que el festival escénico que organizamos cumpla con las expectativas propias y las que se generan alrededor. En cada edición se debe buscar mejorar la capacidad de intervención de instituciones, organizaciones, directivos, operativos, técnicos, patrocinadores y agentes vinculados al festival, así como perfeccionar los sistemas, relaciones y comunicaciones de trabajo, las estrategias, mecanismos, documentos, formatos y protocolos de operación.

Un aspecto fundamental en la organización y producción de festivales es la comunicación. Ésta es *interna*, (comunicaciones de las instancias directivas con los líderes del proyecto; comunicaciones entre miembros de un área y entre los diferentes equipos; comunicaciones con otras instancias de la institución que no forman parte directa del festival). Y *externa* (comunicaciones de los diferentes equipos con sus pares externos; comunicaciones con otras instituciones involucradas internacionales, nacionales, regionales y/o locales; comunicaciones con patrocinadores, con medios de comunicación, con la comunidad artística y con los públicos). El proceso de comunicación externa tiene que ver en una primera etapa con el aspecto de la producción, con los agentes institucionales o entidades relacionadas con el proyecto para su realización. Estas comunicaciones por lo general las lleva a cabo el director artístico y el productor. En una segunda etapa tiene que ver con dar a conocer el festival escénico a otras entidades para su difusión: prensa y públicos. Es muy importante tener claridad de los niveles en la comunicación dentro de las instituciones de acuerdo con su organigrama; contar con los datos precisos para establecer una comunicación fluida y cuidar las formas y los protocolos acordados o existentes. La comunicación es la clave del entendimiento.

Organizar festivales siempre será un reto que queda recompensado con la labor cotidiana que se sufre y se disfruta a lo largo del camino y con los resultados, el impacto en el público en términos cualitativos y cuantitativos, así como con desarrollo del festival, la relación con los compañeros y con los grupos artísticos, y la motivación se mantendrá en la medida que se procure la permanencia y continuidad del festival. Como señalé al inicio del texto, el reto consiste en adaptar y aplicar cada una de las ideas compartidas, a las necesidades artísticas y contextuales específicas en cada ciudad o país y a cada festival escénico en particular.

**La gestión de festivales escénicos:
conceptos, miradas y debates.**
**Segunda parte: Evolución y paisajes a
ambos lados del Atlántico**

El paisaje de los festivales escénicos en España

Jaume Colomer y Tino Carreño

Origen y evolución

El paisaje de los festivales de artes escénicas y música en España,¹⁸ tal y como se entienden actualmente, tiene su origen en la transformación de algunos destacados eventos artísticos en estructuras periódicas y permanentes. Cabe tener en cuenta que el papel que en la actualidad juegan los festivales, como momento especial de encuentro comunitario festivo y de concentración de propuestas artísticas, era cubierto por las fiestas patronales. Las festividades religiosas locales estaban habitualmente acompañadas de una programación artística.

Así sucedió con cuatro de los festivales más antiguos del panorama “festivalero” contemporáneo español. Detrás del longevo Festival Internacional de Música y Danza de Granada, cuya primera edición se celebró en 1952, se encuentran una serie de conciertos sinfónicos enmarcados en los festejos del Corpus Christi celebrados, de forma casi ininterrumpida, desde 1883. Por su parte, la Quincena Musical de San Sebastián nace fruto de los conciertos estivales organizados en 1939. De forma similar, el Festival de Mérida tiene su origen en la representación de Medea de Séneca en 1933. Aunque después de un par de ediciones sería suspendido debido a las tensiones políticas que se vivían en España, en 1953 se reanuda su actividad. Por último, el Festival Internacional de Santander tiene su germen en una serie de actividades musicales que se celebran, en 1948, con el objeto de ofrecer a los estudiantes extranjeros que acudían a la Universidad Internacional Menéndez Pelayo una oferta cultural singular. Unos años más tarde, al trasladarse a una ubicación diferente -la nueva Plaza Porticada- se terminará de constituir como una actividad periódica. En tres de los cuatro casos destaca también el hecho de que todas estas actividades artísticas se celebraron, por primera vez, en lugares emblemáticos con un gran valor patrimonial: el de Granada en el Palacio de Carlos V de la Alhambra; el de Mérida en el Teatro Romano; y el de Santander en el claustro del Seminario de Corbán, el atrio

¹⁸ En España el concepto artes escénicas no siempre incluye la música en vivo.

del Hospital de San Rafael y la Península de la Magdalena.

Durante la primera mitad del siglo XX se pusieron en marcha otros eventos similares (los conciertos sinfónicos de la Exposición Internacional de Barcelona, la presentación de los Ballets Rusos de *Diaghilev* en Madrid o la celebración del Concurso de Cante Jondo en Granada) pero, probablemente, los que pueden considerarse como los más significativos son los mencionados anteriormente. Desde entonces, ¿cuál ha sido el proceso que ha seguido el fenómeno de los festivales en España?

El panorama de los festivales, desde los años 50 hasta la finalización de la dictadura franquista, fue el fruto de las políticas culturales llevadas a cabo por el régimen. En los primeros años, y como consecuencia de la Ley de Prensa del año 1938, se impuso una rígida censura y control de la información por parte del estado. Según Villarroya (2010), “se anuló buena parte del carácter institucional de las culturas regionales y se desalentó el uso social de las lenguas peninsulares distintas al español. La “cultura de la evasión”, amparada en el fútbol, los toros, el cine, la radio, la ficción popular y las revistas de chismorreos, proporcionaba al gobierno los instrumentos necesarios para la cohesión social y el mantenimiento de la ignorancia política”.

En 1952, el Ministerio de Información y Turismo (creado el año anterior con la finalidad de acoger en un mismo organismo la Subsecretaría de Educación Popular -encargada de la regulación de la Prensa, Teatro, Cinematografía, Radiodifusión- y la Dirección General de Turismo) desarrollará el Plan nacional de los festivales de España. Éste será organizado por el Patronato de Información y Educación Popular y tomará como referentes los festivales de Granada y Santander (Ferrer, 2007). El plan tenía como finalidad facilitar el acceso de los ciudadanos a diversas disciplinas artísticas (teatro, zarzuela, ópera y danza) a través de la representación de obras en espacios singulares (catedrales, jardines históricos, castillos, etc.). Los municipios tenían la posibilidad de adherirse a la programación planificada centralmente desde el patronato. El desarrollo de los festivales se convierte, entonces, en un asunto de Estado creándose, en 1957, el Comisariado de Festivales. A partir de 1960, las estrictas políticas desarrolladas en materia de prensa y educación comienzan a moderarse. En este mismo año, el plan ya se extiende cinco meses en los que se programan cerca de cuatrocientas representaciones en veintisiete ciudades españolas.

En 1963, se crea la Junta Coordinadora de Festivales de España y, en octubre de ese mismo año, se lleva a cabo la primera Asamblea

de Festivales de España. En ésta, se tratan tres puntos fundamentales: programación, asuntos técnicos, económicos y de organización local, y festivales especiales. En palabras pronunciadas por el propio Ministro de Información y Turismo -Fraga Iribarne- en la clausura de este acto, esta política de festivales es el “intento de llevar al pueblo todos los elementos culturales nuevos que han aparecido en nuestra sociedad contemporánea, respetando la aportación valiosa de lo popular y tradicional y cumpliendo, de esta forma, con el deber de proporcionar a la población española la parte que le corresponde en la reunión universal del espíritu y de la cultura” (ABC, 1963b; 61).

Una de las principales repercusiones de esta reunión es la creación del Consejo Nacional de Festivales de España. Este consejo es definido como un “órgano de carácter asesor y consultivo que lleve implícitas las realizaciones del Plan General de Festivales”. La justificación de la puesta en marcha de este nuevo órgano es “la preocupación del estado por hacer llegar a la población española todas las manifestaciones que incrementan la cultura popular y la importancia de los fines que esta tarea lleva implícitos para una renovación de las bases educativas del país” y “la íntima vinculación de la labor que realizan los festivales de España en la cultura popular y el aumento cuantitativo de los mismos” . El objetivo primordial es “la creación de un organismo superior que pueda tomar acuerdo de tipo general sobre determinadas manifestaciones artístico-culturales” (BOE nº 270 - 1963; 15872-15873).

En 1965, el Patronato de Información y Educación Popular pasa a denominarse Patronato Nacional de Festivales de España que tendrá como fin y competencia “la ejecución y gestión económico administrativa de los Festivales de España, campañas culturales y la coordinación de los planes anuales de festivales organizados o promovidos por el departamento” (B.O.E. nº 77 - 1965; 4789). En los contratos firmados entre el este y las corporaciones locales y provinciales se establecían las bases “de una colaboración artística, técnica y económica, para el mejor desarrollo del festival en una determinada localidad”. En esta documentación se establecía exactamente cuáles eran las “prestaciones del patronato”: “abono de una subvención a fondo perdido en tanto por ciento variable del presupuesto artístico reseñado, asistencia técnica y propaganda y publicidad del Festival, así como los talonarios de entradas”. Entre otras, la contraparte se encargaba de la ejecución y administración del festival, “subrogándose «cuando proceda» en las acciones que pudieran corresponder al Patronato Nacional” (Parejo, 1968; 416).

Ese mismo año, según un anuncio publicado en prensa, la Junta Coordinadora abría “concurso artístico para Festivales de España”. En él se comunicaba la apertura de recepción de propuestas para su estudio y selección. Entre los diversos requisitos que se solicitaban, destacan los siguientes: detalle de los repertorios artísticos e integrantes del grupo; compromiso de las compañías de poseer “equipo escenográfico, *atretzzo*, luminotecnia y amplificación” debido a que, en la mayor parte de los casos, los festivales se ubicaban en espacios exteriores; y la disponibilidad de los grupos para actuar entre mayo y octubre. Es decir, desde el Régimen, el control sobre la programación permitía la selección de proyectos afines a unos determinados ideales; la representación en espacios al aire libre ofrecía un escaparate idóneo para la difusión masiva de un mensaje concreto y su ubicación estratégica en el periodo estival (coincidiendo con el *boom* turístico) podía servir para ofrecer una imagen al exterior de apertura. La selección realizada por este órgano pasaba a “constituir la oferta de la misma ante corporaciones locales y provinciales para, de acuerdo con tales entidades, establecer la programación definitiva y los oportunos contratos formales” (La Vanguardia Española, 1963; 6).

Si bien es cierto que el Plan de Festivales de España permitió el acceso a diversas artes escénicas y musicales, también se ha de destacar que el Patronato controlaba dos de los ejes fundamentales que influían en el desarrollo de los festivales: la programación exhibida y la comunicación. Por ejemplo, según se describe en los archivos del Patronato de la Cueva de Nerja, “desde el primer momento las actividades se incluyeron dentro del Plan Nacional de los Festivales que se ocupaba de programar las actuaciones y realizar la cartelería correspondiente”. En este material promocional, se observa constantemente un sol y un toro, en diversas formas, acompañados de una gran variedad de colores para “dar a entender la multiplicidad de España y proyectar de alguna manera la naturaleza y el paisaje urbanístico”.¹⁹

Por tanto, los festivales, durante los años de dictadura, suponen un instrumento abierto al manejo político y propagandístico del régimen franquista. Además, el desarrollo de la gran marca comercial “Festivales de España”, no sólo incluía festivales sino que se amplió a las actividades artísticas de las que, desde cualquier perspectiva, se pudiera beneficiar el Régimen. Tal es el caso de los múltiples ejemplos que existen, de la *Passió d'Esparreguera*, drama sacro declarado de interés turístico en aquella época, sin que en este caso supusiese una inconveniencia que se representase

¹⁹ http://www.cuevadenerja.es/index.php?modulo=fes_historia

íntegramente en catalán. Por tanto, con el control total de estos eventos artísticos se intentaba, por un lado, ofrecer una imagen de normalidad y cohesión social tanto en el interior como en el exterior del país y, por otro, difundir el atractivo de diversos emplazamientos clave como fuerte polo de atracción turística. Así se refleja en una noticia publicada en el diario ABC en 1960. En ella se destaca, en referencia al plan, que “en la prensa extranjera ha obtenido los comentarios más favorables la labor realizada por el Estado español para la divulgación artístico-popular que desde hace siete años se viene realizando con fervorosa y entusiasta adhesión del público español y eficaz repercusión en el interés turístico cultural”. Además, los festivales, según Ferrer (2007), se podían establecer en diversas categorías a partir de las funciones que debían cumplir: “Festivales A y A1”, proyección internacional; “Festivales B”, únicamente turístico; “Festivales B1”, valor educativo y, a parte, “Ceuta y Melilla”, como símbolos de la soberanía española en zona africana. En relación a esta clasificación, según el citado autor, se programaban los contenidos: “la música sinfónica y las compañías de danza de reconocido prestigio fueron el grueso de la programación de los festivales de categoría o proyección internacional; la música y la danza española, de los festivales de corte más turístico y el teatro y las exposiciones de pintura, de los festivales de perfil más bajo o local”.

En 1968, se constituye un nuevo organismo “Teatros Nacionales y Festivales de España” que será la unión de la Administración General de los Teatros Oficiales y el Patronato Nacional de Festivales de España. Este organismo se encargará de “actuar como órgano gestor de las actividades desarrolladas a través de los Teatros Nacionales y de los Festivales de España, asumiendo a tal fin cuantas funciones sean precisas tanto en el orden artístico como en el técnico y en el económico administrativo” (BOE nº 108 – 1968, 6542).

La muerte del dictador Francisco Franco, en 1975, dará paso a la transición hacia la democracia. Dos años después, se crea el Ministerio de Cultura, que recibe las competencias atribuidas al Ministerio de Información y Turismo, sobre el cine, el teatro, la música y la danza, y, también, las del Ministerio de Educación, que hasta ese momento había ejercido las responsabilidades en lo relativo al patrimonio nacional y a las bellas artes.

En 1979, se celebran las primeras elecciones a los ayuntamientos democráticos. Este hecho provocará uno de los puntos de inflexión más importantes y marcará la situación actual de la economía, la sociedad, la política y la cultura (Carreño 2011). Una de las prin-

cipales consecuencias fue la transformación global de los campos que configuran la globalidad del territorio, a partir del desarrollo de los principios del estado de bienestar y de las nuevas políticas públicas (Martinell 2001). En el sector cultural, cabe decir que éste no estuvo exento de este progreso: los procesos de democratización, la descentralización del Estado y el sector cultural produjeron grandes cambios que han desembocado en una evolución “acelerada”. La intervención del Estado, con nuevas políticas culturales aplicadas, hizo que aumentaran considerablemente el número de proyectos, servicios y equipamientos culturales, tanto en el sector público como en el privado y privado no lucrativo (Bonet 2007).

Respecto a los festivales, cabe destacar que, aunque se modificó el modelo de “Festivales de España” instaurado en la época franquista, el nuevo gobierno mantuvo en lo esencial el mismo sistema de políticas de apoyo a estos eventos artísticos. Festivales de artes escénicas y música, como los cuatro mencionados al inicio del texto, la Semana de Música Religiosa de Cuenca (1961) o el Festival de Jazz de San Sebastián (1966), continuaron con apoyo económico. Durante los primeros años, muchas actividades artísticas enmarcadas y reconocidas en el antiguo plan desaparecieron pero, a su vez, surgieron diversos festivales repartidos por toda la geografía española. En algunos casos, estos proyectos fueron iniciativas desvinculadas, en principio, de la administración pública -el Festival Grec de Barcelona (1976), Festival de Jazz de Vitoria (1977) o el Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro (1978)- y, otros, fueron puestos en marcha directamente desde el sector público: unos desde la administración autonómica -Festival de Otoño en Primavera de Madrid (1984), Festival de Música de Canarias (1984)-, otros desde la local -*Fira de Teatre al Carrer de Tàrrrega* (1981)-.

El organismo autónomo “Teatros Nacionales y Festivales de España” heredado de la época franquista será sustituido, a mitad de los años 80, por el Instituto Nacional de las Artes Escénicas – INAEM (Rasilla, 2004). En los años siguientes se produce un notable y espectacular desarrollo en la oferta de festivales de todos los géneros artísticos. En 1985, existían censados en el Centro de Documentación Teatral – CDT (organismo dependiente del INAEM) 57 festivales y, en 1992, esta cifra asciende a 377, produciéndose un aumento de más del 560% (MCU, 1995: 312). Según los datos ofrecidos por este Centro de Documentación, existían, a fecha de 29 de septiembre de 2011, 795 festivales de artes escénicas. Se corrobora, por tanto, que el aumento de este tipo de actividades estacionarias persiste a pesar del paso de los

años y las limitaciones del mencionado censo²⁰. Seguidamente, y siguiendo los datos del Ministerio de Cultura, se observa cuál ha sido el comportamiento cuantitativo de los festivales y otros eventos parecidos de artes escénicas y música en España y en las diferentes comunidades autónomas durante el periodo 2005-2009:

Figura 7

Evolución del número de festivales de artes escénicas y música en España (2005-2009) y número de festivales por 100.000 habitantes en 2009

	Años					% Aumento 2005-2009	2009			
	2005	2006	2007	2008	2009		Música y danza	Teatro y circo	N.Total de festivales	N.Total por 100000 hab.***
España	1328	1701	1731	1727	1834	33,09%	935	899	1834	3,89
Andalucía	234	279	279	269	290	23,93%	137	153	290	3,46
Aragón	38	51	47	50	49	28,95%	32	17	49	3,64
Asturias	47	50	52	50	48	2,13%	27	21	48	4,43
Balears	36	44	45	41	49	36,11%	32	17	49	4,43
Canarias	33	41	39	42	42	27,27%	21	21	42	1,98
Cantabria	24	33	34	35	37	54,17%	22	15	37	6,25
Castilla y León	102	137	138	132	145	42,16%	73	72	145	5,67
Castilla la Mancha	60	74	73	78	80	33,33%	28	52	80	3,81
Catalunya	257	307	320	320	334	29,96%	204	130	334	4,45
Comunidad Valenciana	138	166	164	162	173	25,36%	89	84	173	3,38
Extremadura	30	34	39	37	41	36,67%	14	27	41	3,70
Galicia	74	79	91	87	94	27,03%	32	62	94	3,36
Madrid	151	217	222	236	252	66,89%	114	138	252	3,90
Murcia	26	38	35	34	38	46,15%	16	22	38	2,60
Navarra	33	38	34	39	39	18,18%	16	23	39	6,12
Pais Vasco	77	93	97	93	98	27,27%	64	34	98	4,50
Rioja	18	20	19	19	21	16,67%	10	11	21	6,51
Ceuta y Melilla	0	0	3	3	4	400,00%	4	0	4	2,6

Fuente: Estadísticas culturales del Ministerio de Cultura - Elaboración propia

* Incluye las categorías Festivales y Festivales y concursos de Jazz

** Censo 1 Enero 2010 - INE

²⁰ Los datos recogidos, para artes escénicas y música, por los dos centros de documentación del INAEM, dados los criterios de inclusión utilizados, solo nos brindan una aproximación a la realidad de los festivales españoles.

Los datos que se exponen en la tabla número 1 indican, tal y como ya se ha explicado, que en España, en el periodo 2005-2009, hubo un sustancial aumento en el número de festivales, pero ¿qué ha sucedido en los años 2010 y 2011? ¿Cuál es la perspectiva futura, dada la actual coyuntura económica, del panorama de los festivales en nuestro país?

Respecto a la primera de las cuestiones, cabe decir que, actualmente, no se dispone de datos del Instituto Nacional de Estadística del año 2010 pero, si se toma como referencia el Centro de Documentación Teatral y el Centro de Documentación de Música y Danza, ambos pertenecientes al Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música (organismo que proporciona los datos al Instituto Nacional de Estadística), el resultado es diferente. En el caso de las artes escénicas, se observa que de 899 (dato del 2009 de la tabla) se ha pasado a 795 (dato recogido el 29 de septiembre de 2011), es decir, ha habido una reducción 11,5%. Sin embargo, los sectores de la música y danza, a fecha de 29 de septiembre de 2011, presentan un total de 989 festivales, produciéndose un aumento de casi un 5,5%. Entonces, ¿cuáles son los factores que pueden provocar estas diferencias? ¿Qué elementos se deben tener en cuenta? ¿Cuál es el futuro, por tanto, de los festivales?

Modelos de desarrollo

En el breve recorrido histórico que hemos presentado se puede constatar que los festivales escénicos surgen por distintos motivos y circunstancias y adoptan formatos y modelos de gestión muy distintos.

Tienen en común que son acontecimientos festivos que irrumpen en una comunidad y desarrollan una propuesta escénica en formato intensivo. Además, a medida que se consolidan, cumplen una función simbólica importante a dos niveles: son símbolos de identidad de la comunidad local que los acoge y son citas obligadas en el calendario de los asistentes que marcan el paso del año como los calendarios primitivos.

Sin embargo, hay que destacar la existencia de diversos elementos que provocan que su realidad no sea homogénea sino un universo singular lleno de astros de distintos tamaños y luminosidades. Respecto a esta heterogeneidad debemos añadir que los festivales no dejan de ser construcciones socio-culturales que pueden variar de un territorio geográfico a otro (Getz, 2007; Getz, Andersson y Carlsen, 2010; Zoltán, 2010) hecho que complica tanto su estudio como su definición.

Para analizar una realidad tan compleja es necesario establecer una categorización. La multiplicidad de géneros, formatos, duración, grado de profesionalidad de la organización, intensidad, organismos titulares, presupuesto económico, etc. comporta que la categorización tenga que contemplar muchas variables. En nuestro modelo de análisis tendremos en cuenta sólo tres: su propósito fundacional, su contenido y formato, y su titularidad, modelo organizativo y financiero.

Propósito fundacional

Los festivales nacen en las comunidades locales por motivos muy distintos que empujan a sus promotores a su creación y organización. Con el tiempo se van definiendo finalidades y objetivos formales de tal manera que los festivales que ya llevan largo recorrido operan en distintos niveles de propósitos que se han ido agregando año tras año.

Podemos diferenciar tres grandes tipos de festivales en función de su propósito fundacional o finalidad:

- a. Los que quieren ofrecer una programación escénica y musical concentrada en el tiempo porque consideran que una programación regular durante el resto del año no es alcanzable o sostenible²¹.
- b. Los que parten de una programación concentrada en el tiempo y quieren progresar hacia una programación regular y permanente a lo largo del calendario si las circunstancias son favorables.
- c. Los que surgen como complemento de una programación regular para poner el acento en algún aspecto.

En el primer tipo se pueden incluir festivales con formato intensivo y concentrado en el tiempo como *Fira Tàrraga* que se celebra durante solo 4 días. En la edición del 2011 han participado 97 compañías (64 en la programación oficial y 33 en los Espacios de Empresa) con 87 espectáculos diferentes. En esta categoría se encuentra otros festivales como el Festival Internacional de Benicàssim, Festival Internacional de Música Avanzada y Multimedia – Sònar, Primavera Sound, Low Cost Festival, Festival

²¹ Algunos festivales de esta categoría surgen como acción sinérgica a una feria profesional para ofrecer una programación abierta a los profesionales y a los públicos interesados.

de Jazz de Vitoria-Gasteiz, Festival Internacional de Teatro y Artes de Calle de Valladolid, ARCA de Aguilar del Campo, Festival Trapezi de Reus, Umore Azoka, etc.

En el segundo tipo podemos incluir, entre otros, festivales (algunos de ellos concursos, certámenes o premios) que normalmente tienden a tener una gran duración en el tiempo y ofrecen representaciones de manera intermitente y mayoritariamente durante el fin de semana. En este caso, tendríamos festivales como: Festival de Ópera de Tenerife, Temporada de Ópera de Las Palmas de Gran Canaria “Alfredo Kraus”, Festival de Ópera de A Coruña, Temporada Internacional Dansa València, o muchos otros festivales de carácter o con programación amateur. Estos últimos tienen también tienen un lugar destacado en el panorama festivalero, por ejemplo, en Catalunya donde, incluyendo al sector audiovisual, el 17,70% de la programación tiene este perfil.

En el tercero encontramos festivales que tienen una media o alta intensidad durante un largo periodo de tiempo proporcionando así una actividad complementaria a la programación estable. Festivales como: Festival Internacional de Música y Danza de Granada, El Grec, Festival Castell de Peralada, Festival Internacional de Música de Canarias, Festival de Teatro Iberoamericano de Cádiz, Festival de Otoño en Primavera de Madrid, Festival de Teatro Clásico de Mérida, Festival de Teatro Clásico de Almagro, Veranos de la Villa, Temporada Alta de Girona, etc.

Por otro lado, hay que destacar que muchos festivales suelen nacer, por un lado, con la finalidad de dar visibilidad social a un movimiento artístico o una tendencia estética marginal o emergente que no encuentra cauces regulares de expresión o, por otro, respondiendo a intereses particulares o colectivos ajenos al hecho artístico. En algunas poblaciones, se ha impulsado la realización de festivales como instrumentos efectivos, por su gran valor simbólico y la capacidad de penetración mediática, para promover el desarrollo turístico y económico de la localidad, e incluso para la creación de puestos de trabajo o para fomentar la conciencia colectiva, la autoestima, la comprensión de culturas sobrevenidas y la cohesión social.

Existen diversos estudios sobre impacto económico de los festivales en los que se estima que el retorno económico a la comunidad es cerca de siete veces el capital invertido, con lo que son instrumentos importantes para dinamizar una comunidad local a distintos niveles.

- En el año 2009, el festival Sònar, según sus responsables, consiguió un impacto económico de 38 millones de euros en la ciudad de Barcelona²².
- El BBK live, según una noticia aparecida en el Correo.com logró, en su edición del 2011, un impacto económico de más de 16 millones de euros y un total de 103.083 espectadores procedentes de Vizcaya, Inglaterra, Francia y otras ciudades españolas.
- El festival Trapezi (la Fira del Circ de Catalunya) organizado por el CAER-Centro de Artes Escénicas de Reus (Tarragona) y que se celebra desde hace 15 años contó, en la edición del 2011, con un presupuesto de 385.539€, y un estudio realizado recientemente concluye que el impacto económico en el área principal comercial de Reus durante la semana del Trapezi fue de 2.303.975€. Por sectores, el del comercio es el que suma la mayor parte con un total de 1.409.112€; seguido del de la alimentación, la restauración y el alojamiento. Respecto al tránsito de personas por el centro de Reus, durante el mismo tiempo, se establece que aumentó en un 82%.
- Otro estudio sobre el Festival de Flamenco de Jerez concluye que “el 74% de los encuestados manifestó que la principal motivación de su cita en Jerez había sido la asistencia al Festival; de esta cifra se desprende, además, que un 76% lo hace de manera vocacional, manifestando su asistencia en ediciones anteriores (67%) y siendo muy alto el grado de valoración” (González y Ramírez, 2008; 20).

Contenido y formato

Los festivales pueden ser categorizados también por su contenido y por su formato. El contenido de un festival escénico es su programación artística. Desde este punto de vista podemos encontrar desde festivales eclécticos o generalistas hasta los más especializados; desde los festivales que programan espectáculos consagrados (con éxito garantizado porque participan estrellas de la música o compañías muy consolidadas) hasta festivales con propuestas más experimentales o creaciones contemporáneas más arriesgadas que las anteriores. O incluso, los eventos artísticos que giran entorno

²² Encuentro “Directores de festivales de música” celebrado en el INAEM en Madrid el 28 de octubre de 2009. Dato aportado por Ricard Robles.

a un autor de reconocido prestigio o una temática o un género artístico específico (danza butoh, hip-hop, música barroca, música electrónica, teatro clásico español, música contemporánea, teatro gestual, etc.)²³.

Las dos variables que determinan el formato de un festival son la concentración temporal y el grado de intensidad de la programación²⁴. En cuanto a formato podemos encontrar festivales que se concentran en pocos días y otros que discurren a lo largo de un segmento significativo del calendario, los que operan durante el día y la noche y los que operan sólo en una franja horaria limitada. Los que tienen lugar en época estival o vacacional cuando hay muchos visitantes o turistas, o los que se desarrollan en otras fechas en las que o sólo participa su comunidad o son capaces, gracias a su repercusión mediática, de atraer espectadores de otras comunidades. Los que se celebran en la calle con el objetivo de llegar a un mayor número de público, los que utilizan espacios comunes y los que se alojan en espacios con gran valor patrimonial o en recintos especializados destinados a la exhibición.

Titularidad y modelo organizativo y financiero

También podemos categorizar los festivales escénicos por su titularidad y por su modelo organizativo y financiero.

Los promotores pueden ser públicos, privados (lucrativos o no lucrativos) o mixtos (empresas/fundaciones/patronatos de carácter privado en los que participan tanto la administración pública como organismos privados). Algunos festivales de titularidad pública son gestionados por una organización privada a través de una modalidad de gestión indirecta. Respecto a esta clasificación, según Bonet (2009), se apunta que en España, el 65,6% de los festivales escénicos con programación profesional son de titularidad pública, y aproximadamente la mitad bajo la gestión directa de la administración, es decir, sin personalidad jurídica propia (aunque muchos con capacidad operativa autónoma). Asimismo, se especifica que en Cataluña y en Madrid este porcentaje se reduce al 49% del total y se destaca que estos valores son aún menores en los festivales creados entre 1996 y 2006 (los últimos diez años

²³ En el mundo del sector audiovisual, debido a las características del mismo, esta especificidad es bastante más evidente, existen festivales sobre cine asiático, africano o árabe, documental o documental musical, cine de terror, cine de animación, cine “gastronómico”.

²⁴ A pesar de ello, tampoco podemos explicitar que sea una regla que se cumpla al ciento por ciento.

evaluados en el mencionado estudio).

En otro estudio realizado en el año 2010 para Cataluña, se obtiene que en el ámbito de los festivales (cuyo eje central de la programación son los espectáculos en vivo) el 41,7% son organizados desde la esfera pública, mientras que la gestión de un 42,9% de los mismos está a cargo de entidades sin ánimo de lucro y sólo el 15,5% desde el ámbito privado lucrativo (Bonet, Carreño 2010).

Si comparamos estas circunstancias con otros países europeos se observa que, por un lado, la mayoría de los festivales que se desarrollan en Francia poseen también una titularidad de carácter asociativo, aunque se financian con grandes aportaciones de diferentes administraciones públicas y, por otro, que en los países anglosajones no existe apenas titularidad pública de los mismos, además de que la financiación pública es mucho menos frecuente (Négrier y Jourda, 2007; Bonet, 2009). En este sentido también Getz, Andersson y Carlsen (2010) afirman que “muchos festivales son creados por organizaciones sin fines de lucro y organismos gubernamentales vinculados a los campos de la política social y cultural que desarrollan, asimismo, una estrategia de marketing, turística y de desarrollo económico”. Volviendo al caso español, pondremos algunos ejemplos respecto a la titularidad de la organización:

- Titularidad pública y gestión desde la propia administración: El Grec, El Festival de Otoño en Primavera de Madrid, Festival Internacional de Música Contemporánea – Ensembles, Festival de Teatro de Elejido, Festival Altaveu de Sant Boi de Llobregat, Festival de Música Española de Cádiz, Festival de Música de Canarias, Festival de Música Schubertiada en Vilabertran, Festival Panorama Teatre, Festival de Mim i Teatre Gestual – COS, etc.
- Titularidad de carácter público y gestión llevada a cabo por un patronato o fundación del mismo carácter: Festival de Jerez, Feria de Teatro del Sur, Feria de Teatro de San Sebastián, Fira Tárrega, Festival de Teatro Clásico de Almagro, Festival Internacional de Música y Danza de Granada, Festival Internacional de Santander, Semana de Música Religiosa de Cuenca, Festival de Guitarra de Córdoba, etc.
- Titularidad pública pero con gestión privada: SOS 4.8 Murcia, Festival de Música Antigua de Aranjuez, etc.

- Sector privado lucrativo: Let's Festival, Festival de Guitarra de Barcelona, Festival Jardins de Cap Roig, Hipnotik Festival, Black Music Festival, Primavera Sound, Festival de Jazz de Vitoria, South Pop Isla Cristina, etc.
- Sector privado no lucrativo: Festival Internacional de Música de Cantonigrós, Festival Ibérico de Badajoz, Festival Internacional de Música "Ciudad de Úbeda", Festival Castell de Peralada, Sonorama, etc.

Otro aspecto importante, en relación al modelo organizativo, es si los festivales poseen personalidad jurídica propia. La asociación Festclásica²⁵, según sus responsables²⁶, en el año 2009 estaba compuesta por 35 festivales miembros y sólo entre el 45% y 50% tenían entidad jurídica propia. En el estudio de festivales de Catalunya²⁷ este porcentaje desciende a un 26%. El hecho de no poseer una entidad jurídica propia presenta algunos inconvenientes, como pueden ser, ralentizar los procesos de gestión y administración -dado que se han de aprobar por el "ente superior"- o, también, contar en el equipo de trabajo con personas cedidas por el mismo ente a pesar de que, en algunos casos, no están cualificadas para desempeñar su función de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, y dada la situación económica actual, debemos hablar de las estructuras latentes que no implican necesariamente la existencia de una personalidad jurídica propia sino que son alianzas estratégicas estables: un creador que posee una idea, un promotor que la desarrolla haciéndola viable y un titular que aporta los recursos asumiendo el riesgo. Estas alianzas estratégicas son las que hacen, en muchos casos, que un proyecto de estas características sea factible ya que crean estructuras *ad hoc* centradas en los aspectos operativos de la actividad: programación, marketing y comunicación, administración de recursos, etc.

Además, se ha de tener en cuenta que el volumen de trabajo que implica la gestión, la administración y la producción de los festivales no requiere (casi nunca) una estructura estable que dedique una jornada completa de trabajo los doce meses del año. Por ejemplo, los datos del estudio realizado en Cataluña mostraban que sólo el 6% de los trabajadores requeridos en la organización del festival trabajaban durante 12 meses, de los cuáles, el 50%, es decir, únicamente el 3% del global, desarrollaba sus labores a

²⁵ Asociación de festivales de música clásica.

²⁶ Dato aportado por Enrique Gámez en el Encuentro "Directores de festivales de música" celebrado en el INAEM en Madrid el 28 de octubre de 2009.

²⁷ En los que se incluyen los festivales del sector audiovisual.

jornada completa. Si bien es cierto que los festivales que poseen estructuras estables presentan muchas más oportunidades para desarrollar estrategias de medio y largo recorrido, sus costes estructurales son mucho más elevados por lo que consumen una parte muy significativa de los recursos disponibles y, con el tiempo, pueden llevar al festival a ser cautivo de su estructura organizativa.

Respecto al modelo de financiación podemos diferenciar cuatro grandes fuentes de recursos: la taquilla, el patrocinio, la aportación de recursos públicos (ya sean de la administración local, regional, estatal o, incluso, en algunos casos, europea) y otros ingresos (matrículas a cursos, *merchandising*, etc.).

Según la fuente predominante podemos identificar tres modelos básicos de financiación:

- Modelo de financiación basado en los públicos como beneficiarios directos.
- Modelo de financiación basado en los beneficiarios particulares indirectos a través del patrocinio y mecenazgo.
- Modelo de financiación basado en los recursos de las Administraciones Públicas por los beneficios que comporta para la comunidad.

A pesar de que la titularidad del promotor marca el diferente equilibrio entre las partidas anteriores, en nuestro país el papel de la administración ha sido clave en el desarrollo de estos eventos artísticos. Los resultados del estudio elaborado por Bonet y Carreño (Bonet, Carreño 2010) desprenden unos datos muy significativos respecto al papel de la administración pública (y, por tanto, vinculados a la viabilidad de los mismos). Los valores medios de los porcentajes de la procedencia de los ingresos son los expresados en la tabla número 2, y se distribuyen en tres apartados: festivales de titularidad pública y privada, sólo los de titularidad pública y sólo los de privada (ya sean lucrativos o no):

Figura 8

Distribución de la estructura de ingresos de los festivales catalanes de artes escénicas y música en 2010

	Titularidad pública y privada		Titularidad pública		Titularidad privada	
	%	Desv. Típica	%	Desv. Típica	%	Desv. Típica
Ingresos por actividad (taquilla, matrículas, etc.)	17,1%	19,76	10,4%	13,74	21,6%	22,02
Aportación de/los organismos/s titular/es del festival	32,1%	34,81	62,1%	28,89	11,6%	20,79
Subvenciones de la administración pública	41,9%	31,86	21,0%	24,41	56,4%	28,36
Patrocinio o mecenazgo privado	7,1%	9,51	5,1%	7,9	8,4%	10,35
Otros recursos (merchandising, publicidad, etc.)	1,8%	4,53	1,4%	3,88	2,0%	4,96

Fuente: Bonet y Carreño (2010). Elaboración propia.

Tal y como detalla la tabla anterior, prácticamente el 42% de los recursos de los festivales catalanes procede de la administración pública a través de las subvenciones (ya sean organismos públicos o de titularidad privada). En el caso específico de los festivales de titularidad pública, el porcentaje de la aportación de la administración supone un 83,1% (a las subvenciones (21%) se le ha de agregar la cantidad otorgada por el organismo titular (62,1%)). Además, cabe decir que en estos festivales, en el 7% de los casos, el organismo titular aporta el 100% de los recursos económicos. En los de titularidad privada, el porcentaje de la aportación de la administración pública representa un 56,4%, la proporción de los organismos titulares que no aportan ningún recurso económico supera el 22% y sólo en el 1% de los casos aporta el 100% del presupuesto. Si el papel global de la administración se mide por el valor absoluto de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de los festivales que participaron en el estudio, se obtiene que casi el 60% de la aportación económica procede de la administración pública.

Por otro lado, en un estudio realizado por Mariano Barona, y utilizando como fuente una investigación de la Diputación General de Aragón, se concluye, también, que la principal fuente de ingresos son las instituciones públicas que aportan un 77,76% del presupuesto total. Por otro lado, el 16,98% proviene de medios propios (entradas, material promocional, *merchandising*) y apenas un 5,27% de la financiación privada. Ya en el seno de los festiva-

les de titularidad pública, la mayor aportación proviene de los ayuntamientos, diputaciones provinciales y gobierno regional que aportan un 69,83% del total.

Por último, en el estudio realizado en el año 2008, *Análisis económico del sector de las artes escénicas en España*, la estructura de ingresos de los grandes festivales quedaba distribuida de la siguiente manera: 46,6% de aportación pública, 20,6% de patrocinio, 15,8% de taquilla y 16,9% de otros ingresos. Las diferencias existentes en el porcentaje de la aportación pública con respecto a los otros dos estudios podrían ser debidas, por un lado, a que esta información es sobre los grandes festivales, con un mayor prestigio y, por tanto, más posibilidades de obtener el apoyo de grandes empresas. Por otro lado, quedaría considerar los efectos de la crisis económica que han hecho que cada vez sea más difícil obtener ingresos procedentes de empresas privadas.

El INAEM dispone de dos líneas de apoyo a los festivales: la concesión de subvenciones en concurrencia pública²⁸ y las ayudas a entidades nominativas que son estipuladas en los Presupuestos Generales del Estado. A lo largo del último quinquenio, el INAEM ha dedicado a los festivales de artes escénicas y música un total de 36,6 millones de euros aproximadamente. Por grandes géneros se desglosan en las siguientes cantidades:

En el sector de la música:

De los 17.950.810€ totales invertidos en el quinquenio 2007-2011, 12.826.470€ han sido destinados a 26 festivales que han gozado de subvención nominativa (10 de los cuales durante todos los años del quinquenio). Los 5.124.340€ restantes entre las 131 organizaciones beneficiadas por una subvención en concurrencia pública.

En el resto de las artes escénicas (teatro, danza y circo):

De los 18.713.720€ totales, 12.962.95€ han sido otorgados a 43 festivales a través de las ayudas nominativas reflejadas en los presupuestos (25 de los cuales durante todos los años del quinquenio). Los 5.750.770€ restantes entre las 205 organizaciones cuyas solicitudes fueron seleccionadas en las respectivas convocatorias.

²⁸ Modalidades “Ayudas a la realización de festivales, muestras, ferias y otras actividades teatrales”, “Ayudas a la realización de festivales, muestras, ferias y otras actividades circenses”, “Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de danza” y “Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de lírica y música”

En la siguiente tabla se comparan los sectores y los dos sistemas que utiliza este organismo para ofrecer ayuda en los años 2007 y 2011. Nuestra intención ha sido la de observar que efectos se han derivar de la crisis económica.

Figura 9

Número de organizaciones e importe de las ayudas otorgadas por el INAEM en los años 2007 y 2011

		2007				2011			
Género		N. organiz.	Importe	%	Media	N. organiz.	Importe	%	Media
Música	Conc.públ.	68	€ 924.000	14,2%	€ 13.588	68	€ 1.134.000	15,5%	€ 16.676
	Nominativa	13	€ 2.028.510	31,1%	€ 156.039	16	€ 2.311.910	31,6%	€ 144.494
Danza	Conc.públ.	24	€ 363.000	5,6%	€ 15.125	31	€ 795.000	10,9%	€ 25.645
	Nominativa	3	€ 164.070	2,5%	€ 54.690	3	€ 125.710	1,7%	€ 41.903
Teatro	Conc.públ.	79	€ 937.000	14,4%	€ 11.861	39	€ 418.500	5,7%	€ 10.731
	Nominativa	22	€ 2.002.500	30,7%	€ 91.023	29	€ 2.328.200	31,8%	€ 80.283
Circo	Conc.públ.	6	€ 89.000	1,4%	€ 14.833	12	€ 111.000	1,5%	€ 9.250
	Nominativa	1	€ 21.000	0,3%	€ 21.000	2	€ 87.700	1,2%	€ 43.850
Total		215	€ 6.529.080		€ 30.368	198	€ 7.312.020		€ 36.929

Fuente: Presupuestos generales del estado y resoluciones de las convocatorias por concurrencia pública del INAEM.

Elaboración propia.

Por un lado, a nivel global ha existido un incremento en la cuantía total otorgada, alcanzando los 7,3 millones de Euros de ayuda a festivales en el año 2011; sin embargo, el número de organizaciones beneficiadas ha decrecido, pues las entidades que recibían subvención en concurrencia competitiva han pasado de 176 a 148 entre 2007 y 2011. Por géneros, se observan diferencias significativas. El aporte a los festivales de música ha aumentado un 1,9% globalmente. El circo y especialmente la danza se han beneficiados de un incremento en términos absolutos y relativos, respectivamente el primero ha crecido un 1% y el segundo un 4,5%. El teatro es el género más desfavorecido, ya que aunque las ayudas nominativas se han ampliado, las subvenciones en concurrencia pública se han reducido drásticamente, más de un 40%. A nivel

agregado, las subvenciones en concurrencia pública han pasado del 35,4% al 33,6% en cinco años, mientras que las ayudas nominativas han crecido del 64,6% al 66,4%.

Por otro lado, el Ministerio prioriza unos pocos grandes festivales: en el ámbito musical, el Festival Internacional de Música y Danza de Granada recibe, en el 2011, casi 750.000 euros (un 22% de las ayudas a la música). Lo mismo sucede en teatro, ya que al Festival de Teatro Clásico de Almagro se le otorgan 545.000 euros (un 20% de la cuantía global de su sector)

El modelo de financiación debe ser congruente con la condición jurídica del festival. En este sentido y de acuerdo con las consideraciones hechas sobre la cultura como derecho²⁹, podemos diferenciar tres naturalezas distintas de los festivales como prácticas culturales:

- Como servicio público, que se caracteriza por la prestación a los ciudadanos de un servicio básico y abierto a toda la comunidad. En este caso la financiación, evidentemente, proviene mayoritariamente del sector público para poder tener un papel dominante en la configuración de la propuesta.
- Como bien de mercado en la que no existe, apenas, aportaciones públicas y en el que el producto cultural es tratado como cualquier otro bien de consumo. En este caso la financiación va a cargo eminentemente de los beneficiarios directos.
- Como bien de interés público, caracterizada por la protección que ofrece la administración a las actividades culturales que provienen del sector privado (ya sea lucrativo o no) pero cuyo objetivo final es ofrecer una actividad cultural que aporte beneficios a los ciudadanos³⁰.

²⁹ Consideramos de gran utilidad las aportaciones hechas por el jurista Jesús Prieto de Pedro sobre el derecho a la cultura. Según este autor las prácticas culturales de una comunidad forman parte de su patrimonio, tanto si son de iniciativa pública como privada, porque tienen un valor simbólico inherente y son activos para el desarrollo social, por lo que su propiedad y sus transacciones en el mercado deben estar limitadas tal como se acordó a nivel internacional en la consideración llamada “excepción cultural”.

³⁰ Por su valor de uso o simplemente de existencia.

Desde esta perspectiva podemos establecer correspondencias en las tendencias mayoritarias entre las tres categorías anteriores y los géneros artísticos programados en los festivales existentes en España.

Figura10

Vinculación entre género artístico y tipología del servicio cultural.

	Artes escénicas			Música		
	Teatro	Danza	Circo	Clásica	Pop-Rock	Moderna
Servicio público						
Bien cultural de interés público						
Bien de mercado						

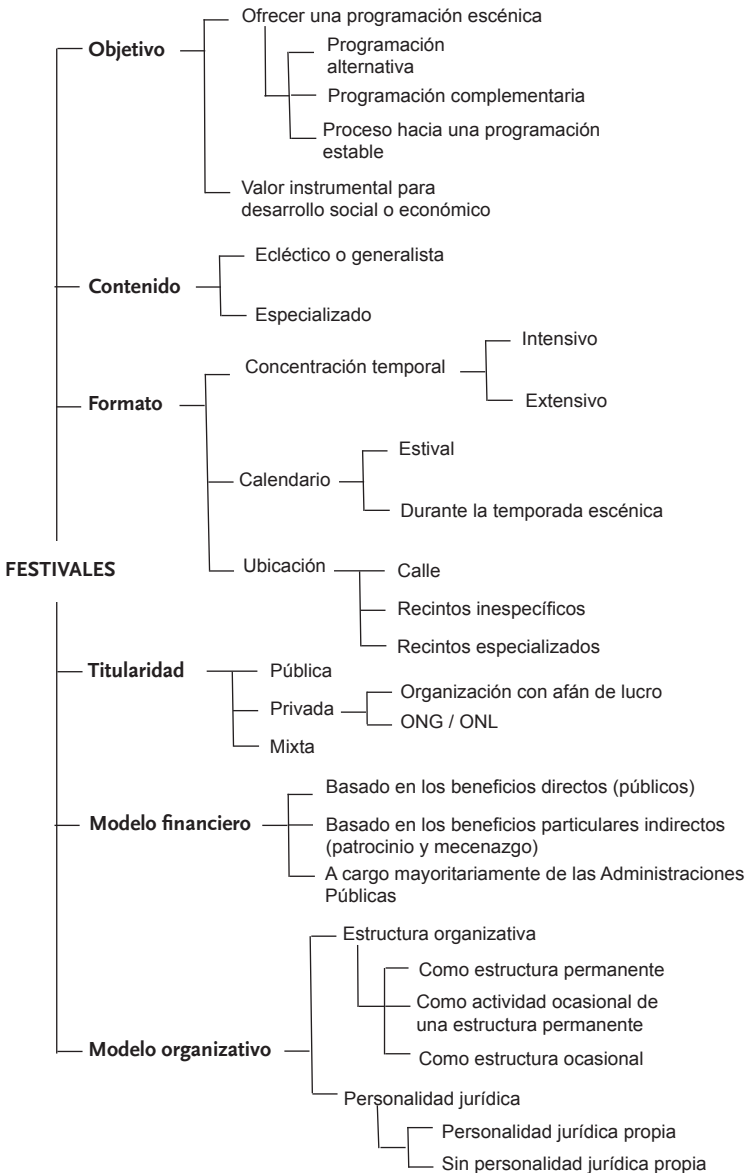
Tal y como se puede observar, la mayoría de los festivales de artes escénicas son organizados desde el ámbito público, aunque existen también algunos que son puestos en marcha desde la esfera privada pero siempre con algún tipo de ayuda procedente del sector público. En el caso de la música es diferente. En estas tres categorías³¹ podemos encontrar, por un lado, la música clásica que tiene un comportamiento distinto al de la Pop-Rock o Moderna: en mucho casos suelen ser iniciativas de la administración aunque existen también muchos festivales que provienen de organizaciones privadas (casi siempre sin ánimo de lucro) y en los que es imprescindible el apoyo del sector público. En el caso del Pop-Rock, existen propuestas en todos los ámbitos pero, sobre todo, son más predominantes en las dos últimas categorías. En el caso de la música Moderna podrían situarse los macro-festivales de los últimos 10 o 15 años que oscilan en las dos últimas categorías pero que predominan en la tipología de bien de mercado.

La categorización de las variables apuntadas nos ofrece una tipología básica de festivales que nos permite una identificación de modelos de comportamiento y desarrollo:

³¹ Existen muchos más tipos de música pero se han utilizado estos tres por ser los más significativos.

Figura 11

Tipología básica de festivales



Análisis y prospección

Las reflexiones aportadas en los apartados anteriores nos permiten volver a las preguntas que planteábamos anteriormente:

- a. ¿Cuáles son los factores o elementos a tener en cuenta ante el aumento en los últimos tiempos de festivales de música y la reducción de los de artes escénicas?
- b. ¿Cuál es el futuro, por tanto, de los festivales?

Los festivales poseen una bajas barreras de entrada y bajas barreras de salida, es decir, son acontecimientos que nacen con facilidad debido a su carácter festivo, a que pueden ser un instrumento para singularizar un territorio (o las políticas culturales llevadas a cabo por las diferentes administraciones) e incluso a la concentración y combinación de unos recursos materiales y económicos de los que, en algunas ocasiones, no sería fácil disponer para una temporada estable. Sin embargo, también pueden hacerse desaparecer sin que, en algunos casos, apenas exista una gran repercusión mediática o, lo que es peor, una manifestación comunitaria en contra de este hecho.

Nuestra hipótesis, a la vista de las reflexiones y los datos ofrecidos anteriormente, con la esperanza de errar en nuestras previsiones, es que en España el ámbito festivalero, de manera más acentuada que otros ámbitos artísticos, va a sufrir una reducción drástica en los próximos tres años. Con la situación económica actual en la que, por un lado, proliferan los recortes económicos y, por otro, la falta de liquidez (sobre todo, de las administraciones locales) el futuro de los festivales es bastante incierto. Se va a producir, en términos generales, un proceso de “selección natural” que podría tener algún efecto positivo en el “saneamiento” de festivales que nacieron únicamente como fruto de una coyuntura económica excelente.

En términos más específicos, y a modo de conclusión, retomemos, para realizar una posible predicción basada en los argumentos expuestos, una de las categorizaciones aportadas en este artículo:

- Los festivales clasificados en la categoría de servicio público. En este caso, tendremos que diferenciar entre los grandes festivales (con una gran repercusión mediática y un gran impacto económico y social) y los medianos o pequeños, generalmente vinculados a las administraciones locales. Los primeros sufrirán una reducción drástica de

su presupuesto habiendo de modificar su formato (duración, actividades programadas, grupos o compañías invitadas, espacios utilizados, etc.). Los segundos, muy probablemente irán desapareciendo.

- Los festivales clasificados como bien de interés público. Algunos, podrán hacer un tránsito hacia otro modelo y convertirse en productos de consumo. Otros, si desean mantenerse el interés públicos, deberán modificar su formato e intentar buscar otras fuentes de financiación que no provengan de la administración pública. A pesar de la falta de incentivos fiscales consideramos que las empresas del entorno tienen una responsabilidad social importante en el mantenimiento del patrimonio cultural de una comunidad que, además, favorece sus intereses particulares. También está emergiendo con mucha fuerza el patrocinio social en la modalidad de *crowdfunding* que promueve la participación de particulares en el desarrollo y financiación de proyectos culturales.
- Los festivales clasificados como bien de mercado, con toda probabilidad, perdurarán. En la actualidad, la demanda del público respecto de estos productos culturales no sólo no ha sufrido una fuerte reducción sino que se ha producido más bien el fenómeno contrario.

El panorama de los festivales escénicos en Argentina

Héctor Schargorodsky

La intención inicial de este trabajo era trazar un panorama crítico sobre el funcionamiento de los festivales dedicados a las artes escénicas en Argentina, tal que permitiera identificar características comunes, analizar fortalezas y debilidades y, llegado el caso, proponer alternativas para superar eventuales dificultades. Sin embargo, al avanzar en la tarea de búsqueda y recolección de datos, resultó evidente que la documentación disponible para desarrollar el tema desde esa perspectiva era por una parte muy escasa y, por la otra, resultaba difícil acceder a nuevas fuentes con los medios disponibles para la realización de este artículo. Además, las consultas realizadas a críticos e investigadores, y la revisión de los catálogos de los centros de documentación especializados tampoco mostró la existencia de trabajos que dieran cuenta, aunque fuera parcialmente, de este aspecto de la actividad festivalera.³²

Desde hace varias décadas en el territorio se realizan un gran número de festivales de artes escénicas. Estos se conciben, se producen y se abren al público gracias a diversas iniciativas tanto públicas como privadas. Históricamente, algunos festivales producen además un impacto tal, a nivel cultural y económico, que los convierte en verdaderos acontecimientos sociales. Sin embargo, hasta ahora, no parece que haya habido mayor interés en tomarlos como objeto de estudio, al menos desde las ciencias económicas, como sucede por ejemplo en países como España.

La totalidad de los trabajos sobre los festivales escénicos argentinos que hemos analizado -generalmente artículos en revistas especializadas de teatro, música o danza- está centrado en la crítica de las obras presentadas, en algún otro aspecto artístico de la programación, o en el impacto que lograron los artistas en el público y la sociedad pero no avanzan sobre cuestiones vinculadas a la gestión. Además, todos ellos refieren a la actividad ocurrida durante una sola edición de un festival, por lo cual tampoco es posible ver cuál

³² Se tomó contacto con el Instituto Nacional de Estudios de Teatro (INET), con el GETEA, Centro de Documentación del Teatro San Martín, y con el Instituto Nacional de Teatro (INT).

ha sido su evolución, o realizar comparaciones con otros festivales de similares características. Cada edición de un festival aparece como un evento único que se inicia y concluye de manera aislada.

En definitiva, nuestra principal fuente de información ha sido la elaborada por la propia organización de los festivales, la que hemos podido reunir a partir de los programas de actividades impresos, o en las páginas que muchos festivales tienen en Internet. Allí los festivales difunden información sobre la programación artística y las demás actividades complementarias, sobre características particulares de cada uno de los espectáculos realizados como por ejemplo la cantidad de artistas intervinientes; algunos brindan además, con mayor o menor precisión, una aproximación a la cantidad de público asistente. Ninguno da detalles sobre cuestiones financieras, presupuestarias o de gestión, a excepción del precio establecido para las entradas y, en un solo caso, al costo de los espacios para comercializar productos dentro del espacio del festival.

Ante este panorama, el artículo se desarrolla en cuatro breves secciones que, simplemente, pretenden ser una primera aproximación descriptiva al universo de los festivales escénicos argentinos. En la primera de ellas proponemos una tipología básica para dar cuenta de las artes y géneros que abarcan los festivales existentes; la segunda describe los puntos más relevantes en el proceso de desarrollo histórico de los distintos tipos de festival; la tercera reúne los diferentes objetivos que persiguen quienes conciben y llevan adelante los festivales, y en la cuarta se presenta la información que hemos podido obtener sobre algunos aspectos de la gestión. Esta última sección aborda de manera muy sintética, y utilizando como ejemplo a distintos festivales, cuestiones como la titularidad y la dirección, la relación laboral con el personal, el presupuesto de recursos y gastos, los formatos, la programación artística y las estrategias de imagen y comunicación. El artículo se completa con un índice de festivales y sus respectivas direcciones sobre internet.

En definitiva, tanto los temas como los ejemplos que se presentan en el artículo quieren ser un estímulo que motive a estudiantes e investigadores en el campo de la gestión cultural para que profundicen el conocimiento acerca de los festivales escénicos. Este tipo de eventos, cuya importancia y número ha venido creciendo, pareciera ser una respuesta válida a la necesidad social de encontrarse con las manifestaciones de las artes escénicas actuales. En ese sentido, contar con estudios que puedan dar cuenta tanto de la

especificidad de su funcionamiento, como de los impactos que provocan, facilitaría la toma de decisiones a nivel de las políticas públicas específicas, y permitiría asimismo orientar la iniciativa privada hacia formas más eficientes de gestionar los festivales.

Los Géneros

Para describir el panorama de festivales dedicados a las artes escénicas en Argentina seguiremos el criterio expuesto por Bonet en el artículo inicial de este libro. Así, consideraremos que un festival de artes escénicas es un evento que periódicamente presenta una oferta singular, de alta intensidad, que permanece abierta al público durante un tiempo limitado y está centrada en uno o más géneros del teatro, la música y/o la danza. Dicho evento tiene un nombre de marca que lo identifica, y un equipo organizativo específico encargado de su realización.

Una primera aproximación al universo festivalero argentino, según lo hemos definido, nos muestra dos tipos de festivales escénicos: los que son concebidos a partir de alguna característica o aspecto vinculado a las artes -género, instrumento, época...- y los que tienen su origen en una motivación no artística. Este segundo grupo de festivales, mucho más numeroso y heterogéneo que el primero, se origina a partir de habilidades, industrias u otras producciones locales, o forman parte de celebraciones sociales diversas, tales como fiestas religiosas o distintas efemérides. Hacer esta diferenciación se justifica dado que en ellos la programación artística es solo una parte (a veces importante, pero a veces solo complementaria) del programa de actividades del festival; además, los espectáculos están siempre dedicados al folklore (música y danzas) y/o a la música del llamado género melódico o popular.

En este artículo introductorio, vamos a considerar solamente aquellos festivales concebidos a partir de las artes escénicas, sin embargo no queremos dejar de señalar la importancia que el segundo grupo tiene en Argentina, donde constituye uno de los principales eventos sociales de las ciudades o pueblos en los cuales se realizan. Además, este tipo de festivales es un fuerte movilizador de la economía local pues desarrollan el comercio y el turismo, así que cada ciudad, pueblo o localidad trata de encontrar un motivo para crear un festival propio. También los artistas, sobre todo los músicos, impulsan la creación de este tipo de festivales, pues son una fuente de trabajo muy importante para ellos. Hay festivales de

este origen, tanto grandes como pequeños, en todas las provincias del país.³³

En el primer grupo encontramos festivales de artes escénicas que están dedicados a un único arte y género dentro del cual desarrollan algún formato, estilo o temática particular (festivales especializados), mientras que otros festivales desarrollan distintas artes en un mismo género, y también hay festivales que combinan espectáculos de distintas artes y géneros (festival ecléctico).

Entre los festivales especializados por género tenemos los distintos festivales de rock,³⁴ los festivales de teatro de prosa que organiza el Instituto Nacional de Teatro (INT) en las provincias, el Festival de Circo de Buenos Aires, el Festival de Títeres para Adultos, el Festival Buenos Aires Danza Contemporánea, el Festival de Jazz de Buenos Aires, el Festival Guitarras del Mundo, o el Festival Internacional de Ushuaia dedicado a la música clásica, entre otros.

Entre los que programan espectáculos de un arte y distintos géneros, mencionamos al Festival Andino Internacional de Teatro (FAIT) que es el encuentro teatral más importante de la región de Cuyo e incluye espectáculos de clown, marionetas, circo, performances y teatro de prosa; el Festival de Rafaela (Santa Fe) suma a los géneros anteriores la danza contemporánea y el teatro danza. Entre aquellos que se especializan en algún formato, estilo o temática, tenemos el Festival Nacional de Teatro de Humor que se realiza en Zapala (Neuquén), el Festival de Teatro X Mujer en El

³³ A modo de ejemplo, solo mencionaremos algunos de los más antiguos e importantes: Fiesta del Ternero en Ayacucho (Buenos Aires), Festival de la Yerra (Formosa), Fiesta Nacional de la Artesanía (Colón, Entre Ríos), Fiesta Nacional del Sol (San Juan), Fiesta Nacional del Trigo (Leones, Córdoba), Fiesta de la Vendimia (Mendoza), Fiesta Nacional del Surubí en Goya, (Corrientes) Fiesta Provincial de la Yerra en Cayastá (Santa Fe), Fiesta Provincial de la Nieve en Malargüe (Mendoza) Fiesta Nacional de la Pesca del Amarillo en Helvecia (Santa Fe) Fiesta del Chocolate Alpino en Villa General Belgrano (Córdoba), Fiesta Nacional del Poncho (Catamarca), Fiesta Nacional del Esquí en Esquel (Chubut), Fiesta del Postre en Balcarce (Buenos Aires), Fiesta Provincial del Tabaco en Chicoana (Salta), Fiesta Nacional de la Flor en Escobar (Buenos Aires), Fiesta Nacional de los Estudiantes en San Salvador de Jujuy entre muchos otros.

³⁴ Para dar una idea de la diversidad de estilos dentro del género rock, más allá de su tamaño e importancia, en Argentina hay festivales de: hard rock, pop rock, funk, reggae, fusión, alternativo, punk, heavy metal, grunge, rock progresivo, rock and roll, hardcore, punk rock, indie, rock nacional tecno pop, blues, beat, rock psicodelico, power pop, dark, metal, death metal, black metal, grindcore, space rock, rock sónico, electro pop, electrónico, psychedelics trance, hip hop, acústico, experimental, ambiental, punk melódico, progresivo, power metal, rock libre, shoegaze, metal melódico, trash, bossa, stoner, rock internacional, folk, metal extremo, rock cristiano, metal argento, funk rock...

Dorado (Misiones), diversos festivales de teatro callejero, y los festivales de teatro infantil de Necochea y Córdoba.

Entre los eclécticos, destacan el festival Pa Cumbirí que pone en escena distintas expresiones del arte escénico afroamericano, el Festival Ciudad Emergente que está dedicado al público joven y, en el pasado reciente, el Festival Verano Porteño organizado para promocionar la apertura del Ciudad Cultural Konex, que incluía en su programación teatro, danza, música así como cine, video, performances y moda.

Además, es habitual que los festivales de tango y de folklore programen tanto espectáculos de música como de danza. Entre los más relevantes citamos el Festival de Tango de Buenos Aires, el Festival Nacional de Folklore que se realiza en la ciudad de Cosquín (Córdoba), el Festival de las Peñas (Villa María, Córdoba), el Festival de la Tonada (Tunuyán, Medoza) y el Festival de la Música Popular en Baradero (Buenos Aires) y el Festival Nacional del Tango en La Falda (Córdoba).

Para cerrar este tema queremos señalar que, en base al relevamiento realizado, géneros escénicos que tienen un desarrollo importante en Argentina tales como la lírica (canto, ópera...), el ballet y el teatro musical no cuentan con festivales especializados, ni son tampoco programados en los eclécticos. El cuadro abajo sintetiza las artes y géneros que integran la programación de espectáculos de los festivales escénicos relevados.

Figura 12

Principales géneros de los festivales

TEATRO	MÚSICA	DANZA
Prosa	Rock	Contemporánea
Títeres	Folklore	Folklórica
Pantomima	Clásica	
Circo	Tango	Tango
Clown	Jazz	Danza tradicional de las colectividades de inmigrantes
Teatro - danza/musical	Instrumentos específicos (guitarra, flauta)	

Algo de historia...

En Argentina hay referencias a festivales escénicos o a eventos que resultan asimilables a ese concepto a partir de la primera mitad del siglo pasado. En el área del teatro, en Pellettieri (2007) se citan obras estrenadas en un festival organizado por los Círculos de Obreros de Salta en 1940, aunque no hay más datos sobre las características de ese evento. También en Obarrio (1998) y Ordaz (2007) se mencionan “desfiles” realizados durante esa década y la siguiente, en los cuales distintos grupos pertenecientes al llamado teatro independiente presentaban fragmentos de sus obras durante un período acotado de tiempo, con el objetivo de atraer público a sus respectivas salas. En biografías de actores de esa época se hace mención al Primer Festival Dramático de Mar del Plata realizado en 1959.

En el caso de la música, los inicios fueron distintos en cada género. Los grandes festivales folklóricos surgieron a fines de los '50, a partir de iniciativas de ciudadanos agrupados en peñas y agrupaciones folklóricas o en clubes, bibliotecas u otras instituciones sociales, que a veces no estaban formalmente constituidas pero incidían en la vida comunitaria, y tenían vinculación con las autoridades locales. Esta relación con el poder político les permitió llevar adelante proyectos para que la localidad pudiera contar con un festival, lo cual era una novedad para la época. Las primeras ediciones de los festivales folklóricos eran de pequeño tamaño, pero crecieron muy rápidamente impulsadas por la fuerte aceptación que tuvieron por parte del público. Por ejemplo, el Festival de Cosquín (1958) en la Provincia de Córdoba, que es actualmente el más importante en su género y al cual nos referiremos específicamente más adelante, fue organizado inicialmente por los propios vecinos, que decidieron organizar espectáculos durante las vacaciones de verano con el fin de atraer el turismo. El festival -al principio llamado “Semana de Cosquín”- se realizaba directamente sobre la ruta principal que atravesaba el pueblo. A partir de su éxito inicial se conformó una Comisión Municipal de Folklore que desde ese entonces y hasta el presente tiene a su cargo la organización del festival que actualmente se realiza en un predio especialmente acondicionado con capacidad para más de 8000 espectadores sentados. Estimulados por su suceso nacieron otros festivales folklóricos importantes en la región central del país como el Festival Nacional de Música Popular (1965) en Baradero, Provincia de Buenos Aires, el Festival de Doma y Folklore (1966), y el

Festival de las Peñas (1967) ambos en la provincia de Córdoba.

Los festivales de rock comienzan en Buenos Aires entre 1969 y 1970. En esos dos años se realizaron los dos eventos fundacionales: el Festival Pinap y el Festival Buenos Aires Rock. Hay que señalar que ambos fueron organizados por dos revistas para jóvenes, una dedicada específicamente a la música (Pinap) y otra de temática más amplia (Pelo). Ambas revistas tuvieron el mismo secretario de redacción y alma pater de estos festivales: Daniel Ripoll. También Miguel Grinberg en uno de sus escritos menciona la realización en 1969 de un Festival de la Música Beat que se realizó en el teatro El Nacional de la ciudad de Buenos Aires, sin más datos al respecto.

El Festival Pinap se realizó en la primavera de 1969 en el Anfiteatro del Centro Municipal de Exposiciones de la ciudad de Buenos Aires, y atrajo a unos 5.000 jóvenes en lo que fue la primera concentración de rockeros al aire libre. Ese evento sirvió para mostrar el abismo que había entre las versiones de éxitos foráneos y el rock de creación nacional. Hasta ese momento los diarios y revistas se burlaban o ignoraban el fenómeno, la radio no pasaba los pocos discos existentes y, sin embargo, cada día había más seguidores de esa música. Al año siguiente, en el primer Festival B. A. Rock realizado en el Velódromo Municipal se reunieron 15.000 jóvenes y en 1972 se realizó el tercer y último B. A. Rock en un camping porteño. Para esa época ya el festival había crecido lo suficiente como para ameritar la filmación de una película³⁵. A partir de este comienzo los recitales de rock dejaron de ser una actividad marginal en teatros pequeños y en horario de trasnoche, para transformarse receptores de multitudes en teatros grandes y en horarios centrales. Cabe señalar que en sus comienzos se trató de un fenómeno casi exclusivamente “porteño”, pues aunque hubo algunas mínimas manifestaciones en ciudades del interior del país la gran mayoría de los grupos -bandas- participantes eran de la ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, el esquema de conciertos funcionó mejor que el de festivales, aunque se utilizó la palabra festival para denominar conciertos especiales como el “Festival del amor” protagonizado por Charly García en el Luna Park en noviembre de 1977. Sin embargo, cuando en 1982 se produce la Guerra de Malvinas, que promovió un fuerte sentimiento pacifista entre los músicos de rock se realizó el Festival de la Solidaridad Latinoamericana (“para ayudar a los chicos que están peleando en la guerra de las Malvinas”, invitaba la convocatoria) que convocó

³⁵ Hasta que se ponga el sol, Dir.: Aníbal Uset.

a las más grandes figuras del rock argentino, y reunió 60.000 espectadores. Este hecho fue una bisagra que hizo resurgir al rock argentino todavía bajo la dictadura, y confirmó su alcance masivo y la vigencia popular de sus artistas.

Festivales de otros géneros teatrales tales como el circo o la pantomima, o cuya programación estaba dedicada a públicos específicos como niños y adolescentes aparecen muy posteriormente a partir de la intervención del Estado democrático. Primero los municipios y provincias, y luego la Nación comienzan a participar en la concepción y organización de distintos festivales. Esta disposición se va generalizando con el tiempo y, al presente, el sector público brinda un fuerte apoyo al conjunto de la actividad festivalera destacándose en particular las acciones del Estado Nacional y del gobierno de la ciudad de Buenos Aires.

En cuanto a la danza, históricamente el formato más desarrollado como espacio de encuentro en los distintos géneros de este arte es el de Concurso o certamen. A diferencia de los festivales los concursos son siempre competitivos y su público es especializado, en consecuencia, su tamaño y su impacto sobre la comunidad es mucho menor. Sin embargo, desde los años '90 hay festivales -pocos- centrados en géneros como el tango o la danza contemporánea que están abiertos al público en general y se desarrollan con un gran éxito. Entre éstos, sobresale el Festival Nacional de Malambo, pionero en este arte en el género folklórico que se realiza en Laborde, Córdoba desde 1966.

La dictadura militar (1976-1983) significó un corte abrupto para muchos festivales, aunque otros continuaron durante esos años, como por ejemplo el Festival Nacional de Folklore. No disponemos de publicaciones referidas a las condiciones en que se realizaron los festivales en esos años, ni sobre la forma en que se decidía su programación o que sucedía con el público durante cada edición —en sus páginas web los festivales directamente obvian información sobre ese período— pero no se puede comprender la actividad festivalera, ni las demás actividades sociales, en particular aquellas vinculadas con la cultura, sino se explica que se vivía con miedo, que muchos artistas fueron al exilio y otros murieron, que cualquier reunión de personas era considerada sospechosa y sus participantes corrían riesgo físico personal. Como ha sucedido con otras actividades, llegará el momento en que se escriba la historia de los festivales en esos años.

Al momento de recuperación de la democracia resurgen inmediatamente y con mucha fuerza los festivales, en particular los de teatro. El Primer Festival Latinoamericano de Teatro fue una fiesta social que tuvo lugar a 12 días del primer aniversario de la democracia. Su organizador, el gobierno de la provincia de Córdoba, dirigía sus esfuerzos para “volver a contactar a través del arte con Latinoamérica y el mundo. La necesidad de encuentro y comunicación, hicieron que fuera el momento y lugar indicados para que el teatro fuera el medio de expresión de muchos que rearmaban el paisaje de lo que había quedado. Después de no tener nada, la gente de repente tenía todo en la calle”. Así define aquel momento Marcelo Castillo, actor en una de las obras del festival y organizador desde 1987 hasta el último Festival (Provincia de Córdoba 1984).

El especialista Carlos Fos, Presidente de la asociación argentina de investigación y crítica teatral, identifica tres etapas en la evolución de la actividad festivalera teatral: en la primera, que temporalmente va desde la década del '50 hasta el fin de la última dictadura, los festivales son la expresión de los grupos teatrales del movimiento independiente (es decir que están fuera del teatro comercial y no mantienen vínculos con el sector público); en la segunda etapa, que va desde 1984 a 1977, los promotores de los festivales son el sistema universitario y los gobiernos provinciales y locales, y la última etapa se inicia cuando el Estado Nacional, a través del Instituto Nacional de Teatro (INT) comienza a apoyar la realización de los festivales de teatro, y continua al presente.

En 1984 se crea la Dirección Nacional de Teatro y Danza que organiza la Fiesta Nacional del Teatro, un encuentro anual de teatristas argentinos para la difusión y el intercambio de experiencias creativas. Los participantes eran seleccionados por cada Secretaría de Cultura provincial, por eso era común ver a elencos oficiales durante la muestra. En 1991 la Fiesta dejó de realizarse en Buenos Aires y pasó a las capitales y principales ciudades provinciales: Santa Fe (1991), Mar del Plata (1992), Mendoza (1993), Tucumán (1994), La Pampa (1995), Entre Ríos (1996), Catamarca (1997), Rosario (1998), Córdoba (1999), Salta (2000). En 2001 la Fiesta no se concretó por cuestiones presupuestarias lo que provocó una fuerte movilización de la comunidad teatral argentina. En 2002 la sede volvió a ser la ciudad de Mar del Plata. Mendoza (2003), Rafaela (2004), General Roca, Villa Regina y Cipolletti en Río Negro(2005), Buenos Aires (2006), La Rioja (2007), Formosa(2008), Resistencia (2009), La Plata (2010) y San Juan

(2011) marcan a la vez el éxito y la continuidad de este evento. Un salto cualitativo muy importante es la creación del Instituto Nacional del Teatro (INT), en 1997. Esta institución que, aunque funciona en el ámbito de la administración nacional, tiene un modelo de conducción federal (un directorio integrado por representantes de la comunidad teatral de las distintas regiones del país) fortaleció aún más el desarrollo de la actividad teatral en todo el país, así como los vínculos interregionales por lo cual, a partir de su intervención, comienzan a realizarse cruces creativos entre provincias. Esta es la génesis de un gran número de festivales de teatro.

La evolución de los festivales de música clásica era similar a la descripta para la danza, sin embargo la gran crisis económica de 2001-2002, entre los muchos cambios que produjo, impactó también sobre este tipo de festivales. En efecto, la fuerte devaluación de la moneda llevó a un importante aumento del turismo, lo que llevó a hoteles y agencias especializadas a desarrollar nuevos atractivos para ofrecer a los turistas. La asociación entre paisajes imponentes y música clásica fue de las más favorecidas por este nuevo panorama, y así nacieron y crecieron festivales como el Festival de Ushuaia, en Tierra del Fuego y el Festival Rutas del Vino en la Provincia de Mendoza entre otros.

En definitiva, el panorama de los festivales escénicos muestra un presente con una importante actividad en todas las artes y géneros que hemos considerado, así como un espacio potencial para un mayor desarrollo. Hay posibilidades para crear festivales en regiones que todavía tienen poca actividad, se podrían incorporar nuevos géneros y, sobre todo, profesionalizar la gestión de manera tal que cada festival pueda dar lo mejor de sí aportando a la sociedad valores culturales y económicos. En ese sentido, los aportes al conocimiento de la realidad festivalera, a través de estudios que den cuenta de su historia y funcionamiento, contribuirán sin duda a lograr ese objetivo.

Los Objetivos

Un festival escénico es una manera de “dar una respuesta a la necesidad de encuentro y comunicación entre el público y los artistas”. Esta afirmación ha sido expresada por los organizadores de varios festivales y, junto con la necesidad de supervivencia y éxito, constituye su objetivo más general. Sin embargo, cada festival

tiene además otros objetivos que le son propios, o que comparte con algunos otros en mayor o menor grado. Este tipo de objetivo depende de las artes y géneros a los cuales está dedicada la programación del festival, de las características de su gestión y, a veces, también están en relación con la forma jurídica del ente u organización responsable del festival. En el universo de festivales analizado todos comparten, aunque de distinta manera, la necesidad de:

Fomentar la creación. Esto lleva a priorizar en la programación obras a estrenar, y a ofrecer estímulos para la realización de obras nuevas, es decir a la dramaturgia y la composición, así como a programar artistas y espectáculos que se consideran renovadores en materia de forma y lenguaje.

Incrementar el número de espectadores, lo cual según quien sea el organizador del festival implica realizar acciones distintas. Por ejemplo, mientras los festivales de titularidad pública procuran brindar la posibilidad de acceso a la mayor cantidad de personas posible a partir de la gratuidad, los festivales de gestión privada con fines de lucro como lo son la casi totalidad de festivales de rock, buscan alcanzar ese objetivo mediante fuertes campañas publicitarias solventadas por grandes empresas que producen bienes de consumo masivo, tales como alimentos o teléfonos celulares.

Ofrecer la mayor calidad artística posible en la oferta de espectáculos programados. Este objetivo conlleva una labor de búsqueda por parte de la dirección artística o de quien tiene a su cargo la programación. El éxito en ese objetivo se traduce en dos tipos de resultado: por una parte funciona como poderoso atractor de público y, por otro, instala al festival como un espacio de aprendizaje para otros artistas.

En cuanto a los objetivos particulares, en el conjunto analizado se mencionan:

Motivar y estimular la práctica artística asociada al desarrollo de un arte o género artístico específico. Los festivales que se plantean este objetivo se conciben como instancias de aprendizaje. Por ejemplo, el Festival Bahía Teatro se propone “Contagiar, a través de los diversos seminarios a niños, jóvenes, adultos, principiantes y avanzados, de ganas de practicar y ver teatro”

Posicionar la ciudad o pueblo como referente en la región o en el mundo. Este objetivo puede estar relacionado con motivaciones fundamentalmente culturales, o por la posibilidad de incrementar la actividad económica local vinculando el festival con la actividad turística. Este segundo objetivo conlleva la incorporación del evento a circuitos turísticos gestionados por operadores especializados, con las ventajas que ello implica y, por supuesto, también con los riesgos que la masividad puede provocar sobre el desarrollo de una determinada identidad cultural. Festivales como el Festival de Tango que se realiza en la ciudad de Buenos Aires, tienen la posibilidad de combinar ambas motivaciones en un círculo virtuoso.

Abrir nuevos mercados para el arte o género, por ejemplo asociando la programación a reuniones a las que se invitan programadores y productores para que luego de ver aquellos espectáculos que pueden resultar de su interés adquirir, se encuentren con quienes los ofrecen (productores, programadores, compañías, etc.). De esta manera funciona, por ejemplo, el Festival de Formosa que organiza una mesa de trabajo de Programadores de Festivales Internacionales en el ámbito de los espectáculos de teatro. Punto.

La búsqueda de lucro es un objetivo relevante para los festivales de gestión privada, en particular para aquellos dedicados a la música rock en sus distintas variantes. Para estos festivales, concebidos por empresas productoras, además de los ingresos producidos por la venta de entradas, resulta clave para cerrar el esquema financiero el aporte que hacen otras grandes empresas en concepto de distintas formas de publicidad y comunicación. Bajo este esquema funcionan por ejemplo el Cosquín Rock, el Personal Fest y el Pepsi Music.

En los festivales de música clásica asociados al turismo, también mayoritariamente organizados por empresas privadas, si bien el lucro es un objetivo relevante, su obtención es indirecta a través de la ocupación hotelera, gastronómica y de transportes. Lo importante para este tipo de festivales es asegurar su continuidad en el tiempo. No todos los festivales organizados por el sector privado tienen como objetivo el lucro. Por ejemplo, el Festival Verano Porteño, que fue organizado por una Fundación vinculada directamente con una empresa comercial, tenía como principal objetivo posicionar a su espacio cultural asociado –Ciudad Cultural Konex– en el panorama cultural de la ciudad de Buenos Aires. Eso se evidenció en el bajo costo de las entradas.

El lucro no es un objetivo principal en los festivales de gestión pública. Sin embargo, la fuerte demanda de entradas en el género folklórico posibilita cobrar entradas relativamente caras, situación que es aprovechada por algunos organizadores públicos de festivales para contribuir directamente con las arcas públicas, mientras que otros festivales musicales públicos que programan espectáculos de géneros que tienen similar aceptación del público, como el tango y el rock, son de entrada gratuita. Hay también festivales públicos que combinan actividades pagas con otras gratuitas, como por ejemplo el Festival de Folklore de la Provincia de Buenos Aires.

La gestión

Vamos a describir la gestión en los festivales escénicos argentinos a partir de los seis aspectos clave que propone Bonet: el modelo de gobernanza y perfil del equipo de dirección, la gestión de los recursos humanos, la estrategia financiera y presupuestaria, la estrategia de imagen y comunicación, el formato y la producción ejecutiva, y la política educativa y de captación de nuevos públicos.

La gobernanza refiere a las instituciones que conciben y tienen bajo su responsabilidad (titularidad) la realización de un festival. Al respecto, en el universo analizado encontramos festivales públicos y privados en todas las artes y géneros escénicos considerados. Existen festivales de titularidad pública en los tres niveles jurisdiccionales (nacional, provincial y municipal) y, en el ámbito privado, encontramos empresas, fundaciones y asociaciones civiles sin fines de lucro que llevan a cabo festivales escénicos. Independientemente de quién sea su titular, de su tamaño o importancia, prácticamente la totalidad de los festivales carecen de personería jurídica propia lo cual, como señala también Bonet, condiciona todos los demás aspectos de la gestión como se verá más adelante. La titularidad jurídica está, salvo muy contadas excepciones, en manos del organismo estatal, la empresa o la asociación que lo tutela, pero no es propia del festival.

En cuanto a todos los demás aspectos que comprende la gestión del festival, estos pueden ser realizados de manera directa por sus responsables, o estar delegados en mayor o menor grado en una o más empresas especializadas.

a) FESTIVALES PRIVADOS: gestión directa o delegación parcial

en empresas especializadas

b) FESTIVALES PÚBLICOS: gestión directa o tercerización total en empresas especializadas

En el ámbito teatral privado los festivales están organizados por pequeñas asociaciones sin fines de lucro cuyo objeto es la promoción o la enseñanza del teatro, o por el empuje de grupos de actores, bailarines, coreógrafos, directores, dramaturgos u otros artistas que suman voluntades en pos de realizar su proyecto. En la gran mayoría de casos este tipo de emprendimiento cuenta con el apoyo del gobierno local, que aporta espacios de exhibición y, además, suele tomar a cargo algunos otros gastos. Como ejemplos de este tipo de festival podemos citar, entre otros, el Festival Otoño Azul, el Festival de Teatro de Bahía Blanca y el Festival de Teatro Independiente en San Jorge en la Provincia de Santa Fe. No hay festivales de teatro organizados por empresas en torno a espectáculos del denominado circuito comercial.

Desde el sector público, los festivales de teatro son organizados por las provincias y municipios del lugar en que se realizan y, en su gran mayoría, reciben apoyo tanto financiero como en otros aspectos de gestión por parte del Instituto Nacional de Teatro (INT). El INT comenzó a poner en marcha el Circuito Nacional de Festivales en 2006, que ya se ha extendido a prácticamente todas las provincias argentinas. Para la realización de cada festival, el INT trabaja de manera asociada con el gobierno provincial o del municipio donde se realiza el evento.

En el sector de la música, la titularidad de los festivales está fuertemente asociada al género. Así, los grandes festivales de rock de gestión privada están a cargo de unas pocas empresas productoras que, directamente o a través de agencias de publicidad y comunicación, venden a otras empresas que producen o comercializan productos de consumo masivo la posibilidad de asociar su marca al evento en forma exclusiva. Pepsi Music, Personal Fest, y Quilmes Rock (gaseosas, telefonía celular y cerveza respectivamente) son los nombres de los festivales más importantes que se realizan bajo esta modalidad. Si bien existen festivales de rock de titularidad pública en varias ciudades, en ellos los aspectos operativos también suelen ser tercerizados en empresas productoras especializadas. Es decir que el Estado compra el festival prácticamente “llave en mano”. En el género de la música clásica no abundan los festivales. De los 8 festivales relevados 2 son de titularidad pública -el Festival MAPp en Rosario, que es un Festival de

Música de Cámara, organizado por la Municipalidad de Rosario, y el Festival Música Clásica Solidario Mendoza “Por los Caminos del Vino” organizado por la Secretaría de Cultura de Mendoza- y 6 de titularidad privada – el Festival Internacional de Ushuaia, el Festival Internacional de Música de Buenos Aires, el Festival internacional de Música Contemporánea de Córdoba, el Festival de Música Clásica al Aire Libre, los Festivales Musicales de Buenos Aires, y el Festival Internacional de Orquestas Infanto-Juveniles “Iguazú en Concierto”. La casi totalidad de festivales de música folklórica son de titularidad pública, generalmente a cargo de la municipalidad de la ciudad o pueblo donde se realizan.

En cuanto a las modalidades de dirección, los festivales públicos y privados no presentan grandes diferencias en las artes y géneros que estamos considerando. La forma más utilizada es la que tiene a su creador como “alma mater” del festival; generalmente esta persona es un artista o gestor cultural con interés y vocación por las tareas de producción, que tiene a su cargo la conducción de todos los aspectos de la gestión. Este es el caso, por ejemplo, del Festival de Teatro de Bahía Blanca, del Festival de Teatro del Mercosur y del Festival Internacional de Orquestas Infanto-Juveniles. Una variante de esa modalidad es la separación entre la dirección artística y la conducción de los demás aspectos de gestión, que suelen ser agrupados a veces bajo la denominación de dirección administrativa. El Festival de Jazz de Buenos Aires y el Festival Guitarras del Mundo (públicos) funcionan bajo este sistema.

Hay otros festivales en los cuales las tareas inherentes a la gestión son asumidas directamente por el organismo de gobierno a cargo del área cultural (Ministerio, Secretaría, Dirección o Comisión). Por ejemplo, el Ministerio de Cultura de la ciudad de Buenos Aires a través de su Dirección General de Festivales organiza el Festival de Jazz, el Festival de Danza Contemporánea, el Festival Polo Circo, el Festival Ciudad Emergente, el Festival de Tango y el Festival Internacional de Teatro de Buenos Aires (FIBA). El mayor festival de folklore, el Festival Nacional de Folklore está a cargo de la Comisión Municipal de Folklore de Cosquín. En estos casos, el organismo delega la selección de los espectáculos que integrarán la programación en un director artístico, o designa un jurado que tiene a su cargo esa tarea.

La gestión de los recursos humanos que trabajan para un festival depende en primer lugar de quién ejerza su titularidad, ya que las

normas laborales para el sector público y el privado son distintas; además, la cantidad de personas que trabajan en la organización, su distribución en las distintas áreas, la duración de su tarea y el tipo de contrato que tendrán con el ente titular del evento están en relación con el arte y género al que esté dedicado el festival y, por supuesto, con su frecuencia. Además, en la constitución de los equipos de trabajo, hay que tener en cuenta que los festivales de gestión pública directa suelen contar con el apoyo puntual de personal proveniente de otras áreas de la administración. Es habitual que esos sectores asignen temporalmente al festival parte de su personal para resolver tareas específicas, por ejemplo cuestiones de logística o de comunicación. En todos los casos, hay equipos de trabajo permanentes que trabajan durante todo el año, y equipos de trabajo temporarios que se incorporan unos días antes del comienzo del festival y terminan su actividad pocos días después. A modo de ejemplo, el Festival de Cosquín cuenta con 5 personas permanentes (en la Comisión Municipal de folklore) y 161 personas contratadas en forma temporaria, que se distribuyen en los siguientes equipos de trabajo: protocolo (8), prensa (10), Pre Cosquín 22, Festival (16), Peña oficial (8), Cultura (12), Espectáculos callejeros (12), Secretaría Ejecutiva (6), Secretaría de Hacienda (3) y los restantes en Obras Complementarias³⁶. Por su parte, el Festival de Teatro El Cruce declara contar con unas 20 personas que se distribuyen las siguientes responsabilidades : Coordinación General, Coordinación administrativa y Logística, Espacios Urbanos, Comunicación y Registro, Proyecto y Residencias, Organización Videodanza, Curaduría, Coordinación técnica, Coordinación de los espacios de reflexión y análisis y Asesoramiento Jurídico. La producción de los festivales de música rock y folklore, por el nivel masivo de convocatoria de público, necesitan de gran cantidad de personal en las áreas de seguridad y mantenimiento, los que suelen ser contratados por jornal. No ha sido posible obtener cifras precisas de la demanda de personal en este tipo de festivales.

Para analizar los aspectos financieros y administrativos de la gestión, consideraremos las estrategias tendientes a procurar ingresos y la forma en que estos son aplicados en la realización del festival. Los ingresos de los festivales escénicos provienen fundamentalmente de tres fuentes principales: la publicidad, la venta o concesión de espacios para la comercialización de diversos productos, y la venta de entradas al público. A estas hay que agregar una cuarta fuente que está más desarrollada por los festivales públicos

³⁶ Fuente: Prensa de la Comisión Municipal de Folklore de Cosquín.

organizados por algunas ciudades importantes, en particular por las ciudades de Buenos Aires, Rosario, Mendoza y Córdoba, que consiste en obtener el aporte de embajadas de distintos países las que financian la llegada al país de artistas que son incluidos –por lo general sin costo- en la programación del festival. Otros mecanismos, como la venta de merchandising o la subvención pública directa prácticamente no se utilizan. En el caso de la subvención es el Estado quién, a solicitud de la dirección del festival, adquiere algunos de los bienes y/o servicios que necesita el festival para su realización. Esta modalidad se utiliza sobre todo en aquellos festivales que no tienen suficientes ingresos por venta de entradas, como los teatrales, de danza y los dedicados a instrumentos musicales. En cuanto al merchandising, no representa un ingreso relevante en el universo de los festivales escénicos relevados.

La publicidad es un ingreso indispensable para la viabilidad de los festivales folklóricos y de rock, los cuales, a su vez, son espacios muy solicitados por las empresas debido a la gran cantidad de público que convocan. Un caso excepcional en este aspecto es el del Festival de Nacional de Folklore, que es transmitido en directo por televisión a todo el país en horarios centrales durante sus nueve noches de duración. Para los festivales de teatro y danza, generalmente de mucho menor presupuesto, los ingresos por publicidad son difíciles de obtener, aunque en casi todas las ciudades y pueblos las pequeñas y medianas empresas y los comercios suelen realizar pequeñas contribuciones a los festivales locales como una forma de ejercer su responsabilidad social. En estos casos la organización suele mencionarlos en los programas de mano o en lugares próximos a las salas en las que se desarrolla la programación.

La comercialización de espacios físicos también es importante en los festivales de folklore, rock y música popular. Por ejemplo, El Festival Nacional de Peñas que se realiza en la primera quincena de febrero, en la ciudad de Villa María, ubicada 100 km al sur de la capital provincial de Córdoba, ofrece en alquiler, durante las 11 noches que dura el festival, espacios publicitarios y parcelas libres de 3x3 metros cada una, con energía eléctrica para instalar carros-bar. Ingresos análogos resultan del cobro un canon a los vendedores ambulantes o promotora/es que circulan por lugar donde se realiza el festival. La instalación de una Peña -así se denomina a un espacio de tamaño mucho mayor que cuenta con un escenario y ofrece programación de espectáculos y gastronomía propia- tiene un costo mucho más elevado. Al mismo tiempo, la instala-

ción de artesanos locales en el ámbito del festival es gratuita. Es necesario señalar que este tipo de ingresos es inexistente en los festivales de teatro y danza, a excepción de la venta de bebidas, sándwiches u otros alimentos que no requieren preparación.

Respecto a los ingresos por venta de entradas los festivales de teatro y danza se caracterizan por el muy bajo costo de sus entradas, siendo su precio promedio menor al de una entrada al cine. En el ámbito público el objetivo principal es facilitar el acceso a la mayor cantidad de público posible, mientras que en el ámbito privado los festivales de este tipo son organizados por grupos de docentes, de actores o bailarines que en su gran mayoría se desempeñan en el circuito “off” o independiente. Este circuito está compuesto por cooperativas teatrales, asociaciones sin fines de lucro o directamente por grupos no formalizados. La combinación entre la tradición de gratuidad, las diferencias de calidad entre los espectáculos y la ausencia de lucro entre sus objetivos hace que los precios de las entradas sean bajos. Algunos ejemplos: entre los más económicos, las entradas al Festival Andino de Teatro cuestan 2 pesos (menos de medio dólar), el Festival Latinoamericano de Córdoba cobraba una entrada general de 7 pesos y ofrecía un abono por cinco funciones a 20 pesos. Entre los más caros, el Festival Polo Circo entre 20 y 50 pesos. El Festival de Teatro de Buenos Aires en su edición 2011 vendía entradas desde 8 pesos para los espectáculos nacionales y de 30 a 70 pesos para los internacionales, dependiendo de la sala de exhibición y la ubicación de la localidad. Además, para este festival se pueden adquirir abonos con un 15% de descuento que combinan entradas para ver cuatro espectáculos internacionales (únicamente plateas) y una entrada sin cargo para ver un estreno nacional. Hay además un importante número de festivales de teatro organizados por el sector público con entrada gratuita y también festivales de danza organizados por Asociaciones y/o fundaciones en los cuales la entrada es también gratuita. Como se señaló arriba, la gratuidad es independiente de la calidad de la programación del festival; es decir que hay festivales gratuitos de baja y de alta calidad.

En cuanto a los festivales de música, los que tienen entradas más caras son los de rock, donde las entradas en los lugares preferenciales para asistir al Personal Fest o al Quilmes Rock cuestan entre 400 y 500 pesos (es decir entre 100 y 150 dólares) para ver a los principales grupos extranjeros (Jack Johnson, Jamiroquai..) y 200 pesos para los grupos nacionales (Versuit Bergarabat, La mancha de Rolando..). Algunos de estos festivales cuando ofrecen artistas

internacionales de renombre ponen a la venta además entradas premium, a precios mucho más altos, que pueden incluir beneficios diferenciales como alta gastronomía, encuentro con el artista, estacionamiento, etc. Las entradas generales cuestan entre 100 y 200 pesos. Ambos festivales ofrecen distintos descuentos por fidelidad a entidades bancarias o a empresas de servicios telefónicos, que pueden llegar al 50% del valor de la entrada. Los festivales de rock que se realizan en el interior del país tienen precios menores, pero siempre más caros que los festivales de otras artes y géneros.

Para los festivales folklóricos y de música popular, la venta de entradas es una de las principales fuentes de ingreso. Como se ha señalado, estos festivales son organizados por el sector público con el objetivo de difundir expresiones artísticas, sin embargo, tienen tal éxito de público que las ubicaciones preferenciales aunque se ofrecen a precios elevados en relación a la oferta de espectáculos en el mercado, se agotan rápidamente. Por ejemplo, en el Festival Nacional de Folklore en Cosquín una platea en la Plaza Próspero Molina, escenario principal del festival cuesta entre \$25 y \$175 de acuerdo al artista central de cada noche. En la próxima edición 2012, los abonos que corresponden a las 5 primeras filas -un total de 260 butacas- tendrán un costo de \$1.300 cada uno.

Otro festival de tamaño e importancia relativamente similar, el Festival de Peñas de Villa María, ofrece entradas con una gran variedad de precios, como se puede ver en la grilla abajo.

Figura 13

Precios de las entradas en el Festival Peñas 2011 (pesos)

	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Sábado
Generales	--	--	--	\$48	--
Populares	\$55	\$55	\$55	--	\$145
Tubulares	\$105	\$125	\$105	--	\$265
Platea Alta 3 (filas 20/24)	\$75	\$85	\$75	--	\$165
Platea Alta 2 (filas 15/19)	\$105	\$125	\$105	--	\$265
Platea Alta 1 (filas 1/14)	\$160	\$180	\$160	--	\$475
Platea Baja	\$190	\$210	\$190	--	\$575
Vip	\$230	\$260	\$230	--	\$685

En la danza de género folklórico, el Festival de Malambo de Laborde ofrece entradas un poco más baratas: generales a 44 pesos, para jubilados a 32 pesos y abonos especiales para socios con un precio a 29 pesos. En el Festival de Jazz de Buenos Aires los conciertos de artistas internacionales tienen entradas a un valor de entre 10 y 40 pesos.

En general, salvo las excepciones comentadas, puede decirse que hay una tendencia a la gratuidad en los precios de las entradas en los festivales de titularidad pública, como lo muestran festivales de distintas artes y géneros como Ciudad Emergente, Ushuaia Rock, Festival de Teatro de Olavarría, Festival de Teatro de Formosa. Un caso particular es el del Festival de Tango que es gratuito por ley, sin embargo, como hay una gran demanda de entradas por parte del turismo extranjero, el gobierno de la ciudad de Buenos Aires se reserva un sector especial y comercializa la entrada al mismo a través de la asociación de agencias de viaje.

En cuanto a los gastos, lo primero que debemos decir es que no ha sido prácticamente posible obtener información detallada al respecto. Esto no es debido solamente a reticencias de los responsables consultados para brindar los datos correspondientes, sino además, por la forma en que se realizan los pagos. Como lo señalamos arriba, al no tener personería jurídica propia los registros del movimiento de fondos se realizan muchas veces fuera de la organización del festival. Por ejemplo el transporte de un elenco puede ser la forma en que una empresa cumple un contrato mayor, expresado en kilómetros a recorrer o cantidad de personas a transportar para el organismo público responsable del festival, con lo cual es muy difícil cuantificar la proporción que corresponde a gastos del festival; de igual manera sucede con el alojamiento. Otras veces el contrato de un artista y/o del personal técnico puede ser pagado total o parcialmente por una empresa que, a su vez, recibe del festival espacio publicitario y lo comercializa a terceros. En algunos festivales públicos se ha podido obtener el monto total presupuestado. Por ejemplo, el presupuesto asignado al Festival Internacional de Teatro de Buenos Aires en 2009, según su director, fue de cinco millones y medio de pesos (cerca de dos millones de dólares), mientras que el del Festival de Cosquín ascendió a 10 millones³⁷.

En festivales mucho más pequeños como el Festival Arre o el Festival de Teatro de Olavarría los rubros principales del gasto lo

³⁷ Fuente: Comisión Municipal de Folklore de Cosquín-Prensa.

componen el alojamiento y las comidas a la totalidad los participantes durante los 6 días que dura el evento. A esto se suma el porcentaje de las entradas que se distribuye entre los elencos participantes –por lo general un 70% de la recaudación neta obtenida -. El Festival Arre asigna además a cada elenco un cachet en carácter de “apoyo para traslado de elenco y escenografía” que se calcula en función de la cantidad de integrantes de los elencos, del costo de la producción de la obra, y la distancia recorrida desde el punto de origen hasta el festival. Los elencos locales no reciben este beneficio. El Festival de Bahía Blanca cubre la comida, estadía y pasaje de todos los elencos participantes.

En el ámbito privado, el Festival Internacional de Ushuaia, dedicado a la música clásica y gestionado por una empresa productora de espectáculos, trabaja de manera asociada al sector público. Según su Director, “el modelo es sumar apoyo público al aporte privado. A partir de esta idea tenemos un acuerdo bastante original con el municipio, que nos da una suerte de garantía, que concretamente implica lo siguiente: la Legislatura aprueba un presupuesto para el festival, pero nosotros tenemos el compromiso con el intendente de buscar los fondos en empresas. Lo que ha pasado en estos años es que ellos han finalmente aportado alrededor del 10% o 15%, y el resto (90%-85%), al estar aprobado, lo reasignan a otras actividades. En el mismo género, los Festivales Musicales de Buenos Aires son organizados por la Asociación del mismo nombre, que se sustenta mediante aportes de sus socios y la venta de entradas a los conciertos que son el corazón de la programación de los festivales que organiza.

Cabe señalar que los festivales gestionados en forma directa por el Estado deben cumplir con las normas y procedimientos generales de la administración, tanto para ingresar como para utilizar sus recursos financieros. Como también sucede con otras actividades culturales, esta manera de gestión no se adecua a veces al grado de inmediatez y relativa discrecionalidad que requiere un festival en algunas compras o contrataciones. Por este motivo, el Estado prefiere muchas veces tercerizar los aspectos de la gestión que le resultan más difíciles de llevar adelante. Este procedimiento ha permitido la realización de muchos festivales escénicos tanto nacionales, como provinciales y municipales, aunque a veces han aparecido problemas derivados de la diferencia de objetivos entre la empresa adjudicataria y el Estado. En el sector privado, la tercerización de aspectos puntuales o de etapas de gestión en empresas especializadas obedece fundamentalmente a razones de eficacia

y/o eficiencia. Muchas veces la organización privada que ha concebido y tiene la responsabilidad del festival no domina el know-how necesario para gestionar aspectos específicos como la publicidad o la venta anticipada de entradas. Los grandes festivales de rock son ejemplo de ello. Una excepción en este aspecto son los festivales organizados por el Instituto Nacional de Teatro (INT), pues este organismo tiene facultades para comprar y contratar mediante un servicio administrativo propio que se encarga de realizar los procedimientos correspondientes³⁸.

En cuanto a los formatos y la producción ejecutiva, los datos disponibles están referidos en su casi totalidad a la duración y al contenido de la programación. Hay además algunas pocas referencias al carácter competitivo o no competitivo del festival, y a las actividades paralelas a la programación escénica.

La duración de los festivales escénicos presenta un panorama muy amplio en todas las artes y géneros, lo cual permite deducir que ésta depende solamente de la relación entre la capacidad de gestión y la demanda del público. Por ejemplo, los festivales de teatro duran entre 3 días y 2 semanas – el Festival de Teatro del Fin del Mundo 3 días, el Festival Nacional de Teatro de Humor, el Festival Otoño Azul y el Festival de Olavarría tienen 4 días de duración, el Festival de Teatro de Rafaela 6 días, el Festival de Teatro Arre 8 días, el Festival de Bahía Blanca 10 días y el Festival de Buenos Aires 2 semanas-. Los festivales de danza como el Festival Buenos Aires Danza Contemporánea y el Festival de Nuevas Tendencias duran cinco días. El Festival de Malambo de Laborde dura 6 días.

En los festivales dedicados a la música folklórica y popular, el Festival de la Música del Litoral dura 3 días, el Festival de Peñas 5 días, mientras que el Festival de Cosquín dura 9 días. Los festivales de rock duran entre 1 y 7 días – Mardel Pop 1 día, Cosquín Rock entre 2 y 5 días según la edición, PepsiMusic 7 días-. Los festivales de música clásica pueden durar toda una temporada entre abril y noviembre como el organizado por la Asociación Festivales de Buenos Aires, 15 días como el Festival de Ushuaia, o un solo día como el Festival de Música Clásica al Aire Libre. Entre

³⁸ La ley de creación del Instituto Nacional de Teatro (INT) que data de 1997, dice en su Artículo 7º que el INT es el “organismo rector de la promoción y apoyo de la actividad teatral, y autoridad de aplicación de esta ley. Tendrá autarquía administrativa y funcionará en jurisdicción de la Secretaría de Cultura de la Nación.

los dedicados a un instrumento, el Festival Guitarras del Mundo dura 12 días y el Flautas del mundo 5 días. En el tango, el festival Tango por los Caminos del Vino se extiende durante 10 días, mientras que el Festival Nacional del Tango en La Falda dura 3 días. El festival Buenos Aires Jazz dura 6 días y el Festival Internacional de Coros “San Juan Coral” 4 días.

La duración del festival, obviamente, influye en la cantidad de espectáculos que se pueden programar, y es además uno de los factores que determinan la asistencia de público. Si se observa el conjunto de los festivales organizados por el gobierno de la ciudad de Buenos Aires, la mayor asistencia la tiene Ciudad Emergente, que es un festival de programación ecléctica (fundamentalmente música rock pues se trata de un festival dirigido a la juventud), seguido por el tango, el teatro, el jazz y la danza. Esta preferencia del público por los festivales musicales se extiende a todo el territorio, donde los festivales folklóricos resultan ser los más atractivos. Por ejemplo, durante la edición 2011 del Festival de Nacional de Folklore en Cosquín se vendieron 57.000 entradas, y se calcula que el festival atrajo a unas 240 mil personas a la ciudad³⁹. El Cosquín Rock, que es uno de los festivales más importantes de Argentina en ese género atrae más de 120.000 asistentes cada año.

Figura 14

Asistentes a los festivales organizados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

	Ciudad emergente	Tango	Danza	Teatro	Jazz
2008	50.000	250.000	14.000		20.000
2009	100.000	308.000		40.000	28.000
2010	130.000	350.000	20.000		35.000

Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Los festivales de teatro más pequeños, como el Festival de Teatro Arre que pone en escena de 15 espectáculos, o el de Bahía Blanca, que moviliza unos 50 artistas entre locales y visitantes, convocan unos 3500 espectadores.

En cuanto a la programación, los grandes festivales de teatro han ido creciendo con el tiempo: en 1984, el Festival Latinoamericano

³⁹ Fuente: Comisión Municipal de Folklore de Cosquín.

reunió 17 puestas de 10 países, además de foros, cursos, talleres, conferencias y 139 eventos especiales. En la actualidad el Festival de Buenos Aires presenta espectáculos de 14 compañías internacionales a las que se suman 34 elencos nacionales, y en los festivales organizados por el INT participan 32 elencos provenientes de las distintas regiones del país. Festivales más pequeños como el de Rafaela exhiben 26 espectáculos de diferentes géneros provenientes de Buenos Aires, Luján, Córdoba, Rosario, Mendoza y Rafaela y una nutrida agenda de actividades especiales. Todos los festivales escénicos, además de la programación de espectáculos ofrecen actividades paralelas o complementarias. El Festival de Buenos Aires, uno de los de mayor relevancia del país, incluye talleres, clases magistrales y charlas brindadas por artistas extranjeros, presentaciones de libros, muestras de artistas plásticos y la realización del Programa Formación de Espectadores junto al Ministerio de Educación porteño. También en el ámbito del teatro, el Festival Arre realiza jornadas de devolución crítica, foros para dramaturgos y directores y la presentación de libros de dramaturgia, y el Festival de Bahía Blanca programa talleres de Mimo, Teatro Aéreo, Danza Antropológica, Improvisación y entrenamiento de calle, etc.

En el ámbito de la danza, el Festival de Danza Contemporánea de Buenos Aires contó con la presencia de 204 artistas, bailarines y coreógrafos en 14 obras de danza, y la programación incluyó además otras 2 obras “en construcción”, 3 obras comisionadas, y 3 laboratorios. En el Festival de Tango se programaron 150 espectáculos de música y danza en los que participaron 550 artistas. Además, en el “Campeonato Mundial de baile” que forma parte de la programación bailaron 460 parejas de 21 países.

En cuanto al alcance geográfico de los festivales escénicos, hay festivales que concentran la exhibición de su programación en un único espacio como sucede con varios festivales de rock (Personal Fest, Quilmes Rock) festivales con un espacio de exhibición principal y otros secundarios situados en sus proximidades (Festival de Cosquín, FIBA), y festivales cuya programación se extiende a varias ciudades o pueblos, como por ejemplo el festival de teatro de Bahía Blanca, que ofrece funciones en Punta Alta, Pigüé y Pringles, que están en un radio de unos 60 kilómetros.

Hay festivales en los cuales los espectáculos participantes compiten entre sí para obtener diversos premios, y otros festivales no competitivos. Entre los primeros, el jurado del Festival de teatro

de Azul otorga los premios Otoño Azul en los siguientes rubros: Tratamiento del Espacio, Recursos Plásticos y Sonoros, mejor Dirección, mejor Actuación Masculina y Femenina, mejor espectáculo y menciones especiales por dramaturgia y por creatividad en el juego escénico. También hay un Premio del Público a la Mejor Actuación y al Mejor Espectáculo. También dan premios el Festival de Malambo, el Festival de Cosquín, y el Festival de Tango, entre otros. Sobre otros aspectos de la producción, como la duración de cada espectáculo, las necesidades técnicas de sonido e iluminación, la liquidación de los distintos tipos de derechos de autor e intérprete, no ha sido posible obtener información al respecto.

Sobre las estrategias de imagen y comunicación, uno de los aspectos diferenciales más importantes está relacionado con el tamaño y el poder de convocatoria del festival y, sobre todo, con la posibilidad que tenga para destinar recursos económicos a ese aspecto. En ese sentido, los festivales musicales folklóricos y de rock llevan la delantera, seguidos por los grandes festivales de gestión pública nacional o de la ciudad de Buenos Aires. Todos ellos utilizan espacios en la televisión para difundir sus actividades, y también tienen capacidad para movilizar otros medios como la radio y los periódicos. Entre ellos, el Festival de Cosquín además ha sido en varias oportunidades protagonista de películas y discos que tuvieron un gran suceso de público.

En las ciudades y pueblos más pequeños, los medios locales suelen acompañar la difusión de los festivales y, en todos los casos se puede comprobar una cada vez mayor participación sobre Internet a través de páginas, portales y redes sociales como se puede ver en el listado que se encuentra al final de este artículo. Por otra parte, a excepción de los grandes festivales que cuentan con personal especializado en cuestiones de imagen y comunicación, el reducido tamaño de los equipos organizadores dificulta la implementación de estrategias más complejas.

La relación entre los festivales escénicos y el sector educativo, tendiente no solo a generar nuevos públicos, sino a profundizar el conocimiento sobre las distintas artes y géneros aparece más desarrollada en los objetivos de los festivales sin fines de lucro. Aunque no disponemos de registros sobre la existencia de convenios específicos formales que vinculen a los festivales con el sector educativo, hay ya antiguas referencias textuales (1992) en el Festival de Laborde que presuponen el interés de los organizadores en fomen-

tar esta relación. En aquel entonces uno de los fundadores del festival de Cosquín, Santos Sarmiento dijo en su discurso inaugural que “Laborde siempre estará vigente, porque por sobre todas las cosas, no existen intereses económicos ni comerciales, lo que muestra un profundo respeto por nuestras tradiciones, por nuestras costumbres, en definitiva, por nuestra argentinidad. Laborde es el único Festival que es auténtico, que es realmente argentino por excelencia”.

Más cerca en el tiempo, la propuesta del Festival Guitarras del Mundo, que va actualmente por su XV edición abre espacio a las músicas regionales de Latinoamérica y el mundo convocando a intérpretes de todos los lenguajes musicales y diversa formación y pertenencia generacional para acercar a nuevos públicos música clásica, contemporánea, tango, flamenco, música latinoamericana y folclores regionales. Algo similar expresan los organizadores del Bolsón Jazz Festival en su Xº aniversario, cuando declaran que su proyecto de autogestión es una propuesta concreta en el plano de la cultura y la educación. El Festival de Teatro de Formosa incluye experiencias paralelas a la realización del festival desarrollando programas educativos como “El Teatro va a la escuela”, “Teatro Social” y “El Teatro en los barrios”. El primero contempla la visita a los distintos establecimientos educativos primarios. El segundo propone la visita a las Alcaldías de Varones y Mujeres, donde se realizarán puestas en escena a quienes se encuentran privados de su libertad y el tercero contempla la visita a los distintos barrios de la ciudad, específicamente aquellos que están más alejados de la ciudad.

La gestión de los festivales escénicos, evidentemente, no se agota en los aspectos descriptos arriba. Cuestiones tan relevantes como las vinculadas a garantizar la seguridad del público asistente, o la posibilidad de desarrollar circuitos o redes que permitan aumentar la eficiencia de los recursos que disponen los festivales, entre otras varias, no han podido ser abordadas en este artículo. En ese sentido, como señalamos más arriba, esperamos que nuevos trabajos e investigaciones de mayor desarrollo y profundidad ayuden a trazar un panorama más completo de los festivales escénicos en Argentina.

Figura 15

Listado de festivales argentinos (estimación 2011)

TEATRO

Encuentro de Teatro de Olavarría (ETO)

www.encuentrodeteatro.blogspot.com

Festival Andino Mendoza

www.festivalandino.com.ar

Festival de Artes Escénicas Contemporáneas El Cruce

www.festivalelcruce.com.ar

Festival de Mimo de Buenos Aires

www.actoresonline.com

Festival de Nuevas Tendencias Escénicas La Movida

www.celcit.org.ar

Festival de Teatro “Las Vísperas”

www.elbaldio.org

Festival de Teatro Adolescente

www.vamos-quevenimos.com.ar

Festival de Teatro Arre

www.lagloriosavoragine.com.ar

Festival de Teatro de Bahía Blanca

www.bahiateatro.com.ar

Festival de Teatro de Rafaela

www.lamascara.org.ar

Festival de Teatro del Fin del Mundo

Festival de Teatro del Mercosur

www.cba.gov.ar

Festival de Teatro Independiente en San Jorge

www.elgalpondesanjorge.com.ar

Festival de Teatro Tres Fronteras

Festival de Teatro X Mujer

Festival de Títeres para Adultos

www.elbavastel.com.ar

Festival del Teatro de la Integración y el Reconocimiento

www.formosateatral.org

Festival infantil de Córdoba

www.cba.gov.ar

Festival Infantil de Teatro Necochea

www.necochea.gov.ar

Festival Internacional de Buenos Aires

www.festivaldeteatroba.gob.ar

Festival Internacional de Circo de Buenos Aires

www.festivalpolocirco.gob.ar

Festival Internacional de Teatro de Rosario

www.cecrosario.org.ar

Festival Internacional de Teatro Late Alto

www.culturasalta.gov.ar

Festival internacional de títeres de la Argentina

www.libertablas.com.ar

Festival Latinoamericano de Teatro de Córdoba

www.cultura.cba.gov.ar

Festival Nacional de Teatro y Títeres para Niños

www.festivalchascomus.blogspot.com

Festival Otoño Azul

www.encuentrozulteatro.com.ar

Festivales argonáuticos Mendoza

www.laruedateatro.com.ar

La Movidita. Festival de espectáculos para chicos

www.celcit.org.ar

VI Festival Nacional de Teatro de Humor

www.bibliotecahueney.com.ar

Festivales de Teatro del INT (Festival de Jujuy; Festival de Salta; Festival de Santiago del Estero; Festival de La Rioja; Festival de Corrientes; Festival de Misiones; Festival de Rosario; Festival de Santa Fe; Festival de Entre Ríos; Festival de Chaco; Festival de Formosa; Festival de La Pampa; Festival de Buenos Aires; Festival de Tierra del Fuego; Festival de Santa Cruz; Festival de Río Negro; Festival de Neuquén; Festival de Chubut; Festival de San Luis; Festival de San Juan; Festival de Mendoza; Festival de Tucumán; Festival de Catamarca). El INT participa además apoyando la realización del Festival Internacional de Buenos Aires (FIBA) y el Festival del Mercosur, entre otros varios.

MÚSICA

FOLKLORE

Festival Balcarce (Buenos Aires)

Festival Baradero (Buenos Aires)

Festival Bell Ville

Festival de Cosquín

www.aquicosquin.org/home.html

Festival de la Tonada

www.tunuyan.gov.ar/tonada.html

Festival Jesús María (Córdoba)

Festival Nacional de La Chaya

Festival Nacional de la Música del Litoral

www.facebook.com/note.php?note_id=71952084081

Festival Nacional de Peñas
www.festivalvillamaria.com.ar
Festival Oliva
Festival Paraná
Festival San Ignacio
Festival Teatro Griego
Festival Victoria

JAZZ
El Bolsón Jazz Festival
www.elbolsonjazz.com.ar
Festival de Jazz de Buenos Aires
www.buenosairesjazz.gob.ar
Festival Jazz al Fin
www.jazzalfin.com.ar

TANGO
Festival de Tango Buenos Aires
www.tangobuenosaires.gob.ar
Festival de Tango de la Falda
www.festivaldetangolafalda.com
Festival de Tango por los Caminos del Vino
www.caminosdelvino.com/paginas/index/vendimia-2011

CLÁSICA
Festival de Música Clásica al Aire Libre
www.sanmartinmusical.com.ar
Festival de Música Clásica Argentina Bicentenario
Festival de Música Contemporánea de Córdoba
Festival de Música de Buenos Aires
www.eldorado.org.ar
Festival Internacional de Orquestas Infanto-Juveniles "Iguazú en Concierto"
www.iguazuconcierto.com
Festival Internacional de Ushuaia
www.festivaldeushuaia.com
Festival La Música en el Di Tella
www.lamusicaenelditella.cultura.gob.ar
Festival MAPp
www.rosariocultura.gob.ar
Festival Música Clásica Solidario Mendoza
Festivales Musicales de Buenos Aires
www.festivalesmusicales.org.ar

COROS

Festival Internacional de Coros "San Juan Coral"

www.musicacoral.net

ROCK

Cosquin Rock

www.cosquinrock.com

Mardelpop

Mendo Rock

www.cultura.mendoza.gov.ar

Pepsi Music

www.pepsimusic.com.ar

Personal Fest

www.personal.com.ar/personalfest

Puerto Madryn Rock

Quilmes Rock

www.quilmesrock.fibertel.com.ar

INSTRUMENTAL

Festival Guitarras del Mundo

www.festivalguitarrasdelmundo.com

Flautas del Mundo

www.flautasdelmundo.org

DANZA

Festival Buenos Aires Danza Contemporánea

www.buenosairesdanza.gob.ar

Festival de nuevas tendencias

www.festivaldanzant.com.ar

Festival Nacional de Malambo

www.festivaldelmalambo.com

FESTIVALES ECLÉCTICOS

Festival Ciudad Emergente

www.ciudademergente.gob.ar

Festival Internacional De Teatro y Danza de La Plata

www.cuartapared.blogspot.com

Festival pa cumbirí

www.pacumbiri.blogspot.com

Festival Verano Porteño Konex

<http://www.veranoporteno.com.ar/>

CG|6

**La gestión de
festivales escénicos:
conceptos, miradas
y debates.**

El panorama de los
festivales escénicos en
Argentina.

Héctor Schargorodsky

Breve historia de los festivales internacionales de teatro Sudamericano

Alberto Lugaluppi y Leandro Olocco ⁴⁰

Una introducción

El teatro, desde hace miles de años, sirve para reflejar la realidad social en la que el hombre se halla inserto. Observando la escena, el espectador vibra al ritmo de los tiempos que corren. Se emociona, se enoja, ríe, se aburre, llora, festeja. Existen tópicos universales que nunca se agotan, variando sus matices y particularidades, adaptándose a lo circundante. Otras ideas son pasajeras en la espiral del tiempo, pero de fuerte ímpetu en el momento y lugar adecuados. El teatro es, ante todo, verdad, pasión y entretenimiento.

A diferencia de otras expresiones artísticas como el cine, el libro o la música, las artes performáticas y las artes plásticas necesitan del contacto directo y personal, íntimo, con la obra y el artista. Se puede comprar un disco, leer un libro y ver cine en cualquier contexto, sin la necesidad presente del artista o la obra original. No se puede apreciar en su totalidad el *Guernica* de Picasso hasta que se lo presencia en el Museo Reina Sofía, y para eso es necesario viajar a Madrid. Lo mismo ocurre con el teatro. La interacción entre público y artistas constituye la esencia misma de este arte.

Los festivales de teatro permiten, a gran escala, este encuentro imprescindible con la obra y los artistas. Es festival porque es celebración y festejo, es oportunidad de apreciar las expresiones y de conocer las obras y las realidades de los grupos teatrales de Latinoamérica y del resto del mundo.

Los festivales latinoamericanos de teatro poseen una amplia trayectoria. Si bien en 1961 la Casa de las Américas de Cuba, convocó al primer Festival de Teatro Latinoamericano (que se tornó internacional en 1964), es en Manizales, Colombia, en 1968, donde surgió un Festival Internacional de Teatro que se mantiene

⁴⁰ Agradecemos a Carlos Pacheco, Octavio Arbeláez, Carmen Romero y a Paula Echeñique Pascal.

hasta el presente, exhibiendo la mayor continuidad en el continente.

Desde fines de los 60' se han ido sucediendo, a lo largo y ancho, de nuestro territorio, numerosos y variados espacios de encuentro para los amantes del teatro. Las últimas cinco décadas han sido un período turbulento para la realidad social, económica y política de la región. Dictaduras y democracias se han sucedido, la violencia y la esperanza se han esparcido por todas las tierras, y en este contexto surgieron, también, festivales de teatro.

Con la recuperación de los espacios democráticos, en los años 80, se abrió un período fértil y de expresión urgente para el pueblo. El retorno al poder de la sociedad civil, sumado a la alianza de los artistas con los gestores culturales, permitió la generación de los ámbitos privilegiados para el encuentro: los festivales. La primera Muestra de Teatro Internacional de Montevideo, organizada por la Sección Uruguaya de la Asociación Internacional de Críticos de Teatro en el año 84' –hecho sin precedentes en el que los críticos adoptaron el rol de productores-, así como un festival internacional realizado en Paraguay en la misma época, fueron síntomas breves pero representativos de la necesidad de generar vínculos y de dar a conocer la realidad teatral latinoamericana, que comenzaba a salir de la penumbra y a mirar lo que ocurría en el resto del mundo.

Se nos presenta aquí una magnífica ocasión para repasar brevemente la historia de los festivales latinoamericanos de teatro. En las siguientes páginas se inicia un recorrido por los que consideramos de mayor trayectoria e importancia histórica, que más han hecho en la construcción de una Latinoamérica teatral. De seguro dejaremos afuera, por descuido u olvido, importantes acontecimientos relativos a la materia que nos ocupa. Pero este artículo pretende ser el inicio de un estudio más pormenorizado de la historia de los festivales latinoamericanos, trabajo ausente hasta el momento. Comenzaremos por el principio.

Festival Internacional Teatro de Manizales

Manizales es una ciudad que se encuentra en el centro oeste de Colombia, sobre la Cordillera Central. A principios de la década del 60 era referenciada como conservadora y católica, pero también poseía carácter estudiantil y joven, era una ciudad educativa

y de conocimiento. En este contexto se generó un espacio de encuentro, mediatizado por el discurso de la izquierda de entonces, que propició en 1968 la creación de la primera edición del Festival de Manizales, nacido del ámbito universitario.

Dirigido en sus inicios por Carlos Ariel Betancur, el festival fue fruto de la filiación entre cultura y política. Compulsivo, estuvo dominado en sus orígenes por la confrontación radical.

Las calles de la ciudad, antes opacas y frías, se llenaron de colores y de la calidez juvenil, de discursos antiimperialistas y de un teatro cargado de referencias políticas y comprometido con el pueblo. Durante las cinco primeras ediciones del festival, intelectuales, periodistas y artistas de todo el mundo se congregaron en las salas y calles de la ciudad, animando la escena teatral de Manizales. Pablo Neruda, Miguel Ángel Asturias, Ernesto Sábato, Alfonso Sastre, Mario Vargas Llosa, Jack Lang, Germán Vargas, Fernando Cruz Kronfly, Darío Ruíz Gómez y Manuel Mejía Vallejo entre otros, protagonizaron momentos históricos.

A Jerzy Grotowski, el polaco del Teatro Pobre, le hablaron de un país por encima de la línea ecuatorial. Pensando en el trópico, ideó el vestuario de su obra con túnicas blancas, contrastando con el intenso frío de la montaña. Los jóvenes manizaleños abarrotaron la sala del Teatro Los Fundadores para oír la voz de Neruda, tan característica, desgranando sus versos ante la ovación del público. A Vargas Llosa, los intelectuales de la izquierda le pidieron explicaciones sobre sus posiciones “pequeño burguesas” frente al arte y la cultura.

La primera etapa del festival, que duró hasta 1972, se caracterizó por la creación colectiva, el teatro sin autor declarado, la denuncia política, una extraordinaria vitalidad y una expresión teatral dominada por lo ideológico por sobre lo estético. Se buscaba el reencuentro entre el teatro y la dinámica de la sociedad, se intentaba alcanzar las expectativas del público.

Once años después, en 1984, surgió un nuevo festival en Manizales, ahora dirigido por un joven, Octavio Arbeláez. El contexto histórico y político había generado un descontento en la izquierda colombiana, y aunque más festivo y relajado que en las anteriores ediciones, el festival no estuvo exento de polémicas y confrontaciones. La ausencia de la Corporación Colombiana de Teatro -asociación de grupos teatrales de izquierda- por motivos

económicos, políticos y organizativos, llevó al Consejo Nacional de Teatro a asumir la organización del festival en ausencia de importantes y representativos grupos de teatro.

En la confrontación y el diálogo de estas diferentes maneras de entender el teatro asomaron una serie de dicotomías que, sin querer ser reduccionistas, quizás son reflejo de la discusión teatral latinoamericana de la época y sirvan para entenderla. José Monleón⁴¹ (1984) estuvo presente y plasmo excelentemente en su extenso artículo la discusión que se vivía. Estas diferencias no fueron categóricas ni excluyentes entre la Corporación y el Consejo Nacional. Una gran gama de grises existió entre las siguientes dualidades que, por razones analíticas, se presentan a continuación a modo de cuadro.

Figura 16

Dicotomías entre la Corporación Colombiana de Teatro y el Consejo Nacional de Teatro según José Monleón

	Corporación	Consejo Nacional
T		
E	Político	Estético
A	De la calle	Cerrado
T	De grupo	De compañía
R		
O	Independiente	Oficial

Frente a un teatro orientado hacia lo político, comprometido socialmente y de sesgo nacionalista, se oponía un teatro con mayor libertad artística, centrado en lo estético y en la búsqueda de una experimentación orientada hacia el teatro universal. Se alcanzó, en el Festival Latinoamericano de Manizales del 84', una mayor apertura y mayor capacidad de absorción en relación a lo que aportaban los grupos teatrales extranjeros.

Se buscó en el teatro de la calle, vital y popular, una forma de hacer partícipe a la sociedad en la creación del hecho cultural, de llevar el teatro a la ciudad. En la VI edición del festival, el teatro callejero alcanzó una importancia que en sus primeras ediciones

⁴¹ José Monleón Bennácer. Crítico, escritor y director de teatro español. Presente en la sexta edición del Festival Internacional de Teatro de Manizales, en 1984.

no tuvo. En contraposición, en el teatro cerrado de las salas, se percibía la ausencia del carácter de fiesta popular. Se veía al actor como distante y alejado, y al público excluido del hecho teatral y en actitud pasiva. Simultáneamente se sostenía que no debía contraponerse el teatro pintoresco, a veces vacío de significación, de la calle, con el teatro cerrado, que busca una elaboración más acabada de la imagen artística y encuentra montajes integradores para el público.

Frente a un teatro de grupo basado en la reflexión, el trabajo colectivo, de compromiso estable y mayor carga ideológica, preponderante en la primera etapa del festival, se presentaba el teatro de compañía, coyuntural, apoyado en la subvención y carente de reflexión colectiva; un teatro realizado por profesionales reunidos para montar una obra específica.

Por último, se oponía el teatro oficial al teatro independiente. Un teatro dependiente de las subvenciones del estado y por lo tanto artísticamente regulado en función del signo político de turno, frente a un teatro carente de recursos específicos, con mayor libertad artística pero, paradójicamente, sujeto a restricciones presupuestarias.

Las conclusiones alcanzadas por el diálogo entre los representantes de las diversas concepciones de teatro que se cruzaron en el festival del 84', fueron la necesidad de un pluralismo de corrientes y miradas, la necesidad de estar en sintonía con los tiempos históricos y políticos en curso, la superación de la falsa disyuntiva entre el teatro de la calle y el teatro cerrado, la necesidad de atender a los valores estéticos del teatro independientemente de su sentido político y el reconocimiento, a decir de José Monleón, de la voluntad del festival para ofrecer un encuentro entre todos los grupos de América Latina y tratar de entender el discurso de ese teatro. Un teatro que concilia lo singular de las tradiciones nacionales con la existencia de rasgos específicos comunes.

El Festival Internacional de Teatro de Manizales del año 84', representa un hito en su historia y una primer señal de los vientos de cambio que se aproximaban, cambios que modificarían la manera de entender los festivales en todo el continente. Aparecieron grupos con la capacidad de innovar la escena colombiana, se consolidaron el teatro de muñecos, el teatro de calle, los cuenta cuentos y la danza. Personas como Enrique Vargas y su teatro de los sentidos, generaron cambios y encontraron formas no convencio-

nales para el teatro. Peter Shuman, Ananda Danza, María Teresa Hincapié, Álvaro Restrepo y Tino Fernández, entre muchos otros, participaron de las innovaciones logradas por el Festival. Significó un cambio de dirección y se logró una continuidad ininterrumpida hasta la actualidad.

A través de los años, se han presentado en la ciudad, históricas compañías como La Cuadra de Sevilla (España), la Compañía de Danza de Deborah Colker (Brasil), el Bread and Puppet Theater (Estados Unidos) y el Teatro Pobre del polaco Jerzy Grotowski. Más de 700 agrupaciones de 40 países del mundo ayudaron a convertir a Manizales en uno de los más significativos festivales de Latinoamérica.

Declarado Patrimonio Cultural de la Nación Colombiana, en 2010 se celebró la edición número XXXII bajo la dirección Octavio Arbeláez. En una intensa semana, cerca de 50 compañías nacionales e internacionales se dieron cita en un escenario que excede las salas para instalarse en las plazas, barrios y calles de la ciudad. El Festival contó con numerosas actividades paralelas: espacios académicos de diálogo, conciertos musicales, exposiciones de arte y mesas de cooperación cultural, entre otras. Manizales, adaptado a la realidad teatral actual, mira hacia el futuro.

Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá

Desde fines de la década del 60', Colombia ha sido un referente inexcusable del teatro latinoamericano. De Manizales a Bogotá y a todos los centros creativos del país, la adhesión social a la expresión escénica ya es un hecho. Hecho artístico y cultural que cuenta con el apoyo y el respeto de las instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil.

La proliferación de la actividad teatral como un espacio de creación y confrontación, los logros alcanzados en esta materia, la posibilidad de un diálogo dialéctico que puja hacia arriba, contrasta con la realidad económica y social del país. El narcotráfico, la corrupción, la violencia generada por el estado y los grupos guerrilleros, afectan la realidad teatral y convierten a ese espacio de encuentro y comunión en una necesidad para un sector de la sociedad.

Del 25 de marzo al 3 de abril de 1988 se realizó el primer Festival

Iberoamericano de Teatro de Bogotá, con motivo de la celebración de los 450 años de la fundación de la misma ciudad y siendo uno de sus objetivos principales la integración artística de los países latinoamericanos ante el mundo. En esa primera ocasión, bajo el lema “Un acto de fe”, se hicieron presentes 21 países. Si se lo compara con los 43 de los cinco continentes que participaron en la doceava edición del festival, puede observarse el gran crecimiento y fuerte consolidación que ha experimentado en los poco más de 20 años de historia que posee.

Difícil es narrar la historia del festival sin recordar brevemente la historia de su creadora y productora Fanny Mikey. La actriz y gestora cultural de origen argentino y nacionalizada en Colombia, llegó a ese país guiada por sus pasiones. A fines de la década del 50' se instaló en Cali, y junto a Pedro Martínez, crearon el Teatro Escuela de Cali y ayudaron a impulsar los festivales de arte de la misma ciudad. Luego de ocho años decidió mudarse a Bogotá y formar, con la ayuda de otros creadores, el Teatro Popular de Bogotá. Tras establecer La Fundación del Teatro Nacional, creó junto a Ramiro Osorio, el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá. Creadora infatigable, dirigió el Festival con brazo férreo hasta su muerte en 2008. La última edición se concretó en su homenaje.

El Festival Iberoamericano de Teatro es de carácter bianual. Para 2010 lleva realizadas 12 ediciones ininterrumpidas y representa la muestra de artes escénicas más grande del mundo. Más de 800 funciones, alrededor de 100 compañías internacionales, más de 150 compañías colombianas, cientos de espectáculos y actividades paralelas, con una capacidad de convocatoria de más de 2.500.000 espectadores en poco más de dos semanas. Estos datos resultan apabullantes y confirman la idea que representan los slogans de algunas de sus ediciones: “Bogotá, Escenario del mundo”, “La vuelta al mundo en ochenta obras”, “Un mundo para ver” y “Un mundo en escena”.

La crítica común que se le realiza a este tipo de festivales es la priorización de la cantidad por sobre la calidad, la falta de un criterio curatorial definido –muestra de los espectáculos más reconocidos del mundo, que giran de manera itinerante por diversos festivales- y la imposibilidad de asistir a semejante muestra en su totalidad. Las obras programadas en un mismo horario en diferentes salas y en las calles, el riego de la saturación producida por un gran caudal de información en un período corto de tiempo y la

consecuente imposibilidad de un análisis reflexivo y profundo de la obra y la mercantilización del teatro.

Más allá de Bogotá, digamos que estas son críticas que pueden hacerse a la inmensa mayoría de los festivales del mundo. La alternativa de extenderlos por meses genera otros inconvenientes –sin salvar la saturación del espectador- y el mercado teatral internacional posee características consecuentes con nuestra época.

En doce ediciones que lleva el Festival, se han presentado elencos de los cinco continentes. La Royal Shakespeare Company, el Berliner Ensemble, el Teatro de Arte de Moscú, la Opera de Pekín son algunas de las más de 600 compañías de 51 países del mundo que ha recibido el Festival en 22 años de trayectoria.

En 1992, el FITB se unió a la conmemoración de los 500 años del descubrimiento de América y bajo el lema “Encuentro de dos mundos” reunió, por primera vez en su historia, las artes escénicas de los 5 continentes. La cuarta edición también representó un gran salto al panorama internacional cuando la Unesco eligió al Festival como evento sede del Premio Unesco para la Promoción de las Artes. La compañía australiana Handspan Theatre, con la obra de Picasso Cuatro pequeñas niñas, fue la ganadora del premio de la Unesco. Al año siguiente el FITB presentó el proyecto “Un Festival Creador”, programa de financiación de obras que se estrenan en el marco del Festival.

Se ha adoptado la modalidad, desde 2002, de invitar a países de honor. Argentina, Alemania, España, Rusia, Reino Unido, Cataluña y Baleares han sido hasta hoy los seleccionados. Los países invitados presentan el trabajo de sus compañías y artistas en el marco del Festival.

En la novena edición, bajo el slogan “Un mundo para ver”, se creó VIA: Ventana Internacional de Artes Escénicas. Exposición comercial donde los gestores teatrales de todo el mundo se dedican a comprar teatro colombiano y latinoamericano.

El FITB, a través de sus sucesivas ediciones, fue excediendo lo puramente teatral para abarcar conciertos, danza clásica, circo, performance, pantomima, cuenteros, exposiciones académicas y comerciales, la Carpa Cabaret dedicada a la rumba con cerca de 70 músicos, comparsas, carnaval y expresiones artísticas de todo tipo. Coloquios, encuentros, seminarios, talleres, conferencias y

lecturas completan los espacios de formación y diálogo en los que participan un gran número de gente. Además de teatro de sala, incluye teatro callejero, teatro infantil y teatro juvenil. La gran variedad de actividades escénicas y eventos especiales que se desarrollan, siempre cerca de Semana Santa, movilizan a la ciudad y a sus visitantes, haciéndolos partícipes de una gran experiencia y festejo cultural, de gran trascendencia para los colombianos, reafirmando el rol social del teatro.

Se cumple así el compromiso adoptado por el Festival desde sus inicios, de representar en su diversidad y pluralidad, los diferentes géneros y tendencias de las artes escénicas, buscando propiciar a través del teatro el entendimiento y la tolerancia entre los pueblos del mundo.

Desde el año 2002, el centro de convenciones Corferias se transforma en “la ciudad teatro” durante las dos semanas que dura el Festival. Diecisiete pabellones con un área cubierta de 44.430 m² y 15.000 m² de área de exhibición al aire libre, alojan el panorama teatral contemporáneo. El crecimiento progresivo y sostenido del festival es posible gracias al apoyo de la administración pública, de instituciones colombianas -criticadas fuentes de financiamiento en el marco de la economía colombiana-, y fundamentalmente por una compleja arquitectura de aportes realizados por gobiernos e instituciones extranjeras; aportes sin los cuales no sería posible sostener el inmenso presupuesto del Festival.

En el año 2006 se inauguró el proyecto “Bogotá Distrito Teatral”, volviendo a la ciudad un escenario permanente, vivo y de reconciliación. Es una campaña que busca posicionar la actividad teatral en la cotidianidad de los ciudadanos, facilitando los mecanismos de información y acceso para visitantes y residentes.

Festival Internacional de Teatro Caracas

El 16 de abril del 2006 finalizó el XVI Festival Internacional de Teatro de Caracas, Venezuela. Alrededor de 120 funciones, montajes de 23 compañías internacionales y una gran representación del teatro venezolano conformaron la programación. Alemania -invitada de honor-, Francia, Reino Unido, Italia, España, Eslovenia, Taiwan, Irán, Israel, Estados Unidos, Australia, Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Cuba y México, se hicieron presentes. Fue la última edición, hasta el momento, de uno de los

Festivales más importantes de América Latina y del mundo.

Treinta y tres años antes un cordobés, fundador de la renombrada agrupación Rajatabla e infatigable gestor cultural, dio inicio al Festival Internacional de Teatro de Caracas. En 1973 Carlos Giménez revolucionaba la escena teatral venezolana.

Para el argentino, nacionalizado en Venezuela, existían “tres tipos de festivales en el mundo: el que hace la gente que hace dinero, como el Festival del Otoño que hace París, el de Barcelona, el de Madrid; están esos festivales pequeños donde se encuentra la gente de teatro para mostrar su trabajo entre ellos, como el de Cádiz, pero que no trasciende la ciudad; y el Festival Internacional de Caracas (...) un evento que se hace para los demás, para que miles de personas participen, con todas las contradicciones...” .

Con el apoyo del Ateneo de Caracas y la fuerza de su director, el Festival se realizó a través de los años con regularidad variable. Fue anual, bienal, trienal y a comienzos del 2000 volvió a su periodicidad inicial -bianual- debido a su enorme éxito.

Durante los años ochenta, el FIT alcanzó su máximo reconocimiento internacional, a pesar de un intervalo en el que no se realizó entre el 83' y el 88', constituyéndose en un espacio de exhibición en América Latina para el teatro de los otros continentes. Coexistían puestas en escena de grupos locales e invitados de los países vecinos, con las más exóticas agrupaciones del teatro oriental y la vanguardia teatral europea, siendo punto de encuentro de todos los creadores de teatro del mundo.

La dirección de Carlos Giménez programó en el Festival y en América Latina a las principales compañías de Europa, y especialmente de España: Nuria Espert, La Cuadra, Els Joglars, Comediants y La Fura dels Baus, entre otras.

A través de su historia, el FIT ha recibido a significativas compañías de más de 60 países, reuniendo en las calles, salas de teatro, parques y espacios cerrados no convencionales a miles de personas, ofreciendo un espacio de diálogo y confrontación para las tendencias más diversas. Las siguientes son algunas de las compañías y personalidades que han participado del Festival: Tadeusz Kantor (Cricot II, Polonia), Berliner Ensemble (Alemania), Antunes Filho (Macunaíma, Brasil), Peter Brook (CICT, Francia), Andrezej Wajda (Stary Teatre, Polonia), Giorgio Strehler (il Piccolo Teatro

di Milano), Peter Stein (Schaubune, Alemania), Yves Lebreton (Theatre de L'Arbre, Francia), Peter Schumann (Bread&Puppet, USA), Oleg Efremov (Teatro de Arte de Moscú, Rusia), Michael Schultz (La Mama Experimental, Theatre Club, USA), Gilles Maheu (Carbone 14, Canadá), Lindsay Kemp Company), Kazuo Ohno (K.O. Dance Company, Japón), Ushio Amagatsu (Sankay Juku, Japón), Germany Acogny (G.A. Senegal), Tomaz Pandur (Drama S.N.G. Maribor, Eslovenia), Eva Bergman (Backa Teater, Suecia), L'Esquisse (Francia), Luis de Tavira (México), José Limón Dance Company, Philobulus y Stephen Pretronio (USA), Santiago García (Colombia), Salvador Távora (La Cuadra de Sevilla, España), Alberto Boadella (Els Joglars, España), Meno Fortas Theatre Company (Lituania).

De entre las numerosas salas que dieron la bienvenida al evento cultural más significativo de Venezuela, el Complejo Cultural Teresa Carreño se transformó en el eje del Festival durante sus últimas ediciones, viendo acampar en sus puertas a decenas de estudiantes en busca del paquete estudiantil de entradas a menor precio.

Planteado desde sus inicios como una empresa sin fines de lucro, el Festival de Caracas decidió acentuar en sus últimas ediciones el teatro de la calle para darle la posibilidad de asistir al evento artístico a miles de personas, algunas de las cuales no podían acceder a la subvencionada taquilla del Festival. Espectáculos provenientes de Alemania, Francia, España, Brasil y Australia, entre otros, se presentaron en los espacios abiertos. La programación dedicada a un público infantil también adquirió mayor importancia al pasar los años. Estas actividades, sumadas a las desarrolladas en espacios no convencionales fueron de carácter gratuito, acentuando la diferencia y el fuerte carácter social del Festival de Caracas en relación a otros festivales de teatro orientados por la taquilla.

Con la desaparición de Carlos Giménez a comienzos de los 90', el Festival pasó a ser organizado por el Ateneo de Caracas a través de la fundación Fundateneofestival. Personas como Carmen Ramia y Orlando Ochoa se han encargado de llevar a cabo el FIT a pesar de las duras crisis económicas, sociales y políticas que sufrió Venezuela, como el resto de América Latina, en las últimas décadas.

El deseo de Carlos, al plantear la necesidad de financiación a través de la empresa privada, se cumplió al recibir el Festival no solo el apoyo del Estado venezolano y sus diferentes ministerios y

gobernaciones -que en sus últimas ediciones llegó a representar la tercera parte del presupuesto-, sino también el patrocinio del sector privado nacional e internacional, permitiendo una alianza estratégica que desde mediados de los 90' se concretó en la superación de los desafíos de un proyecto en constante crecimiento.

El Festival, de usualmente dos semanas de duración, se desarrolló principalmente en Caracas, y contó con subsedes en el interior del país donde se realizaron muestras internacionales. Ciudades como Maracaibo, Coro, Valera, Mérida, Guanare, Barinas, Maracay, Puerto Ayacucho, Ciudad Guayana, Cumaná, Maturín, Los Teques y Tucupita recibieron en numerosas ediciones, entre dos y tres espectáculos del exterior, mostrando capacidad de organización y un público entusiasta. De esta manera se consiguió integrar el Festival al país, permitiendo a los grupos de teatro, de danza, de música y a los creadores circenses locales, presentarse en los diversos espacios del FIT, y llevando a los grupos extranjeros del Festival a todo el país.

La selección de los grupos nacionales e internacionales para el Festival, eran llevadas a cabo por el Comité Organizador del FIT. Asistían a festivales de todo el mundo, acumulando información y seleccionando grupos, y rescatando los logros artísticos de sus propias tierras para generar una plataforma de proyección y encuentros entre directores, actores, dramaturgos, coreógrafos, escenógrafos, técnicos y diversos especialistas de las artes escénicas de todo el mundo. Estos encuentros posibilitaron la realización de un amplio abanico de actividades paralelas. Talleres, clases magistrales, convenciones, foros y seminarios, se convirtieron en punto de referencia, crecimiento e intercambio artístico.

El FIT es uno de los hitos culturales más importantes de Latinoamérica y referente mundial de las artes escénicas. En el año 2002, en su XIV edición, fue galardonado con el León de Plata de San Marcos. Reconocimiento que entrega la Fondazione Internazionale di Venezia a la interpretación internacional de la escena y el espectáculo en vivo de más alto nivel. Pero su mayor logro es el de convertir al Festival en una actividad verdaderamente significativa para los venezolanos, logrando sentido de pertenencia por parte de un pueblo que lo esperaba con entusiasmo y asistía con devoción.

Festival Internacional de Londrina

En 1968, la situación política y social en Brasil se hallaba en estado crítico. El golpe militar, ocurrido cuatro años antes, comenzaba a reprimir a los estudiantes universitarios en Brasilia y otras ciudades del país. No había razones claras y nadie, por parte del gobierno, quería hacerse responsable por la violencia descargada contra las universidades. En Londrina, al norte del Estado de Paraná, el régimen había exterminado la vida estudiantil en las facultades. Cualquier tipo de manifestación política por parte de los alumnos estaba prohibida. El Tropicalismo y el MPB constituían los movimientos musicales que reflejaban la época en sus letras y músicas, convirtiéndose en portavoces de la juventud y en canales de protesta contra la represión y la censura de la dictadura militar.

En este contexto surgió, a principios de octubre de 1968, el primer Festival Universitario de Londrina. Con un mes de duración, se incluyeron diversas actividades culturales: poesía, artes plásticas, teatro, música popular y música clásica, entre otras. Su creador, Délio Cesar, había vivido en Londrina años antes para luego mudarse a San Pablo a estudiar periodismo y participar de la vida bohemia paulista. De vuelta en la ciudad de su temprana juventud, creó un modesto evento que tendrá profundas repercusiones en la vida cultural de la ciudad. Ese primer Festival fue una oportunidad para sintonizar con la juventud y probar el potencial cultural local.

Un ambiente generador de ideas y de prácticas culturales se desarrolló gracias a los alumnos de las facultades y a una juventud con militancia política activa. En ese clima se realizaron los tres primeros Festivales –del 68 al 70– abarcando, como dijimos, un amplio abanico de actividades, pero con predominio del concurso de Música Popular Brasileira. Numerosos artistas e intelectuales surgieron en las primeras ediciones, dando cuenta del potencial de la propuesta de Délio Cesar. La Secretaria Municipal de Cultura se creó como resultado de la movilización cultural generada por el Festival.

El teatro fue creciendo paulatinamente en esos primeros años. Cuatro, siete y once obras se presentaron en las primeras ediciones del encuentro, revelando a directores, actores, actrices, técnicos, autores y un creciente aumento del público. Las obras, reflejo de la época, tenían un fuerte carácter social y de protesta contra el autoritarismo.

En 1971 se produjo una reestructuración del Festival. El Consejo

Federal de Educación exigió una programación oficial para la “Extensión Cultural” de la recientemente creada Universidad Estatal de Londrina, programación que fue asumida por la nueva institución. Nitis Jacon de Araujo Moreira, por entonces directora del grupo Gruta de Arapongas, fue la encargada del Sector de Teatro de la Coordinación de Asuntos Culturales y de organizar el concurso teatral del Festival Universitario. La cuarta edición del Festival fue testigo de un gran crecimiento del teatro, de un periodismo crítico más riguroso, de cursos de formación para actores y actrices, y de un congreso cuyos resultados se tradujeron en una Declaración de Principios que sentó las bases para la Federación de Teatro Amador.

La fuerte impronta teatral de la edición anterior determinó que, a partir de 1972 y bajo la dirección de Nitis Jacon, el Festival cambiase su nombre por el de Festival Universitario de Teatro, de carácter docente y en pro de la formación teatral. Entre los visitantes más destacados de ese año se encontraba Paschoal Carlos Magno, una de las mayores personalidades del teatro brasileño, que fue homenajeado en la apertura del Festival.

De 1973 a 1987, el Festival Universitario de Teatro promovió encuentros nacionales de directores de teatro universitario, introdujo el teatro infantil y amplió su programación incluyendo grupos de todo el país. Entre tanto, Nitis viajó a Inglaterra en un viaje de estudios, quedando la dirección del Festival en manos de diferentes invitados. A su regreso, retomó el control y creó y dirigió PROTEU, Proyecto de Teatro Experimental Universitario, que ganó numerosos premios nacionales e internacionales.

Con la apertura democrática se produjo un fenómeno de reacomodamiento estético del teatro. El Festival se ofreció como espacio de discusión de ideas y se planteó la necesidad de profesionalización y de asociación con empresas privadas interesadas en invertir en cultura.

En 1988 se incluyó dentro del marco del Festival Universitario de Teatro, la primer Muestra Latinoamericana de Brasil. Argentina, Brasil, Chile, México, Cuba, Nicaragua, Paraguay, Panamá, Venezuela, Perú y Uruguay participan de la misma. Cerca de 2.500 participantes, 16 grupos de teatro, 24 obras, 68 representaciones y alrededor de 35.000 personas visitaron la muestra. En el XVIII Festival también se realizó el II Foro de Cultura para discutir el Teatro Latinoamericano.

Con el patrocinio de instituciones privadas y mayor apoyo del estado, el Festival se fue consolidando y expandiendo. En la segunda Muestra Latinoamericana participaron países como Alemania, Canadá, España, Italia, Francia, Portugal y Suiza, además de otros muchos países de la región.

La inclusión en 1989 del Cabaré FILO, enfatizó el carácter de festival de todas las artes. La ciudad entera, a través de sus cafés, fábricas, oficinas, hangares y espacios públicos se transformaron en escenario múltiple de diversas expresiones artísticas

Finalmente, en el 90, la Muestra Latinoamericana se convirtió en Muestra Internacional y nació el primer Festival Internacional de Londrina, el mayor festival de teatro del país. Grupos de todo el mundo y personalidades del teatro se dieron cita en el incipiente Festival Internacional. En 1992 Kazuo Ohno estuvo en Londrina, demostrando el gran crecimiento del Festival y su capacidad de convocar grupos y figuras relevantes del panorama internacional.

En 1994 Eugenio Barba, eminente teatrólogo, eligió el FILO para realizar la octava edición del International School of Theater Anthropology, por primera vez fuera de Europa. Bajo el lema “Tradición y Fundadores de Tradición”, se llevaron a cabo numerosas actividades formativas y una abultada programación que incluyó espectáculos con artistas representantes de variadas etnias y corrientes del teatro del mundo.

En 1997 se festejaron los 30 años del Festival, que mutó y creció de festival universitario a festival internacional, y el FILO fue reconocido como Patrimonio Cultural Paranaense y Patrimonio del Teatro Brasileiro. Tres años después se lanzó proyecto FILO de Todas las Artes: promoviendo una visión unitaria del organismo social en su dimensión cultural y estimulando el potencial creativo de los artistas de la sociedad, posibilitando una transacción de y entre los sectores excluidos de la ciudad.

Para el 2010, 42 años después, el Festival anual de teatro tiene lugar durante 18 días: 128 representaciones, 53 espectáculos, 22 actividades formativas y 4 proyectos socioculturales en 24 espacios distribuidos por la ciudad. La programación internacional incluye 17 espectáculos de 14 grupos provenientes de Portugal, Francia, España, Italia, Turquía, Alemania, Estados Unidos, Uruguay, Chile y Argentina.

A través de su historia, compañías y personalidades internacionales

les como Odin Teatret, De la Guarda, Wim Vandekeybus & Última Vez, Les Ballets C. de la B., Derevo, Volksbühne, Carbone 14, Theatre des Bouffes du Nord (de Peter Brook), y los citados Kazuo Onho y Eugenio Barba, así como los grandes nombres del teatro brasileiro, han participado del Festival.

Nitis Jacon, luego de décadas de dirección del Festival y de haber sido participe de su inmenso crecimiento –local, regional, nacional, latinoamericano, internacional-, es ahora su Presidente Honoraria. Sin la fuerza de espíritu y la enorme capacidad de Nitis, el Festival jamás habría alcanzado las alturas que conquistó. El debido reconocimiento a su calidad de gestora se hace necesario para comprender en su totalidad el fenómeno del Festival de Londrina. La dirección del FILO está a cargo ahora de Luiz Bertipaglia.

Festival Latinoamericano de Córdoba

A menos de un año del retorno de la democracia en la Argentina se realizó en el interior del país el primer Festival Latinoamericano de Teatro. Fue en la ciudad de Córdoba. La última dictadura argentina - caracterizada por la represión, el régimen del terror, la ausencia de libertad y la carencia de los valores humanos más esenciales- generó en la población la urgente necesidad de salir de los oscuros sótanos, de librarse de la asfixia y el sofocamiento para instalarse en las plazas, las peatonales, los cafés y los nuevos espacios de diálogo y discusión; la necesidad de respirar aire fresco, de ejercer la libertad y la capacidad creadora.

Es en la efervescencia de la democracia recuperada cuando Carlos Giménez -creador de la agrupación Rajatabla y del Festival Internacional de Caracas-, oriundo de la ciudad mediterránea, decidió entrevistarse con el Gobernador y el Director de Cultura con la idea de apoyar el nuevo proceso democrático y generar un espacio abierto al intercambio de ideas y a la expresión de las artes escénicas. Los objetivos del Festival que Carlos tenía en mente incluían la integración latinoamericana, la creación de un ámbito para el desarrollo de la capacidad creadora de nuestros pueblos, y el federalismo. Obtenido el apoyo del estado provincial, se realizó en octubre de 1984 el primer Festival Latinoamericano de Córdoba.

El Latinoamericano se planteó desde un principio como un festival

bienal intercalado por ediciones nacionales. 84', 86', 88', 90', 92' y 94' fueron las seis ediciones internacionales que, en un período de 10 años, inundaron la ciudad de fiesta callejera, teatro de sala, performances, polémicas y el aplauso de miles de cordobeses.

El Festival contaba con una Comisión Organizadora, que recopilaba y seleccionaba material de grupos de todo el mundo, y un Comité Ejecutivo. En un primer momento las comunicaciones y los contactos con el exterior se establecían vía telegrama, pero rápidamente se incorporaron las tecnologías más avanzadas de la época. Líneas directas con el exterior y modernos equipos de fax fueron motivo de orgullo para los gestores cordobeses. Llegado el momento de la selección de obras que integrarían la programación, el Director rotativo realizaba la curatoría artística del material.

Aunque a decir verdad, la figura de Carlos Giménez siempre fue relevante en la historia del Festival y de peso en sus decisiones, es de notar la ausencia de un director permanente, hecho particular en la historia de los festivales latinoamericanos. En el curso de seis ediciones existieron cinco directores rotativos: Carlos Giménez, Rafael Reyeros, Ana Mazza, Gustavo Santos y Alberto Ligaluppi; de esta manera, la programación fue matizándose con el correr de los años.

La situación política y social antes descripta movilizaba a numerosas agrupaciones artísticas internacionales, que se disponían a viajar a Córdoba en señal de apoyo al nuevo proceso democrático. El Latinoamericano no contaba con un presupuesto tal como para costear todos los gastos de los grupos extranjeros, recibiendo estos el apoyo económico de sus respectivos países para lograr presentarse en Córdoba.

Desde el principio, el Festival llegó a convertirse en una referencia importante para las compañías teatrales que buscaban abrirse paso hacia el panorama internacional. Argentina se veía representada oficialmente por la Comedia Federal; la Comedia Nacional y la Comedia Cordobesa participaban también del Festival, así como agrupaciones de todo el país. Muchas son las obras y los grupos del exterior que desfilaron por las salas y peatonales cordobesas, de entre las cuales podemos nombrar: La Fura dels Baus -que visitó el Festival en su primera y última edición, presentando Accions y Suz o Suz ante un público eufórico- y Teatro Ur, de España; La manzana de Adán, del Teatro de la Memoria de Chile,

dirigida por Alfredo Castro; *I Took Panamá*, una pieza colombiana del Teatro Nacional, que impactó a los cordobeses; las performances del Viejo Polvorín de Varsovia, Polonia, que presentaron una obra rescatando la figura de poeta, filósofo y pintor polaco Witkiewicz y una adaptación de *El Túnel*, de Ernesto Sábato; *La señora de los ahogados*, del brasilero Nelson Rodrigues; *Denise Stoklos*, también de Brasil, ofreciendo en el 92' un monólogo que impresionó tanto al público que llegó a comentar que Denise “puede interpretar la guía telefónica y también emocional”; *La Llorona*, obra antropológica de México presentada en el 94'; *Vida con Mamá*, de la agrupación venezolana Rajatabla.

Reconocidos grupos callejeros como el Tascabile, de Italia, y el Bread and Puppets, de Estados Unidos, transformaron la ciudad en un gran escenario, utilizando todos los recursos disponibles para el montaje de sus obras. Muchos grupos cordobeses se presentaron no solo en el centro de la ciudad, sino también en los barrios y la periferia, haciendo partícipe del Festival a un público masivo.

La estructura del Festival, de aproximadamente diez días de duración, fue variando levemente con los años. La Muestra Oficial, que se conformaba con las agrupaciones de Argentina y de los países de la región: Chile, Brasil, Uruguay, Bolivia, Paraguay, Venezuela, Cuba, Ecuador, Puerto Rico, Perú y otros, estuvo presente en todas las ediciones. La Muestra de Adhesión, también permanente, incorporaba a los países del resto del mundo que decidían participar del Latinoamericano: Polonia, Gales, Italia, Suiza, Suecia, España, Estados Unidos, Canadá, Japón e India entre muchos otros países de Europa, Asia y América. El Latinoamericanito estaba dedicado al teatro infantil, y contó con varias ediciones dentro del Festival. La Muestra Paralela incluía otros trabajos de grupos argentinos y de calle, y tampoco se realizó todos los años.

El Festival de Teatro de Córdoba fomentó, durante toda su historia, el proceso de federalización de las artes escénicas. Argentina contó con subsedes del Latinoamericano en Santiago del Estero, Mendoza, San Luis, la Patagonia y una gran subsele en Buenos Aires. De esta manera, un espectáculo como *Sueño de una Noche de Verano*, con dirección de Helena Pimenta (España) se representó, en el año 92', en San Luis, Córdoba y Buenos Aires.

Paralelamente se realizaban talleres y conferencias de diversas disciplinas, muchos de ellos relacionados con la antropología teatral. Eran tiempo “Barbeanos”, donde el italiano Eugenio Barba

marcaba la agenda formativa del Festival.

El financiamiento del Festival Latinoamericano fue, en sus cinco primeras ediciones, de carácter estatal. El Festival del 94' contó con el apoyo de empresas cordobesas del sector privado, pero eso no volvería a ocurrir. La movida liberal que envolvió al mundo, en Argentina agravada por las privatizaciones salvajes del “menemismo” (gobierno de Carlos Menem), sacudió todo el accionar cultural, fragmentándolo y llenándolo de falsas premisas. Se comenzó a pensar, erróneamente, que los festivales debían autofinanciarse, imposibilidad demostrada ya en los ochenta. Ningún festival, ni siquiera los organizados por los países “centrales”, recuperaban más del 40 % de la inversión.

En sus diez años de historia, el Festival pasó de ser una fiesta democrática a vivir los inicios del modelo de producción típico de los 90. Los grupos participantes también cambiaron sus modelos de gestión, aunque no cambiaron la escena teatral. Sirve de ejemplo La Fura dels Baus, que en su primera visita, con Accions, aterrizaron como un grupo de chicos malos de la “tribu urbana” que recolectaban en “chacaritas” cordobesas el material de sus performances. A su regreso, diez años más tarde, enviaron los columpios y las máquinas necesarias para su puesta en un vuelo de Aerolíneas Argentinas que debió aterrizar en San Pablo, una escala no programada, por el exceso de peso. La idea de que una escenografía obligara a una recarga de combustible era impensable en el primer Festival.

Nuevas formas aparecieron en las organizaciones festivaleras. Mejores hoteles, el pago de viáticos para que cada persona almuerce o cene cuando quisiera y las circunstancias de la época generaron que el diálogo se acotara a ciertas reuniones, ubicando el eje en el espacio escénico y en la sala. Independientemente de la buena calidad de lo que se montaba, todos los festivales veían la necesidad de un cambio. La creación de encuentros temáticos, como una forma de preservar esquemas de pensamiento y espacios de reflexión, parecía la respuesta indicada. El Festival de Córdoba quería entrar en esa nueva dinámica.

La edición de 1994 fue anunciada como un resumen de lo que había ocurrido durante la pasada década en el Latinoamericano. La propuesta para 1996 consistía en realizar el “primer temático”, con los encuentros programados que dieran nuevo sople al Festival. No hubo tiempo, la caída estrepitosa de Eduardo

Angeloz, gobernador de Córdoba, y la pretensión de Ramón Mestre, gobernador electo, de hacer eficiente al Estado, lo mataron para siempre. Córdoba quedó sin la puerta que, desde su mediterraneidad, se abría al mundo.

El cambio de gobierno provincial en 2000, posibilitó reconsiderar el proyecto de realización de un festival y es así como se creó el Festival Internacional de Teatro Mercosur. Haciendo eje en una programación que represente a los países miembros del mercado común, se dio inicio a un cambio de dirección saludable con respecto al Latinoamericano, cambio que aún se mantiene.

El Festival es bianual y se alterna con otro festival destinado a los niños y adolescentes. Elencos de diferentes países de América y Europa se dan cita en la provincia mediterránea, cuyo público mantiene vivo su interés por acompañar cada una de las funciones que se programan al cabo de diez días. El teatro local tiene una destacada participación debido a un Comité de Selección elije los proyectos cordobeses que conformarán la grilla festivalera.

Entre los elencos y artistas que han participado del Mercosur pueden nombrarse la Compañía de Danza Verve, de Brasil; el director alemán Roland Brus; el grupo Atalaya de España, que dirige Ricardo Iniesta; de Dinamarca, el Odin Teatret que dirige Eugenio Barba; el grupo catalán Sémola Teatre, el iraní Kazem Nazari; de la India una troupe de danza Kathakali; de Indonesia un conjunto de danza balinesa; de Mozambique el grupo Gungu; Nora Amin, de Egipto; El grupo Rajatabla de Venezuela; la compañía Adrien M, de Francia; el grupo de Teatro de los Andes, Bolivia; Jolly Roger, de Italia; la Compañía brasilera de Gerald Thomas.

La primera directora del Festival fue Graciela Ayame, pasando luego la dirección a cargo de Raúl Sansica, quien hasta la actualidad configura con habilidad el poco presupuesto con innovadoras ideas. El reconocimiento del Mercosur se genera gracias a los lugares alternativos que ocupa, a los cruces espaciales y de géneros, y a su fuerte presencia tanto en la ciudad como en la provincia; todos méritos de la personalidad creativa e inquieta de Sansica. Son estas características las que marcan la diferencia del Festival y lo destacan a nivel internacional.

Festival Internacional Santiago a Mil

Durante las tres primeras semanas del mes de enero, el teatro, la danza y la música se congregan en los escenarios de Santiago de Chile para presentar el Festival Internacional Santiago a Mil, evento cultural dependiente de la Fundación Internacional de Teatro a Mil.

Hace más de 20 años, creciendo junto a la escena teatral chilena se encontraba la productora, conformada por las gestoras de artes escénicas Carmen Romero y Evelyn Campbell. Bajo el nombre de El Carro, la productora desarrollaba desde fines de la década del 80 una intensa actividad artística, montando obras en espacios públicos y abiertos, y realizando giras internacionales. Fue Romero & Campbell la encargada de llevar a cabo la primer edición del Festival y de darle continuidad a través de los años.

En 1994, a poco del regreso de la democracia, las expresiones artísticas chilenas crecían con la fuerza de la libertad alcanzada. Un escenario donde manifestar la alegría, las pasiones, las frustraciones y contradicciones, donde expresarse libre y artísticamente, se hacía necesario. Trabajando a “mil por hora” se creó el evento cultural de las artes escénicas más importante de Chile.

El objetivo principal del Festival fue, desde un primer momento, el de permitir a la población chilena –particularmente a los jóvenes– el acceso a espectáculos artísticos de calidad, promoviendo un crecimiento del público y de las artes escénicas del país.

La primera edición del Festival, bajo el nombre de Teatro a Mil, duró dos meses y contó, como escenario principal, con la recién remodelada Estación Mapocho. El programa incluyó las obras de la Trilogía Testimonial de Chile -La manzana de Adán, Historias de la sangre y Los días tuertos- de la compañía el Teatro la Memoria, dando cuenta del contexto sociopolítico del Festival. Todas las obras fueron de carácter nacional, e incluyeron a las compañías Teatro del Silencio y La Troppa.

La segunda edición, en 1995, duplicó la programación y ratificó la necesidad de espacios de expresión escénica. Los creadores que clandestinamente habían madurado su obra bajo las sombras de la dictadura, florecían ahora bajo el sol del verano, y con efecto multiplicador, se esparcían por todo el país. La obra Las siete vidas del Tony Caluga, donde Andrés del Bosque y su Teatro Circo Imaginario descubrían la vida del payaso chileno Abraham Lillo Machuca, fue una de las favoritas de esa temprana edición.

La primera compañía extranjera que participó del Festival Santiago a Mil fue la brasilera Sobrevento, que se presentó con su montaje de la obra Mozart Moments. La siguiente edición contó con la presencia de los argentinos La pista cuatro y su obra Esperes. El crecimiento del Festival y la progresiva inclusión de compañías extranjeras se debieron en parte a la fuerte participación de los grupos chilenos en los festivales del exterior, generando un rico intercambio y promoviendo el teatro chileno.

En 1997 se programó la Primera Muestra Cultural del MERCOSUR, con acento en la danza, e incluyó agrupaciones de Brasil, Uruguay, Paraguay, Argentina y Chile. Un foro de reflexión contó con la participación de empresarios, autoridades gubernamentales, productores y artistas de la región. Ecuador y Perú se hicieron presentes y completaron la programación extranjera. La edición del 97 fue una instancia de consolidación y apertura que marcó el futuro del Festival, de tendencia internacionalista, y ofreciendo espacios de crecimiento a través de las actividades paralelas.

Al año siguiente contaron con la participación del coreógrafo francés Claude Brumachón, quien junto a los bailarines nacionales chilenos presentó Los ruegos, pieza creada especialmente para el Festival. El teatro callejero tuvo una presencia más marcada, generando nuevos públicos, y las agrupaciones de Perú y Ecuador figuraron nuevamente en la programación.

Siguiendo los pasos descentralizadores del Festival de Caracas, a partir de 1999 salió de los límites de la ciudad. En Valparaíso se transformó el antiguo cine Velarde en Teatro Municipal y se llevó a cabo el Festival Internacional de Teatro de Valparaíso. Con lógica consecuente, el Festival de Teatro a Mil ha arribado a numerosas ciudades y pueblos de Chile como Los Andes, San Felipe, La Ligua, Quillota y San Antonio, abriendo nuevos espacios y estructurando una red de apoyos y alianzas que posibilitan la integración del Festival con el país. La programación creció enormemente durante la VI edición, participando alrededor de 30 montajes nacionales e internacionales.

La VII edición estuvo dedicada al fallecido actor y director Rodrigo Marquet, en reconocimiento a su trayectoria teatral. Por primera vez se incluyeron obras infantiles y las actividades paralelas -Conferencias Magistrales y un ciclo de Conversaciones Teatrales entre otras actividades- ampliaron su participación en el

Festival. El teatro social y de género estuvo fuertemente representado con la inclusión de obras como Telarañas, A puerta cerrada y Pabellón 2 rematadas.

Cambiando su nombre a Festival Internacional de Teatro a Mil (FITAM), el principal escenario de expresión artística de Chile abrazó el panorama teatral internacional de lleno: 76 obras, 200 funciones, 15 invitados internacionales y la expansión a 18 salas para poder albergar la magnitud alcanzada por el FITAM, fueron signos de su progresivo crecimiento. El Primorsko Dramsko Gledalisce, del Teatro Nacional de Eslovenia, presentó su obra La cantante calva de Ionesco; el dibujante y dramaturgo argentino Copi se hizo presente con Copi, un portrait; y la obra Alice underground, del Teatro del Silencio, constituyó uno de los puntos altos del Festival. Se llevó a cabo también la primera Feria de Artes Escénicas del Cono Sur -FESUR-, contando con la participación de programadores y directores de festivales de todo el mundo. FESUR se transformaría en una constante de los Festivales por venir.

En 2002 se realizó un homenaje a Andrés Pérez Araya, uno de los más importantes creadores teatrales chilenos. En los primeros años del nuevo siglo se dejó la original sede de la Estación Mapocho distribuyéndose la programación en 19 escenarios de diversas comunas de Santiago, se agregaron nuevas extensiones del Festival a numerosas regiones del país, se creó la Muestra de Danza Contemporánea Danza a Mil y se realizó el primer Encuentro Iberoamericano de Dramaturgia. A partir de este año la selección de obras nacionales quedó a cargo de un jurado especializado, que se renueva periódicamente y es elegido por el Directorio del Festival.

En la XI edición, se instaló la figura del país invitado, siendo seleccionado para esta primera ocasión Francia, dando reconocimiento a un largo intercambio artístico entre ambos países. La compañía de teatro callejero Royal de Luxe encabezó la participación de los franceses. Alemania, España e Italia fueron países invitados en años sucesivos.

En 2006 el Festival cambió nuevamente su nombre para pasar a llamarse Festival Internacional Santiago a Mil, afirmando la apertura cada vez mayor del teatro hacia otras artes escénicas, hecho que se ve reflejado en su programación. El teatro callejero continuó incrementando su participación, generando el mayor movimiento de público.

Compañías de África, Asia, Europa, Australia y toda América han participado del evento cultural chileno, y es en la XIV edición que el público supera el millón de espectadores. Pina Bausch participó con Masurca Fogo, y Peter Brook con El gran inquisidor y Tres hermanas. Neva, de Guillermo Calderón, es premiada por el Círculo de Críticos de Arte. Otro gran logro es el de conseguir que más del 80% del presupuesto sea financiado por capitales privados, mostrando el gran impulso de las artes escénicas propiciado por Santiago a Mil.

En el festejo de los 15 años de Festival se realizaron 53 espectáculos gratuitos en 31 comunas de Santiago, Valparaíso y Antofagasta. También se produjo el primer Encuentro Iberoamericano de Festivales, donde participaron 50 productores y programadores teatrales que redactaron la “Declaración de Santiago”, su carta fundacional.

Desde 1994, cuando se realizó aquella primera edición de carácter nacional que convocó a diez mil espectadores, el Festival Internacional Santiago a Mil no ha cejado en ningún momento. En 17 años, Santiago a Mil ha programado 652 obras nacionales, 152 espectáculos internacionales y ha llegado a seis millones de personas, ubicándose entre los festivales latinoamericanos de mayor envergadura en la actualidad, buscando constantemente la alta calidad artística. Próxima a realizarse su XVIII edición, el teatro, la danza y la música encuentran en el Festival una plataforma internacional que ha generado el reconocimiento como punto de encuentro de las artes escénicas del mundo entero.

Festival Internacional de Buenos Aires

Argentina vivía la década del menemismo, una época de falsa plenitud económica que años más tarde se pagaría con creces. Viajar a Europa, a Estados Unidos o a cualquier lugar del mundo resultaba más económico que visitar la costa argentina. América Latina compartía su pasado histórico, reciente y lejano, y las delicadas crisis económicas de la región golpeaban a todos por igual, menos al país más austral del mundo.

La pretendida inmunidad argentina caería por su propio peso en pocos años, las instituciones se debilitarían y las imágenes que recorrerían al mundo con la crisis de 2001 estremecerían a todos.

Con quilla fija, atravesando las tempestades y rescatando lo mejor

del acervo cultural porteño y argentino, el FIBA –nacido en los ilusorios años 90- continuó su travesía hasta el presente y mirando hacia adelante, demostrando que no todo se había echado a perder.

El Festival Internacional de Buenos Aires nació en el año 97 de la iniciativa de la Secretaría de Cultura de la Ciudad con la idea de crear un Festival que abarcara las artes escénicas y otras expresiones artísticas. La música, la danza, el teatro, el cine y las artes visuales encontraron un espacio de aproximadamente dos semanas de duración, donde mostrarse al mundo y desde donde poder verlo.

De carácter bianual, el Festival ha tenido ediciones ininterrumpidas desde 1997 hasta el 2009, mostrando un creciente vigor y excelente salud. Darío Lopérfido, su principal iniciador y primer director, fue el encargado de darle forma en sus primeras ediciones.

El FIBA contó en sus inicios con un Comité de Selección Artística compuesto por destacados referentes del medio. Mauricio Kartun, Daniel Veronese, Jorge Dubatti y Roxana Grinstein fueron algunos de los curadores del festival. Los comités curatoriales fueron variando en su forma y composición a través de los años, llegando en su VI edición a contar con cinco equipos de curadores para las diferentes actividades del Festival: programación nacional, internacional, el Proyecto Cruce, actividades especiales y del libro conmemorativo de los diez años del Festival.

Han participado del FIBA, durante sus siete celebraciones, numerosas agrupaciones del exterior: La resistible ascensión de Arturo Ui, por el Berliner Ensemble; el espectáculo tunecino Femtella; Murx, de Cristoph Marthaler; The man who, de Peter Brook; Korper y Zweiland, ambas obras de danza dirigidas por Sasha Waltz; Laurie Anderson con The end of the moon; Lets op Bach y Patchagonia, espectáculos de danza de la compañía Les Ballets C. de la B.; Les Ephémères, por el Théâtre du Soleil que dirige Arianne Mnouchkine; Kagemi por la compañía japonesa Sankai Juku; Zero Degree, con los bailarines Akram Khan y Sidi Larbi Cherkaoui; El caso Danton, del Teatr Polski de Polonia; y la trilogía de obras: Neva, Diciembre y Clase, del chileno Guillermo Calderón son algunas de ellas. Buscando representar a la vanguardia, a la tradición, a la experimentación, a la consagración y a lo nuevo, el Festival abarca un enorme panorama de las artes escénicas.

La programación internacional se organiza en base a tres objetivos principales: hacer hincapié en las nuevas tecnologías aplicadas a la escena, ofrecer miradas contemporáneas sobre grandes textos de la dramaturgia universal y dar lugar a producciones de países que usualmente no llegan a los escenarios porteños.

Para la programación nacional se selecciona lo más avanzado de las producciones de las artes escénicas locales ocurridas en el lapso entre edición y edición, ofreciéndose gratuitamente al público. Es también un importante medio de difusión de la escena independiente, que de esta manera llega a un gran número de programadores de festivales internacionales invitados para la ocasión.

En ausencia de una sede única, el FIBA dispuso desde tempranas ediciones del apoyo de numerosas instituciones de la ciudad. El Complejo Teatral de Buenos Aires, el Centro Cultural Recoleta, el Centro Cultural de la Cooperación, el Centro Cultural Ricardo Rojas, el Centro de Experimentación del Teatro Colón, el Instituto Nacional del Teatro, el Instituto Universitario Nacional de Arte, el Centro de Exposiciones de la Ciudad de Buenos Aires y el Teatro Nacional Cervantes, son algunas de las muchas que han apoyado y brindado asistencia, presentando espectáculos que han participado con enorme éxito del Festival.

En su VI edición, se inauguró como sede del Festival el Centro de Exposiciones de la Ciudad de Buenos Aires. En este nuevo espacio, se realizan funciones y las fiestas de apertura y cierre, además de las actividades especiales. Con vocación formativa desde sus comienzos, el FIBA realiza seminarios, talleres, presentaciones de libros, charlas y conferencias de los más renombrados creadores de la actualidad, ofreciendo un espacio de intercambio y aprendizaje para argentinos y extranjeros. Ciclos de cine y muestras de variadas artes escénicas han acompañado al Festival desde el inicio y, aunque eminentemente teatral, ha servido de espacio de expresión para las demás artes.

En 1999 se instituyó el Premio Germán Rozenmacher de Nueva Dramaturgia, como otra forma de integración de la dramaturgia nacional al evento. En cada edición el premio es seleccionado por un jurado, que además de resultados pecuniarios, ofrece a los autores de textos teatrales menores de 35 años, la publicación y distribución de la obra seleccionada entre el contingente de participantes del festival.

En 2005 se implementó una nueva sección llamada Proyecto Cruce. La idea fue convocar a artistas de diferentes disciplinas para presentar instalaciones, intervenciones urbanas y performances que tienen lugar en la calle y en los espacios abiertos de la ciudad.

Numerosas actividades del FIBA son de carácter gratuito, y el público ha abrazado al Festival de una gratificante manera. Son más de cien mil personas las que cada dos años, abarrotan las salas y espacios de la ciudad para disfrutar y reflexionar con las obras que se presentan. Alemania, Bélgica, Canadá, Chile, España, Holanda Francia, Lituania, Rusia, Uruguay, Japón y México son algunos de los países de América, Asia, Europa y África que han participado de uno de los festivales más jóvenes e importantes de Latinoamérica.

Luego de las gestiones de Graciela Casabé, del 2001 al 2007, y de Alberto Ligaluppi junto a Rubén Szuchmacher en el 2009, es Darío Lopérfido quien se reencuentra con el Festival para dirigir sus futuras ediciones.

La gestión de festivales escénicos:
conceptos, miradas y debates.

**Tercera parte: Debates entre
profesionales**

El debate sobre la gestión de festivales escénicos: una mirada desde Argentina

Bruno Maccari

Presentación⁴²

La gestión de festivales escénicos se ha transformado en la actualidad en un campo particular y diferenciado de la gestión cultural, con niveles de expansión y estrategias diferenciales de trabajo que, en vistas a la escasa conceptualización al respecto, amerita el desarrollo de encuentros, jornadas, estudios, investigaciones y trabajos particulares que acompañen tal proceso de crecimiento y especialización.

En tal sentido, el presente artículo tiene por objeto realizar un aporte a la profesionalización y estructuración del campo de los festivales de artes escénicas en la Argentina, particularmente mediante un primer abordaje y tipología de sus modelos de gestión, a partir del debate y el intercambio de experiencias, enfoques y reflexiones entre sus directores y responsables.

Con tal propósito, se procurará contextualizar y estructurar el conjunto de reflexiones y aportes surgidos en la jornada realizada en noviembre de 2009 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Argentina), en el marco del *Encuentro de Directores y Responsables de Gestión de Festivales de Artes Escénicas*⁴³.

La jornada fue coordinada por los especialistas Lluís Bonet (Universidad de Barcelona), Carlos M. M. Elia (Universidad de Buenos Aires) y Héctor Schargorodsky (Universidad de Buenos

⁴² Este trabajo fue estructurado a partir de la relatoría del Encuentro realizada por Bruno Maccari y Tino Carreño. Asimismo, deseamos destacar y agradecer los valiosos aportes de Lluís Bonet y Jaume Colomer a la hora de avanzar los ejes de estructuración para los casos relevados en este artículo

⁴³ Esta primera jornada se completó con una segunda reunión que, con similares propósitos y características, se desarrolló en Girona en noviembre de 2010 e integra también la presente publicación.

Aires), y contó con la participación de los siguientes gestores y responsables de festivales escénicos: Maximiliano Altieri (Instituto Nacional de Teatro, Delegación Río Negro, Secretaría de Cultura de la Nación), Raúl Brambilla (Instituto Nacional del Teatro, Secretaría de Cultura de la Nación), Viviana Cantoni (Dirección de Festivales, Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires), Jaime Colomer (Universidad de Barcelona), Albert de Gregorio (Universidad de Barcelona), Hernán Gullo (Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires), Adrián Iaies (Festival Buenos Aires Jazz, Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires), Alberto Ligaluppi (Festival Internacional de Buenos Aires, Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires), Hernán Román (Festival Internacional de Ushuaia) y Raúl Sansica (Festival Internacional de Teatro Mercosur).

El hecho de poder reunir en un mismo espacio, y sin público asistente, a destacados especialistas y referentes del sector, ha brindado las condiciones para manifestarse libremente y la posibilidad de construir discurso académico desde una perspectiva conceptual entre pares, a partir del respeto, la valoración mutua y la apertura a compartir el conjunto de impresiones, experiencias y dilemas que se plasman e integran en este trabajo. Tanto a lo largo del Encuentro, como en estas páginas, se ha procurado no forzar consensos en torno a los ejes de análisis, sino priorizar, la reflexión colectiva por encima de resultados compartidos o unánimes. Asimismo, se ha buscado mantener la multiplicidad de opiniones, experiencias y saberes que subyacen bajo los distintos esquemas expuestos, con la finalidad de conformar un aporte a la estructuración de los modelos de gestión de festivales en la Argentina desde una casuística diversa, flexible y basada en la experiencia concreta de sus profesionales.

Así, este trabajo busca establecer un conjunto de relaciones, continuidades y distancias que permitan contextualizar rasgos comunes, lo que a su vez podrá permitir un enfoque comparado con otras tradiciones, en particular con la experiencia de los modelos de gestión de festivales en España. A tales fines, el trabajo está organizado en cuatro bloques centrales que, a nuestro entender, hacen a los principales ejes de gestión de todo festival de artes escénicas, independientemente de su titularidad, disciplinas y escalas: posicionamiento, proyecto artístico, desarrollo territorial y gestión organizativa.

Como punto de partida, cabe destacar que entre los invitados no

existieron diferencias notables con relación a las características constitutivas y los alcances de este tipo de actividad para el ámbito artístico. Las pautas centrales para conceptualizar este tipo de eventos sin incurrir en una vastedad inabordable, pueden ser nucleadas, siguiendo a Bonet, alrededor de un conjunto de marcas diferenciales: la premisa de acotarse al campo artístico (en comparación a los festivales deportivos) y, en particular, a un tipo específico de festival artístico asociado a las artes escénicas, performáticas o del espectáculo “en vivo” (en relación a otros festivales artísticos como, por ejemplo, de cine, poesía o artes visuales); el hecho de ser excepcional y acotado temporalmente; el rasgo de implicar cierta periodicidad (por lo general, anual o bianual); la pauta de conllevar una fuerte intensidad artística; la característica de poseer una fuerte identidad marcaria (impronta y pautas de reconocimiento más allá, por ejemplo, de su titularidad o dependencia organizacional); ser un evento que incluye un programa de actividades diversas, pudiendo incluir junto al programa artístico principal, acciones educativas, sociales, de inserción profesional, etc.

Creemos que el hecho de haber acordado, en mayor o menor medida, sobre las características constitutivas de la actividad, ha contribuido no sólo a enmarcar y guiar la reflexión, sino sobre todo, a avanzar de lleno sobre las cuestiones concretas que hacen a las experiencias y estrategias de gestión de los festivales escénicos locales. Considerando que se trata del ámbito concreto de la gestión y el terreno donde comienzan a operar las decisiones particulares de cada director, será en este terreno donde se presenten tanto las pautas diferenciales como las mayores distancias al respecto. Tal como se adelantó, pondremos allí el foco de nuestro trabajo, con el objeto de desandar la discusión celebrada y arribar a un primer esquema de estructuración que intente dar cuenta de esa casuística diversa desde una mirada productiva e integradora con relación a las posturas, reflexiones y experiencias de gestión para los festivales escénicos en Argentina.

Posicionamiento

En este primer apartado, se buscará agrupar, sintetizar y estructurar el corpus de reflexiones en torno al lugar, la trascendencia y razón de ser de los festivales de artes escénicas de la Argentina presentes durante el Encuentro; ello comprende aquellos aspectos que hacen a su misión y sus objetivos, su papel y finalidad, sus

alcances políticos e ideológicos y, fundamentalmente, los desafíos derivados del tipo de titularidad o la naturaleza organizacional que los define.

Titularidad

Con relación a su titularidad, las entidades presentes en la sesión pueden ser nucleadas alrededor de las siguientes categorías:

Festivales de titularidad pública

Red de Festivales de la Argentina: catálogo de festivales nacionales dependiente del Instituto Nacional de Teatro en tanto organismo rector de la actividad teatral y órgano de aplicación a nivel nacional. La Red de festivales del INT surge a partir de su misión particular de fomentar la actividad teatral atendiendo especialmente a la diversidad de un territorio geográfica y culturalmente disímil, incluso al interior de regiones y provincias. Con tal propósito, el INT desarrolla un catálogo anual de casi un centenar de espectáculos, en su gran mayoría, de procedencia nacional. Los dos primeros circuitos llevaron el nombre de “El teatro del mundo en la Argentina”, y se desarrollaron en 10 sedes a lo largo de todo el país, y el tercero, llamado “El país en el país”, comprendió actividades en 40 ciudades.

Festival Internacional de Teatro Mercosur: evento dependiente de la Subdirección de Artes Escénicas de la Secretaría de Cultura de Córdoba que, en 2011, ha alcanzado su octava edición. Concebido como continuación de la vasta tradición escénica de la provincia –cuyos primeros festivales se remontan a los años sesenta-, este evento se consolida a partir de 1984 con los Festivales Latinoamericanos, se interrumpe diez años después, para retomarse a partir del año 2000 y adquirir, desde el 2004, un formato bianual alternado con ediciones infantiles en medio. Más allá de su programación artística –tanto local e internacional- y sus programas educativos y de extensión, está concebido como un evento de cierre para la temporada escénica anual, con el propósito de difundir la actividad escénica permanente y promover el desarrollo cultural local; con tal intención surgen, a partir del festival, un conjunto de coproducciones y apoyos para la creación escénica en su conjunto.

Festival de Folklore de Buenos Aires (Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires): evento integrado a “Marca Folklore”,

programa de estímulo al sector, creado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a través de su Instituto Cultural. Este festival con base en la ciudad de La Plata y dos ediciones en su haber, encabeza una red de espacios de encuentro a lo largo de toda la provincia que nuclea músicos, emprendedores, productores y profesionales a partir de actividades de capacitación, difusión, inserción profesional, y asistencia técnica y/o financiera.

Festival Internacional de Buenos Aires (FIBA): festival bianual dependiente del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, con gran apoyo del Estado desde su creación en 1997. Su programación artística exhibe las producciones relevantes del arte escénico contemporáneo, tanto de nivel local como internacional, condensando a lo largo de dos semanas la diversidad artística y las nuevas tendencias del teatro, la danza, la música y las artes visuales. El FIBA presenta, asimismo, una serie de actividades complementarias tales como: conferencias, charlas y talleres, muestras de artes visuales, proyecciones, desarrollo y presentación de publicaciones, actividades de formación de públicos, etc.

Buenos Aires Jazz: festival internacional de carácter anual dependiente del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires. A través de sus conciertos y actividades paralelas, el BAJ procura dar cuenta de la diversidad, la calidad y el alcance internacional de Buenos Aires como plaza musical a nivel mundial. Para ello, reúne exponentes del género de las diversas regiones, articula acciones de creación, difusión e inserción para los artistas locales, y de promoción de la disciplina y el sector en su conjunto; su programa se complementa con muestras, ciclos de cine, conferencias, talleres y sesiones especiales. Construye su posicionamiento sobre los atributos de “swing, espontaneidad, diversidad y excelencia”, en tanto valores que reflejan, tanto a Buenos Aires, como a su Festival Internacional de Jazz.

Festivales de titularidad privada

Festival Internacional de Ushuaia: evento anual de naturaleza privada, concebido y realizado por *Festspiele Producciones Culturales*, con base en Tierra del Fuego, particularmente para las ciudades de Ushuaia y Río Grande. Con siete ediciones en su haber, fue concebido a semejanza de los festivales europeos, más allá de que sus contenidos sean los que defina también la consideración por parte

del público. Su director ejecutivo, Hernán Román, define su diferencial y su posicionamiento en el hecho de tratarse del “festival de música clásica más austral del mundo”. Contempla un programa diverso de conciertos de artistas y agrupaciones locales e internacionales, clases magistrales, conferencias y talleres, actividades abiertas, una orquesta residente, etc.

Más allá de sus perfiles, y de las dos grandes ramas de titularidad que representan, cabe precisar que los festivales de naturaleza estatal podrían subdividirse con relación a su jurisdicción político-territorial (en el caso de la Argentina, nacionales, provinciales o municipales), y que aquellos de naturaleza privada, podrían a su vez segmentarse entre privados sin fines de lucro (el mencionado Festival de Ushuaia) y aquellos con objetivos prioritarios de rentabilidad económica.

En tal sentido, y más allá de la diversidad de grado con relación al mayor o menor porcentaje de recursos propios para su desarrollo (cuestión que será considerada en el bloque referido a los aspectos organizacionales), puede afirmarse que, a diferencia de la situación en otras tradiciones teatrales, en la realidad escénica local esta distinción de titularidad y dependencia resulta aún un tema central y determinante para cuestiones de posicionamiento y demarcación de los festivales escénicos.

Desde la óptica de Ligaluppi, uno de los herederos de la tradición latinoamericana de festivales⁴⁴, la discusión sobre la titularidad de este tipo de eventos resulta aún hoy central, puesto que se trata de una distinción que, sobre todo a nivel regional, “crea dos campos del conocimiento totalmente diferentes”. Como ejemplos, pueden mencionarse por un lado, festivales de naturaleza puramente pública, como el Festival Internacional de Buenos Aires (FIBA), frente a eventos de titularidad privada como los de Santiago o Bogotá, que aún siendo dos de los principales eventos escénicos a nivel regional, poseen finalidades claramente diversas, por caso, respecto a sus estrategias de inclusión ciudadana o su capacidad para dinamizar la producción cultural local. De allí, que ante la diversidad de definiciones históricas sobre su naturaleza y alcances (desde modelos basados en la personalidad de sus directores, hasta aquellos que priorizan la cantidad de espectadores convocados, pasando por propuestas de festivales escénicos con finalidad polí-

⁴⁴ Ver el artículo incluido en esta publicación sobre la historia de los festivales internacionales de teatro en Latinoamérica.

tica y/o “revolucionaria”), Ligaluppi prefiera hacer foco sobre los festivales estatales y destacar como un punto de partida ineludible al hecho de conocer la procedencia de los recursos en juego y la marca ideológica de cada evento.

Argumentando desde su experiencia como músico, Iaies reafirma tal postura sosteniendo que, desde el lugar del artista, también se percibe claramente la diferencia entre un festival privado y uno público, en la medida en que el primero prioriza la venta de entradas y el segundo considera otros objetivos asociados a la inserción territorial, el impulso a la creación o la promoción de la actividad. Sin embargo, precisa que, desde el punto de vista del público y con relación a la calidad artística de las propuestas, “la diferencia de titularidad no debiera ser percibida, porque la premisa siempre debiera ser ofrecer el mejor espectáculo posible, en las mejores condiciones posibles, con la mayor variedad, comodidad y condiciones de accesibilidad”.

Según Brambilla, director del Instituto Nacional de Teatro, existen claras diferencias con relación al tipo de titularidad: a diferencia de un festival privado –que puede tener los objetivos que desee, puesto que las empresas que los gestionan no deben dar cuenta de ello–, “el Estado sí debe dar explicaciones por el uso de sus recursos y atender a la mejor ecuación costo-beneficio en términos de inversión social”. Por ende, en la medida que se insertan en un programa y una política cultural, los festivales pertenecientes a la red del INT “son absolutamente públicos, con aportes económicos tanto del Estado nacional, como de las provincias, municipios y universidades”.

También para Sansica, director del Festival Mercosur en sus últimas seis ediciones, la titularidad resulta un tema prioritario, y que se asocia al rol del Estado –en su caso, la Secretaría de Cultura de Córdoba– a la hora de jerarquizar la fuerte tradición teatral local, superar las interrupciones históricas que ha sufrido el evento y asegurar la continuidad y desarrollo futuro, sobre todo, para el sector del teatro independiente. En su caso, la Secretaría de Cultura provincial ha jugado un rol determinante en las transformaciones vivenciadas por el evento. Ello se manifiesta a partir de los alcances del festival, que “nace a la vez enmarcado en un fuerte propósito de desarrollo continuado y difusión de la actividad escénica local”, sobre todo en comparación a la finalidad de los festivales musicales y de humor tradicionales, de naturaleza privada, característicos del interior de la Argentina.

Más allá de la importancia compartida con relación a la trascendencia que adquiere el tipo de titularidad, cabe señalar la existencia de algunas iniciativas que complejizan una mirada taxativa al respecto. En el marco de la sesión, el caso del Festival Internacional de Ushuaia tal vez sirva para advertir las dificultades derivadas de forzar una relación directa y unívoca entre la titularidad de este tipo de eventos y el perfil de los programas que llevan adelante.

Dicho evento austral, que aspira a asemejarse sobre todo al Festival de Lucerna, aún siendo de titularidad privada, es definido por su director como “privado pero con una connotación social y territorial muy grande”. Para ello, desarrolla a lo largo de sus dos semanas de duración, una programación basada, no sólo en conciertos con entrada paga, clases magistrales y conferencias especializadas, sino además, el desarrollo de una orquesta residente, ciclos de conciertos abiertos y una serie de actividades de formación de públicos. Estos componentes lo dotan de una fisonomía diferenciada y propia en esa búsqueda de un modelo de gestión eficiente, aunque con sustentabilidad, inclusión y desarrollo territorial. Como se observará luego, la relación con el sector público, los organismos internacionales y las empresas locales, es concebida de un modo sinérgico, fuertemente planificado y gestionado desde estrategias compartidas y orientadas al bien común y el desarrollo regional.

Tal como ha observado Bonet, resulta claro, que la distinción institucional es un elemento de posicionamiento diferencial y unívoco con relación a la razón de ser de una actividad escénica; no obstante, la existencia de festivales concebidos desde este tipo de fundaciones o asociaciones sin fines de lucro, permite arriesgar que, en términos más operativos, sus propósitos pueden no diferir demasiado de aquellos promovidos desde un evento de naturaleza pública.

En definitiva, puede afirmarse que la existencia de festivales privados con una finalidad más “social” o “responsable”, y el desarrollo de esquemas de financiamiento diversos y complementarios, no genera entre estos tres tipos de promotores (públicos, privados sin fines de lucro y privados con objetivos de rentabilidad económica), relaciones directas y antagónicas, sino una diferencia que, en palabras de Colomer, “es más de grado que de realidades separadas y estancas”. Más allá del tipo de titularidad, puede advertirse en las organizaciones escénicas argentinas, una tendencia al desarrollo de modelos de financiamiento basadas en la colaboración público-

privada. Aún así, a diferencia de otras tradiciones en las que se ha avanzado en experiencias de festivales de titularidad y financiación mixta, cabe arriesgar que en el caso argentino, los modelos de cooperación entre el sector público y privado, al momento permanecen circunscriptos a esquemas de patrocinio, políticas de auspicios o cobertura de recursos no dinerarios por parte de organizaciones privadas o internacionales.

Factores para la definición de objetivos

Del mismo modo que se ha precisado una correspondencia no lineal entre la misión y la titularidad de las organizaciones, cabe preguntarse también por la relación existente entre los objetivos de un festival y las **condiciones y características de sus contextos**. Como observa Bonet, cabe preguntarse si todos los festivales debieran orientarse a los mismos objetivos. ¿Existen factores o argumentos a considerar para la definición de tales propósitos? ¿Cuánto influyen las características urbanas, demográficas, sociales, económicas y culturales de un territorio a la hora de precisar sus objetivos? ¿Qué elementos deberían atenderse a la hora de determinarlos?

Al respecto, Iaies propone poner especial hincapié en la consideración de aquellos componentes que un festival público no debiera desestimar y que él engloba –en un sentido amplio– bajo el **concepto de “protagonistas”**: el público al que se dirige, los artistas y la ciudad, en tanto entidad en que la actividad se lleva a cabo. En el caso del festival que él dirige, se ha observado la estrecha vinculación entre Buenos Aires y el género jazzístico. A entender de Iaies, se trata de una ciudad muy abierta al género y una plaza destacada a nivel mundial; pese a ello, la calidad de sus artistas muchas veces no se corresponde con la trascendencia de sus carreras profesionales, por lo que considera prioritario atender a esta premisa en tanto condicionante de las estrategias que puedan llevarse adelante desde un festival público a fin de revertir tal déficit (se mencionarán algunas pautas al respecto en el apartado dedicado a las estrategias de articulación territorial).

También para Brambilla, el factor de los **públicos destinatarios** para los festivales escénicos resulta uno de los condicionantes centrales para la definición de sus objetivos, aspecto sobre todo prioritario para el caso de actividades sostenidas mediante aportes públicos. Por tal motivo, cree central “diferenciar claramente un festival popular de otro de élite, y en tal búsqueda, explicitar desde

el Estado cual es su política y su ideología”; en su caso: poner en discusión “adónde es necesario fomentar y tratar de llegar al público con espectáculos más abiertos y adónde puede irse con propuestas más cripticas”.

Según Altieri, representante del INT por la provincia de Río Negro, la claridad de los objetivos para con los diversos públicos ha sido una de las búsquedas principales que se han trazado como circuito de festivales del Estado. Más allá del objetivo marco que es la generación de públicos, él sostiene que es prioritario establecer claramente los propósitos específicos para cada segmento de destinatarios; ello se torna evidente en el caso del INT, puesto que los festivales de la red conviven al mismo tiempo con un conjunto de fiestas provinciales y celebraciones locales con objetivos territorial y cualitativamente muy diversos. De allí que su intención sea no descuidar ninguno de los segmentos de destinatarios: “ni a los artistas en los festivales concebidos con foco en el público, ni a los espectadores en los casos de festivales que priorizan lo artístico”; ello explicita la necesidad de una clara definición de los objetivos como factor indispensable a la hora de planificar este tipo de iniciativas.

A tales factores, Gullo propone adicionar como destinatario, a los propios profesionales del sector, en la medida en que también es deseable capitalizar estas instancias como espacios de encuentro y **articulación entre los diversos protagonistas de la actividad**. Más allá de acordar respecto al lugar del artista como primer eslabón de la cadena que implica un festival, sostiene que este espacio puede ser también un oportunidad para el desarrollo artístico, “no sólo en términos económicos, sino también por las posibilidades derivadas de esa interrelación entre artistas, públicos, promotores, programadores, agencias y demás profesionales del sector”. Tal como suele ocurrir en el campo audiovisual, los festivales musicales de la provincia de Buenos Aires han sido concebidos priorizando también espacios de promoción en los que, por ejemplo, artistas consagrados pueden convivir con los noveles, promocionar propuestas conjuntas, desarrollar nuevos modelos de negocios, fomentar espacios para el lanzamiento de artistas emergentes o actividades para la formación de nuevos públicos.

Esta posible **vinculación entre el sector público y el privado**, y su potencialidad en términos de desarrollo para el sector escénico, puede ser un factor a la hora de considerar el perfil y las estrategias de este tipo de actividades. En opinión de Iaies, y tomando en

consideración las crecientes restricciones presupuestarias, la “responsabilidad de un festival público debiera pasar, al menos, por no entorpecer el desarrollo de la actividad privada, por ejemplo, no cambiando las reglas de juego de lo que sucede el resto de la temporada”.

Ello se torna evidente con relación a la cuestión de la gratuidad y la necesidad de sostener la existencia y desarrollo de la actividad estable en los clubes y salas del circuito una vez concluido el lapso del festival. Para el director del Festival de Jazz, una salida podría ser que “los festivales públicos no incluyan aquellas propuestas que los espacios privados puedan programar de por sí, promoviendo, por el contrario, a los artistas que no pueden convocar”. Se trata, en definitiva, de una medida de promoción indirecta, que aún sin implicar una transferencia de recursos económicos, posee un alto impacto para el sector, ya que lejos de entorpecer o alterar la dinámica de la actividad permanente, funciona complementando y fomentando un hábito susceptible de extenderse luego a lo largo de la temporada.

Ligaluppi, por su parte, amplía esta potencialidad de articulación empleando el ejemplo de los espectáculos que se presentan, en el marco del FIBA, ante productores y programadores privados y que, al finalizar el festival, logran arribar a un nuevo circuito de explotación comercial. Desde su mirada, ello da cuenta de un buen trabajo desde el sector público para la promoción de las propuestas escénicas independientes y de un posible desarrollo productivo para este vínculo intersectorial.

Otro factor condicionante para la definición de los objetivos de un festival escénico es la **cuestión política** y la posibilidad de identificar al evento como una plataforma de visibilidad para una gestión. Gullo abre esta dimensión afirmando que, si bien no se trata de narrar en términos publicitarios las iniciativas de un gobierno para el caso de los festivales de naturaleza pública, estos eventos pueden transformarse además en instancias propicias para “instalar y comunicar temas y políticas que al Estado le interese llevar adelante”.

El factor de la **determinación política** y los niveles de implicación y responsabilidad del nivel decisorio superior también han sido aspectos remarcados durante la sesión. Para Ligaluppi el rol estatal resulta decisivo, por ejemplo, a la hora de adoptar decisiones sobre los alcances de una programación local como la del FIBA.

Su experiencia indica que la única forma de lograr presentar una selección importante de espectáculos nacionales ante un conjunto de curadores internacionales, es a través de un festival público y un programa desde el Estado, puesto que se trata de un riesgo artístico que sólo el Estado puede asumir. A su entender, “los festivales de teatro contemporáneos deben volver al riesgo artístico y al discurso político: teatro y política unidos nuevamente con el objeto de dinamizar una disciplina que se encuentra en estado de crisis”.

Asociados a los aspectos políticos, se han remarcado también los **factores económicos** como condicionantes para la definición de los objetivos de un festival. El caso del FIBA, y los diversos perfiles de programación a lo largo de sus sucesivas ediciones, permite dar cuenta de estas restricciones de orden financiero, ya que se trata de un evento que vivió diversos cambios desde su creación en el año 1997; por caso, pasar de las facilidades de la convertibilidad para convocar compañías internacionales a épocas de mayores restricciones, en las que, en opinión de Ligaluppi, “se tornó necesario otorgarle otra ideología al festival”.

Por su parte, Elia se ocupó de advertir acerca del peligro que conlleva para los festivales escénicos y los organismos teatrales, la búsqueda permanente del economicismo y la supervivencia a partir de la baja de sus costos: “pienso en los grandes teatros del país y del mundo, que van cayendo en manos de economistas, que los analizan y administran a partir de un criterio exclusivamente económico, llegando incluso a imponer repertorios poco felices, o incluso desconocidos, con vistas a la primacía de estos factores”.

Finalmente, en el marco de los procesos de vinculación de los festivales con sus públicos, protagonistas y necesidades, tal vez el elemento prioritario a considerar sea **el factor territorial**. Aunque será desarrollado en forma particular luego, cabe adelantar que, más allá de sus versiones y alcances, se trata de una cuestión muy arraigada en los diversos modelos presentes, y con especial énfasis en el caso de los festivales del INT.

En virtud de la diversidad de regiones a atender y los alcances derivados de esta complejidad, este organismo nacional ha tenido que plantearse un circuito de festivales más que un evento escénico en particular. En la medida en que las necesidades culturales no son las mismas para las diversas zonas y ciudades de la Argentina, los objetivos del Instituto al respecto eran difícilmente consecui-

bles, por caso, importando un conjunto de espectáculos extranjeros. Tal opción, que conllevaba la exigencia de convocar no menos de 60 propuestas internacionales a fines de abarcar tal diversidad territorial, era además una meta que resultaba económicamente inviable. De allí, que se haya optado por la premisa de conformar un catálogo de espectáculos nacionales, que de acuerdo a esa diversidad territorial y social, no debía estar por debajo de las 60 propuestas y conformarse mayoritariamente con espectáculos de procedencia local, junto a los invitados internacionales.

Tal como se observa, este conjunto de factores, aunque lejos de ser exhaustivos, sirven para dar cuenta de los factores contextuales y las pautas institucionales que pueden influir, en mayor o menor grado, a la hora de formular los objetivos de un festival escénico. En la medida en que impactan sobre la propia gestión, los mismos contribuirán sustancialmente en la definición de la fisonomía y los alcances para este tipo de eventos.

Objetivos

Más allá de ese conjunto de factores, que determinan en mayor o menor medida el marco o las políticas para la definición de los objetivos particulares, atendiendo al conjunto de experiencias y modelos de festivales reunidos durante el encuentro, sus propósitos podrían sintetizarse bajo los siguientes ejes:

- **Festivales con objetivos de exhibición de la producción escénica contemporánea:** se trata de aquellos eventos que se identifican a partir de una fuerte programación artística, tanto local como internacional, en la que priman los esquemas de exhibición y los argumentos de posicionamiento basados en atributos de excelencia, innovación, vanguardia y nuevas tendencias. Estos eventos, concebidos muchas veces como una “vidriera” para las producciones más destacadas de la escena contemporánea, pueden conllevar además funciones especiales dirigidas a programadores, curadores o directores de festivales internacionales a fines de comercializar las producciones locales en plazas internacionales. Muestra de ello es por ejemplo el FIBA, que se presenta a sí mismo como “un espacio de exposición de las expresiones más importantes del arte escénico contemporáneo” y, a lo largo de sus ocho ediciones, ha logrado consolidarse como un festival destacado a la hora de presentar y legitimar las propuestas escénicas más innovado-

ras y referenciales a nivel local e internacional.

- **Festivales con objetivos de promoción artística emergente:** se trata de aquellos espacios que surgen con el propósito de otorgar visibilidad a propuestas escénicas emergentes (movimientos, colectivos, creadores o experiencias artísticas de diversas estéticas o tendencias) que aún no gozan de espacios de difusión, legitimidad o inclusión en programaciones estables. En la medida en que no se hayan consolidados en términos de “circuito” o “escena”, su inclusión en el marco de un festival escénico viene a officiar como instancia de promoción y legitimación para tales iniciativas. Dentro de este eje, podrían incluirse ciertas secciones del FIBA y del BAJ, y de los Festivales de Ushuaia y el Mercosur, en la medida en que integran esquemas de visibilidad (funciones especiales, concursos, coproducciones, etc.) para la producción de jóvenes creadores. Para Gullo, este tipo de evento puede implicar una instancia estratégica a la hora de “fortalecer una vidriera para la producción independiente que no podría darse si no fuera a través de un festival”.
- **Festivales con objetivos de desarrollo territorial:** se trata de aquellas iniciativas que se posicionan como una oportunidad o un instrumento clave para el desarrollo integral de un territorio –ya sea en términos económicos, sociales o culturales-. Tales eventos, en los que se pone de manifiesto la dimensión multiplicadora del recurso cultural, suelen incluir variables de legitimación basadas en argumentos de sustentabilidad e inclusión que superan la dimensión estrictamente escénica. Dentro de esta categoría, podría incluirse el caso del Festival de Ushuaia, cuya intervención ha contribuido, por ejemplo, a la prolongación de la temporada turística de su ciudad, aumentos en los niveles de ocupación hotelera o el incremento de las frecuencias aéreas. En un sentido similar han funcionado algunas iniciativas del Festival de Jazz porteño destinadas a consolidar el circuito local de clubes de jazz, sobre todo considerando que la calidad de los músicos locales y el prestigio de la plaza a nivel internacional no ha logrado cristalizarse aún en una estructura profesional más propicia para el desarrollo de sus artistas.

- **Festivales con objetivos de fomento para la creación, la investigación y la producción:** se trata de aquellos espacios que poseen una clara finalidad de promoción sectorial basada, por ejemplo, en esquemas de intercambios, co-producciones, cruces, laboratorios y/o residencias. Este tipo de iniciativas puede facilitar la inserción de creadores en circuitos profesionales o promover una extensión o “sobrevida” en la explotación de producciones escénicas, incluso, en circuitos diferentes a aquellos para las que habían sido concebidas. Dentro de esta línea podrían enmarcarse algunas iniciativas del Festival de Jazz de Buenos Aires, tales como los proyectos que cruzan a los músicos internacionales con los locales a fin de validarlos públicamente, o la línea de “comisiones” que encarga a artistas destacados la producción de obras inéditas para su estreno exclusivo en el marco del evento.
- **Festivales con objetivos complementarios a la temporada permanente:** es el caso de aquellos programas que fundamentan su razón de ser, no sólo en la intensidad del breve período de su realización, sino que tal lapso es concebido como la culminación y el cierre de una actividad estable y sostenida a lo largo de toda una temporada. Estos programas suelen incluir esquemas de coproducción, enlace e inserción profesional que los destacan como motores activos para la producción estable de los creadores de sus circuitos. Tal podría ser el ejemplo del Festival Mercosur, cuyas propuestas de extensión en espacios no convencionales, sus estrategias de circulación en corredores locales, o sus esquemas de articulación con otros espacios y creadores, están diseñadas con la finalidad de potenciar la creación emergente y otorgar visibilidad a la producción local, con un carácter sostenido en el tiempo y en el que dicho evento viene a funcionar como cierre y coronación.
- **Festivales con objetivos de promoción de negocios para el sector:** se trata de aquellos eventos en los que la programación artística se complementa con espacios que promueven oportunidades de desarrollo económico y generación de valor conjunto entre los diversos protagonistas de la actividad. Pese a que es preciso destacar la diferencia entre los modelos de fes-

tival y de feria, muchos eventos de artes escénicas suelen aprovechar los espacios de encuentro y convivencia entre los profesionales del sector a fines de dinamizar acciones de intercambio destinadas al fomento de nuevos negocios y la generación de economías de escala basadas en propuestas de explotación. Dentro de esta línea podrían incluirse las actividades complementarias de los festivales de Folklore de la Provincia de Buenos Aires, que son puntos facilitadores de encuentro para los profesionales de la industria y motor de oportunidades comerciales que pueden surgir entre los diversos grupos de interés reunidos.

Naturalmente, estos diversos propósitos no resultan restrictivos ni trazan modelos puros y antagónicos; por el contrario, en el caso de los festivales presentes durante la sesión, dichos rasgos suelen convivir en forma productiva y complementaria, incentivados en mayor o menor medida por el peso o la trascendencia que adquiere la serie de factores contextuales señalados previamente. Es en esa tensión y ajuste permanente entre los factores de determinación y el peso de los objetivos pautados para cada uno, donde pareciera residir, en mayor o menor medida, la **fisonomía concreta** con la que solemos identificar a cada festival.

Estas **cualidades de formato**, que van desde las características relativas al ámbito geográfico (local, nacional, de impacto internacional, etc.), los **tipos de público** (general, específico, culto, etc.), la **frecuencia del evento** (estacional, anual, bianual), o la **concentración de la oferta en el tiempo** (semanal, quincenal, mensual, etc.), encuentran su rasgo diferencial en la cuestión del perfil y los contenidos de su **programación artística**.

Cabe señalar a modo de primera conclusión, que pareciera no advertirse una correspondencia unívoca entre los componentes de titularidad, objetivos y formatos para los diversos festivales escénicos en la Argentina. Por el contrario, los modelos presentados y sus estrategias de posicionamiento permitirían afirmar que, lejos de identificarse una correlación directa entre organizaciones promotoras, propósitos y fisonomía particular de los eventos, se manifiesta lo que Colomer denomina una “correspondencia múltiple”, en la medida en que la diversidad de la casuística expuesta no permite avanzar relaciones directas y lineales entre los componentes y el tipo de titularidad de los festivales. Tal como se ha

advertido, tal vez haya que rastrear sus diferencias y cualidades principales en los alcances y perfiles del proyecto artístico de cada uno de ellos.

Proyecto artístico

En este segundo bloque, se integran las posturas y reflexiones que hacen al proyecto artístico de cada festival. Tal como se ha mencionado, tal vez aquí radiquen los pilares diferenciales para este tipo de eventos y, en vistas a la escasa conceptualización en torno a sus procesos y estrategias, creemos significativo nuclear aquellas opiniones referidas al perfil de dirección y la toma de decisiones artísticas, en tanto aspectos operativos necesarios para que este tipo de actividades pueda materializar sus objetivos.

Perfil de la dirección

Partiendo de la definición de Colomer con relación a los perfiles profesionales, en principio, la conducción de un festival escénico pareciera requerir dos grandes roles: la gerencia o dirección general, y la dirección artística. Una vez aceptado ello, el debate se centra en dos ejes. ¿Debe ser la misma persona para ambos cargos, o se trata de dos roles que requieren perfiles diferenciados? Y específicamente con relación a la dirección artística: ¿ésta debe corresponder a un artista (con mayores competencias en términos de lenguajes, estilos, contenidos) o a un gestor cultural (con preeminencia de ese rol de mediación entre las producciones y sus entornos)? Más allá de cierta tendencia extendida que pareciera equipar las funciones de un director artístico con el perfil de un gestor cultural más que con el de un artista –sobre todo en virtud de priorizar esa función mediadora por encima de la proyección de una visión particular-, a lo largo del presente debate las posturas no resultaron tan semejantes.

Respecto al primer eje, y siguiendo la pauta de la producción musical que indica la conveniencia de que el productor que graba un disco no sea el mismo que realiza su mezcla final, Iaies sostiene que el director artístico no debería ser el mismo que se ocupa de la gerencia de un festival. Y con relación al segundo eje que, en caso de contar con equipo de trabajo idóneo, un artista puede hallarse en mejores condiciones potenciales que un gestor a la hora de asumir el perfil artístico de un festival. A su entender, ello se argu-

menta en el hecho de ser profesionales más habituados a contemplar el riesgo artístico y en mejor posición a la hora de contactar, convocar, comunicar y generar adhesión entre otros artistas y colegas. No obstante, para ello es central contar con el respaldo de un equipo técnico sólido; caso contrario, “el gestor cultural está más habituado a *contar las monedas*, ya que es más difícil que se le vaya el presupuesto de las manos”.

Cabe precisar que ello se vincula con la decisión de la Dirección de Festivales de la Ciudad (estructura de la cual forma parte el BAJ) de ubicar al frente de la Dirección Artística de sus eventos a directores que fueran artistas y tuvieran una vasta trayectoria en su especialidad. Para su directora, Viviana Cantoni, ello conlleva una solución para “salir de un modelo de dirección desde la producción y pensar una artística que llegue al sector y al público, confiando en que un artista puede arriesgarse más en términos de contenidos”. De acuerdo a su trayectoria, ello se argumenta desde la procedencia profesional y las lógicas de trabajo, puesto que los responsables de producción parecieran tener mayor probabilidad de incurrir en autolimitaciones artísticas, propias del formato y la producción, a diferencia de los artistas, habituados a proyectar más allá de tales limitaciones.

Román coincide al respecto y remarca la importancia del trabajo en equipo; en el caso del Festival de Ushuaia, el director artístico es quien define la propuesta, aunque puedan acercarse pautas, incluso desde la dirección ejecutiva: “muchas veces planteamos el presupuesto como límite y tenemos que arreglarnos, pero otras ocurre que la programación nos plantea un desafío en términos de búsqueda de recursos y fuentes adicionales y tenemos que agilizar la gestión”.

Desde su experiencia de formador de gestores, Ligaluppi sostiene que muchas veces los modelos de capacitación profesional no contribuyen a un desarrollo integral que contemple aspectos de formación cultural y humanista junto a las herramientas de gerenciamiento. De allí que proponga, con relación al modelo ideal de director a cargo de un festival escénico, la figura de un profesional que aún identificable como gestor, cuente con una vasta y amplia formación artística: “un mero gestor no sirve para dirigir, sino que es necesaria la mezcla de las dos cosas: gestores con profunda formación artística en el área”.

Gullo también se inclina por este tipo de posturas complementa-

rias; del mismo modo que coincide con Litaluppi con respecto a que un gestor o administrador cultural debe estar implicado con una visión artística, sostiene que en caso de ser artista quien esté a cargo de la dirección de un festival o un teatro, debe tratarse de un profesional absolutamente involucrado con la cuestión administrativa, o incluir una especialización en tal sentido. No obstante, considera que “la dirección de un festival -o de un teatro- no debería estar en manos de un artista”. A su entender, argumentos para ello pueden rastrearse en diversas experiencias de dirección de organismos complejos proyectadas como exitosas por el hecho de encomendarse a artistas y que luego fracasaron abiertamente, frente a otras lideradas por profesionales de la gestión que corrieron mejor suerte.

No obstante, reconoce como prioritario el hecho de contar con un artista a cargo de la programación, que tenga claro cuál es el objetivo del festival y esté comprometido con sus alcances. Se resalta aquí la importancia de la claridad con relación a los propósitos del evento, junto a la solidez de los equipos de trabajo: “si el objetivo es claro y hay un equipo bien armado, comprometido e identificado, no creo que existan inconvenientes en que quién dirija la programación sea un artista”.

Esta trascendencia de los equipos de gestión con relación al perfil artístico ha sido una temática muy desarrollada a lo largo de la sesión. Para Iaies, la cuestión de la falta de costumbre, hábito o convencimiento respecto a la importancia de conformar equipos de trabajo, pareciera ser algo así como “un talón de Aquiles de la argentinidad”. Tal déficit, que a su entender debiera ser encarado con carácter de política de Estado, es de una trascendencia vital, no sólo en términos de programación artística, sino incluso de ahorro de recursos.

Con relación a la definición de contenidos, argumenta que un armado sólido de los equipos de gestión facilita, además, la labor específica de la programación artística, en la medida en que “es más probable que la tarea del director del festival termine acotada y concentrada a su trabajo particular (“programar”) y no se derive a cuestiones laterales”. A su criterio, la trascendencia de desarrollar equipos que trabajen en forma coordinada y con una buena comunicación interna impacta en términos artísticos: más allá de tratarse de áreas no asociadas en forma directa a los contenidos de programación, es deseable que los responsables del resto de las áreas también se hallen imbuidos de la mística y el espíritu del

festival, cuestión que colabora en una mejor vehiculización de los alcances del programa artístico.

Asimismo, desde la Dirección de Festivales de la Ciudad de Buenos Aires, también se prioriza un criterio de renovación para el nombramiento de los directores de sus festivales; según Cantoni, “es importante tener muy presente la lógica temporal acotada y la alternancia propia de la gestión pública, tanto para los funcionarios del área como para los directores de los festivales, puesto que la llegada de nuevos responsables permite impregnar a los eventos nuevas miradas que posibiliten su crecimiento”. Desde su experiencia, da cuenta de ello la experiencia del BAFICI, que adquirió mayor reconocimiento mundial que el resto de los festivales de la Ciudad –de estructuras más estables-, a su criterio, gracias a esa alternancia de directores y perfiles a lo largo de sus doce ediciones, y del debate estético e ideológico que ello promovió. Brambilla, por su parte, coincide acerca de la necesaria sucesión de directores que contrarreste un posible ejercicio de perpetuidad al frente de los programas, y lo vincula con la dimensión política de la alternancia y la necesidad de programas de trabajo que superen los meros personalismos de la gestión para consolidarse, además, como modelos de construcción a nivel país.

No obstante, el hecho de convocar directores con nuevas miradas y propuestas, lejos de resultar un proceso de alternancia pacífico, puede conllevar márgenes de conflictividad, tanto desde el público como desde el propio sector. Según Cantoni, el FIBA está reinserando actualmente diversos sectores que históricamente habían sido desplazados en pos de consolidar un determinado perfil para el evento. Ello no deja de implicar un proceso de reacciones lógicas derivadas de un cambio de circulación y legitimidad, similar a su entender, al que había ocurrido en su momento con la definición del perfil histórico del festival.

Criterios de programación

En segundo término, fueron abordadas cuestiones referidas a las pautas y criterios que hacen a la programación de contenidos y la definición del perfil artístico de los festivales escénicos locales. Considerando que, a diferencia de lo que sucede en el campo de la gestión –donde el manejo de conceptos y herramientas específicas facilita la reflexión sobre el propio hacer-, cuando se intentan desarrollar aspectos de programación artística pareciera arribarse,

según Bonet, “a una especie de *caja negra*, lo que resulta complejo y hasta grave”. Y este déficit se torna aún más problemático y regresivo en la medida en que se asuman ciertas creencias extendidas que conciben la curaduría de contenidos artísticos como un campo diferenciado y aislado de la gestión, donde no rigen pautas racionales y se halla destinado sólo a unos pocos “elegidos”. De allí, la significación de contar con un grupo de especialistas a fin de echar luz sobre el porqué de las decisiones en términos de contenidos a la hora de conformar un programa artístico.

Encargado de abrir la discusión, Iaies manifestó la necesidad de hallar un equilibrio “comparable a la relación existente entre el director artístico de un festival y de quien se encuentra a cargo de su gerencia” para que el festival no se convierta en una forma de ver cómo el presupuesto cierra, ni en una programación desmedida” Según el director del BAJ un festival debería desarrollar una “temática” puntual, tener cierta homogeneidad: “como una novela: hay un relato central y hay historias tangenciales, pero es evidente que existe un nudo, un relato circular que permite explicar en 5 o 6 líneas en qué consiste el festival”. Y por otra parte, dicha homogeneidad debería mantener cierta tensión respecto a la “variedad” estilística que, a su entender, se haya directamente vinculada a lo “disciplinar” de cada evento. En el caso del BAJ, “hay una gran variedad estilística, por la gran tradición e historia de jazz (con sus géneros y estilos), y esta variedad debiera estar presente, pero de la forma más homogénea posible”.

Considerando este equilibrio permanente entre homogeneidad y diversidad, podríamos establecer una tipología posible para los perfiles de programación de los festivales escénicos; a saber:

- Programa artístico mediado por cuestiones de territorio: se trata de aquellos programas artísticos concebidos fuertemente a partir de una articulación con su contexto. En el caso de la red de festivales del INT, la cualidad de estar concebidos a partir del abordaje de todo el territorio nacional, ya remite a un formato particular. Según Brambilla, para el INT existen varios contextos y la programación depende fundamentalmente de esos contextos. En tal sentido, no cabría asemejar el caso de Buenos Aires -“una ciudad de amplia, extensa y variada tradición teatral, que tiene espacio suficiente para pensar la estructura de todos sus festivales y perfilarlos hacia donde prefiera, puesto que tiene el público y la tradición suficientes para hacerlo”-, con el de otras ciudades pequeñas, cuyo espa-

cio teatral resulta mucho más acotado. Ello determina en gran medida la cantidad y perfil de las propuestas a incluir en cada caso; a su criterio, “en ciudades con menor tradición teatral debe convocarse un programa de espectáculos menos crípticos para que el festival no quede reducido”. Más allá de esa diversidad de escalas, el equipo de curadores del INT comienza a trabajar considerando esta mediación con el territorio, con el objeto de dar forma a su catálogo de espectáculos. Luego, el coordinador local de cada uno de los festivales empieza a nutrirse del catálogo, a partir del conocimiento del terreno y a fines de diseñar la programación que mejor se adecue al territorio y responda al objetivo institucional específico de su festival.

- **Programa artístico mediado por condiciones económicas, sociales y/o históricas:** se trata de aquellas programaciones que orientan o ajustan sus contenidos en virtud de factores derivados de situaciones de crisis o hechos históricos, pudiendo éstos influir a la hora de conformar un perfil diferencial para este tipo de eventos. En el marco de la sesión, este modelo podría ejemplificarse con la estrategia elegida por el Festival de Ushuaia a la hora de re-posicionarse en un contexto de escasez de propuestas artísticas o de cara a la celebración del Bicentenario argentino. Ello influyó en un replanteo general del diseño de programación de la edición 2010, orientando sus contenidos hacia el sector latinoamericano más que hacia Europa. Por ende, y en el marco de la orientación definida para el Festival, el director artístico -en forma conjunta con la dirección ejecutiva-, aúna su libertad de acción a la hora de buscar autores y artistas con ese criterio socioeconómico establecido para la edición.
- **Programa artístico mediado por las características regionales:** se trata de aquellas propuestas de contenidos en las que el peso de la herencia regional con relación a la disciplina determinan, en mayor o menor medida, el matiz particular del tipo de propuestas artísticas que puede comprender un evento. Con relación al Festival Mercosur, cabe mencionar una vinculación territorial, no sólo al interior de la provincia, sino también con las ramificaciones históricas a nivel regional. A diferencia de Buenos Aires, la ubicación geográfica de Córdoba en el centro del país, promovió una estrecha y remota conexión comercial y productiva hacia el norte. Estas relaciones, que se remontan a la historia del “Camino Real” que

llegaba hasta el Alto Perú, no han dejado de implicar, junto a aspectos comerciales y patrimoniales, herencias del orden de lo cultural, e incluso, de cierta teatralidad. Según Sansica, los rastros de esa teatralidad asociada al comercio, la producción y el entretenimiento —y cuyos orígenes pueden rastrearse ya en la primera Universidad Nacional radicada en Córdoba y las enseñanzas de los primeros jesuitas a partir del teatro—, se continúan con el primer festival de Córdoba y se retoman en virtud de la conexión regional con el Mercosur.

- **Programa artístico mediado por una línea escénica particular:** es el caso de aquellos festivales en los que su programación está concebida a partir de una línea o tendencia escénica específica, pudiendo adoptar el evento la cualidad de tal recorte disciplinar. Para el caso del teatro por ejemplo habría teatro antropológico, físico, gestual, de tecnología, de prosa, de objetos, etc. Recordando la crisis de contenidos que atravesaba el Festival de Córdoba en 1994, Litaluppi enumeraba las diversas estrategias de contenidos consideradas para su relanzamiento: “realizar una revisión y volver a traer a *La Fura dels Baus* por lo emblemático que había resultado en el primer festival, inclinarse hacia la línea de la antropología teatral, pasar a festivales temáticos, considerar los cambios de los 90’s que dejaban atrás un modelo de teatro de actores y se iniciaba el rumbo hacia un teatro de tecnología...”. Se trata, en definitiva, de perfiles posibles, en este caso, asociados a las diversas corrientes de la disciplina, que pueden contribuir a la hora de acotar y orientar los procesos decisorios propios de la definición de contenidos artísticos.
- **Programa artístico mediado por un concepto rector:** se trata de aquellos eventos que conforman sus programas a partir de un eje, lema o idea rectora, que permite convocar, nuclear y difundir su propuesta de un modo más coherente y estructurado. Por ejemplo, el Festival Mercosur ha optado por la estrategia de trabajar a partir de un concepto específico para cada una de sus ediciones. Según Sansica, “se parte desde un concepto rector que orienta el plan de contenidos a instrumentar desde el festival”; para la edición 2009, se optó por el eje: “Lo político en el teatro de hoy”, y a partir de allí comienza el proceso de trabajo con los curadores desde ese recorte conceptual. A su entender, y más allá del margen de acierto o desacierto que pueda implicar el eje de cada edición, se trata de una estrategia de programación transversal y efectiva,

sobre todo a la hora de contemplar y armonizar entre los diversos públicos, sectores y tendencias que nuclea la actividad en la provincia.

- **Programa artístico mediado por instancias de cruce y articulación:** se trata de aquellos perfiles de programación artística que incluyen instancias de articulación para la promoción y desarrollo artístico de sus creadores. Puede ilustrarse con el caso del BAJ, que tiene por uno de sus objetivos centrales mostrar a los artistas internacionales compartiendo proyectos y escenarios con los músicos locales. Tal decisión conlleva acciones y recortes de programación específicos, puesto que como argumenta Iaies, “prácticamente no estamos invitando artistas que no estén dispuestos a participar, además de sus conciertos, de lo que nosotros llamamos *cruces*”. Estas instancias, organizadas con el propósito de que el público se acostumbre a ver a los artistas locales tocando junto a los internacionales, pueden enlazar a la vez con los objetivos institucionales de cada festival; en este caso, contribuyen a la hora de validar a los músicos locales, promover su desarrollo profesional y ampliar públicos y circuitos a fin de sacar al jazz de cierta categoría histórica de *gueto*.
- **Programa artístico mediado por las tendencias escénicas contemporáneas:** se trata de aquellos programas artísticos concebidos a la luz de las propuestas escénicas contemporáneas, por lo general, legitimadas internacionalmente. Este perfil podría ejemplificarse con el caso del FIBA, que surge en 1997 con una tendencia muy marcada y diametralmente opuesta, por ejemplo, al modelo del Festival de Córdoba. En opinión de Ligaluppi, el evento porteño nace con la idea de mostrar las grandes obras teatrales, básicamente europeas, desde el Berliner Ensemble de Alemania, hasta Mnouchkine –es decir, sobre todo alemanas y francesas-. Por eso, a su entender, “la crisis sufrida en su momento por el FIBA, más que asimilarse a un conflicto en la consolidación de espectáculos y públicos, es una dificultad que se desata con la devaluación post 2001”, lo que obliga a traer un porcentaje menor de los grupos que históricamente se convocaban y, en el extremo, condiciona un criterio ideológico y político de programación. Para revertir tal situación, la Dirección de Festivales de la Ciudad de Buenos Aires, se plantea el desafío de establecer un criterio de curación que no precise alimentarse, necesariamente, del circuito habitual de festivales internacionales. Para Cantoni, el

FIBA debe instalarse a nivel latinoamericano “en una posición de exportar más que de recibir”, por lo cual se plantea el desafío de bucear en otros territorios y transformar a Buenos Aires en un espacio donde pueda hallarse otro tipo de propuestas, capaces de poder exportarse luego a otros festivales internacionales.

- **Programa artístico mediado por objetivos políticos:** se trata de aquellos esquemas de programación en los que el contenido particular de su oferta está mayoritariamente perfilado a partir de sus propósitos institucionales. En el caso de los festivales de la red del INT, estas premisas adquieren una trascendencia diferencial a la hora de programar los contenidos artísticos. Según Brambilla, a la hora de programar, se parte de tres preguntas centrales que sintetizan los alcances ideológicos de un festival de titularidad pública: “para qué”, “para quién” y “qué”, quedando este último elemento definido por las decisiones previas. En su opinión, “la definición del “para qué” se corresponde con el objetivo político -sobre todo para un programa estatal-, la selección del “para quién” conlleva el recorte de los destinatarios -público general, un segmento específico, etc.-, y de allí, a partir de las respuestas a las primeras dos preguntas, surge el “qué”, que sintetiza finalmente el avance operativo en el campo específico de la programación artística.
- **Programa artístico mediado por la demanda del público:** se trata aquellos programas que ponen especial atención en la demanda de su público destinatario y la correspondencia establecida entre tal segmento y la oferta de contenidos que el festival promueve. Se trata de una consideración que, para Sansica, resulta trascendente a la hora de pensar la diversidad de públicos posibles: “no sólo el aficionado y el ciudadano, sino también el artista local, los referentes de la investigación y las nuevas tendencias, y aquellos grupos que ya poseen un sello hasta patrimonial y artístico en la provincia”. Para Brambilla, se trata de iniciativas que necesariamente deben tener por objetivo al espectador, sobre todo en el caso de los festivales que se manejan con dinero público, y que por ende, deben contemplar a sus destinatarios en la definición de sus contenidos artísticos. De allí que, a su entender, deba diferenciarse claramente entre un festival “popular” y uno de “élite”, más allá de que ambos resulten valiosos y deban existir y coexistir. Por eso, en tanto institución pública, el INT debe “discutir dónde es necesario fomentar y tratar de llegar al

público con espectáculos más abiertos, y dónde podemos ir con propuestas más crípticas”. En opinión de Altieri, ello se asocia, además, tanto con aspectos particulares de la gestión como de la consecución de objetivos mayores: “el hecho de trabajar con un equipo de curadores nos ha permitido evitar la mirada única y garantizar los estándares mínimos de calidad necesarios para nuestro objetivo principal, que es la generación y formación de públicos, y detrás del cual ubicamos recién la programación artística”.

- **Programa artístico mediado por la necesidad de generar el espacio teatral local:** se trata de aquellos programas que, al insertarse en territorios sin programación permanente, deben contemplar una serie de contenidos y estrategias capaces de motorizar y colaborar con el desarrollo de la disciplina, la generación de la oferta y la conformación del sector a nivel local. Según Brambilla, en el caso de ciudades con escasa o nula tradición teatral, es el propio festival quien debe ocuparse de generar el espacio; de allí la responsabilidad y el peso a la hora de conformar una propuesta de contenidos acorde a tal propósito, puesto que hay que conseguir que el espectador potencial concorra por primera vez y desarrollar un hábito. Por su parte, el Festival de Ushuaia aspira a formar y “contagiar”, no sólo en términos de público, sino también de un nuevo tejido cultural: nuevas camadas de artistas, escuelas y academias han surgido a partir del evento. Román ilustra al respecto recordando los inicios del festival: “el primer año hicimos dos *masterclasses* con un solista y un violinista de la Sinfónica de Viena y no había inscriptos, porque efectivamente no había violinistas. Hoy tenemos más de 100 chicos estudiando instrumentos clásicos (violín, fagot, etc.), hacemos conciertos con los mismos músicos que formamos y creamos un coro local; es decir, conseguimos formar músicos y espectadores en una ciudad dónde originalmente no los había”.
- **Programa artístico mediado por la oferta existente y la necesidad de producir nuevas propuestas:** es el caso de las programaciones elaboradas en una tensión entre la oferta escénica existente y la posibilidad de producir tal oferta desde el propio festival. En este punto se ha planteado el dilema de contar o no con propuestas de calidad a la hora de conformar el programa de un festival. Según Iaies, “una cuestión es que existan espectáculos de calidad –que los hay- y otra que dichas propuestas efectivamente sirvan a la hora de armar un festival,

que en términos del desarrollo de la disciplina y el sector, debiera concebirse como una instancia de máxima exposición, como una fiesta para la actividad”. Ello se asocia nuevamente con la cuestión del espacio y la tradición cultural de un territorio; según él, en una ciudad como Buenos Aires, tan abierta y amigable al jazz, “debe buscarse un equilibrio entre no competir con la programación habitual y a la vez poder programar algo que resulte superador”.

Más allá de la mayor o menor dificultad a la hora de precisar los componentes y variables para la definición de los contenidos artísticos, y de la diversidad de criterios posibles a la hora de establecerlos, durante la sesión se ha hecho especial hincapié acerca de la importancia de “acertar” en las propuestas seleccionadas y el alto “costo de error” que puede conllevar un perfil desacertado. Brambilla advierte sobre la complejidad de conservar la línea de un festival, puesto que “cuando uno intenta delinear un estilo, hay tantas circunstancias que atentan contra el poder concretarlo, que si uno no lo tiene en cuenta, se corre el riesgo de ir detrás de un objetivo inalcanzable”. En tales contextos de complejidad (ya sea a raíz de crisis sociales, económicas o institucionales del propio evento), Iaies sostiene que “la única forma de afrontar una crisis es que la Dirección Artística sea tan estricta y severa con su criterio de programación como para que el público confíe en esa línea y que ello alcance para que los espectadores concurren”.

Como se verá a continuación, muchos de los beneficios de credibilidad y legitimación a los que puede aspirar un festival escénico se encuentran estrechamente vinculados, no sólo con este conjunto de contenidos asociados a su proyecto artístico, sino también con sus estrategias de desarrollo territorial y el conjunto de alianzas que sean capaces de llevar adelante en tanto instancias diferenciales para la complementación y expansión de sus objetivos institucionales.

Desarrollo territorial

En tercer lugar, se procurará reunir las experiencias en torno a la inserción territorial de los festivales y las estrategias que hacen a su desarrollo y expansión, ya sea en términos políticos, sectoriales, comunitarios, de alianzas y articulación institucional, de formación de públicos, promoción profesional o aquellas relativas a la vinculación entre los propios sub-sectores de la actividad escénica. En este sentido, los aportes durante la sesión estuvieron especial-

mente centrados en las políticas de alianzas que lleva adelante cada festival, asociadas a sus múltiples potencialidades de colaboración a nivel político, institucional, artístico y/o educativo.

Con respecto a las **relaciones políticas** establecidas entre los directores de festivales y las autoridades del área, se ha observado un reconocimiento compartido con relación al nivel de libertad existente a la hora de conformar el programa artístico de cada festival. No obstante, sí se ha señalado que este tipo de tensiones pueden surgir a la hora de contar con la presencia de un funcionario durante las instancias de apertura o presentación de los eventos; según Gullo, se trataría de una cuestión más vinculada a los niveles de concurrencia que a los contenidos artísticos y el criterio de programación en sí, puesto que durante el desarrollo de una actividad, su responsable puede “administrar” esa exposición política en función de las expectativas proyectadas y el nivel efectivo de cada convocatoria.

Para Ligaluppi, esa libertad de elección va incluso más allá del nivel de concurrencia por parte del público, y lo ejemplifica con decisiones de programación desarrolladas desde el FIBA que, a su criterio, intentaron romper una lógica directa con respecto al perfil de una propuesta y, por caso, la sala en que debieran presentarse, priorizando los alcances ideológicos de un espectáculo por encima de sus niveles de convocatoria o su determinación espacial dentro del circuito de salas posibles a la hora de alojarlo.

Aún así, y en vistas a esa extendida libertad de programación, Gullo advierte acerca de las exigencias políticas que prioricen únicamente valoraciones de éxito o fracaso basadas en parámetros cuantitativos y que no contemplen la calidad de contenidos de un programa. A su entender, desde la lógica y las exigencias del poder político, la conformación de una programación de calidad e implicación de múltiples destinatarios, puede no resultar suficiente en caso de no conllevar además una garantía firme en términos de convocatoria.

Según Cantoni, esta exigencia de resultados con relación a los niveles de público no necesariamente debe corresponderse con determinaciones exigidas desde el nivel político, sino que las mismas pueden partir directamente desde las necesidades o metas proyectadas por los propios responsables de una programación: “¿por qué no podría pensarse la participación del público también desde la necesidad de ampliar la base de espectadores o consumi-

dores de ese festival o de ese sector?”.

Como se ha observado en relación a la determinación de los objetivos institucionales de un festival, esta orientación hacia los profesionales del sector también fue una estrategia de relevancia a la hora de pensar los modelos de articulación sectorial para este tipo de eventos.

Gullo puso especial hincapié en incluir en los esquemas de gestión al propio sector profesional de la actividad, en su caso, la industria de la música. A su entender, este tipo de actividades “pueden transformarse en puntos de encuentro para estos profesionales; no sólo como un lugar con oferta artística (que por supuesto debe ser de calidad), sino además como un espacio o un punto facilitador de encuentro para los profesionales de la industria”.

No obstante, Iaies advirtió con respecto a los límites de tal concepción al sugerir tener bien en claro cuándo un evento está concebido para la industria y cuándo lo está para el resto de sus implicados, “ya que la línea artística puede correr riesgos de quedar descuidada en pos de privilegiar ese componente de feria”; a su entender, debería definirse claramente a qué sector o sub-sector se estaría apelando, puesto que ello se torna aún más complejo y desafiante en vistas de la crisis de ciertas industrias, y en particular, el propio negocio de la música.

Gullo comparte la percepción acerca de ese conjunto de dificultades surgidas a la hora de sumar potenciales socios y ganar la conformidad de todos los implicados, puesto que es factible que un festival crezca en forma dispar hacia alguno de sus componentes y “termine desequilibrado por alguno de sus lados: ¿es un festival para la industria?, ¿es un festival para la parte artística?, ¿es un festival únicamente para el público?”.

Por ende, el primer factor a definir con la mayor claridad posible sería, a su criterio, la orientación hacia la que debiera estar dirigido un festival, para lo cual cree estratégico el hecho de alimentar y compartir una vinculación directa con el sector profesional. A su entender, “es el propio sector quien mejor percibe el rumbo para sus políticas de desarrollo, ya que -más allá de la participación de los gestores- son ellos quienes trabajan cotidianamente y conocen hacia dónde debería estar enfocada la promoción de la actividad”.

Desde la perspectiva de Iaies, la forma más lógica y productiva de

tener en cuenta al sector desde un festival pasa por “ponerlo en conocimiento de lo que se va a hacer” (por ejemplo, informando la convocatoria de un determinado artista o invitando a participar licenciando un disco en vivo o la edición de una “comisión”); y por otra parte, “fomentando la actividad de tal modo que el sector pueda luego *sacarle provecho*” (por ejemplo, promoviendo el acercamiento a los clubes de jazz en un público no especializado e implicando a sus dueños y programadores en la responsabilidad de “fidelizarlo” a lo largo de la temporada permanente).

Otro aspecto de la articulación territorial valorizado a lo largo de la sesión ha sido el campo de alianzas y coproducciones establecidas en pos de motorizar las estrategias de desarrollo profesional, la formación de públicos y la vinculación comunitaria.

Iaies identifica como uno de los aportes centrales del BAJ a la línea de programación bautizada bajo el nombre de “comisiones”: ante la falta de fundaciones que financien a artistas para que puedan dedicarse a escribir, el festival encarga a músicos la composición de piezas para ser estrenadas especialmente en el marco de cada edición. Estas piezas son además grabadas y editadas, con el objetivo de “poder llegar al público, y para lo cual se plantea a los sellos independientes la posibilidad de editarlas, poniendo –de un modo ideológico– una barrera a las compañías internacionales”.

Otro punto de especial consideración es, según Iaies, la cantidad de alumnos y estudiantes de jazz con que cuenta históricamente Buenos Aires. No obstante, tal caudal de maestros, institutos y músicos, por motivos de distancia geográfica, no ha contado con la posibilidad de tomar clases o perfeccionarse con maestros y especialistas del exterior. Por ende, considera central que el festival contemple una línea pedagógica importante. A su entender, ello conlleva no sólo articular con el Ministerio de Educación del distrito, sino también “pensar como abastecer el festival a futuro, brindar la posibilidad de un intercambio con los músicos internacionales es una forma de invertir para que esos estudiantes el día de mañana puedan formar parte de la grilla principal del festival”.

De allí que a la hora de concebir una grilla de programación artística, tal como se ha mencionado, él sugiera no pensar únicamente en función de los artistas que realizan un show “convencional” como los que pueden presentar en otras plazas internacionales, sino “considerar y jerarquizar especialmente a aquellos dispuestos a sumarse a clases, cruces y esquemas de intercambio con los músicos locales”.

Para Sansica, este tipo de estrategias de inserción y desarrollo territorial son centrales, tanto a la hora de pensar el desarrollo futuro de la actividad, como al momento de maximizar su impacto comunicacional. Es por ello que el Festival Mercosur privilegia especialmente las co-producciones y las escuelas de teatro locales en la medida en que estos agentes se transforman en auténticos co-emisores que movilizan la actividad, expanden sus alcances y multiplican sus potencialidades.

Y por otro lado, en términos de captación de nuevos públicos, el Festival Mercosur lleva adelante un plan de acciones-sorpresa, realizadas por artistas independientes, en forma de intervenciones breves y sorpresivas en espacios no convencionales, tales como centros comerciales, aeropuertos, parques y plazas. Otra de sus estrategias es realizar homenajes durante el festival a hacedores de teatro, lo que genera, en todo el sector cultural, un movimiento importante de captación de público.

Asimismo, los niveles de **articulación territorial** estuvieron presentes en la ponderación del **rol de las ciudades** y los alcances que puede conllevar una programación artística para con estos contextos urbanos que alojan a los festivales, pero que al mismo tiempo establecen un vínculo permanente con sus diversas disciplinas, más allá del breve e intenso lapso de estos eventos. Así Iaies sugiere concebir los eventos escénicos a partir de estrategias identitarias que fortalezcan los festivales como “marcas”, de modo que, cuando el evento concluya, resulte “lo suficientemente fuerte y potente como para continuar *sonando*, y que siga funcionando una especie de remanente”.

Esta idea de remanencia y extensión de los alcances de un festival escénico más allá de su lapso temporal, lleva el objetivo de pensar a la ciudad en su vinculación con los músicos locales, que a entender de Iaies, un festival debiera validar, de modo que el público que se acercó por vez primera durante el evento, esté en condiciones de continuar ese hábito de consumo cultural durante el resto de la temporada. Según el director del BAJ, “la ciudad es también esa masa de músicos locales que tienen que seguir trabajando después del festival, y esas líneas de programación a partir de “cruces” o “comisiones” son también estrategias para validarlos y contribuir a su desarrollo y valoración profesional”.

En términos de esta vinculación urbana, Ligaluppi rescata la articulación a nivel territorial en la edición 2009 del FIBA, sobre todo,

con relación a la expansión geográfica a lo largo de la ciudad: “la ecuación fue: más salas, menos tiempo; usar bibliotecas y otro tipo de espacios menos convencionales para hacer un festival más afaible y generoso, de puertas abiertas, y en el que los grupos argentinos y porteños tuvieran más fácil acceso”. A su entender, otro criterio valioso con respecto a la implicancia territorial fue el tratamiento de los procesos de importación y exportación, en particular, la estrategia de desarrollar trabajos de construcción y realización artística directamente en Buenos Aires, por ejemplo, construyendo escenografías en los talleres de producción de las salas públicas, de modo de “poder brindar trabajo a la gran cantidad de técnicos y generar un importante ahorro en costos que de otro modo eran muy elevados”.

También para el Festival Mercosur, en este tipo de alianzas a nivel territorial radican gran parte de los recursos diferenciales; Sansica las sintetiza a partir de dos ejes simultáneos. Por un lado, un eje “cuantitativo”, vinculado al propósito de sumar espacios, compañías y creadores, desde estrategias de co-producción, desarrollo de nuevos públicos y articulación con otros espacios, tanto de la misma ciudad como a nivel regional. Y un segundo eje “transversal”, que exige “implicarse en el entramado de las distintas áreas y ministerios de la provincia, y en la propia jurisdicción de Cultura, tratando de interesar a otras dependencias, ONG’s y empresas, a fin de ir consolidando políticas culturales para el sector”.

Por su parte, Ligaluppi identifica como otra de las transformaciones centrales del FIBA, las estrategias de vinculación territorial desarrolladas a nivel país y región, destacando especialmente las alianzas desarrolladas con otros festivales del Mercosur –como el FIDAE de Montevideo-, o las estrategias de colaboración con el Instituto Nacional del Teatro, “cuestiones que anteriormente no se habían desarrollado y permiten importantes logros, entre ellos, traer espectáculos en conjunto, incentivar el trabajo de los becarios de todo el país, o editar libros a partir de concursos coproducidos entre ambos organismos”.

En opinión de Sansica, gran parte de los beneficios de este tipo de estrategias de articulación institucional responden al trabajo conjunto y sostenido en el tiempo entre los niveles locales, las ONG’s, los institutos extranjeros, otros festivales escénicos y el propio Instituto Nacional de Teatro. En su opinión, ello conlleva una potencialidad e impacto en términos artísticos, puesto que todo

ese trabajo colabora para atraer a las compañías, locales y de afuera, para que se interesen y se sumen, y así “alimentar todo un proceso de mixtura estética que edición tras edición va quedando también en el acervo local”.

Este conjunto de alianzas a nivel territorial, que va desde la relación con las instancias de decisión política hasta las estrategias de articulación con públicos, organizaciones, profesionales y demás grupos de interés del sector, se encuentra adquiriendo un espacio de consideración creciente y que, junto con las decisiones de índole artística, determina en gran medida la definición de su modelo de gestión y del conjunto de rutinas de trabajo que se orientan a su servicio.

Gestión

En este último bloque, se exponen aquellos aspectos organizacionales y operativos que hacen al funcionamiento, eficiencia, productividad e impacto de los festivales. En la medida en que este libro hace a la profesionalización de la gestión y administración de la cultura, interesará especialmente hacer hincapié en cuestiones referidas a los recursos humanos, los modelos organizativos, las estrategias de recursos económicos y financieros, la comunicación y el marketing.

Aspectos organizacionales

Tal como se observará, los festivales presentes en la sesión evidencian cierta tendencia hacia modelos de gestión directa por parte de las organizaciones titulares, complementados en mayor o menor medida con esquemas de tercerización de tareas específicas.

El **Festival Mercosur** posee un núcleo organizativo estable que ronda las 8 personas, sin incluir las secciones técnicas y administrativas, ya que al tratarse un evento de carácter estatal, cuenta con personal adicional de los organismos teatrales públicos. Con relación a la sección técnica, pese a tener un coordinador particular para el área, a medida que avanza la relación con las compañías invitadas se van delegando las competencias relacionadas con el jefe técnico de cada sala, tanto del ámbito público como del independiente.

Con respecto a los aspectos contables y administrativos, las responsabilidades son asumidas primero por este núcleo primario,

que luego las deriva al ámbito de la Secretaría de Cultura provincial. No obstante, a medida que se acerca el festival, se va agregando personal adicional por etapas (aunque conservando ese perfil requerido para sección, por ejemplo, personal con una formación más teórica para el caso de las actividades educativas), arribando a un total aproximado de 55 personas (en la edición 2009), incluyendo pasantes y voluntarios.

Desde la perspectiva de Sansica, una de las mayores falencias en el caso de los festivales dependientes de organismos públicos, pasa por la dificultad a la hora de contratar el personal más apto frente a la realidad de contar con el personal asignado a los organismos. Ante tal dificultad, su estrategia para conformar equipos de trabajo eficientes pasa por explotar al máximo la potencialidad de cada uno de sus miembros, sobre todo, en función de sus perfiles y competencias, en mayor medida si se trata de abordar aspectos referidos a la logística de un evento. Para ello, el Mercosur intenta reclutar personal que pueda continuar formando o que cuente con el perfil específico para cada aspecto particular de la logística y, por supuesto, que esté interiorizado sobre el sector de las artes escénicas. Ello se torna central, por ejemplo, a la hora de definir los responsables de las subsedes del interior de la provincia o los coordinadores de los espacios barriales, ya que al conocimiento del sector, se suma una capacidad particular, por caso, a la hora de recibir un raider técnico. A su entender, ello es central puesto que, por un lado, repercute en un ahorro considerable de tiempo, y por el otro, representa una primer contención para las compañías invitadas.

En cuanto a las formas de reclutamiento para pasantes y personal voluntario, el Mercosur privilegia los acuerdos que pueden llevarse a cabo con las escuelas de teatro oficiales (dos provinciales y una dependiente de la Universidad), brindando las características principales del personal requerido y la libertad para que las propias escuelas seleccionen el equipo interno; pese a tratarse de una metodología que, para Sansica, puede resultar problemática, a su criterio, la misma conlleva una oportunidad para que sean los mismos alumnos quienes debatan qué tipo de personal es necesario para el desarrollo de un festival escénico. Esta vinculación con las instituciones de formación se promueve sobre todo con la finalidad de que cuenten con espacios dentro del festival, desde vacantes para los talleres y seminarios, hasta programación de sus obras y desarrollo de coproducciones.

Otra de las estrategias de captación de personal se haya estrechamente vinculada con los alcances territoriales del festival: en la medida en que el Mercosur desarrolla a lo largo el año diversos corredores y co-producciones, estas formas de vinculación sirven al mismo tiempo como ámbitos de cercanía y conocimiento de personal especializado para el evento. Es el caso de las coordinadoras de las actividades pedagógicas del festival, que anteriormente habían sido ganadoras del premio de investigación del festival, lo que sirvió además como instancia de vinculación profesional.

Pese a que las pautas de intuición son extendidas en muchas de sus rutinas organizativas, para Sansica, ello se sostiene en “la premisa de tener especialmente en cuenta al ser humano”. A su entender, esta pauta es una de las formas más valiosas para evitar los prejuicios extendidos con respecto al personal estable de los organismos públicos. En virtud de estas estrategias, Sansica considera que no sólo pueden lograrse mayores niveles de confianza y empatía hacia las propias responsabilidades, sino sobre todo, interiorizarse con mayor profundidad con respecto a los alcances y características del evento.

También para Gullo, esta complementación profesional entre los recursos humanos del festival y el personal del ámbito público es un aporte notorio a la hora de aumentar la plantilla de un evento. Los festivales del área también llevan adelante procesos de selección interna en los organismos de la provincia que, en su caso, le permiten al **Festival de Folklore** contar con entre 20 y 30 personas, sobre las 150 totalizadas al momento del evento.

Desde la perspectiva de Gullo, el secreto está en la conformación del equipo, pero sobre todo en la definición de los objetivos: “si los objetivos son claros, y el equipo está involucrado en la definición de esos objetivos, puede tener más en claro hacia dónde va el evento”. A su criterio, uno de los aspectos diferenciales para llevarlo a cabo pasa por la motivación del personal y el compromiso para con la actividad. Ellos valoran especialmente las estrategias de participación e involucramiento en el desarrollo del festival, concretamente, instalando una rutina de reuniones semanales entre la dirección ejecutiva, los líderes de cada equipo (programación, producción, capacitación) y las áreas de apoyo (administración, prensa, etc.). Estas instancias, son además vitales a la hora de consolidar un espacio de interiorización sobre el propio festival.

Con respecto a la estructura del Festival de Folklore, se optó por

un modelo de Dirección General -más política y responsable de los objetivos y alcances institucionales del evento-, de la que depende una Dirección Ejecutiva -a cargo de los aspectos de diseño, comunicación, producción, inscripciones, invitados internacionales, etc.-. En medio, entre la Dirección Ejecutiva y la Dirección General, están -no dependiendo de estas áreas, sino como órgano de consulta- las áreas de prensa y administración. A criterio de Gullo, esta última es fundamental y tiene que ser fuerte a fines de garantizar un correcto funcionamiento de la actividad: “el área ejecutiva debe entender que la cuestión de la administración es clave, sobre todo en la gestión pública, en la que todo lo que *sale es un expediente*, un trámite, un papel. Si se entiende ese criterio, y se tiene un área administrativa que funciona bien y es ágil, las cosas se pueden hacer de un modo más eficiente”.

Al momento de su realización, el evento cuenta con un equipo aproximado de 150 personas, contemplando entre 20 y 30 personas que dependen del organismo responsable y el resto en carácter de personal “tercerizado” o contratado especialmente para la actividad. Con relación a este porcentaje de recursos adicionales, cabe destacar que el mismo comprende casi íntegramente al equipo de producción e incluso a su productor general.

Con relación a su equipo permanente, ese núcleo de ente 20 y 30 personas se encuentra abocado tanto a los aspectos administrativos y legales, como a las tareas de diseño, comunicación y prensa, delegando las cuestiones operativas en un equipo de producción tercerizado. A diferencia de lo que suele ocurrir en los esquemas de licitación de producciones integrales, el presente modelo contempla la contratación del productor general al modo de una relación laboral anual, y la inclusión del conjunto de proveedores por él convocado a través del circuito administrativo del organismo.

A medida que se acerca la actividad, estos dos equipos -el permanente y el delegado- comienzan a confluir y mezclarse, conformando, por caso, el área de invitados internacionales parte con miembros de la organización y parte con personal que se contrata a través de la productora. Hasta el momento, el único caso que escapa a este esquema dual es la sección artística, cuyos responsables no dependen de la productora ni de la estructura permanente, siendo programadores convocados a medida del perfil y objetivos de cada edición.

Más allá de ser un modelo que a su criterio ha dado buenos resultados, Gullo reconoce la necesidad de dar con un productor que además de llevar el evento en forma eficiente, pueda a la vez “interpretar el objetivo del festival y contar con una visión amplia y diversa en términos culturales”. Con relación al perfil de estas productoras privadas en las que se delegan los aspectos operativos del evento, Gullo destaca que, por lo general, se trata de pequeñas empresas, cuyos titulares se han independizado luego de desempeñarse en la estructura pública, por lo que cuentan con el conocimiento de sus lógicas, y al mismo tiempo, poseen los contactos y la posibilidad para contactar al personal requerido para un evento de esta magnitud. En su opinión, los mayores beneficios de esta modalidad de producción radican en que “estos pequeños productores están más dispuestos a asumir retos, son más accesibles en cuanto a los honorarios, se comprometen en mayor medida con la tarea, y consiguen generar un esquema de trabajo como si fueran parte del núcleo estable de la organización durante todo el año”.

Por su parte, el **Instituto Nacional de Teatro** trabaja bajo esquemas de co-gestión con otros organismos públicos, tanto provinciales como municipales; de allí la necesidad de promover estrategias de articulación y complementación permanentes. En cuestiones de recursos humanos, el hecho de trabajar con personal perteneciente a otras Secretarías, tanto municipales como provinciales, genera situaciones de disparidad de competencias y perfiles, y desafíos a la hora de combinar distintos grupos de trabajo.

Frente a ello, Altieri resume las dos líneas de experiencias para revertirlo: una en la que se centralizaba toda la organización de los festivales en un núcleo central –estrategia que no dio buenos resultados- y, desde entonces, un modelo que combina una sección a cargo de los aspectos de logística con otra que descentraliza la coordinación de cada uno de los festivales en el propio territorio. En cierta forma, ello se ve facilitado a partir del representante del Instituto en cada una de las provincias, quien se ocupa de armar el equipo local, que en general oscila entre las 5 y las 7 personas, y coordina las distintas áreas. A partir de ese núcleo, comienza un desglose con personal más operativo, que puede llegar en algunos casos a ascender a las 20 o 30 personas.

Este modelo de estructura dual se mantiene también para el caso del **Festival de Ushuaia**, cuyo núcleo central está dividido en dos secciones: el área artística radicada en Austria y el área ejecutiva en Buenos Aires, si bien se promueven instancias de comunicación

semanal para vincular ambas esferas.

La cantidad de personal de este núcleo permanente –abocada a trabajar durante todo el año- es de 8 personas, sin contemplar el agregado de los profesionales externos que brindan servicios de apoyo tales como diseño gráfico, prensa, edición y video. Dentro de este núcleo primario las responsabilidades máximas están divididas entre el Director General -a cargo de las cuestiones institucionales-, el Director Artístico -cara visible con respecto al perfil del evento-, el Director Comercial, el responsable de Administración y el Productor General. En cuanto a otras áreas de apoyo destacadas cabe mencionar el fuerte trabajo de prensa y relaciones institucionales –que se coordina también desde Europa- y, sobre todo, la inclusión de un área dedicada especialmente a la articulación turística, tanto a nivel local como internacional. Durante el período de realización del festival, el equipo asciende aproximadamente a unas 50 personas, contabilizando personal de sala, acomodadores, boleterías, administración, equipo de registro y grabación de las actividades, etc.

Este evento austral -que funciona bajo la forma jurídica de una SRL de cuatro socios- cuenta con un novedoso esquema basado en convenios firmados por 5 años, tanto con el municipio como con la provincia, y en otra serie de acuerdos y declaraciones de interés –a nivel nacional, provincial, y municipal-. El rasgo diferencial del evento con relación a su estructura organizativa, pasa por la conformación de un comité institucional que se forma con personal del municipio y de la provincia, y comprende responsables de las áreas de cultura, turismo y, en el caso de las actividades abiertas, con el sector de obras públicas, que colabora con recursos de infraestructura, equipamiento y/o logística. Este modelo permite contar con recursos humanos adicionales y genera un importante apoyo de logística durante la actividad. No obstante, requiere la implementación de estrategias de articulación y capacitación interna, que se manifiestan sobre todo en tareas conjuntas, por ejemplo, a la hora de convocar a autoridades, funcionarios e invitados con las áreas de ceremonial.

Finalmente, la **Dirección de Festivales de la Ciudad de Buenos Aires** es el área del Ministerio de Cultura encargada de nuclear y producir los diversos eventos del calendario anual de la ciudad: festivales de cine, teatro, danza, circo, etc. Según su directora, al momento de su designación, existían festivales con fechas coincidentes o no se identificaban relaciones productivas entre los ellos. Ello llevó a plantear objetivos en común para el área, sobre todo,

orientados a materializar “instancias de cruce entre los festivales para que tuvieran una relación entre sí; por ejemplo, que el BAFICI programara los contenidos audiovisuales del resto de los festivales o establecer “comisiones” transversales entre los festivales de Jazz y Tango”.

En términos organizacionales, ello conllevó la decisión de establecer una estructura común, materializada en lo que denominan un calendario “inteligente” y en la conformación de un único equipo de producción para la totalidad de sus festivales. En pos de ello, la estructura posee una Coordinación de Producción General, que a su vez tiene a cargo un área de Logística (con un miembro cada una). A estas áreas se suman la Coordinación Técnica, la Administrativa y un equipo de producción que ronda los 5 miembros permanentes, y luego, unos meses antes del evento, un Productor General, encargado de establecer el vínculo con cada festival y la Coordinación de Producción de la Dirección.

Al igual que en el caso de los festivales de Folklore de la Provincia de Buenos Aires, por lo general se trata de productores privados que trabajan en forma individual, y que son convocados en función de cada caso. También puede ocurrir, como en los festivales musicales, que el Productor General sea el mismo, por ejemplo, para los festivales de Tango y de Jazz, ya que, desde la perspectiva de Cantoni, se prioriza que “todo el equipo trabaje en todos los festivales con el propósito de conocer los recursos y las necesidades generales”.

Adicionalmente, se cuenta con un Productor Comercial para todos los festivales (responsable a la hora de optimizar los beneficios originados, asegurando por ejemplo, que los recursos generados por un festival puedan capitalizarse para el desarrollo del siguiente evento), y con dos áreas fuertes, como son las de Diseño y Comunicación. En tal sentido, a la encargada de Prensa de la Dirección puede sumarse al inicio de cada festival una agencia o personal de prensa especializado en la disciplina del evento. Y con respecto al área de Comunicación, se cuenta con un equipo de 4 personas, a cargo de las relaciones con diseñadores e imprentas y, sobre todo, de velar por la efectiva asociación identitaria entre la marca de cada festival y la identificación institucional con la Dirección de Festivales.

Con relación a la Dirección Artística de cada festival, se cuenta con un responsable por evento, que trabaja en forma anual junto

a un asistente, y es el responsable del trabajo de curaduría y el perfil de cada evento. Se trata de Directores con contratos artísticos anuales, aunque con un compromiso de continuidad. Estos responsables, a medida que se acerca la fecha del evento -aproximadamente 3 o 4 meses antes-, comienzan a formar a los productores artísticos de cada festival, que son los encargados de alimentar la relación con las compañías invitadas. En esos momentos, se empiezan a sumar además los coordinadores técnicos que, más allá de la Coordinación Técnica general -dedicada también a brindar servicio a los eventos centrales del Ministerio desde la Dirección de Festivales-, se abocan al apoyo técnico específico en función de la disciplina de cada evento.

En definitiva, al momento de realización del festival, el equipo oscila, para el caso del FIBA -que ha sido el más cuantioso-, entre las 80 y 100 personas, sin contabilizar los recursos humanos de las áreas de apoyo, tales como el Complejo Teatral de Buenos Aires, que colaboran con personal de salas, acomodadores, técnicos, e incluso, artesanos de sus talleres para la fabricación y adaptación de las escenografías de los espectáculos internacionales.

Estrategias de recursos

La casuística de festivales reunidos en la sesión comprende esquemas de financiamiento basados mayoritariamente en recursos públicos, aunque presentando cierta diversidad de procedencia: transferencias directas de las áreas de Cultura, recursos provenientes de otras áreas de gobierno implicadas (Turismo, Educación, Desarrollo Social, etc.), aportes de organismos públicos no gubernamentales (bancos, agencias, juegos de azar, etc.). Para el caso del Festival de Ushuaia, único ejemplo de titularidad privada, la intervención del sector público, tanto a nivel provincial como municipal, adquiere un matiz de promoción diferencial. Con relación al trabajo con el sector privado, el arco de las variantes abarca desde modelos tradicionales de patrocinio corporativo, esquemas de intercambio de recursos no dinerarios o de cobertura de servicios específicos por parte de las empresas, hasta estrategias más integradoras a partir de la planificación de actividades de mutuo interés o comercialización de propuestas en forma conjunta.

En el caso del **Festival Mercosur**, el sistema de financiamiento es, fundamentalmente, público. Pese a que en ediciones anteriores, el organismo del que dependía poseía rango de Agencia (cuyo marco legal permitía los aportes privados con mayor flexibilidad), en la

actualidad la dependencia con la Secretaría de Cultura provincial y la falta de una legislación que promueva esquemas de mecenazgo y patrocinio, dificulta la participación del sector privado en la actividad cultural. En opinión de Sansica, el hecho de no contar con organizaciones privadas fuertes a nivel local o tratarse de filiales de empresas radicadas en Buenos Aires o el exterior, tampoco promueve esa potencialidad y deja reducida la participación del sector privado a “esquemas de canje o intercambios de recursos mínimos”. En este sentido, cabe señalar que el porcentaje de recupero del festival no supera el 20%, según Sansica, debido a los precios sumamente accesibles de las entradas y la cantidad de propuestas gratuitas que, en función de sus objetivos socioculturales, el festival lleva adelante.

No obstante, sí se observan como valiosos los esquemas de acuerdos establecidos con la Secretaría de Cultura de la Nación, sobre todo con el Instituto Nacional del Teatro, y los aportes de las distintas embajadas e institutos extranjeros, especialmente los provenientes de los países con mayor tradición de apoyo, como España, Alemania y Francia, en especial a la hora de facilitar la llegada de compañías de sus países. Asimismo, en función de su origen y marcas constitutivas, el Mercosur promueve especialmente estrategias de colaboración a nivel regional, priorizando alianzas estratégicas y esquemas de optimización de recursos con los festivales de Buenos Aires, Montevideo y Santiago.

Los festivales del **Círculo del INT** están concebidos y producidos íntegramente con fondos públicos. El presupuesto global destinado a este circuito de festivales fue, en 2009, de un millón y medio de pesos, en lo que refiere a los aportes del Instituto. Altieri aclara especialmente al respecto al señalar que, en la medida en que se trabaja en forma de co-gestión, “se supone que el resto de los organismos deberían haber aportado una cifra similar, aunque creo que la contraprestación de esas partes no llega a alcanzar un nivel similar”. Al igual que en el caso del Mercosur, el porcentaje de recupero por ingresos propios no llega a ser significativo, en particular debido a las dificultades para ingresar dinero a sus cuentas y a la intención de derivar directamente tales aportes a las organizaciones o asociaciones vinculadas a la comunidad teatral.

No obstante, para la edición 2009, se avanzó en un esquema de captación de recursos externos a partir de la contratación de un profesional especializado en la búsqueda de fondos y el circuito de empresas y embajadas. Para el caso de la vinculación con los orga-

nismos internacionales, también se priorizó un modelo de convocatoria de espectáculos que pudieran llegar con algún tipo de ayuda, sobre todo a la hora de solventar la movilidad de las compañías internacionales. A partir de esta experiencia que, en opinión de Altieri, ha cosechado resultados dispares, se está procurando avanzar en la creación e instalación de una oficina que trabaje a lo largo de todo el año en este circuito de festivales y organismos. Y en una instancia siguiente, se proponen trabajar con una productora que comercialice integralmente el circuito de festivales, aunque en opinión de Altieri, ello se encuentra dificultado por la imposibilidad de recaudar ingresos propios que poseen los organismos del Estado.

Tanto en el caso del Mercosur como de la Red de Festivales del INT, tal relevancia de aportes procedentes del sector público, se encuentra complementada con estrategias de inclusión y desarrollo de nuevos públicos basadas en esquemas de gratuidad. En el caso del Mercosur, se ha optado por jerarquizar aquellas actividades que impliquen trasladar al público desde los microcentros hacia zonas más alejadas, mediante espectáculos de un perfil más popular o participación de segmentos más diversificados. Para ello, cuentan con una línea de programación llamada “El Arte es Público”, en la que se incluyen creadores que integran propuestas de vinculación para trabajar, desde algunos meses antes del evento, en espacios no convencionales, tales como fábricas, instituciones, vía pública, etc. En opinión de Sansica, estas iniciativas les permiten generar “nuevos espacios de interés por el teatro, y numerosos aficionados que se suman luego a la actividad”. Asimismo, al interior de la provincia, el Mercosur prioriza acuerdos con los municipios en los que se realizan diversas actividades conjuntas, por lo general, con entradas gratuitas.

En el caso de los festivales del INT, también se está promoviendo una apertura de su catálogo de espectáculos hacia propuestas más populares, humorísticas o vinculadas con otras ramas del arte, como ser la música; de ese modo se promueve, según Altieri, “un acercamiento de otros públicos, que no son los que habitualmente van al teatro”. Esta inclusión de propuestas populares y espectáculos gratuitos, está concebida para motorizar un efecto *boca en boca* (o *boca-oreja*) que además garantice la participación del público durante el resto del festival, donde la entrada es paga.

Desde la experiencia de Gullo, tanto en la implementación del BAFIM en la Ciudad de Buenos Aires, como en el caso del Festival

de Folklore de la provincia de Buenos Aires, las estrategias de captación de recursos provenientes del sector privado -aunque con mayor desarrollo que en los casos previos- tampoco han resultado plenamente exitosas.

En el caso del BAFIM, la implementación de un modelo de “feria” -inexistente hasta entonces en Argentina-, demandaba una gratuidad prácticamente obligatoria, a fines de poder instalar el evento en la agenda cultural de la ciudad. Y considerando que los sellos participantes provenían mayoritariamente del sector discográfico independiente, tampoco podían comercializarse los espacios de exhibición. No obstante, sí se lograron algunos acuerdos con las grandes compañías que querían contar con un espacio en la feria. En la medida en que, tal como se observó, existen dificultades para el ingreso de recursos en los organismos públicos, este esquema de participación privada fue concebido a modo de *sponsoring*, por lo general, a partir de un formato basado en convenios de colaboración administrativa; mediante este procedimiento, las empresas aportaban el pago de ciertas necesidades de la feria a cambio de acuerdos de visibilidad en las piezas gráficas.

En definitiva, mediante estos acuerdos consigue implementarse una especie de sistema de canjes, en los que las empresas o embajadas cubren una serie de gastos -es decir, no ingresa dinero al organismo-, para los que se acuerda un modelo de *sponsoring* con niveles o paquetes de beneficios acordes a su participación. Asimismo, pueden considerarse también los actores específicos de cada sector en particular, incluyendo cámaras, sociedades de gestión de derechos, gremios e instituciones educativas, que también pueden concebirse como organizaciones potenciales para el desarrollo de recursos compartidos.

Para el caso del BAFIM en particular, la cámara de productores del sector realizó un aporte específico considerando que se trataba de un evento para la industria discográfica. Mediante este conjunto de estrategias, en la primera edición del BAFIM, alrededor de un 30 o 35% de los fondos fueron conseguidos a través del sector privado. En la segunda edición, se sumó también la posibilidad de generar ingresos a partir de la venta de entradas y la comercialización de mayores espacios de exhibición.

A diferencia de la experiencia del BAFIM, el caso del Festival Internacional de Folklore de la provincia, resultó para Gullo algo más conflictivo, puesto que las características de la provincia -sobre todo la falta de una industria discográfica consolidada-

influyeron en mayor medida a la hora de implementar sus estrategias de recursos. Por ende, la gran mayoría de los fondos requeridos para el evento provinieron del propio Estado, tanto en el caso de los aportes directos de las áreas de Cultura, como de aquellos provenientes del Banco o la Lotería provincial.

Asimismo, se desarrolló una política de entradas que, en función de la escasa capacidad de las salas y la jerarquía de los artistas programados, a criterio de Gullo, resultaba algo elevada para un evento público. A su entender, para este tipo de actividades y ferias, debiera prevalecer “el criterio de un precio accesible, o preferentemente gratuito, e incluir el financiamiento complementario del sector privado, a partir de ese modelo de canje y capacidad publicitaria al que sí puede aspirar una empresa”.

En definitiva, para el Festival de Folklore, el nivel de captación de aportes privados resultó inferior que en el caso del BAFIM, obteniendo alrededor de un 15% de su costo global mediante estos recursos, procedentes mayoritariamente de la venta de entradas y, en menor medida, de los acuerdos con embajadas, aunque se advirtió una ausencia del sector privado que había participado en el BAFIM.

Para el caso de la **Dirección de Festivales**, el porcentaje más alto de recursos también procede del presupuesto de la Ciudad de Buenos Aires; para la edición 2009 del festival, su presupuesto rondó la suma de 5,5 millones de pesos. Esta definición de recursos, que se discute en el ámbito de la Legislatura, también es una situación que se viene definiendo históricamente y en forma heredada para los distintos festivales de la Ciudad, aunque los recursos para cada uno de ellos no son concebidos como una negociación, sino como parte de una estructura global de la Dirección.

En ese sentido, la estructura de Dirección permite unificar el conjunto de proveedores y, por ende, abaratar costos. A ello se suman además, procesos de licitación anuales para los insumos totales de sus eventos, por ejemplo, respecto a luz, sonido, edición de postales gráficas, etc. Y un modelo similar con relación a los acuerdos con el sector turístico a fines de abaratar costos de hotelería y gastronomía.

En opinión de Cantoni, “la presencia de aportes externos resulta aún muy escasa debido a que las empresas necesitan un nivel de visibilidad que la Ciudad no puede brindar”. Ello se sustenta, a su entender, en los espacios de visibilidad acotados y en las caracte-

rísticas de las pautas gráficas implementadas desde las áreas de Comunicación del Gobierno. Al igual que en los casos previos, ello deriva en esquemas de intercambio de recursos basados casi exclusivamente en el formato de canjes. Al igual que en el caso del INT, también se procuró complementar esta modalidad con productores privados a cargo de la captación de recursos, arribando a la conclusión de que se trataba de esfuerzos inviables, en función de las contraprestaciones que un organismo público está en condiciones de ofrecer a cambio de la participación privada.

En sintonía con los casos anteriores, desde la Dirección de Festivales de la Ciudad también se identifica como estratégico el aporte procedente de las embajadas, una participación que resulta muy significativa y asciende aproximadamente a 235 pasajes aéreos, casi en su totalidad procedentes de Europa y a razón de 140 para el FIBA, 40 para el Festival de Jazz, 40 para el BAFICI, y 15 para Ciudad Emergente.

No obstante el importante aporte que implica, esta participación pone a la vez de manifiesto las instancias de negociación y el equilibrio a la hora de conformar una programación artística que considere las sugerencias y contraprestaciones derivadas de estos acuerdos. En opinión de Cantoni, aunque en oportunidades pueda complejizar las relaciones con los organismos internacionales, resulta valioso contar con directores estrictos a la hora de conformar sus programas artísticos, puesto que ello implica la definición de un perfil sólido e independiente de las sugerencias que puedan hacerse al respecto. En ese sentido, Ligaluppi alimenta la postura institucional al afirmar que, desde el FIBA y el resto de los festivales, “primero se elige y después se negocia de un modo muy estricto, y que responde al hecho de haber definido estructuras con directores artísticos por encima de las producciones y con amplia libertad para determinar el perfil de sus programas”.

Otro eje de captación de recursos promovido desde la Dirección son los esquemas de articulación con las empresas del sector de cada uno de sus festivales, lo que varía significativamente de acuerdo a la disciplina. En este sentido, y en función de su alcance industrial, se identifica a las empresas del sector audiovisual como actores preeminentes a lo largo de su cadena productiva. En opinión de Cantoni, se trata de una participación notoriamente más limitada para los festivales de Teatro y de Tango, en el caso puntual del último, debido a que las empresas patrocinantes no identifican a su público como un segmento atractivo de compra.

Por ende, el presupuesto de tres millones de pesos del Festival de Tango se financia casi enteramente con aportes de la Ciudad. A ello se suma que, por ley, las entradas para el festival de música ciudadana de Buenos Aires deben ser gratuitas. Considerando estos factores, la Dirección decidió alterar cuestiones de calendario con la finalidad de unificar los eventos de Tango durante el mes de agosto; desde entonces se realizan en forma conjunta el Festival (evento dedicado principalmente a la música y los conciertos) y el Mundial de Tango (programa de competencia de baile) bajo el concepto “Agosto Mes del Tango”. Esta unificación facilitó además la llegada de turistas europeos durante su temporada alta y encabezó una serie de estrategias para presentar al Tango como “Patrimonio de la Humanidad”, aludiendo a una identidad de marca moderna y ágil, capaz de abrir la disciplina a nuevos públicos.

Asimismo, considerando que la institucionalidad de la Ciudad de Buenos Aires reúne bajo un mismo Ministerio a las áreas de Cultura y Turismo, desde la Dirección de Festivales se están priorizando estrategias destinadas a optimizar la planificación anual y la integración de los diversos eventos del calendario cultural. Ello se materializará en una unidad de Turismo Cultural que permita articular con el sector privado a partir de la comercialización de paquetes anticipados y con beneficios especiales, como ser entradas a los eventos, catálogos, publicaciones, visitas a clubes y milongas, gastronomía, etc. Finalmente, en el marco de las estrategias de recursos, cabe mencionar que el porcentaje de recupero por venta de entradas ronda el 10%, tanto para los casos del FIBA, como los del Festival de Jazz y el BAFICI.

Por su parte, el **Festival Internacional de Ushuaia** persigue una vinculación productiva, tanto con el sector público como con el privado, a partir de lo que Román define como “un enfoque creativo del *sponsoring*, para el que colabora la formación, los conocimientos y los vínculos de cada uno de los socios de la productora, ya sea en Europa o en la Argentina”. Aún así, se trata de un proceso que se dio de manera creciente en los primeros festivales y se fortaleció a partir de su tercera edición.

Pese a que durante las primeras dos ediciones se captaron recursos provenientes de provincias y embajadas (Salta cubrió los gastos de participación de su orquesta; Alemania, Austria y Suiza asumieron la inversión de traer artistas de sus países), la dimensión que tomó el evento a partir de su tercera edición exigió un incremento pre-

supuestario y, por ende, un compromiso mayor, tanto por parte de sus colaboradores como de la productora a la hora de maximizar los recursos. La programación de las Sinfónicas de Praga y de Berlín –traídas exclusivamente para el festival– conllevó un replanteo sobre cómo estructurar los presupuestos de cada edición. Ello fue acompañado de una serie de estrategias de fidelización de las embajadas con las que se venía trabajando, visitando con antelación a sus funcionarios, a fines de consolidar la relación desde una postura receptiva y abierta al surgimiento de oportunidades comerciales de interés común.

De esta forma, se instrumentaron esquemas de explotación adicional en otras plazas y formatos de *sponsoring* a partir de oportunidades específicas, por ejemplo, programando dos conciertos adicionales de la Sinfónica de Berlín: uno en el Hipódromo de San Isidro –que permitió recaudar ingresos considerables– y otro en el Teatro Coliseo, en el marco de los 150 años de las relaciones entre Alemania y Argentina. Este acuerdo con la embajada alemana, que surgió a partir de una relación fluida con sus funcionarios, permitió a la organización producir este ciclo de conciertos y conseguir que la Sinfónica llegara casi financiada a Ushuaia. Un esquema similar fue proyectado en la última edición para el caso de la Sinfónica de Moscú.

En conclusión de Román, la clave pasa por establecer “un modelo que promueva tanto un regreso al apoyo público, como una combinación con un enfoque más creativo del *sponsoring* privado”. En términos de participación del sector público, ello se concreta a partir de un novedoso acuerdo con el municipio mediante el que se otorga a la productora un apoyo que Román define como de “garantía”; concretamente, implica un modelo en el que la Legislatura aprueba un presupuesto para el festival con el compromiso de que la organización desarrolle de todos modos un esquema de captación de fondos privados. Lo que ha resultado a lo largo de los años (el acuerdo se ha mantenido a pesar del cambio de intendencia) es que la participación del Estado, al finalizar el evento, no ha superado en ningún caso el 15% del presupuesto, por lo que el resto del presupuesto (al estar ya aprobado) queda re-asignado a otras actividades. Con la provincia se desarrolló un acuerdo similar a partir de la tercera edición del Festival.

En definitiva, para el caso del festival austral se observa un compromiso mayor en cuestiones de *sponsoring* que permite fortalecer el esquema de captación de recursos no dinerarios a partir de

maximizar la diferencia, señalada por Román, entre “los recursos directos conseguidos y lo que se deja de pagar”. Este enfoque más creativo y abierto de los intercambios comerciales, lejos de pasar por la lógica tradicional de la solicitud y la definición de categorías de participación claras y rígidas, se concibe a partir de la postura de “trabajar juntos” y el acento en lo que el festival puede aportar también a la empresa asociada (“¿en qué te puede servir el Festival? ¿qué podemos hacer para que te sea útil?”).

En pos de ello, el festival promueve desde esquemas de contraprestación basados en lotes de entradas y funciones especiales, hasta beneficios más integradores y estructurales entre las organizaciones, como por ejemplo, encuentros entre los músicos y los funcionarios de la empresa auspiciante. En el caso de empresas con fuertes intereses en la provincia, también han desarrollado estrategias en forma conjunta con la gobernación o la intendencia ya que, según Román, “la diferencia de la inversión es muy diferente cuando hay un pedido de apoyo oficial claro”. A su entender, el desafío central a la hora de emprender acuerdos que excedan una participación publicitaria, pasa por ponerse también en el lugar del “otro”, comprender que la empresa buscará aprovechar el mayor rédito posible y promover, en la medida de las propias posibilidades, una actitud de apertura y colaboración constantes.

Más allá del trabajo de programación, ello exige una vocación constante hacia la gestión de fondos –tanto nacionales como internacionales– y la venta de entradas anticipadas, aspecto que aún en crecimiento, no ha superado históricamente el 12% del presupuesto global de cada edición. Al igual que para los festivales públicos, este bajo nivel de recupero se argumenta en las estrategias de accesibilidad promovidas por el evento, que incluyen desde un descuento del 50% para los miembros de la comunidad local (entradas que además pueden comprarse en cuotas), hasta conciertos a beneficio de instituciones locales (en los que ellas deben ocuparse de vender las entradas) y una importante actividad pública y gratuita.

Comunicación

El Festival de Ushuaia impulsa una actividad de promoción turística muy fuerte durante todo el año, liderada principalmente desde la Secretaría de Turismo de Ushuaia y el *INFOTUR* del Ministerio de Turismo de la Provincia. Aunque la productora se involucra y aporta estrategias, son estas áreas de gobierno quienes participan

institucionalmente en ferias internacionales y ceden espacios de visibilidad para el festival, por ejemplo, distribuyendo material de difusión del evento o programando grupos de cámara en jornadas de promoción turística en el país y el exterior.

Por su parte, la organización establece diversos acuerdos con medios de comunicación, por ejemplo, con el Grupo Clarín, a través de la Revista *Ñ*, que es uno de los *sponsors* principales del festival. Por medio de este acuerdo -que se viene renovando en forma anual-, se otorga el Premio *Ñ* a la Revelación en música clásica joven, lo que permite potenciar la visibilidad del evento y al mismo tiempo contribuir con sus objetivos de promoción artística. Asimismo, cuentan con un importante acuerdo con *Pramer*, a través del canal *Film & Arts*, por el que obtienen difusión del Festival en un segmento de 5 o 6 canales del Grupo. A nivel local, se desarrollan campañas en radio, televisión, internet y vía pública, capitalizando sobre todo el apoyo de periodistas especializados en música clásica que incluso suelen viajar para el evento o realizar programas especiales desde Ushuaia.

En definitiva, unos de los objetivos institucionales de la productora es maximizar todos los canales vinculados a la difusión. Según Román, pese a que un incremento en la convocatoria no alteraría sustancialmente el porcentaje de ventas de entradas ni cambiaría los propósitos fundacionales del festival, las estrategias de visibilidad son centrales para posicionar al evento como uno de los atractivos locales y contribuir al desarrollo de la provincia, tal como ocurre con los deportes de invierno.

Al parecer, el público viene respondiendo a la propuesta y acompañando la instalación del evento. Para constatarlo, se llevan adelante diversas estadísticas desde la Secretaría de Turismo de la Ciudad y el INFOTUR, que relevan la cantidad de visitantes que ingresan, tanto por tierra como por vía aérea durante el periodo del festival y se consideran los informes de SADAIC y los cálculos de actividades públicas. A partir de ello, Román informa que la cantidad de asistentes durante los 15 días del evento ronda los 12 mil espectadores (contabilizando actividades abiertas y pagas), que arriban aproximadamente 500 turistas que viajan especialmente (ya sea desde Chile como desde el aeropuerto), y a los que se suman los más de 120 músicos que se programan aproximadamente para el evento.

Esa articulación con las áreas de gobierno en aspectos de difusión

se mantiene para el caso de las estrategias de prensa del **Festival Mercosur**. Aunque el evento no cuenta con un área específica al respecto, se trata de una tarea que depende directamente de la Secretaría provincial y se especializa con la llegada del Festival; aún sin ser un departamento exclusivo para el Mercosur, a medida que se acerca la fecha de inicio, se conforma un equipo mixto que coordina los aspectos comunicacionales. Paralelamente, con las áreas de difusión del Gobierno de la provincia -fuera de lo que es la Secretaría de Cultura- se desarrolla lo referido a la pauta publicitaria, en la medida en que conllevan aspectos de impacto que al gobierno central interesan políticamente y para lo que promueven campañas de difusión específicas que, en opinión de Sansica, “están dando buenos resultados, sobre todo en los segmentos de público genuino o no teatral”.

Desde la óptica de Gullo, la distribución de la pauta publicitaria con las áreas de Gobierno suele ser una cuestión compleja, dispar y escasa. Es por ello que, más allá de los mecanismos de difusión tradicionales (web, vía pública, etc.), el Festival de Folklore prioriza las asociaciones estratégicas con medios especializados. Este formato, que funciona a modo de canje, permite sumar a revistas y radios especializadas como socios estratégicos. En su opinión, de esta forma se consigue dar con medios dispuestos a aportar recursos muy valiosos, desde segundos de pauta radial hasta *inserts* con la programación a distribuirse con los periódicos, a cambio del costo de impresión.

Esta estrategia de difusión a partir de la inclusión de un suplemento especial del evento en un medio gráfico masivo, resulta una acción tradicional para varios de los festivales locales, aunque desde la experiencia de Cantoni, se trata de una acción que suele sobrestimarse, puesto que sus alcances en aspectos de visibilidad no suelen corresponderse en términos de venta de entradas.

Para el caso del **FIBA**, más allá de los canales tradicionales, Lìgaluppi prefiere remarcar estrategias de alcance territorial, tales como las acciones de formación de públicos, las actividades en espacios no convencionales de la Ciudad, el hecho de potenciar una instancia de punto de encuentro e intercambio (Harrod's en el caso de la edición 2009) y, de cara al posicionamiento internacional, la presencia de marca del FIBA en el aeropuerto, acompañando a los visitantes y proyectando una estrategia de difusión a futuro.

A estas acciones particulares del FIBA, se suman las estrategias de la **Dirección de Festivales de la Ciudad** a la hora de instalar un posicionamiento institucional de la marca *Festivales de Buenos Aires*. Esta decisión, surgida a partir de las dificultades de una lógica comunicacional basada en pautas de gueto para algunos de sus festivales, fue concebida con los propósitos de comunicar integralmente los diversos festivales del área y ampliar la base de consumidores de cada sector.

Desde la experiencia de Gullo, la trascendencia de generar un concepto de marca para un organismo público, más que impactar en términos de destinatarios, conlleva beneficios a la hora de promover alianzas a nivel institucional: “quizás para el público no tenga beneficios inmediatos, pero institucionalizar un evento que forma parte de una agenda y poder salir a *venderlo*, es menos complejo en la medida en que lo dote de una marca y lo formalice de alguna manera; si genero una marca y ésta trasciende en el tiempo, se incrementan a futuro las posibilidades de establecer alianzas”.

Para el caso de la Dirección de Festivales de la Ciudad, todos los eventos del área se comunican en la actualidad desde la web de Festivales, para luego sí especializar sus estrategias en función de cada sub-sector. Más allá de la importante presencia en televisión y vía pública que procede de la pauta oficial, la Dirección ha priorizado especialmente las estrategias *on line* y las pautas en redes sociales. A tal fin, Cantoni afirma que han sido “la primer área de gobierno en tener una pauta *online*: todos los festivales tuvieron publicidad en *Google*, *Clarín*, *Nación Online* y la respuesta fue muy importante”. Esta intensificación y especialización de las pautas *on line* le permitió al organismo establecer una relación directa con los administradores de esas redes 2.0, quienes se interesaron en profundizar los vínculos debido a la cantidad de tráfico generado; según Cantoni, “los 15.000 fans de la página de Festivales hizo que *facebook* nos mirara de otra manera”.

En definitiva, en esta articulación de herramientas de marketing y potencialidad comunicativa para apelar y promover vínculos proactivos con sus diversos públicos, pareciera radicar uno de los desafíos principales para la gestión de festivales escénicos. En opinión de Altieri, se trata de uno de los principales déficits a atender en la realidad local, en la medida en que “es necesario enfocarlo a partir de un cambio de mentalidad interna y una postura profesional” que identifique a la comunicación como una competencia global y colectiva de estas organizaciones.

Hacia una tipología de los festivales escénicos en Argentina

Como se adelantó en un comienzo, el relevamiento de las características centrales de los eventos escénicos reunidos durante la sesión, ha permitido identificar, en torno a cuatro ejes estructurantes, los principales rasgos, fortalezas y desafíos que enfrentan los festivales locales y avanzar hacia la estructuración de un modelo que agrupe tal diversidad desde la experiencia y la palabra de sus responsables.

Aún advirtiendo sobre el recorte acotado de casos y la falta de exhaustividad sobre todo con relación a los festivales de titularidad privada, es muy significativa la experiencia de haber reunido a los directores y responsables de los principales eventos escénicos de la Argentina y, a partir de los casos concretos, estructurar un corpus común de lineamientos con el objeto de avanzar hacia un modelo general. Con tal finalidad, y en base a los ejes que han servido de guía y las pautas de Colomer y Bonet al respecto, se exponen las siguientes conclusiones:

Posicionamiento y objetivos

Ha quedado de manifiesto que a nivel local conviven dos modelos, claramente distintos, dependiendo si se trata de un festival de titularidad pública o privada. No obstante, tal como se insinuó al comienzo, no pueden establecerse relaciones directas y lineales con respecto a los objetivos derivados del tipo de titularidad.

Asimismo, tampoco pueden establecerse parámetros de jerarquía territorial, puesto que se observa una convivencia de eventos destacados a nivel nacional, provincial y municipal, particularizando su misión a partir de la preeminencia de ciertos objetivos y el peso de los factores en juego a la hora de definirlos: exhibición de las propuestas contemporáneas, impulso de la producción emergente, desarrollo territorial, fomento de la creación, promoción del sector, etc. Del cruce de las variables de posicionamiento y objetivos con las estrategias de financiamiento, puede inferirse lo siguiente:

- En el caso de los **festivales públicos**, lo que suele determinar su potencial de actividad es su titularidad, aunque hay que considerar igualmente algunas estrategias complementarias, en especial embajadas y organizaciones del sector, medianamente la *sponsorización* y, tímidamente, los ingresos de taquilla. Al respecto, cabe considerar la dificultad adicional deriva-

da de la normativa pública con relación a la generación de ingresos propios, lo que deriva en un nivel de recupero por taquilla que, en general, oscila entre el 10 y el 20% del presupuesto total.

- Respecto a los **festivales privados**, más allá de contar con una muestra no representativa, el caso del Festival de Ushuaia presenta un modelo altamente singular, ya que se fundamenta en un alto porcentaje de *sponsorización*, ya sea a través de esquemas de patrocinio, recursos de embajadas y/o aportes procedentes del sector privado y organizaciones productivas. Adicionalmente, su marca diferencial radica en el esquema complementario de aportes procedentes del sector público, que podría resultar a “fondo perdido”, pero que habitualmente adopta el formato de sistema de “garantía” (cuando no se consiguen los niveles de *sponsorización* proyectados aparece el Estado como “garante”).
- No obstante, los porcentajes de **aportación por taquilla** se mantienen en niveles similares a los del sector público, alrededor del 10% del presupuesto global. Por ende, lo que mantienen en común ambos sistemas es que los ingresos por boletería no representan más que tal porcentaje, sin ser mayormente significativa en ninguno de los dos modelos. Aún así, la diferencia más clara entre ambos pareciera radicar en el mayor nivel de *sponsorización* del festival privado.

Proyecto artístico

Con relación a los **modelos de programación**, los diversos casos reunidos se encuentran nucleados en torno a las siguientes características:

- **Una programación centrada mayoritariamente en el producto:** tal como se ha observado, consiste en aquellos festivales en los que priman los contenidos con valor intrínseco que, de acuerdo con los objetivos, deben aportarse al evento más allá de la afluencia de espectadores que consiga (para ir adentrándose con cierta libertad compartida en la definición de programaciones, donde se priorizan los productos considerados de interés para los públicos objetivo).

- **Una programación centrada mayoritariamente en los públicos:** es decir, aquellos casos en los que prevalece el conjunto de intereses, perfiles, déficits a revertir, capacidades de decodificación, etc. de las audiencias que conforman los diversos segmentos a los que se dirige el festival.
- No obstante, como se ha relevado, en medio de estos polos podrían ubicarse el conjunto de perfiles, que van desde aspectos de tradición y territorio, hasta consideraciones relativas a conceptos, tendencias escénicas y desarrollo del espacio teatral de cada territorio, y que, en forma conjunta con las definiciones institucionales anteriores, terminan de consolidar el perfil y la fisonomía con que identificamos a los diversos festivales.

Desarrollo territorial

Se han presentado los aspectos que hacen a sus políticas de alianzas, niveles de articulación y desarrollo de los festivales en sus territorios. Al respecto, ha quedado de manifiesto la centralidad de estos programas en términos de visibilidad y exposición política, aunque los argumentos centrales pasaron por su potencialidad a la hora de emprender **esquemas de articulación** a nivel comunitario, educativo y de promoción del propio sector.

Aún advirtiendo sobre la necesidad de explicitar con claridad los destinatarios centrales de cada festival, existió un acuerdo extendido acerca de la capacidad estratégica de estos eventos a la hora de pensar esquemas de desarrollo profesional, instancias de inserción, generación de nuevas oportunidades comerciales, articulación intersectorial y programas de formación de público.

En mayor o menor medida y a partir de diversos modelos posibles (desde esquemas coproducción, intercambios artísticos, corredores teatrales y espacios de negocios, hasta programas especiales tales como comisiones, orquestas estables, concursos para jóvenes creadores, becas de investigación, etc.) ha quedado de manifiesto que este tipo de **actividades complementarias** se encuentra en franca expansión y en ellas radica gran parte de los argumentos de legitimidad para el desarrollo y sustentabilidad de los festivales escénicos.

Organización

Con relación a sus aspectos organizacionales, las experiencias reunidas podrían agruparse en torno a tres modalidades principales: externalización de la gestión integral del festival, ente de gestión de tipo intermedio o **gestión directa desde la estructura orgánica**, modelo que resulta claramente el más extendido.

En tal sentido, existe unanimidad casi plena con relación a un modelo de gestión directa desde el organismo responsable, aunque incluyendo diversos niveles de articulación con proveedores, es decir, complementando la estructura permanente con personal externo en función de las necesidades operativas que se incrementan en los períodos de mayor actividad; esta **asociación directa con proveedores** ha resultado la modalidad dominante a lo largo de la sesión.

Con relación a los equipos de gestión, se ha diferenciado claramente entre dos instancias: un **equipo permanente**, núcleo de gestión estable presente en los distintos casos y cuya composición puede oscilar entre las 5 y las 30 personas; este núcleo, que puede o no compartirse con otras actividades, se articula a medida que se acerca el evento con un **equipo complementario**, que suele crecer en forma considerable, recurriendo a diversos proveedores, principalmente empresas medianas, pequeñas productoras o contrataciones individuales.

De este modo se conforma lo que Bonet denomina una “organización latente”, en la medida en que se articula “un conjunto de complicidades compartidas, que trasciende ampliamente el núcleo de trabajo permanente o formal de la organización y, en un momento determinado, conforma una gran organización”. Para este equipo ampliado -con sus momentos diferenciados y esa forma particular de vinculación con los proveedores-, se han señalado como centrales el conjunto de estrategias de motivación, liderazgo y comunicación interna a la hora de fortalecer su integración y alinearse con los alcances de la actividad.

Finalmente, con relación a los aspectos operativos, se han desarrollado especialmente la cuestión de la estructura de gestión y el modo de organización para este amplio ejército de técnicos y profesionales en la intensidad que caracteriza a un festival. Básicamente, se ha presentado el modelo de una dirección estratégica, a veces diferenciada de una dirección ejecutiva, y luego se ha hablado de

un conjunto de áreas funcionales (cubiertas por una o más personas) a cargo de las competencias básicas y los aspectos técnicos particulares. Se ha manifestado una organización en áreas centrales similares, aunque no idénticas, prevaleciendo cierto aspecto fáctico por sobre esas competencias o habilidades que, bajo una dirección y liderazgo, forman la organización y definen las rutinas para sus equipos.

A partir de estos lineamientos, restará para futuros trabajos o para la tarea de conceptualización de cada lector, el desafío de validar y complementar los modelos de esta primera estructuración desde una casuística mayor (que integre, por ejemplo, la diversidad de festivales musicales, eventos de titularidad pública, o celebraciones escénicas del interior del país), y poder emprender, por consiguiente, estudios comparativos que pongan en relación la tipología de festivales locales con la realidad escénica de otras latitudes.

Confiamos en la importancia de profundizar los trabajos dedicados a establecer una tipología operativa para los festivales de cada tradición escénica, en la medida en que la estructuración de sus modelos, estrategias, experiencias y desafíos, permitirá consolidar a futuro un campo de saberes en torno a nociones de gestión cultural que, como la de festivales, conllevan realidades altamente complejas, diversas y en permanente redefinición.

CG|6

**La gestión de
festivales escénicos:
conceptos, miradas
y debates.**

El debate sobre la
gestión de festivales
escénicos: una mirada
desde Argentina.
Bruno Maccari.

Miradas franco-españolas sobre la gestión de festivales

Graciana Maro

Presentación⁴⁵

En el marco del proyecto de análisis comparado de los modelos de gestión de los festivales escénicos emprendido por las universidades de Barcelona y Buenos Aires, se convocaron en Girona durante los días 19 y 20 de noviembre de 2010, en el marco del Festival Temporada Alta, un conjunto de expertos en el tema. El principal propósito del seminario fue reunir a profesionales de los festivales escénicos catalanes y españoles, junto a una representación de profesionales de la región francesa del *Languedoc-Roussillon*, acompañados de profesionales académicos y/o expertos en materia de gestión de organizaciones dedicadas a las artes escénicas. El objetivo de dicho encuentro a puertas cerradas fue, justamente, propiciar un ámbito de debate, intercambio y reflexión acerca de la gestión de festivales, marcado por el análisis de distintos contextos sociales, políticos, artísticos y económicos. La mirada conjunta y complementaria entre la academia y quienes dirigen estas organizaciones permitirá, esperamos, amalgamar cuestiones que tienen que ver con la intuición y la estrategia. La propuesta es partir de la experiencia de los directores de festivales para construir de alguna manera “teoría” en el ámbito de la gestión de festivales de espectáculos en vivo, facilitando así la comprensión de un ámbito donde se mezcla, justamente, lo intangible relativo al mundo del espectáculo, con lo tangible asociado al mundo material de los recursos y de la gestión de los mismos.

En tal sentido, a los fines propuestos por el programa de cooperación interuniversitaria, este artículo se entenderá como un complemento de la iniciativa paralela desarrollada en Buenos Aires, expuesto en otro capítulo que compone este libro.

Este artículo reúne, desde mi perspectiva de gestora cultural argentina, las principales aportaciones, reflexiones y conclusiones de

⁴⁵ El presente artículo se basa en la relatoría realizada por Tino Carreño (Universidad de Barcelona) y Graciana Maro (Universidad de Buenos Aires) durante el encuentro de Girona de noviembre de 2010. La autora agradece Bruno Maccari y Héctor Schargorodsky por los aportes y colaboración recibida.

aquellas dos jornadas realizadas en Girona. Para facilitar su presentación las he agrupado en torno a cuatro ejes temáticos, a saber:

- **Factores clave para la gestión de Festivales:**

Esta primera sección recoge y sintetiza un conjunto de reflexiones que profundizan algunos aspectos claves para la concepción y creación de festivales. Se trata de encontrar su razón de ser y su correlato en la definición de la misión y sus objetivos, como así también las implicancias políticas e ideológicas (ventajas y dificultades) que se declinan a partir de los distintos tipos de titularidad que tienen los festivales en España y en el sur de Francia.

- **Proyecto artístico y anclaje territorial.**

La segunda sección hace un recorrido por las principales reflexiones, opiniones y manifestaciones acerca de las distintas variables a considerar por parte de los directores a la hora de definir los lineamientos artísticos de los festivales. Se parte de los *inputs* que influyen en el nacimiento de una programación artística y cómo éstos se relacionan con los objetivos organizacionales. En tanto puente entre las estrategias de dirección artística, la misión organizacional y su vinculación con el territorio al cual se dirige, ese “diálogo” resulta fundamental para el desarrollo creciente y sostenible de los festivales.

- **Estrategia de comunicación y gestión de públicos.**

La tercera sección trata temas relativos al diseño y diagramación de estrategias de comunicación, los nuevos desafíos en materia de difusión y promoción, la tendencia creciente a ampliar los canales de vinculación con los distintos agentes involucrados en la gestión de un festival, como así también la necesidad de aplicar nuevos y más efectivos modelos de acercamiento con los diversos públicos de un festival.

- **Estrategias de gestión y administración de recursos**

Esta última sección expone las cuestiones relativas a la gestión de recursos económicos, financieros y los desafíos que plantea la gestión de recursos humanos, atendiendo a las especificidades y particularidades atribuibles a la organización de festivales.

El trabajo se completa con la exposición de los principales desafíos que los participantes del seminario consideran que deberán enfrentar los festivales escénicos en el futuro próximo.

Algunas aclaraciones complementarias:

Cuando hablamos de *proyecto artístico* deberemos de tener en cuenta la trayectoria, la innovación y la calidad de los distintos festivales. Como señala Bonet, “No será lo mismo un festival que programe estrenos o que programe éxitos consagrados, o un festival con una línea más clásica que otro que posea una más contemporánea”.

En cuanto a los *factores económicos* a considerar, es preciso distinguir los distintos volúmenes de presupuesto, atender las diversas oportunidades de generación de recursos, y tener en cuenta la situación y/o dificultades económicas que se presentan a nivel regional e internacional.

A nivel de *institucionalidad* será importante observar los diferentes modelos de gestión, los marcos institucionales, cómo se actúa o se fomentan las redes, o incluso la relación con otros actores influyentes (o *stakeholders*). En ese sentido, como señala Tino Carreño: “no será lo mismo un territorio fuerte (a nivel económico o de densidad) que uno débil, un festival que se programe en el centro de una gran urbe o en una periferia. O un festival que se realice en un territorio rural, que otro que se lleve a cabo en uno turístico o uno urbano. También se deberá tener en cuenta cuál es la relación con el resto de los festivales o con la programación estable existente o, incluso, con la comunidad artística local. Como se ha comentado anteriormente de la combinación de estos aspectos podrían resultar las diferentes tipologías de festivales”.

Quiero cerrar esta presentación con un agradecimiento explícito a todos y cada uno de los directores y responsables de festivales que participaron del seminario de Girona por la generosidad con la que aportaron sus conocimientos, por el tiempo y la dedicación que pusieron en la tarea y por el evidente profesionalismo con que llevan adelante cada festival. Hago además extensivo este agradecimiento a mis colegas.

Directores y/o representantes de festivales:

Oriol Aguilà | Director del Festival Castell de Peralada.

Daniel Aragall | Director de producció del Festival Castell de Peralada
 Pepe Bablé | Director del Festival Iberoamericano de Teatro – Cádiz.
 Tena Busquets | Directora del Teatre d'Olot y del Festival Panorama.
 César Compte | Director del CAER – Festival Trapezi. Reus.
 Olivier Delsalle | Director del Festival d'Ile-de-France
 Enrique Gámez | Director del Festival Internacional de Música y Danza de Granada.
 Michel Lethiec | Director Festival Pablo Casals de Prades - Musiques Savantes
 Oriol Martí | Adjunt gerència Fira Tàrrrega
 Marta Montalbán | Gerente Bitó Produccions - Temporada Alta. Girona
 Mariano de Paco | Director de la Feria de Artes Escénicas de Madrid. Presidente de la Coordinadora de Ferias de las Artes Escénicas COFAE.
 Domènec Reixach | Director de Festival Aujourd'hui Musiques y Festival de Musique Sacrée – Musique Baroque et sacrée.
 Salvador Sunyer | Director de Temporada Alta. Girona
 Margarida Troquet | Directora del Premi de Projectes Escènics del Teatre de l'Escorxador de Lleida

Académicos y expertos:

Lluís Bonet | Universitat de Barcelona. Master en gestió cultural.
 Tino Carreño | Festival Gest d'Esparreguera y Universitat de Barcelona
 Jaume Colomer | Bissap y Universitat de Barcelona.
 François Duval | Consejero de artes escénicas y danza de DRAC – *Languedoc Roussillon*.
 Carlos M.M. Elia | Director General del Complejo Teatral de Buenos Aires y. Director del Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo de la Universidad de Buenos Aires.
 Graciana Maro | Universidad de Buenos Aires. Complejo Teatral de Buenos Aires.
 Emmanuel Négrier | CNRS. Montpellier. Autor investigación sobre los Festivales en Francia
 Hector Schargorodsky | Director del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Factores clave para la gestión de festivales

Según se ha mencionado ya en otros capítulos de este libro, la clasificación de los festivales se realiza en función del comportamiento de variables artísticas, económicas, institucionales y territoriales⁴⁶. A su vez, éstas son condicionadas por la misión asignada a cada festival. En este sentido, para poder definir los factores clave de la gestión, vamos a describir cómo el debate fue dando respuesta a las preguntas siguientes, que abrieron el seminario de Girona: ¿Quién define la misión y los objetivos del Festival? ¿En qué momento se definen? ¿Cómo es el proceso de esta definición? ¿Existen tensiones entre los “creadores” o “fundadores”? ¿En qué medida coinciden los intereses de los distintos actores que integran un Festival? ¿Se han modificado a lo largo de la trayectoria del Festival?.

En palabras de Pepe Bablé, el Festival *nace* cuando se exterioriza “la idea útil”, entendida ésta como la expresión concreta de lo que se pretende crear en términos artísticos, se localizan los territorios sobre los que se quiere incidir, y se realiza un primer esbozo sobre la manera de llevarlo a cabo. Estos tres elementos son esenciales, según él, a la hora de **definir la misión** del Festival.

En términos artísticos, en esta instancia de origen, será posible discriminar entre *festivales de reconocimiento* y *festivales de conocimiento*. Los primeros están dedicados a la difusión y presentación de un patrimonio existente, mientras que los segundos buscan investigar y experimentar. Entre estos últimos, el Festival Panorama, según su directora Tena Busquets, lo que quiere es generar una relación con las compañías y/o con el material que se produce desde el conocimiento, desarrollando y ofreciendo otras formas de mediación entre el trabajo de los artistas y los públicos. Esta concepción del origen de un festival, hace que la definición de la misión en los *festivales de conocimiento* sea permanentemente cambiante, de allí que cada movimiento, hace replantear la misión.

Continuando con el análisis del origen de los festivales y en relación a la localización se puede distinguir entre aquellos festivales surgidos a partir del deseo de una comunidad y aquellos que son fruto de la iniciativa e interés particular de un individuo o grupo de individuos. Como lo expresó François Duval, se puede observar

⁴⁶ Ver artículo “Tipologías y modelos de gestión de festivales” por Lluís Bonet, incluido en la presente publicación.

en cada caso si el origen del festival fue una auto-misión o una misión solicitada por una comunidad. En la vinculación con el territorio, es decir con un lugar y tiempo determinado, es necesario ver además la complementariedad con las demás propuestas existentes (temporada, actividades artísticas, infraestructura, espacios de formación, etc), teniendo en cuenta que la misión de un Festival debe tratar de cubrir los vacíos tanto artísticos como geográficos. Este debate tiene lugar actualmente en la Federación de Festivales en Francia donde, según Michel Lethiec, hay una necesidad de ajustar la misión del festival con la lógica cultural general del país.

¿Cómo se entiende esta complementariedad? Se ha manifestado que los festivales constituyen una oportunidad de ofrecer propuestas que se diferencian de las ofrecidas en una temporada anual. No importa si se trata de festivales que posean lineamientos estéticos más o menos tradicionales, más o menos experimentales, la misión principal se fundamenta en el *riesgo artístico*, es decir, en aportar, ocupar y complementar un espacio. Esta noción de *riesgo artístico*, ha sido considerada como componente esencial a la hora de la definición de la misión. Al respecto Enrique Gámez manifiesta que “en la fisonomía propia de un festival encontramos aquello que incide directamente en el espacio en el que transcurre y que depende del entorno social y geográfico en el que se realice”. De allí la importancia de la complementariedad de un festival con las acciones creativas alternativas desarrolladas en su entorno.

Sobre los responsables de definir la misión, el grupo de directores franceses coincide en afirmar que quien determina en primera instancia la misión es el estatuto constitutivo del Festival, y luego son los directores quienes, a partir de ese marco general, ofrecen las propuestas que se adecuen a la población, al territorio y los lineamientos artísticos del propio Festival. A partir de este punto se debatió sobre los otros agentes con capacidad de influir en la definición de la misión de un festival, y en qué medida ésta podría ser intervenida o influenciada por ellos.

El oportunismo para utilizar los servicios del festival como instrumento de interés particular, lo cual puede provenir tanto del sector privado como del sector público, aparece como el mayor **factor distorsivo de la misión**. Esto puede manifestarse en objetivos de visibilidad, exposición e impacto político, afectando de manera tangencial, muchas veces de manera directa, la dimensión cultural y social que ha de desempeñar un festival. Es aquí donde adquiere especial dimensión el rol de quienes dirigen el festival. Dice

Gámez: “Desde el lugar del director, es preciso encontrar el equilibrio y saber hasta qué punto estás dispuesto a sacrificar parte de la filosofía y los ideales del festival en pos de conseguir una aportación económica y conseguir que el festival se lleve a cabo”.

En relación a la perdurabilidad de la misión, Oriol Martí expresa que, si bien existen momentos en el ciclo de vida de un festival a partir del cual suele ser muy positivo y recomendable reflexionar acerca de la misión para continuar adelante (en períodos de crisis, por ejemplo) en general no es bueno cambiar la misión y los objetivos en plena marcha pues ambos constituyen instrumentos demasiado relevantes para ser modificados frecuentemente. En todo caso, lo que sí recomienda es poner en discusión y redescubrir los medios a través de los cuáles se consigue el logro de esa misión y sus objetivos.

Complementariamente, la misión de un festival estará además influenciada por el comportamiento real de las variables que la componen. Por ejemplo, su naturaleza jurídica, su estructura de financiación y el modelo de gestión de los recursos con los que cuenta. En definitiva, cada festival tiene su misión. Michel Lethiec define así la misión del *Festival Pablo Casals de Prades*: “Yo siempre me he negado a programar grandes estrellas que se iban a quedar con la totalidad de la subvención del consejo regional. Como músico me parece un escándalo. Por tanto, ya que el 40% del presupuesto proviene del ámbito público, intentamos hacer una programación en la que nuestra misión sea hacer conocer obras, aunque tengamos el riesgo de tener que pagar derechos. Además, la misión tiene como objetivo divulgar y hacer pedagogía de la programación. Por último, en Prades también tenemos la misión de dar a conocer el aspecto arquitectónico de la ciudad programando actividades en diversos lugares. Por tanto, cada festival tiene su misión constituyendo, a su vez, *misiones múltiples*”.

Una vez identificada la misión, el debate abordó la cuestión de los **objetivos y el diseño de las estrategias** para alcanzarlos. Así, se ha podido diferenciar entre objetivos **institucionales** de índole **artística** -aquellos que persiguen determinadas aspiraciones relativas a los lineamientos estéticos y culturales de la programación-, de los objetivos de carácter **organizacionales** -atribuibles a los desafíos que demandan los aspectos relacionados con la gestión, administración y desarrollo de los festivales. Se agregan objetivos relativos a aspectos **educativos** o de formación y, por último, objetivos de **impacto social** o externo.

En relación a los objetivos institucionales, se desarrolló un interesante debate en torno a la cuestión de la **titularidad del festival**, ya que la situación en España es muy distinta a la de Francia, y esto lleva a la puesta en marcha de distintas estrategias. Según Lluís Bonet “es muy bajo el porcentaje de festivales que tiene personalidad jurídica propia tanto, en el sector público como en el sector lucrativo. Es decir, hay muchas empresas que organizan festivales, entre otras de sus actividades, y prefieren, probablemente por temas de trasvase de recursos, mantener una forma jurídica, digamos integrada y no específica por festival. Y cómo solventamos esto en relación a la gobernanza del Festival? ¿De qué forma el director actúa de rótula entre la organización y la estructura de gobernanza de la titularidad de la institución?” Estos cuestionamientos no son necesarios en el caso de un festival que posee una entidad jurídica propia. Cuando no se es autónomo, hay mayores elementos que condicionan la gestión, y esta es una realidad que se da en el 75% de festivales, que son los que no cuentan con personalidad jurídica propia. La situación es diferente en Francia donde la mayoría de los festivales provienen de la administración pública y cuentan a su vez con personalidad jurídica propia. Existen también situaciones mixtas a las cuales alcanza la misma problemática. Mariano de Paco expone como ejemplo la *Fira Tàrraga*. La Fira es una feria particular ya que parte de una iniciativa de asociación privada, es organizada por un grupo de empresas productoras de mediano formato que se llama ARTEMAD y financiada de forma totalmente pública por parte de tres administraciones (Ministerio de Cultura, Comunidad de Madrid y Ayuntamiento de Madrid).

En cuanto a los objetivos organizacionales, el debate giró en torno al ciclo de vida de los festivales, y se expresaron distintas posiciones: hay quienes ven la necesidad de darle continuidad al festival durante el resto del año, a través de la programación de actividades complementarias, incluso atendiendo objetivos de extensión y mantenimiento de aspectos comunicacionales. De esta manera, dice Margarida Troquet, esa continuidad también se reflejará en la relación con los públicos y con el espectador. Por el contrario, para Olivier Delsalle, un festival tiene continuidad por sí mismo, toda vez que respeta determinada frecuencia de exhibición: el festival vuelve cada año, como así también lo hace el espectador. A partir de las reflexiones expuestas, François Duval diferencia tres tipos de Festivales:

1. Un Festival cuyo objetivo es apoyar una temporada, como “una

guinda en el pastel”, cuando se realiza al final de la misma. Por ejemplo, el Festival du Cirque du Languedoc Roussillon.

2. Un Festival que provoca el nacimiento de una temporada o tiene gran influencia en su programación. Existe un primer acontecimiento, un festival preciso en el tiempo y gracias a éste y a sus dinámicas se puede concebir una temporada. Por ejemplo, Montpellier Dance, que ha permitido que en la ciudad del ballet se estableciera y desarrollara una programación estable.

3. Un Festival independiente en términos de influencia. Aquellos festivales que en algún momento nacen en algún lugar específico o territorio y que pueden engendrar o no una temporada.

Es de destacar la importancia que los participantes adjudican a los objetivos de impacto social, ya que todos, a la hora de definir las líneas de acción de cada uno de estas manifestaciones creativas, coinciden en reconocer los beneficios que representa la realización de festivales para las comunidades. En ese sentido se han mencionado distintos tipos de **externalidades positivas**: motorización de la economía, producción de capital creativo, incremento de público que los consume, reconocimiento identitario, etc. Por ejemplo, Enrique Gamez relató cómo en Granada se creó el auditorio Manuel de Falla, se conformó un ambiente estructural que ha generado hoteles, empresas, actividades, creativos, industria alrededor de un fenómeno como el Festival de Granada, que poco a poco ha permitido una mayor sensibilidad hacia los hechos culturales, hacia las necesidades del ciudadano. Un festival que surge dentro de un espacio histórico o una región más pequeña o aislada que, seguramente, tiene una repercusión de público o población mucho más pequeña, puede proponerse como objetivo asumir la señal de identidad del lugar, como es el caso de Aviñón o Salzburgo. En todos los casos estos objetivos persiguen beneficios de carácter extendido a los tradicionales, y colaboran en gran medida con otros sectores productivos toda vez que redundan en resultados positivos.

También se mencionó que en atención a la dimensión económica de un festival y la creación de actividades en espacios no convencionales, los festivales promueven toda una serie de beneficios extendidos que se pueden medir y que son complementos de las actividades principales. De esta reflexión, surge el desafío por parte de los participantes de conocer la realidad territorial a fin de

trabajar con responsabilidad hacia el entorno de manera de promover el desarrollo local y artístico la propia sociedad.

Finalmente, se destacó la importancia entre los propósitos artísticos de un festival de ser capaz de articular y dinamizar disciplinas, sectores y expresiones que no tienen las mismas condiciones artísticas o económicas que tienen otros.

Proyecto artístico y anclaje territorial

Esta sección procura atender cuestiones que hacen a la concepción del proyecto artístico, cómo se construye y definen los principales lineamientos que dan como resultado la programación artística de los festivales. La propuesta artística constituye el componente de mayor trascendencia de un Festival, pues es aquello que lo diferencia y lo define en términos identitarios. Por ello, desarrollar la noción de la *línea artística* de un festival es un desafío fundamental, para los directores, quienes no solamente deben definirla, sino mantenerla a lo largo del tiempo.

Se ha señalado durante el seminario que no existe una fórmula ni recetario para el diseño de la propuesta artística. Para Salvador Sunyer, su construcción es producto de la combinación personal que realiza cada director con los elementos que se mencionan a continuación:

- **El gusto personal del director:** señala Sunyer con el acuerdo unánime de los demás directores participantes que, aunque ninguno de los directores programa para sí mismo, la propuesta artística estará necesariamente afectada por la subjetividad de quien decide la programación.
- **Los públicos:** en tanto uno de los principales objetivos de un festival es de ser intermediario entre los creadores y los públicos, todos los participantes coinciden en afirmar que los organizadores de un festival deben trabajar sobre fórmulas que hagan más atractiva la propuesta artística para sus potenciales públicos. En palabras de Lethiec: “el deber del director artístico es intentar tejer un *hilo* entre los conciertos, es decir, debemos crear una programación coherente y continua que provoque en el espectador la asistencia a todos los espectáculos, en la que se descubran y redescubran las obras y se formen con ellas”. Muchas veces ese *hilo* es imperceptible para el

espectador pero contribuye a la diferenciación del Festival. Varios participantes afirman que ese trabajo es más sencillo cuando se programan éxitos consagrados que permiten acceder a un público más amplio (festival de catálogo). Otros prefieren optar por buscar un equilibrio entre las necesidades de taquilla y los demás objetivos del festival.

- **Los artistas:** hay coincidencia en este punto sobre la necesidad de concebir e implementar estrategias para poder acompañar a los artistas durante el tiempo necesario para que “puedan volar solos”. Ese acompañamiento podría manifestarse a través de líneas de ayuda complementarias a la programación: facilitando recursos, coproduciendo, vinculándolos con otros circuitos y mercados, etc. Por otra parte, Martí abordó el desafío que significa involucrar a los artistas en el diseño de formas de expresión que sean nuevas puertas de acercamiento con el público, enriqueciendo, al mismo tiempo, la propuesta artística. Por ejemplo mediante ensayos abiertos, entrevistas con el equipo creativo o exhibiciones en espacios no convencionales.
- **Los objetivos:** también sobre este punto hay coincidencia sobre la necesidad de relacionar los objetivos artísticos con los objetivos económicos y presupuestarios. Se señaló además que objetivos muchas veces tomados como “complementarios”, ocupan un lugar cada vez más trascendental dentro de la política de los festivales, como los objetivos educativos y sociales. Domènec Reixach, a modo de ejemplo, informó que en Francia se acompaña la programación de un festival o de un teatro con lo que se llama *mediación cultural y servicio educativo*. Esto consiste en que la propuesta artística contiene un proyecto de acercamiento y trabajo con el público y, además, un programa educativo con estudiantes.
- **Los patrocinadores y los políticos:** respecto a este punto, las opiniones mostraron una postura similar respecto a los límites que cada director deberá intentar imponer. Dice Sunyer: “¿nuestro objetivo como directores de festivales es programar espectáculos que agraden a patrocinadores y políticos? Espero que no, pero es una cuestión muy delicada. En el momento en que cedes a otra voluntad no puedes dejar de hacerlo. Por lo tanto, habrá que reconocer su trabajo y sus aportes pero tratando de evitar siempre que ese reconocimiento alcance el plano de las decisiones artísticas”.

- **El contexto (de crisis):** Sunyer planteó que los cambios económicos y sociales en España y en Europa serán considerables, y quizá hasta brutales. Se vislumbra entonces un nuevo desafío: cómo gestionar un festival en las nuevas y difíciles situaciones que seguramente sobrevendrán. “Lo que tenemos que intentar los directores a la hora de programar un festival es reinventar el papel de éste como intermediario, y a partir de ahora esto quiere decir también ¿dónde vamos a buscar el dinero?”, afirmó Sunyer. De allí se evidencia la triple dimensión que adopta la responsabilidad del director: diseñar los lineamientos artísticos, captar y generar públicos que participen del festival y salir en búsqueda de recursos económicos que puedan paliar la brecha financiera derivada de las restricciones presupuestarias ante la crisis

El debate se centró luego en el **tipo de proyecto artístico** que desarrollan los festivales. En primer lugar, los participantes señalaron la diferencia que hay entre programar un festival o programar una temporada anual. Mientras el festival tiende a proponer una programación que incluye, en mayor o menor grado, espectáculos considerados “diferentes”, con el consiguiente riesgo artístico, las programaciones anuales o de temporada suelen seguir una línea más conservadora. .

Esta noción de riesgo artístico es también importante en términos de formación de públicos. En este sentido, el público de los festivales parece estar más abierto a nuevas propuestas, e incluso suele ir al encuentro de una novedad o repertorio que no conoce. Desde la óptica de César Compte “el público está mucho más abierto a la novedad de los festivales y es un efecto que repercute en la programación estable. Es decir, poco a poco los festivales se van articulando con las programaciones estables, logrando un público educado no sólo en teatro, música y danza, sino también en otras disciplinas menos tradicionales.” A diferencia de una temporada anual, un festival puede llegar a un público más amplio por contar con una topología más variada, lo cual permite experimentar en cuestiones artísticas y así orientar al público hacia nuevas formas estéticas o contenidos. Según Marta Montalbán, ese es el germen que permitirá luego innovar los contenidos de la programación estable de los teatros. Este es otro aporte de los festivales al desarrollo de las artes escénicas.

En cuanto a la configuración de los festivales desde la perspectiva de su programación artística, el debate permitió identificar tres

modelos:

- **Festivales de catálogo:** son aquellos que tratan de incluir en su programación propuestas dirigidas al público masivo. Estos festivales buscan cubrir riesgos de taquilla aumentando la cantidad de espectadores. Los festivales que tienen salas con aforos de más de 2000 butacas suelen estar en esta categoría.
- **Festivales de segmentación propia:** son aquellos Festivales especializados que adoptan una identidad programática muy definida en un territorio determinado. Tanto en términos artísticos, como en lógicas de mercado, buscan tomar distancia de la competencia. Uno de sus principales objetivos es captar y desarrollar públicos, muchas veces a través de estrategias de educativas y comunicación focalizadas. Por ejemplo, el Festival Tilt sobre las nuevas formas de expresión y espectáculos con una base digital tiene un público muy concreto y muy definido.
- **Festivales integradores:** son aquellos que incluyen servicios complementarios a la programación artística, otorgándoles un espacio destacado dentro de la marca del Festival. Este tipo de modelo, dice Emmanuel Négrier, busca principalmente cautivar distintos públicos a través de otros elementos sensoriales, como pueden ser la atmósfera, el ambiente o la relación con el territorio.

Otro de los temas derivados de la propuesta artística analizados por los participantes fue la necesidad de ampliar los horizontes tradicionales para atender la demanda creciente de lo que los franceses denominan “mediación cultural” y desde nuestra perspectiva conocemos como servicios complementarios. La mayoría de los directores coinciden que en la situación de crisis que vive Europa, es necesario trabajar en diálogo permanente con distintos actores sociales a fin de alcanzar objetivos de perdurabilidad y extensión de beneficios. En este sentido se han mencionado varios ejemplos de servicios complementarios, destacándose la importancia que revisten los programas que cumplen, principalmente, con objetivos de estímulo a la creatividad (residencias de artistas, transferencias de recursos, conformación de redes y vínculos con productores, etc.); de objetivos educativos (programas de formación de espectadores, talleres y seminarios, ensayos abiertos, actividades pedagógicas con niños, etc.) y objetivos sociales o comunitarios (extensión territorial en las exhibiciones artísticas, actividades en espa-

cios no convencionales, propuestas artísticas para determinada comunidad de inmigrantes, actividades dirigidas a público local, etc.).

El desafío estratégico es lograr asociar la originalidad en las decisiones de programación con otros elementos que los complementan, para poder ofrecer a los públicos un proyecto integral tanto desde el punto de vista social como sensorial. Según la experiencia de Oriol Martí, la estrategia de incorporar actividades paralelas a la programación principal de los festivales tiene, al menos, dos efectos positivos. Por un lado, un impacto externo a partir de la captación de nuevos públicos y, en segundo lugar, un efecto interno para la propia organización del festival, toda vez se extiende el ciclo de vida del festival a raíz de la programación de actividades complementarias que se celebran a lo largo de todo el año “así se rompe con la esquizofrenia de trabajar 361 días al año para 4 días. El hecho de poder realizar estas actividades a lo largo del año es bueno para la salud mental de los gestores culturales que estamos en ello”, asegura Oriol.

En cuanto a la cuestión del anclaje territorial, los disparadores del debate estuvieron relacionados con la necesidad de diferenciar las realidades y desafíos de gestión (a nivel económico o de densidad) entre territorios fuertes y débiles. Entre festivales que se programan en el centro de una gran urbe o en una periferia; en zonas turísticas o en zonas rurales. Un festival está fuertemente marcado por el espacio y lugar donde se encuentra. De allí surge la necesidad de sus responsables de tener en cuenta el aspecto geográfico y cómo influye éste en el desarrollo del festival y a la inversa. En palabras de Sunyer “En cualquier sitio, en un campo abierto, en una ciudad pequeña como Girona, en Avignon, en Edimburgo, en Bruselas, se puede hacer un festival, pero a la hora de programarlo tenemos qué saber por qué lo hacemos allí y cómo lo vamos hacer”.

Al respecto, los participantes esbozaron varias propuestas para incorporar el concepto de territorio en la configuración de un festival. Varios de ellos expresaron lo mucho que tienen que ver las políticas de comunicación. Por ejemplo, el Festival de Granada creó el programa FEX, que lleva ya diez años de desarrollo, con el fin de extender los contenidos de su programación que habitualmente se realizan en la Alhambra, a otros espacios de la ciudad. Con el fin de comunicar con anticipación y brindar mayor información respecto al programa, durante los primeros tres años, los

miembros del festival coordinaron reuniones periódicas con las asociaciones de vecinos de cada uno de los ocho distritos que componen la ciudad de Granada. A partir de la comunicación directa y focalizada, se interesó a la comunidad, buscando provocar el boca oreja, y, no menos importante a la hora de generar recursos, se fomentó el voluntariado para la organización del Festival, a fin de involucrar a los vecinos más radicalmente. De esta manera se consiguió duplicar el número de espectadores y convocar a un público mas joven, cumpliendo así con los objetivos educativos propuestos.

Otro ejemplo que pone de manifiesto los beneficios multiplicadores derivados tanto de los servicios complementarios a la programación artística tradicional, como de la incorporación del análisis de los territorios, en su carácter de componente imprescindible a considerar en el desarrollo y formación de públicos es el aportado por Gamez: “...Al final lo verdaderamente impactante, más que programar un concierto en un lugar de exclusión es la realización de una colaboración o intervención artística en ese lugar especial. Es decir, una actividad (taller, seminario, etc.) en el que tu compartes lo que sabes con los demás. Se produce así un diálogo posible solo a través de la música y la danza. Eso por si solo ya es una información que la persona recibe y que a través de la cuál puede generar otro tipo de actividades. La intervención siempre debe ser a través de la información y formación que puedan ser nutrientes para que la persona pueda desarrollarse. Estas actividades son más relevantes que llevarle un concierto, porque además de recibir un producto adulterado supone una cierta decepción para los artistas pues no están mostrando su trabajo en las mejores condiciones.”

Finalmente, Olivier Delsalle expuso el desafío que afrontan los proyectos artísticos de los festivales en cuanto a la necesidad de comprender las lógicas del territorio para poder desarrollar estrategias de comunicación orientadas a sus diversos públicos: “...En el mundo del arte todo debe de empezar con la concepción artística. A partir de la propuesta artística nuestro papel está en la mediación, es decir, ofrecer claves para que el público llegue a asistir este nuevo festival y comprenda el trabajo mostrado. Nuestra función es encontrar el equilibrio justo entre el lugar, el público y el entorno social, geográfico y cultural del concierto. No se trata sólo de trabajar con la propuesta artística sino saber dónde y cómo la coloco para que pueda atraer a los públicos.”

Estrategias de comunicación y gestión de públicos

Para desarrollar esta sección tomaremos un doble punto de partida. Por una parte la exposición de Emmanuel Négrier sobre su estudio sobre los públicos de los Festivales en Francia (Négrier, Djakouane, Jourda 2010), donde señala que la diversidad de festivales permite conformar una tipología que atrae a distintos públicos. Por la otra, el aporte de Jaume Colomer quién señaló que “los festivales cuentan con una alta renovación de público (más del 40%), que participa regularmente de otras prácticas culturales y, además, el formato de un festival es un formato abierto, no cerrado, que permite una gestión de públicos muy flexible de acuerdo con los distintos intereses”.

Ambos aportes llevan a una concepción diversificada de los públicos y muestran un “cambio de paradigmas del público hacia la cultura”. Según surge del estudio mencionado, dichos cambios se manifiestan de distintas maneras: en la importancia creciente que se le atribuye a la cultura de lo efímero; en el enfoque multisectorial de las manifestaciones artísticas donde se valorizan sensaciones, en el aumento de formas participativas más colectivas, en la incorporación del turismo como valor añadido y en el pasaje de un público con gustos especializados a un público con elecciones mas amplias y eclécticas.

Puede deducirse entonces que la ampliación de público de un festival es posible y puede dar nacimientos a estrategias de gestión diversificadas. También deberá reconocerse -dice Négrier- que los festivales en su condición de instrumentos de política cultural, ya sea que pertenezcan o no al ámbito público o privado, se ven ahora sometidos a distintas estrategias de democratización de públicos. Colomer y Négrier manifestaron la necesidad de discriminar las iniciativas de ampliación de públicos como sigue:

- ***Ampliación de públicos:*** cuando se pretende ampliar el número de asistentes a un evento manteniendo los mismos perfiles de público. En este caso, se procura que cada perfil de público consuma más unidades: que participe de más actividades y dedique más tiempo, en definitiva, que amplíe su capacidad de consumo. Estas estrategias pueden apoyarse en el desarrollo de política de precios; captando público en periodos de producción o incrementando el voluntariado.

- **Ampliación de los públicos objetivo:** cuando se procura cautivar otros públicos *no objetivos* o sea, atraer públicos complementarios o potenciales. Estas estrategias pueden basarse en iniciativas de localización o en la descentralización de espectáculos, o en variaciones en la programación, entre otras estrategias.
- **Ampliación hacia el no público:** cuando se busca aumentar la cantidad de público asistente de manera de ampliar la masa crítica de participantes y, a su vez, aportar valor a su identidad específica. Estas iniciativas se basan en propuestas que estimulan el acercamiento con los *no públicos* atrayéndolo a través de estrategias de comunicación y promoviendo su participación en actividades complementarias y pedagógicas.

En todos los casos los responsables de los festivales deben esforzarse en conocer las nuevas necesidades de los públicos, y entender los pilares donde se apoyan sus elecciones, no solo artísticas, sino también sociales. Recién en ese momento, una vez detectados esos modelos de comportamiento, podrán concebirse propuestas que se amolden a cada uno de los públicos del Festival.

Ante la pregunta acerca de cuál será el espacio que otorgamos a los hábitos o gustos del público a la hora de definir la programación, Domènec Reixach señaló que el director debe pensar una propuesta suficientemente amplia para que distintos públicos tengan al menos un motivo para acercarse al teatro. En relación con esta postura, Sunyer acota que no siempre se ha considerado la opinión del público a la hora de programar, incluso ciertos directores han usado como sinónimo de incomprensión de parte del público la falta de aceptación de sus propuestas. Sunyer opina que dicha posición sería inconcebible en tiempos actuales, toda vez que el público es una de las dos partes esenciales de un festival (artista y público). Este debate permanece aún abierto.

Se debatió también sobre la gratuidad como instrumento de promoción y ampliación de público. Al respecto, según Sunyer, la gratuidad generalizada va en detrimento de la valoración de la experiencia por parte del público. Regalar las entradas, sobre todo a gente que posee medios económicos, es degradar el producto. Desde otra perspectiva, Emmanuel Negrier afirma que el precio no es una barrera de entrada a la cultura, sino una especie de puerta simbólica. De allí que critica la implementación de localidades

gratuitas en tanto sistema de funcionamiento generalizado, prefiriendo que su aplicación se realice en busca de una estrategia concreta, convirtiéndose así en un instrumento de democratización cultural. Como ejemplo, relata el caso de un festival francés que organiza un único concierto de manera gratuita. Ese concierto es el inaugural y se celebra en la plaza mayor de la ciudad donde se ubica el Festival.

Durante el debate se ha puesto de manifiesto la gran evolución producida en los festivales, destacando su rol de intermediario entre públicos y responsables artísticos. Paralelamente, los cambios en el comportamiento de los públicos que enfrentan los festivales de España y Francia en la actualidad también ocuparon un lugar en el debate sobre las estrategias de comunicación y gestión, ya sea con ánimos de optimizar la explotación, definir las propuestas artísticas o, incluso, ampliar la oferta de servicios. Gran parte del mismo estuvo centrado en considerar la figura de los públicos no sólo como receptores sino también como factores de interacción en distintos procesos de gestión. Por ejemplo, se señaló que si bien el rol que ejercen como aportadores de financiación y su contribución a la sostenibilidad económica es muchas veces significativa, sería importante lograr que asuman un papel mucho más activo, lo cual requiere de estrategias que los acerquen al Festival. Al respecto, Colomer dio un ejemplo de las nuevas necesidades de parte del público: “...el público nos pide que le ayudemos a formarse: su condición de ciudadanos que nos solicitan ayuda para poder crecer ya que a medida que adquieran más cultura artística tendrán más capacidad de disfrute y quieren que les acompañemos en ese crecimiento. Esto significa que debemos de dejar de verlos como receptores pasivos y como clientes coyunturales de una situación, para verlos como ciudadanos que nos ayudan a tomar decisiones”.

El desafío, entonces, radica en profundizar las instancias de comunicación a fin de capitalizar esos nuevos intereses. Entre las características más destacadas que surgen del debate podemos resaltar el creciente interés relacionado no solo con la obra, concierto, espectáculo, sino también, y en gran medida, con todo lo que sucede alrededor de los espectáculos, como por ejemplo la trastienda (backstage), los ensayos, las charlas, es decir todo el ciclo de vida de un proyecto escénico. El aprovechar estas instancias como posibilidades de oferta al público lleva a un servicio cultural mucho mas profundo y vívido. En consecuencia, ello puede convertirse en una estrategia de ampliación de públicos, en tanto deriva no sólo

en una mayor afluencia de espectadores, sino también vuelve más comprometida la experiencia. Desde la óptica de César Compte, de mantenerse en alza esta tendencia, los desafíos en torno a la comercialización y explotación de servicios que brinda el festival harán crecer la oferta de otras actividades que van más allá de la propia representación, dirigiéndose a satisfacer la demanda de lo que él denomina participación extendida”.

En la medida que los festivales deben aspirar a propiciar un rol mas activo, la implementación de este tipo de estrategias permitiría superar el concepto de intermediación llevándolo hacia un verdadero reencuentro con los públicos que son así concebidos como socios. Al respecto, Sunyer señala que “con el paso de los años mandará mucho más el público que el actual intermediario. En teoría, evidentemente, esto sucederá si el público está formado y adulto y aumenta su gusto, y se conseguirá así la democratización máxima. Pero para que esto suceda, nosotros, en cada edición del festival, hemos de dar dos peldaños más para que el público pueda ir subiendo en sofisticación y dando pistas o plazos para que gente que no ha entrado en este mundo puedan acceder a esta red. (...) El público, por tanto, debe de ser nuestro aliado, en vez de nuestro enemigo”.

Cuando se les preguntó a los directores participantes como podría materializarse una relación más comprometida entre el festival y sus públicos en los procesos creativos, Margarida Troquet propuso distinguir entre la figura de “público” y la de “espectador cómplice”, a quien, en su carácter de líder se le brinda un trato especial o diferencial por parte del festival otorgándole, por caso, ventajas a la hora de tener acceso a más información. Textualmente: “La manera de llevarlo a la práctica es relacionándolos con los artistas a través de una extensión de la experiencia. Podemos invitarlos a participar en talleres con el artista, de manera que se constituyan en un portavoz del espectáculo, ya que contarían con mejor información que la que le cuenta un periodista en una revista especializada. Pedir a los artistas trabajar con estos espectadores antes del estreno del espectáculo es un cambio de paradigma que tendría un efecto multiplicador fenomenal. (...) También podemos ir con el espectador cómplice a la trastienda del artista en su lugar de trabajo, y allí descubrir que el artista además es cocinero y ver su mundo cercano. Entonces, se trata de acercar el artista al espectador, no a los públicos, que no sé exactamente quiénes son”. Mariano de Paco acuerda con la idea de diferenciar entre públicos y espectadores pero se plantea dudas respecto a su efectividad con

un público objetivo de gran escala y ve poco probable la posibilidad de extrapolar este tipo de propuestas a festivales de gran tamaño.

En cualquier caso, en opinión de los participantes, los cambios en las condiciones de mediación con los públicos de festivales indican que las estrategias de gestión deberán contemplar el diseño de programas y acciones que den respuesta a las siguientes tendencias:

Mayor implicación del artista en la extensión de la participación de los espectadores.

Mayor compromiso de los públicos en el acercamiento al proceso creativo.

En cuanto a las estrategias de comunicación tendientes a acercar nuevos públicos, Marta Montalbán, destacó el papel relevante que adquieren las áreas de comunicación de las empresas culturales, quienes deben trabajar a la par de la dirección artística del festival, de manera de acompañar el proceso desde su concepción. Al respecto amplía: “...si se considera el estado actual de restricción presupuestaria que redundará muchas veces en programaciones mucho más escueltas, la labor del área de comunicación deberá ser cada vez mas creativa, mas aun en épocas de crisis, a fin de ampliar los públicos que vienen a nuestros Festivales”.

Los responsables de Temporada Alta coinciden en que si el objetivo se orienta a la ampliación de públicos, el diseño de una estrategia adecuada deberá apartarse de las herramientas tradicionales de comunicación (anuncios en el periódico, catálogos y piezas gráficas complejas). Por el contrario deberán orientarse hacia propuestas mucho más creativas, especialmente en las acciones que pequeñas comunidades, utilizando vías diferenciales a las actuales, de manera de convertirlas en impulsores de los proyectos.

Sunyer nos comparte un ejemplo: “Hace 4 años programamos un concierto de una cantante senegalesa porque aquí en Girona hay una comunidad de senegaleses muy importante. La sala tenía 1800 butacas de capacidad y al día anterior al concierto se habían vendido no más de 10 localidades. Entonces convoqué a la sociedad de senegaleses y les dimos 2 localidades a cambio de que ellos envíen 10 mensajes a sus contactos informando sobre el evento. Había un pacto de confianza. Fue increíble, porque aquella noche vinieron 2500 personas y quedaron 600 afuera. Entonces, los

intentos de comunicación global, no tienen éxito, en cambio cuando se realizan acciones focalizadas se tienen mejores resultados.” Por supuesto que no es una tarea sencilla, y en este sentido otros participantes manifiestan la dificultad que representa concebir una estrategia de comunicación focalizada cuando la programación de un festival suele ser variada y multidisciplinar donde el público objetivo, en consecuencia, también es heterogéneo.

Olivier Delsalle prefiere el concepto de público diferenciado, en vez de público objetivo. Esta distinción se refiere a dos niveles de marketing muy distintos que requieren estrategias diferenciadas. Por una parte diseñar una estrategia fuerte orientada al público en general y otra, simultánea, que implica concebir una propuesta eficaz de comunicación evento por evento para públicos más especializados. Por ejemplo, señala Delsalle, “no haré la misma política de comunicación para un evento de música barroca que para uno de música popular. Para éste último utilizaré las redes sociales, mientras que para la música barroca funcionan mucho mejor los anuncios en los medios gráficos especializados”.

Se ha mencionado la carencia de información que exponga los principales indicadores y resultados de gestión derivados de la producción de festivales. Sin embargo, los sus responsables reconocen que tienen acceso a determinada información que procesan internamente de manera de obtener sus propios resultados. Con respecto a los indicadores que permiten analizar el comportamiento de públicos, Pepe Bablé manifiesta que, independientemente de los índices de ocupación más o menos favorables, a él le interesa ver la calidad del público con el que cuenta, más que la cantidad. Bonet amplía ese concepto, advirtiéndole que se debe aspirar a un equilibrio entre la viabilidad social, la viabilidad artística y la viabilidad económica a medio y largo plazo del proyecto. De allí la necesidad de que cada responsable cree y/o utilice los indicadores de evaluación más adecuados para confrontarlos con la realidad, una vez que se sucedan. Relacionando las variables de evaluación proyectadas con los objetivos de ampliación de público que, naturalmente en un sentido o varios, aspiran los responsables de un Festival, Héctor Schargorodsky, cree que los esfuerzos para alcanzar esos propósitos derivan de la convivencia de tres fuentes de poder, a: los objetivos de la administración, el propio interés del director del festival y, luego las elecciones del público. Como acota Sunyer “el que evalúa un festival es el público en mayor y mejor medida cuando se trata de un público educado y exigente respecto a los umbrales de calidad”. Sobre la misma cuestión Michel

Lethiec menciona que a partir de su experiencia, principalmente a raíz de errores cometidos, será preciso trabajar en pos de la ampliación de públicos sin desatender cuestiones elementales como la calidad y la confianza. En este sentido, pone de manifiesto que los públicos, al estar sobre-informados del universo de propuestas, son en definitiva quienes poseen la capacidad de elección de consumo y, en consecuencia, asignan un valor fundamental a la calidad de la propuesta como un criterio esencial a la hora de repetir la experiencia, de allí que contemplar la variable confianza y calidad representa una apuesta a la fidelización.

En cuanto al concepto de calidad, aunque se dejó en claro la necesidad de medir sus alcances, todavía será preciso establecer los mecanismos que permitan ponderarla. Los expertos reconocen que los indicadores de calidad son más difíciles de establecer en comparación con indicadores cuantitativos. En definitiva parece necesario contar con un conjunto de indicadores que informen de una manera integral los resultados alcanzados.

A modo de resumen de este tema, algunos manifestaron que la evaluación de un festival también debe considerar el índice de ocupación y cantidad de asistentes, caso contrario sería muy reduccionista. Es necesario entonces, un conjunto de indicadores que informen de una manera mas integral los resultados alcanzados. En tanto a índices cualitativos, Négrier sugiere apoyarse sobre los datos de encuestas de públicos a fin de que los responsables de festivales puedan ajustar sus estrategias de desarrollo de públicos, en sus diversas dimensiones.

Para cerrar este apartado, Colomer concluye que en el futuro el desafío radica en ver cómo arribar a las prácticas fructíferas que se expresaron a lo largo del debate acerca de la ampliación de públicos y cómo éstas adquieren visibilidad a partir de los sistemas de comunicación.

Estrategias de gestión y administración de recursos

Los principales ejes de debate en esta sección giraron alrededor de las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son las dificultades actuales de financiamiento? ¿Qué estrategias y decisiones se instrumentan al respecto? ¿Cómo se manifiestan dichas estrategias en las diversas políticas de precios? ¿Qué lugar ocupan las estrategias de recursos financieros y humanos en los procesos de gestión y sustentabili-

dad? ¿Cuáles son los modos de relación e involucramiento que las comunidades pueden promover en términos de financiamiento?

Los datos de la reciente investigación de los Festivales en Catalunya, han permitido estructurar algunas pautas iniciales que condujo la reflexión en torno a los recursos para estos eventos. A partir de la presentación de Bonet, las conclusiones centrales podrían nuclearse en los siguientes enunciados:

- **Heterogeneidad presupuestaria:** Los festivales del sector público tiene una dimensión considerablemente mayor que los del sector lucrativo; a partir del análisis de los presupuestos medios, y teniendo en cuenta la enorme diversidad de realidades, la media de los festivales públicos es de casi 360.000 euros, en el sector lucrativo supera el medio millón de euros y en el sector no lucrativo alcanza los 87.000 euros de media.
- **Aportación pública:** en el caso de los festivales privados, la aportación pública son las subvenciones recibidas, mientras que en el caso de los festivales de titularidad pública, consiste en la aportación directa más la aportación de otras administraciones. Del total de ingresos que reciben, el 50% del financiamiento del conjunto de festivales, de cualquier tipo, procede de la administración pública.
- **Recursos propios:** los ingresos propios representan una pequeña porción de los ingresos totales de los festivales catalanes: sólo supera el 20% en una cuarta parte de los mismos, mientras que el 34% no poseen ingresos propios.
- **Gratuidad:** en el 26% de los festivales todos sus espectáculos son gratuitos, esto está en relación con el bajo índice generación de recursos propios. La media de representaciones totales de los festivales son 33 unidades, de las cuales 14,3 son gratuitas. Si bien el 26% de los festivales tienen todas las sesiones gratuitas, globalmente el 42% de los espectáculos del total de los festivales son gratuitos. Es decir, la gratuidad es un elemento fundamental y muy significativo.
- **Política de precios:** en los festivales con precio único, el precio medio es de 6,60 euros (incluye audiovisuales); en los festivales con precios diferenciales, el precio mínimo promedio es de 7,50 euros, mientras que el precio máximo alcanza los 23,50 euros promedio. Por ende, se advirtió una enorme diversidad

de estrategias de precios, derivada naturalmente de programas muy heterogéneos.

- Desafíos centrales: primero, la elevada dependencia de los recursos provenientes de la administración pública; segundo, los recursos propios representan una proporción muy pequeña. En definitiva, se ha conformado un sistema de festivales que no atiende la necesidad de captar ingresos propios. En este escenario, los festivales lucrativos son los únicos que cuentan con más de la mitad de su financiamiento a través de la generación de recursos propios.

Por su parte, Colomer, en relación a la situación española propone diferenciar los sistemas de recursos en torno a 3 tipos de Festivales:

1. Festivales que se conciben como servicio público;
2. Festivales que se conciben a partir de la iniciativa privada y en función de las lógicas de oferta y demanda;
3. Festivales de iniciativa privada pero con participación pública, en coherencia con los deberes constitucionales de crear y fomentar las manifestaciones de interés cultural. A su entender, estos últimos, a diferencia de los festivales de servicio público, mantienen una preocupación por desarrollar iniciativas de financiación productivas, por ejemplo mediante la esponsorización.

Sin embargo, a su entender, la esponsorización no ha sido una prioridad ni un factor determinante al respecto, sobre todo por no creerse necesario en contextos económicos favorables. A ello, Colomer adiciona los prejuicios extendidos en el sector con relación a las nociones de marketing y el fomento de esquemas de intercambio, “lo que implica una barrera y una dificultad añadida para la implementación de esquemas de generación y optimización de recursos”.

Sobre los alcances de los modelos financieros y su articulación con el resto de los elementos de gestión se debatió acerca de las estrategias que relacionan recursos y programas. Según Emmanuel Négrier: “el festival como empresa económica es una empresa al servicio de un proyecto artístico, y es a partir de este proyecto artístico que hay que ver la adecuación de los recursos y no a la inversa”.

Desde la perspectiva de Lluís Bonet, en la realidad española -a

diferencia del modelo francés más inclinado a una promoción firme desde el sector público- no es la administración pública quien busca al grupo para encargarle un Festival, sino que, normalmente, es la iniciativa privada, con o sin fin de lucro, la que presenta la idea a la administración pública. A partir de esta iniciativa el organismo público evalúa la potencial relación en términos de coherencia con su política, para decidir el apoyo o promoción de la iniciativa privada. Esta iniciativa que “se promueve desde abajo”, difiere del modelo de iniciativa pública en la medida en que los proyectos gestados desde la órbita gubernamental, suelen producirse a partir de recursos propios.

Un tema asociado que vincula las estrategias de recursos humanos y económicos, es la cuestión del personal gestionar recursos privados. Este tema, manifestado sobre todo por Olivier Delsalle, resulta central a la hora de fomentar los esquemas de mecenazgo desde las administraciones públicas de manera tal que siempre exista un retorno efectivo sobre dicha inversión. En ese sentido, se deberían establecer claramente los costos derivados de la búsqueda de recursos privados, para que esas acciones no resulten más costosas que los montos efectivamente transferidos por las organizaciones patrocinantes hacia los festivales (a veces el costo del personal dedicado a buscar fondos resulta mayor que lo aportado). De todas formas, Salvador Sunyer sostiene que siendo mínimamente positivos los beneficios netos, ellos conllevan igualmente otros beneficios asociados: “ello siempre representa una aportación, primero económica y luego en términos de ampliación de públicos; siempre se gana por uno u otro lado, por ejemplo en asistencia.”

Según Delsalle se trata de una cuestión compleja. Por ejemplo en Francia las empresas tienen tendencia a privilegiar a los eventos masivos, o inclinan su apoyo preferente a los eventos sociales y deportivos. La normativa francesa, con leyes de promoción a la participación privada en vigencia desde 2003, promueve el mecenazgo a partir de incentivos fiscales para las empresas, por lo cual la inversión en cultura no representa un gasto sino un crédito impositivo aunque, paradójicamente según él, a veces esto ha contribuido a que las empresas no consideren los beneficios multiplicadores de aportar a las actividades culturales.

Para François Duval, la fuerte presencia en materia de políticas públicas hizo que en Francia no se desarrollaran suficientemente las iniciativas de esponsorio y mecenazgo, y se conformara un modelo de promoción cultural a partir de la aportación pública

directa. Actualmente ese modelo se halla en discusión y debe ser reconsiderado. A su entender, ello exige promover una actitud abierta y receptiva desde el propio sector cultural, donde se considere la vinculación con el sector privado no como un acuerdo ilegítimo o injusto, sino como estrategias para arribar a acuerdos coherentes y equilibrados, con oportunidades para ampliar presupuestos y modalidades de articulación intersectorial.

En tales procesos de captación de recursos, Sunyer considera que es necesaria una segmentación entre los potenciales colaboradores para que se encuentren más en sintonía con los valores y alcances postulados, pues la experiencia muestra que la búsqueda de sponsors generales para el financiamiento de actividades teatrales y musicales no brinda buenos resultados. Hay que encaminar la estrategia hacia un nicho de sponsors más pequeños que, aunque con aportaciones menores, a largo plazo contribuyan a consolidar esquemas de mayor fidelidad y compromiso”.

Estos cambios en las lógicas de comunicación, marketing y sponsoring, conducen a proyectar otros esquemas de articulación posibles que, a su entender, resultan más estructurales y sólidos. Si antes bastaba con poner un logo a cambio de una transferencia dineraria, es manifiesto que en la actualidad ello no es suficiente: “ahora, ya no solo se pretende poner solo un logo, que las empresas ven que no representa un beneficio por sí mismo, sino hay que buscar un retorno para estas empresas que les sea realmente útil e imprescindible”. Desde esta perspectiva, los esquemas de contraprestaciones basados, por ejemplo, en lotes de entradas, resultan en la actualidad insuficientes y debe perseguirse construir alianzas más comprometidas con los colaboradores de dichas iniciativas. “Cuando das algo más que un espacio de visibilidad, el acuerdo resulta más productivo, las empresas tienen algo que lo viven como suyo, tienen algo que es un retorno real”.

Esta modalidad, que conlleva además el beneficio de contribuir a que el festival se arraiga y comparta su realidad con la comunidad, implica una línea importante de desarrollo de recursos que requiera tal nivel de creatividad a la hora de diseñar estrategias capitalizables y que redunden en beneficios concretos para las empresas, no tanto en presencia de marca, sino también, por caso, en relación con sus trabajadores.

Margarida Troquet retomó la cuestión de la titularidad en relación con los procesos de desarrollo de fondos. Desde su experiencia,

“quienes no tenemos titularidad propia, muchas veces tampoco podemos generar ingresos directos”. Esta imposibilidad, derivada del hecho de que los recursos que ingresan van a un global de las arcas públicas, exige además atender los acuerdos o convenios que se hacen desde las administraciones públicas e impiden el desarrollo de relaciones propias con los potenciales mecenas. A su entender, esto contribuye a complejizar el trato directo con el esponsor.

En relación a la vinculación con las administración pública, Oriol Martí propone hacerlas partícipes desde la concepción de la inversión a medio y largo plazo. A su entender, “un festival es una inversión, en primer lugar inmaterial pues se traduce en democratización cultural, en cohesión social, en formación cultural de la población”. Solo en segundo término, hay que considerar los aspectos materiales de tal inversión, derivados sobre todo de la concepción de un festival como un auténtico motor económico, ya sea en aporte de recursos de hotelería, restauración, fuentes de trabajo directas e indirectas, voluntariado, etc.”

Al respecto, desde la experiencia francesa, Négrier sugiere no olvidar la consideración del conjunto de gastos indirectos que la ciudad debe asumir a la hora de financiar estas iniciativas, y se pregunta “a la hora de medir ese retorno, si los beneficios son un criterio de decisión cultural en tanto desarrollo económico o hay que considerar que es el proyecto artístico el que cuenta, aunque los beneficios no sean demasiado altos”. A fines de superar esta dicotomía, Négrier sugiere optar por una tercera vía en la que se alcance “cierto equilibrio entre estos distintos criterios: artístico, territorial, cultural y económico”.

En esta tensión entre los diversos beneficios derivados de las estrategias de captación de recursos y el desarrollo de estrategias particulares al respecto, Enrique Gámez se ocupó de advertir especialmente con relación a la falta de reglas de juego claras para la implementación de esquemas de esponsorio. En tal sentido, manifiesta el desconocimiento mutuo que existe entre ambos actores de la relación: “falta cultura a las empresas, y a su vez, a nosotros nos falta cultura empresarial: a la empresa le falta comprender la importancia del sector cultural, y al propio sector, el reconocimiento de un socio estratégico para no caer en un circuito de autoflagelación”. A su entender, las causas radican en que no se han construido puentes con el sector privado, ni se ha considerado prioritaria en España una ley de mecenazgo, lo que se ha sumado a las dificultades de administraciones pluri-autonómicas, lo que

hace complejo instrumentar tal captación de recursos privados. En este marco, se arriba a una situación compleja, por cuanto, por una parte, la administración no otorga los recursos suficientes, y por otro, exige la búsqueda de financiamiento externo, aunque sin reglas claras. De allí que resulte central la alianza entre los diversos festivales. Según Gámez “ésta definición del lugar de la cultura en los procesos de acercamiento al sector privado, del lugar de la cultura en la empresa, y en el marco de los procesos de esponsorio y responsabilidad social empresaria, es parte de nuestra responsabilidad y de los desafíos pendientes de las 17 comunidades autónomas”.

En este punto, los participantes coincidieron en destacar la necesidad de potenciar estrategias en red y trabajar a partir de esquemas de optimización de recursos compartidos. Aunque en algunos casos se buscan acuerdos formales, según Sunyer son propuestas que solo funcionan bien cuando están basadas en las relaciones personales entre los directores y los equipos humanos de cada Festival.

Desde la experiencia de Gámez, una función concreta para estas redes es la celebración de reuniones de coproducción y colaboración para “poner de manifiesto que la singularidad ya no se encuentra únicamente en lo que yo tengo como propio, único y exclusivo, sino en la colaboración y optimización de recursos compartidos”. Para el caso de las iniciativas españolas, ello se materializa en redes como FESTCLÁSICA o la Asociación Europea de Festivales que capitalizan las conmemoraciones de autores para crear o celebrar espectáculos que puedan girar por todo el territorio nacional.

Por su parte Margarida Troquet prefiere “una lectura desde el punto de vista de la ética del servicio público para el creador, es decir, analizar en qué posición estamos como mediadores y cómo podemos ayudar a los creadores”. Desde ese lugar, más que colaborar con otra estructura, entidad o Festival, lo que ella prioriza es buscar “estructuras cómplices para que puedan acompañarse los proyectos de los creadores y acogerlos, ya sea en términos de exhibición, como de residencias o festivales”. Lo central entonces no es establecer un formato definitivo para todos los creadores, sino “buscar los cómplices adecuados para cada uno y los modos en que éstos pueden acompañarlos en sus procesos”. De allí que, desde su postura, deban promoverse esquemas vitales y productivos desde los servicios públicos a fines de que los creadores pue-

dan contar con sistemas de complicidades para el desarrollo de sus proyectos, residencias o espacios de investigación. No obstante, Troquet dice que estos sistemas de complicidades no deben estar cerrados en una red formalizada, ni caer en obligaciones derivadas de esa pertenencia.

Con relación a estos esquemas de colaboración, Sunyer reconoce que hay un déficit importante y que ello se deriva, por lo general, de limitaciones de personal o escasez de tiempo para poder mantener y profundizar las colaboraciones. Asimismo coincide con la tendencia de las redes a caer en ocasiones en modelos algo encorsetados: “a momentos puedes obtener beneficios pero pueden exigirte determinadas acciones con las que no estarías de acuerdo; de momento prácticamente no existe red teatral que funcione en forma óptima”. Coincide con Troquet en la necesidad de buscar fórmulas menos estabilizadas y acciones más ágiles y específicas en el marco de proyectos de colaboración concretos.

En definitiva, dice Sunyer, “el problema es que parte de los agentes que deberían participar en ese proceso no tienen interés en estructurarse (“divididos nos vencen mejor”), y sobre todo, porque la solución no se haya en un sistema sino en unos sistemas”. Del mismo modo en que se priorizó el concepto de “públicos” por sobre el de “público”, ahora propone pasar de la lógica de “sistema” a la de “sistemas”. Es decir, para la coproducción se requiere un sistema; para conseguir una normativa real de fomento del patrocinio y del mecenazgo, se necesita otro tipo; lo propio para encauzar el tema de las relaciones laborales y la normativa en el sector.

Los últimos dos temas que se debatieron en relación a la gestión de recursos fueron las políticas de precios y, muy brevemente, se mencionó la importancia que tiene una adecuada gestión del personal. Sobre los precios, se pone de manifiesto la vinculación entre aspectos de recaudación, inclusión y gratuidad, y es Sunyer quién establece un primer límite al decir que “aunque descrea de los precios baratos, en la medida en que un festival se financia con dinero público y posee función social, considero que ningún ciudadano puede dejar de asistir a un espectáculo por motivos de índole económica”. Tal cual adelantamos en el apartado anterior, él opina que la costumbre de entregar entradas gratuitas a gente que puede asumir su coste (más extendida para el centro de España que para Catalunya), no contribuye a formar ni incrementar públicos, sino a quitar el interés sobre el producto. Desde su

postura, parte del proceso de incrementar los públicos debe priorizar un esquema que contemple una suba en los precios de las entradas para aquellos que puedan afrontarlo, y una baja considerable para aquellos que tengan dificultades en hacerlo.

Se abordó a continuación la tendencia al aumento de las ventas de tickets a través internet, y la disminución de la venta por taquilla. Se mencionó que una ventaja de este cambio es poder contratar empresas de ticketing que brindan información relevante sobre los públicos, aunque en opinión de Delsalle, puede ser un riesgo ceder a estas empresas información valiosa sobre los espectadores. espectadores; de allí que hayan priorizado sus esfuerzo en mantener las ventas presenciales, que aunque implican cierta pérdida de ventas, conlleva al mismo tiempo la posibilidad de adquirir datos valiosos sobre el perfil de espectadores.

Por su parte, Négrier coincide en la importancia de tener una estrategia sobre la venta de taquilla que no implique únicamente la tercerización del servicio, sino que permita la recuperación de información sobre los comportamientos del público. De todas formas las cifras alimentan la tendencia hacia los medios virtuales y prueban la importancia de monitorear la información derivada de los consumos. Según él, “el 90% de los espectadores consultan la web de sus festivales, el 50% consultan las redes sociales que promocionan el festival y que animan la comunicación social alrededor del evento”.

Gámez acuerda con un esquema dual que combine las ventas a través de internet con sistemas de entradas más tradicionales, aunque en su festival la venta a través de boleterías virtuales representan un porcentaje de entre el 70 y 74% de las entradas. Incluso ha decidido mantener un sistema de venta a través de fax, orientada a facilitar el procedimiento a espectadores de mayor edad.

Desde otra perspectiva, Sunyer piensa en la taquilla como un tema prioritario a futuro toda vez que constituye una herramienta para modificar la conducta del espectadores “o nosotros facilitamos el proceso de que el público vaya escalando peldaños y se vaya diversificando hacia cosas más especializadas o nos encontraremos con que a la larga nos veremos obligados a programar sólo espectáculos “mass media”. A su entender, las estrategias centrales pasan por la fidelización de públicos, por escalar peldaños de sofisticación, por emprender esquemas de formación de públicos, caso contrario, las iniciativas de los festivales pasarán necesariamente a

resultar víctimas de la taquilla, en tanto fuente principal de recursos financieros. Colomer, aunque suscribe la idea, promueve que el porcentaje de taquilla cubra el máximo posible, como mínimo un 51% de los costes. A su entender, ello se basa no sólo en argumentos económicos, sino en el “hecho añadido de ser un claro indicador de que hemos creado una relación con los públicos basada en la confianza. Por tanto, la premisa de fijar una taquilla, no debe interpretarse como una necesidad coyuntural o un mal menor, sino “como un indicador clave de que hemos conseguido avanzar en un proceso elemental para con nuestros públicos; y ello a través de una función mediadora y pedagógica, ofreciendo los nutrientes necesarios para que el público se desarrolle en la línea que nos solicita y necesita”. Todo lo anterior llevó a señalar el rol estratégico del personal de taquilla, y la necesidad de incluir esquemas de capacitación permanente para ellos, por ejemplo, mediante la participación en el procesamiento de información estadística del público asistente. Esto generaría mayor implicancia en su trabajo, y un compromiso a la hora de producir información vital sobre los espectadores.

Ello vincula con la cuestión de la generación de recursos económicos con las estrategias de recursos humanos desarrolladas por los festivales escénicos. Las conclusiones centrales del Informe de Festivales en Catalunya, han permitido consensuar un punto de partida y enmarcar el intercambio entre los participantes. Los ejes centrales expuestos por Bonet comprendieron los siguientes aspectos:

Núcleo de trabajo primario: la mayoría de los festivales cuenta con un grupo de trabajo estable muy pequeño, que aumenta rápidamente su cantidad a medida que se acerca el inicio del evento. Este proceso acumulativo de captación de personal presenta los siguientes rasgos: en tanto a la totalidad de personal, el 76% sólo trabaja durante el Festival, y el 64% de ellos más de 36 horas a la semana. Pero del equipo permanente, sólo el 22% lo hace de manera intensiva.

Competencias y distribución: las competencias laborales en personas clave de las distintas áreas de responsabilidad del equipo de gestión no resultan homogéneas: dentro de los factores, únicamente “capacidad de planificación” pose una tasa de 2,2 de repetición, aunque “sensibilidad artística” y “asistencia regular a actividades culturales” también se advierten como competencias requeridas.

Esquemas de reclutamiento: prácticamente el 80% del reclutamiento del personal proviene de colaboraciones de años anteriores, por lo tanto, existe una alta estabilidad del equipo en los eventos intensivos y temporales (en todas las categorías). El nuevo equipo es reclutado principalmente a través de la red de contactos del propio Festival. Uno de los aspectos destacados de la gestión de festivales es que, al no contar con tiempo suficiente para capacitar al personal, debe recurrirse a la red de contactos de personal de festivales anteriores.

Bonet comenzó asegurando que “el éxito de un festival depende en buena medida de la calidad y responsabilidad de los recursos humanos”. Oriol Martí coincide y señala que “es muy importante que el público observe que el equipo humano que participa en el festival sea el mismo en cada edición porque esto crea imagen de unidad y calidad del evento, y también, porque suelen establecerse vínculos entre el público y el equipo”.

Desde la experiencia del Festival de Granada, Enrique Gámez afirma que en términos de fidelización de recursos humanos, en su festival convive personal permanente al que se suma además la posibilidad de contar con “contratos fijos discontinuos” para los periodos de mayor actividad. A estos se suman además la captación de pasantes egresados de posgrados de gestión que necesitan hacer prácticas y que, según él, “es justamente de esas prácticas de donde ha salido el principal crecimiento humano del Festival, personal que en muchos casos se ha ido incorporando como plantilla fija”.

Con relación a la importancia de desarrollar ingresos propios señalada anteriormente, se advierte la importancia de contar con la participación de personal de taquilla durante los encuentros de trabajo y las instancias de balance; desde la óptica de Gámez, es estratégica esta posibilidad de sumar al personal de contacto con el público, en la medida en que conoce sus gustos, puede vehicular recomendaciones y contribuye a evitar perder la venta de entradas.

Conclusiones: Los principales desafíos a enfrentar

A lo largo de este artículo, se expusieron de manera sintética, las principales reflexiones, experiencias y manifestaciones en torno a la diversidad de cuestiones relativas a la gestión de festivales de artes escénicas. A partir de ese recorrido, y en consideración a la

diversidad de temas abordados como así también la amplitud de opiniones derivadas del conocimiento y experiencia de los profesionales y expertos, podemos afirmar que los festivales de España y Francia han gozado de una evolución favorable y fructífera en su desarrollo. En cuanto a la masa crítica que se ha generado alrededor de estos eventos, habrá que destacar el elevado nivel de reflexión que se sucedió durante el transcurso de estas jornadas que ha contribuido al logro de los objetivos planteados para estos encuentros toda vez que aportan en gran medida a la conceptualización y teorización sobre los modelos y estrategias de gestión de los festivales.

Para todos los participantes los festivales escénicos constituyen una manifestación cultural en pleno desarrollo, aunque en un futuro próximo deban enfrentar una serie de dificultades generadas por el contexto de la actual crisis global. Para poder aspirar a su consolidación y supervivencia, los festivales deberán que diseñar e implementar modelos de gestión más eficientes que los lleven a profundizar la democratización cultural.

Ante ese panorama, desde la perspectiva de Colomer “parte de los festivales en España y Cataluña poseen un rumbo marcado pero muchos otros no. Unos son pro-activos (buscan hacia dónde crecer) y otros son reactivos (avanzan a partir de las circunstancias)”. Esto llevará inevitablemente, por un lado a la necesidad de “racionalizar el sistema o los sistemas y definir el marco de funcionamiento para que el contexto sea lo más favorable posible para el desarrollo global”, y por el otro, trabajar paralelamente sobre el “buen posicionamiento estratégico para cada uno de los festivales”. A su entender, ello requiere partir del análisis de los activos de cada contexto, determinar los atributos de posicionamiento en el conjunto y, por ende, re-definir la misión, objetivos y públicos para cada programa; una vez realizado este análisis -según Colomer- se podrá ver “cuál es el formato operativo (modalidad, duración, frecuencia, etc), los contenidos o productos (tanto artísticos como periféricos), el modelo de gestión más idóneo y, por último, el modelo necesario de financiamiento”.

A modo de cierre de la sesión, los directores y responsables presentes han definido algunos de los desafíos pendientes que imaginan para sus festivales, no tanto desde estas lógicas conceptuales que han guiado el encuentro, sino a partir de esos pensamientos vivenciados como potenciales desarrollos futuros: ¿qué desean para sus festivales? ¿Hacia dónde imaginan su desarrollo?

Desde la perspectiva de Salvador Sunyer, aunque la actual crisis es importante y compleja, también puede ser una oportunidad, en el sentido que decantará aquellas iniciativas que ya se encontraban en procesos agónicos y puede facilitar el ascenso de aquellos festivales con capacidad de reinventarse. Ello demandará flexibilidad y rapidez pues “las circunstancias varían en forma tan veloz que es imposible poder redibujar un festival de una vez para siempre y la magnitud económica conlleva el ejercicio de obligarse a repensarlo todo”. Su deseo es “que aquellos que tengan iniciativas y participen de la gestión de estos programas no pierdan ese norte que nos permite llevar a cabo los festivales con sus respectivas especificidades”.

Desde la mirada de Margarida Troquet añade una preocupación por los objetivos artísticos, a la vez que cuestiona la responsabilidad que deberán adoptar a futuro los festivales sobre los aspectos esencialmente artísticos: “¿dónde va a quedar la creación escénica? Como máximo vamos a intentar mantener el presupuesto, pero ¿y los artistas? ¿la investigación? ¿cómo vamos a alimentar la materia artística? ¿de qué van a vivir?”.

Pepe Bablé trae una postura más optimista ante los tiempos venideros. El sugiere, por un lado, poner más énfasis en el concepto festivo que conlleva este tipo de eventos y, por el otro, invita a reflexionar acerca del efecto dinamizador que puede derivar de otras acciones que no sean los espectáculos: “Cuánto más trabajemos la vertiente paralela, más le vamos a trasladar a la sociedad la conveniencia de mantener los festivales.”

Por su lado, Enrique Gámez pone el acento en la necesidad de conseguir una coordinación más conjunta en el plano de la gestión. Al respecto afirma: “Esta crisis no es tanto una crisis de recursos, sino una crisis de priorización a la hora de poner el dinero”. Por lo cual pone de manifiesto la necesidad de impulsar la ley de mecenazgo en España, entendida como una herramienta que permita crear un puente de unión más sólido entre el sector público y privado.

Margarita Troquet propone ampliar los espacios destinados a la gestión de aspectos artísticos, mientras que Oriol Martí aspira a que los responsables de festivales pongan un mayor énfasis sobre las cuestiones vinculadas con los recursos. Desde esta óptica, señala que la cultura es inversión por lo cual “tenemos una responsa-

bilidad que es dar una respuesta discursiva a este fenómeno, en la que hablemos de la cultura como trabajo cualificado, turismo, potencial económico, etc.”. También destaca la importancia de promover una profesionalización de la gestión más elevada, pasando de una visión del gestor como activista, a un gestor que tiene una alta responsabilidad para administrar recursos públicos y privados. y ponderando la influencia que esto representa para los miembros de la sociedad.

Para finalizar quiero señalar que, al concluir el seminario el conjunto de los participantes –entre los cuales, por supuesto, me incluyo- valoró y agradeció tanto las atenciones recibidas por parte de los organizadores, como así también la experiencia vivida durante estos dos días de reflexión. Varios de ellos señalaron que la riqueza y profundidad con la que fue abordado cada uno de los temas incita a replicar este tipo de plataformas, incorporando además de otros actores del sector a otros agentes tales como políticos y patrocinadores. El intercambio de ideas que se podría producir redundaría seguramente en la realización de más y mejores festivales y aportarían a la conceptualización de su gestión.

Bibliografía General

- ABC (1960) "Festivales de España del Plan 1960", 3 de febrero, 57.
- ABC (1963a) "Asamblea nacional de festivales de España", 30 de octubre, 65-66.
- ABC (1963b) "Fraga Iribarne clausura en Valladolid la asamblea de los festivales de España", 31 de octubre, 61.
- ABC (1964) "II Asamblea del consejo de Festivales de España", 21 de noviembre, 85.
- ADORNO, T. (1962) *Philosophie de la nouvelle musique*, Paris: Gallimard.
- ALLEN, J.; McDONNELL, I.; HARRIS, R.; O'TOOLE, W. (2002) *Festival and special event management*, Brisbane: Wiley.
- ARGANO, L. et al. (2005) *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano: FrancoAngeli.
- ARIÑO, A. (2010) *Prácticas culturales en España*. Desde los años sesenta hasta la actualidad, Barcelona: Ariel.
- AUTISSIER, A.-M. (2008) *L'Europe des festivals de Zagreb à Édimbourg, points de vue croisés*. Toulouse: Éditions de l'Attribut.
- BARONA, M. (2010) *Incidencia socio-económica de los festivales en Aragón. Estudio en municipios de menos de 20.000 habitantes*. Estudio no publicado.
- BAUMOL, W.J.; BOWEN, W.G. (1966) *Performing Arts the Economic Dilemma. A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*, Cambridge: MIT Press.
- BAZBAZ LAPIDUS, S. (2011) *La importancia de los Festivales Culturales en México*. Conferencia dictada en el 3er Encuentro Nacional de Instituciones Municipales de Cultura, Ciudad de México, junio 2011.
- BENHAMOU, F. (2004) *Économie de la Culture*, Paris: La Découverte.
- BENHAMOU, F. (2006) *Les dérèglements de l'exception culturelle*, Paris: Seuil.
- BENNETT, S. (1997) *Theatre Audiences – A Theory of Production and Reception*, London: Routledge.

BONET, L. (1999) "The Theatre in Spain", MAANEN, H. van; WILMER, S. (eds.) *Theatre Worlds in Motion, Structures, Developments and Politics in the Countries of Western Europe*. Amsterdam: Editions Rodopi B. V.

BONET, L. (2007) *Análisis de la formación universitaria en gestión cultural en España*, Dirección general de cooperación y comunicación cultural del Ministerio de cultura, <http://www.gestioncultural.org/ficheros/LBonet-FormacionGC.pdf> (visualizado 10 diciembre 2010).

BONET, L.; ELIA, C.; SCHARGORODSKY, H. (2008) *La economía del espectáculo: una comparación internacional*, Barcelona: Gescènic.

BONET, L. et al. (2008) *Modelos económicos de las artes escénicas en España*, Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública. www.redescena.net/descargas/proyectos/mercado.pdf (visualizado 10 diciembre 2010).

BONET, L. (2009) *Modelos de gestión y dirección de los grandes festivales*, Estudio sin publicar, encargo del INAEM del Ministerio de Cultura.

BONET, L.; CARREÑO, T. (2010) *Els festivals a Catalunya*. Barcelona: Universitat de Barcelona (no publicado).

BONET, L., NEGRIER, E. (dir.) (2008) *La fin des cultures nationales ? Les politiques culturelles à l'épreuve de la diversité*, Paris : La Découverte.

BONET, L.; NÉGRIER, E. (2011) "La tensión estandarización-diferenciación en las políticas culturales. El caso de España y Francia", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 6: 53-73.

BONET, L.; VILLARROYA, A. (2008) "The performing arts sector and its interaction with government policies in Spain", H.O. Van den Berg and C. Smithuijsen (ed.) *State on Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*, Amsterdam: Boekmanstudies.

BONET, L.; VILLARROYA, A. (2009), "La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España", *Estudios de economía aplicada*, 27(1): 311-336.

BOWEN, H.E.; DANIELS, M.J. (2005) "Does the music matter? Motivations for attending a music festival", *Event Management*, 9(3): 155-164.

BOURDIEU, P. (1979) *La Distinction*, Paris: Minuit.

BOURDIEU, P. ; DARBEL, A. (1969) *L'Amour de l'art*, Paris: Minuit.

CARREÑO, T. (2011) "Camins creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya", L. Bonet (Coord.) *Perfil i reptes del gestor cultural*, Gescènic, Barcelona, 53-173.

CARREÑO, T.; BARBA, L. (2010) *Cens de Festivals artístics de Catalunya*, Barcelona: Generalitat de Catalunya (no publicado).

CERES (2011) *Estudi sobre l'impacte econòmic de la Fira Trapezi*, <http://bit.ly/>

pk111A, (Visualización 30 septiembre 2011).

CHARTRAND, H. y MCCAUGHEY, C. (1989) "The Arm's Length Principle and the Arts: An International Perspective - Past, Present and Future", M.C. Cummings and J.M. Schuster (eds.) *Who's to Pay for the Arts? The International Search for Models of Support*. New York: ACA Books.

CLAIR, J. (2011) *L'hiver de la culture*, Paris: Flammarion.

COLBERT, F.; CUADRADO, M. (2003) *Marketing de las Artes Escénicas*, Barcelona: Ariel.

COLOMER, J. (2006) *La gestión de las artes escénicas*, Sant Celoni: Bissap, Quaderns Gescènic 1.

COLOMER, J. (2010) "Sobre los modelos de programación", *Artez. Revista de las Artes Escénicas*, Enero, 153. www.artezblai.com/artez/artez153/iritzia/colomer.htm (Visualizado 14 diciembre 2010)

COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*, Sant Celoni: Bissap, Quaderns Gescènic 4.

COMISIÓN DE ESTUDIO DE LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES DEL SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS (2007) *Plan Nacional de Teatro*, Madrid: INAEM.

CORCUFF, Ph., LE BART, Ch., DE SINGLY, F. (dir.) (2010) *L'individu aujourd'hui. Débats sociologiques et contrepoints philosophiques*, Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

COUSIN, S. ; REAU, B. (2009) *Sociologie du tourisme*, Paris: La Découverte.

CRESPI-VALLBONA, M. y RICHARDS, G. (2007) "The meaning of cultural festivals", *International Journal of Cultural Policy*, 13:1, 103-122.

CUADRADO, M.; PÉREZ, C. (2007) "La gestión de la programación teatral en España", *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(1): 79-89.

DE GREEF, H. ; DEVENTER, K. (2008) *Cahier de l'Atelier. Arts festivals for the sake of art?: challenges of running a festival*. Gent: European Festivals Association.

DE LEÓN, M. (2004) *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*, México: CONACULTA.

DE SINGLY, F. (2003) «La famille individualiste face aux pratiques culturelles», O. Donnat, P. Tolila, *Le(s) Public(s) de la culture*, Paris, Presses de Science Po, 1: 43-60.

Derrett, R. (2008) *Regional festivals: Nourishing community resilience: the nature and role of cultural festivals in Northern Rivers NSW communities*, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

DEVESA, M. (2006) *El impacto económico de los festivales culturales*, Madrid: Fundación Autor.

DJAKOUANE, A. (2005) *Les publics du Théâtre de Cavaillon 2003-2004*, <http://www.theatredecavaillon.com/IMG/pdf/enquete.pdf> (Visualizado 14 diciembre 2010)

DJAKOUANE, A., PEDLER, E. (2003) «Carrières de spectateurs au théâtre public et à l'opéra», O. Donnat, P. Tolila, *Le(s) Public(s) de la culture*, Paris, Presses de Science Po, 2: 203-214.

DONNAT, O. (1994) *Les Français face à la culture: de l'exclusion à l'éclectisme*, Paris: La Découverte.

DONNAT, O. (2009). *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique*, Paris: La Découverte.

DORIN, S. (2011), *Le public de l'Ensemble Intercontemporain*, Séminaire de l'Association Française des Orchestres, Paris, 31 janvier 2011.

DUBOIS, V.(1999) *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris: Belin.

ELIAS, N. (1997) *Logiques de l'exclusion*, Paris: Arthème Fayard.

ESCUADERO, J. (2006) (Coord.) *La contratación de espectáculos y actividades culturales por las Corporaciones Locales*, Madrid: FEMP.

FABIANI, J.-L. (2007) *Après la culture légitime. Objets, Publics, Autorités*, Paris, L'Harmattan, Coll. «Logiques Sociales».

FAIVRE-D'ARCIER, B. (2005) "Comment donner un avenir aux festivals ?", 303. *Théâtre et Danse*, Hors série. www.efaaef.eu/newpublic/upload/efadoc/11/BFAComment%20donner%20un%20avenir%20aux%20festivals.doc?-session=s:D56134281b90d001FDuxX1A3DDED (Visualizado 14 diciembre 2010)

FERRER, J. (2007) Verano, franquismo y festivales, artículo digital, *La Vanguardia* (8 de abril de 2007, 18-19)

FINKELKRAUT, A. (2002) *L'imparfait du présent*, Paris : Gallimard.

FLEURY, L. (2006) *Sociologie de la culture et des pratiques culturelles*, Paris : Armand Colin.

FREY, B. (2000) *The Rise and Fall of Festivals. Reflections on the Salzburg Festival*, Working Paper n. 48. Institute for Empirical Research in Economics. www.unizh.ch/iwew/wp (Visualizado 14 diciembre 2010)

FRISBY, W.; GETZ, D. (1989) "Festival management: A case study perspective", *Journal of Travel Research*, 28(1): 7-11.

GETZ, D. (2007) *Event Studies. Theory, research and policy for planned events*, Oxford: Elsevier.

GETZ, D., ANDERSSON, T.; CARLSEN, J. (2010) "Festival management

Studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research", *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1): 29-59.

GLEVAREC, H., PINET, M., (2009) «La «tablature» des goûts musicaux: un modèle de structuration des préférences et des jugements», *Revue Française de Sociologie*, 50(3): 599-640.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA (1984) *Los diez días que conmovieron a Córdoba*, Córdoba, Argentina: Gobierno de la provincia de Córdoba.

GOLDBLATT, J. (1997) *Special Events. Best practices in Modern Event Management*, New York: John Wiley and Sons.

GONZÁLEZ, A.; RAMÍREZ, J. (2008) *Impacto económico del XI Festival de Flamenco de Jerez*, <http://bit.ly/oyCpau>, (Visualización 30 septiembre 2011)

GORNITZ, D. (1987) "Fiesta de pobres. Crónica del II Festival de Teatro Latinoamericano de Córdoba", *Conjunto, revista de teatro latinoamericano*. Casa de las Américas: 72.

GOUSCH, A.M., ZULAIKA, J. (Eds.) (2007) "Aprendiendo del Guggenheim Bilbao". Barcelona, Ed. Akal.

GUERZONI, G. (2008) *Effetto festival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Milano: Fondazione Eventi – Fondazione Carispe.

HANSEN, K. *et al.* (2003) *Festivals: challenges of growth, distinction, support base and internationalization*. Turku: Department of Culture of Turku.

HERRERO, L.C. ; DEVESA, M. (2007) "El fenómeno de los festivales culturales en España: análisis y dimensión del impacto económico", *Cuadernos de economía de la cultura*, 7/8 (enero/diciembre): 7-26

HUNYADI, Z; INKEI, P.; SZABÓ, J.Z. (2006) *Festival-world Summary Report. National Survey on Festivals in Hungary including deliberations on public funding, evaluation and monitoring*, Budapest: Kultúrpoint, The Budapest Observatory. http://www.budobs.org/pdf/Festival_en.pdf (Visualizado 14 diciembre 2010).

ILCZUC, D.; KULIKOWSKA, M. (2007) *Festival Jungle - Policy Desert? Festival Policies of Public Authorities in Europe*, Reeding for the CIRCLE Conference held in Barcelona, October 19-20th.

INKEI, P. (2005) *Apoyo a festivales artísticos y culturales*, Budapest Observatory. IFFACA Informe D'Art N. 21. www.ifacca.org/topic/assistance-to-arts-and-culture-festivals (Visualizado 14 diciembre 2010)

JACON DE ARAUJO MOREIRA, N. (1997) "30 años de Festival", Edición del Festival de Londrina, Brasil.

KLAIC, D. (2006) "Festival", *Lexicon, Performance Research*, 4(11): 54-55.

KOTLER, P.; SCHEFF, J. (2002) *Marketing de las artes escénicas*, Madrid : Fundación Autor.

LA VANGUARDIA ESPAÑOLA (1963) "Anuncio de concurso artístico para Festivales de España", 13 de enero, 6.

LA VANGUARDIA ESPAÑOLA (1972) "Cervera: en breve se iniciarán las representaciones de La Passió", 2 de marzo, 51.

LAHIRE, B. (2004) *La Culture des Individus*, Paris: La Découverte.

LEFEBVRE, H. (1981) *Critique de la vie quotidienne III. De la modernité au modernisme. Pour une métaphilosophie du quotidien*, Paris: L'Arche.

LEFEBVRE, H. (1974) *La production de l'espace*, Paris: Anthropos.

LEVERATTO, J-M. (2010,) *Cinéma, Spaghettis, Classe ouvrière, Immigration*, Paris: Éditions La Dispute.

LUCAS, J-M. (2009) "La production d'indicateurs: source de sens pour les politiques culturelles territoriales?", colloque *Quelle évaluation pour les politiques culturelles*, Annecy, 24 septembre - <http://www.irma.asso.fr/Jean-Michel-Lucas> (Visualizado 14 diciembre 2010)

MAFFESOLI, M. (1991) *Le temps des tribus*, Paris: Livre de poche.

MARTINELL, A. (2001) *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos)*. <http://bit.ly/h1oCul> (Visualizado 3 de enero de 2009).

MARTÍNEZ TABARES, V. (2001) "Caracas abierta al mundo", *Conjunto, revista de teatro latinoamericano*. Casa de las Américas, 122.

MAUGHAN, Ch. & BIANCHINI, F. (2004), *The Economic and Social Impact of Cultural Festivals in the East Midlands of England*, East Midlands Development Agency; Arts Council England.

MCCARTHY, K.F. et al. (2001) *The Performing Arts in a New Era*, Santa Monica, CA: RAND.

MENGER, P-M. (2003) *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris: Seuil.

MICHAUD, Y. (2003) *L'art à l'état gazeux. Essai sur le triomphe de l'esthétique*, Paris: Stock.

MINISTERIO DE CULTURA (2007) *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2006-2007*, Madrid: Ministerio de Cultura. www.mcu.es/estadisticas/index.html (Visualizado 14 diciembre 2010)

MINISTERIO DE CULTURA (2009) *Estadísticas culturales*, Madrid: Ministerio de Cultura. www.mcu.es/estadisticas/index.html (Visualizado 14 diciembre 2010)

MINISTERIO DE CULTURA (1995) *Cultura en Cifras*, Madrid: Ministerio de

Cultura.

MINISTERIO DE CULTURA (2008) *Explotación Estadística de las Bases de Datos de Recursos de las Artes Escénicas. Datos 2003-2007*. Madrid: Ministerio de Cultura. Centro de documentación teatral. www.mcu.es/culturabase/cgi/um?M=/t19/p19/a2005/&O=pcaxis&N=&L=0 (Visualizado 14 diciembre 2010)

MIRALLES, E. *et al.* (2009) *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*, Madrid: FEMP. http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/8374/78998/file/Gu%C3%ADA_indicadores%20final.pdf (Visualizado 14 diciembre 2010)

MONLEÓN, J. (1998) "Bogotá, espejo del teatro del mundo", *Primer Acto, cuadernos de investigación teatral*. 3: 274.

MONLEÓN, J. (1984) "Manizales", *Primer Acto, cuadernos de investigación teatral*. 2-3: 203-204.

MORENO URIBE, E.A. (1993) "Carlos Giménez Tiempo y Espacio", Caracas: Vadell Hermanos Ed.

MULCAHY, L. (2005) *Theater Festivals: Best Venues for New Works*, New York: Watson-Guptill Publications.

MUNDY, S. (2002) *The Performing Arts. A Manual for Managers*, Strasbourg: Council of Europe. STAGE project.

NÉGRIER, E. (2008) "Public Policies for the Performing Arts in France", H.O. Van den Berg and C. Smithuijsen (ed.) *State on Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*, Amsterdam: Boekmanstudies.

NEGRIER, E. (2009) "Des zoulous aux bons élèves. 35 ans de partenariat entre le ministère de la Culture et le conseil général dans l'Hérault", *Culture and Local Governance*, 2,(2) : 8-28.

NÉGRIER, E.; JOURDA, M-T. (2007) *Les nouveaux territoires des Festivals*, Paris: Michel de Maule/France Festivals.

NEGRIER, E., DJAKOUANE, A., JOURDA, M. (2010) *Les publics des festivals*, Paris: Michel de Maule-France Festivals

NEGRIER, E., DJAKOUANE, A., JOURDA, M. (2011) "Les Eurockéennes de Belfort et leur public", Rapport pour le Conseil Général du Territoire de Belfort, Montpellier: Réseau-en-Scène

NEGRIER, E., VIDAL M. (2009) "L'impact économique de la culture. Réels défis et fausses pistes", *Economia della Cultura*, 4 : 487-498.

OBARRIO E. (1998) "Teatro Fray Mocho 1950-1962 *Historia de una quimera emprendida*", Buenos Aires: Ed. Instituto Nacional del Teatro.

OLIVERAS, J. (2008) "Sónar: Festival Internacional de Música Avanzada y Arte

Multimedia de Barcelona". A. Colombo y D. Roselló (eds.) *Gestión cultural: estudios de caso*. Barcelona: Ariel.

OLDERSHAW, T. (2011) "Circulation des publics entre les offres culturelles: étude de cas à Londres", *Communication au séminaire de l'Association Française des Orchestres*, 31 janvier, Paris.

ORDAZ, L. (2010) *Historia del teatro en el Río de la Plata*, Buenos Aires: INT.

PAREJO, R., (1968) "Contratos administrativos atípicos", *Revista de administración pública*, 55: 383-420.

PASQUIER, D. (2003) "Des audiences aux publics: le rôle de la sociabilité dans les pratiques culturelles", O. Donnat, P. Tolila, *op. cit.*, 2: 109-118.

PELLETTIERI, O. (2007) *Historia del Teatro Argentino en las Provincias*, vol. II, Buenos Aires: Galerna – INT.

PÉREZ MARTÍN, M.A. (2006) *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo*, Ciudad Real: Ñaque editora.

PÉREZ-RASILLA, E. (2004) "Teatro público y teatro privado. Opiniones para un debate". *Arbor* CLXXVII, 525-549.

PETERSON R. A. (1992) "Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivore and univore", *Poetics*, 21(4): 243-258.

PREECE, S. (2005) "The performing arts value chain", *International Journal of Arts Management*, 8(1): 21-32.

QUERO GERVILLA, M.J. (2003) *Marketing cultural. El enfoque relacional en las entidades escénicas*, Madrid: La red.

QUINN, B. (2005) "Arts Festivals and the City", *Urban Studies*, 42(5-6): 927-943.

RAMELLO, G.B (2000) "Festival musicali ed eternalità", *Sviluppo economico. Rivista quadrimestrale di Politica Economica*, 4: 101-114.

RODRIGUEZ MORATÓ, A. (2007) *La sociedad de la cultura*, Barcelona : Ariel

ROSIER, S. (2010) "La culture à l'encan", Laurent Bonelli; Willy Pelletier (dir.), *L'État démantelé. Enquête sur une révolution silencieuse*, Paris: La Découverte-Le Monde Diplomatie, 274-283.

SAN SALVADOR DEL VALLE, R.; LAZCANO, I. (2006) *Libro Blanco de las Ferias de Artes Escénicas del Estado Español*, Bilbao: Universidad de Deusto – Estudios de Ocio. COFAE.

Sin autor (2000) "Manizales", *Conjunto, revista de teatro latinoamericano*. Casa de las Américas. 119.

SHONE, A.; BRYN, P. (2001) *Successful event management: a practical handbook*, London: Coninium.

SISTEMA DE INFORMACIÓN CULTURAL (2004) *Festivales de arte y cultura en México*, México: S.R.E. y CONACULTA.
 SOLIMA, L. (2004) *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Roma: Carocci.

SULLIVAN, O., KATZ-GERRO, T. (2007) "The omnivore thesis revisited : voracious cultural consumers", *European Sociological Review*, 23(2): 123-137

SUNDBO, J. (2004) "The management of rock festivals as a basis for business dynamics: an example of the growing experience economy", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 4(6): 587-612.

SZABÓ, J.Z. (2010) La investigación acerca de los festivales, www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316600279_bgc19-JZSzabo.pdf (Visualizado 14 diciembre 2010).

TEIXEIRA COHELO (2009) "Diccionario crítico de política cultural". Barcelona, Ed. Gedisa.

THROSBY, D.; WITHERS, G. (1979) *The Economics of the Performing Arts*, Victoria: Edward Arnold PTY Ltd.

URRUTIEAGUER, D. (2006) "Les logiques économiques de la production de spectacles", *Théâtre S*, 23: 11-20.

VAN DEN BERG, H. O.; SMITHUIJSEN, C. (2008) *State on Stage. The impact of public policies on the performing arts in Europe*, Amsterdam: Boekmanstudies.

VAUCLARE, C. (2004) *Etude sur l'économie de la billetterie du spectacle vivant. Rapport finale*, Paris: Ithaque. Ministère de la culture.

VAUCLARE, C. (2009) *Les événements culturels: essai de typologie*, Culture Études 2009-3. Paris: Département des études, de la prospective et des statistiques. www.culture.gouv.fr/deps (Visualizado 14 diciembre 2010).

VEBLEN, T. (1970) *Théorie de la classe de loisir*, Paris: Tel-Gallimard.

VILLARROYA, A. (2010) *Compendium cultural policies and trends in Europe: Spain*, Council of Europe / Ericarts, www.culturalpolicies.net (Visualizado 14 diciembre 2010)

WARNIER, J.P. (2002) "La mundialización de la cultura". Barcelona, Ed. Gedisa.

YEOMAN, I. et al. (2004), *Festival and events management: an international arts and culture perspective*, Oxford: Elsevier.

YÚDICE, G. (2002) "El recurso de la cultura". Barcelona, Ed. Gedisa.

Reseñas Biográficas

Biografías de los autores de los artículos

LLUIS BONET

Profesor titular de economía aplicada. Director del Programa de Doctorado en Gestión de la cultura y el patrimonio y de los Cursos de Postgrado en Gestión cultural de la Universidad de Barcelona. Es Presidente del jurado del Premio Europeo de investigación en política cultural y ha sido Presidente de la European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCATC). Ha sido investigador invitado del Massachusetts Institute of Technology y de la Universidad de Montpellier. Ganador del Premio de investigación 'La industria audiovisual ante la digitalización'. Es autor de numerosos libros y artículos de análisis del sector cultural.

TINO CARREÑO

Gestor cultural. Profesor asociado de economía aplicada y del Programa de gestión cultural de la Universidad de Barcelona y docente de diversas instituciones nacionales e internacionales (Universidad de Buenos Aires). Ha sido Codirector de la Mostra d'Arts Gestuals i del Moviment d'Esparreguera (GEST) y responsable de producción de CI&VI Festivals de Catalunya. Doctorando del Programa de Doctorado en Gestión de la Cultura y del Patrimonio (UB). Postgraduado en Gestión y Producción de Espectáculos en vivo. Licenciado en Ciencias económicas y empresariales y en Arte dramático por la Universidad de Valencia.

JAUME COLOMER

Consultor cultural. Licenciado en Filosofía y Letras por la UAB. Director de Bissap y consejero delegado de Gescènic. Profesor asociado de la UB, en donde imparte las asignaturas de *Gestión cultural y Análisis de públicos y políticas de programación*. Ha sido gerente de Tres per 3, y director de servicios de educación, cultura y cooperación del Ayuntamiento de Sabadell.

MARISA DE LEÓN

Productora escénica y gestora cultural independiente. Ha sido Coordinadora de producción de la Compañía Nacional de Ópera del INBA, Subdirectora de Promoción Cultural Internacional del CONACULTA, Coordinadora de Producción en la empresa Control Bureau, Gerente del Teatro-Bar El Hábito y Coordinadora de Artes Escénicas en Cuatro Estaciones. Diseñó la carrera "Producción de espectáculos" para la Universidad del Claustro de Sor Juana; la materia de "Producción escénica y montaje" para la Licenciatura en Gestión Cultural en Línea de la Universidad de Guadalajara. Es autora del libro 'Espectáculos escénicos. Producción y difusión' (2004).

GUILLERMO HERAS

Director de la Muestra de teatro español de autores contemporáneos de Alicante. Coordinador del Proyecto IBERESCENA. Profesor del Master de Gestión Cultural del ICCMU (Universidad Complutense) y del Master de la Universidad Carlos III de Madrid. Actor y director del Grupo Tábano entre 1974 y 1983. Director de escena de Teatro El Astillero. Director del Centro Nacional de Nuevas Tendencias Escénicas desde 1984 a 1993. Desde 1993 es Miembro del Consejo Nacional de la Danza. Vicepresidente del Foro teatral Ibérico y Ex - Vicepresidente de la Asociación de Directores de Escena (ADE). Miembro del Consejo Nacional del Teatro del INAEM.

ALBERTO LIGALUPPI

Director General del Complejo Teatral de Buenos Aires. Codirector del Festival Internacional de Buenos Aires entre 2008 y 2010. Dirigió el Festival Latinoamericano de Córdoba y fue el curador del Festival Mercosur de esa provincia argentina. Fue asesor de las ediciones del Festival Infantil Juvenil de Córdoba y se desempeñó como curador del proyecto de experimentación cruce del FIBA. Ha sido director de Cultura del Instituto Goethe de Córdoba y es asesor académico del postgrado en Gestión Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba

BRUNO MACCARI

Secretario Técnico del Observatorio Cultural y docente de la Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de Buenos Aires. Codirige eme - desarrollos culturales, consultora especializada en servicios de gestión cultural. Docente de diversos cursos de gestión cultural. Se desempeña en el Complejo Teatral de Buenos Aires, y ha trabajado para la Dirección de Festivales, Dirección de Promoción Cultural, Dirección de Música y la Subsecretaría de Gestión Cultural dependientes del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires. Licenciado en Artes y Especialista en Administración de Artes del Espectáculo por la UBA.

GRACIANA MARO

Coordinadora académica de la Maestría en Administración de organizaciones del sector cultural y creativo FCE-UBA y docente del Posgrado en Gestión y políticas culturales FCE-Universidad Nacional de La Plata. Desde 2006, se desempeña en el Complejo Teatral de Buenos Aires como responsable de Gestión y Desarrollo de Proyectos. Codirige eme - desarrollos culturales, consultora especializada en servicios de gestión cultural. Contadora Pública y Especialista en Administración de Artes del Espectáculo por la UBA y en International Art Management por el Kennedy Center for the Performing Arts y Department of State.

ÀNGEL MESTRES

Director General de Trànsit Projectes y presidente del Centro de Estudios y Proyectos Sociales. Consultor en Innovación Transferencia y Desarrollo. Coordinador Académico del master de empresas e instituciones culturales de la UB. Ha sido: Director General de Distesa Grupo Anaya. Director de Comunicación y Recursos Externos del Instituto de Cultura de Barcelona (Ayuntamiento de Barcelona) y Presidente de Abacus Cooperativa. Ha dirigido proyectos y desarrollado docencia en numerosos países de Europa y Latinoamérica.

EMMANUEL NÉGRIER

Director de investigaciones en el Centro Nacional de Investigaciones Científicas de Francia (CNRS), adscrito al Centro de estudios políticos de la Europa Latina de la Universidad de Montpellier. Sus principales líneas de investigación se centran en las políticas culturales comparadas, las políticas regionales y metropolitanas, los públicos del espectáculo en vivo y de los festivales, entre otros. Ha publicado numerosas obras sobre política cultural de Francia y España, sobre el efecto de la globalización y la diversidad cultural, sobre la gestión y los públicos de los festivales, así como sobre los efectos de la innovación institucional en el ámbito cultural.

LEANDRO OLOCCO

Integrante del Gabinete de Dirección General del Complejo Teatral de Buenos Aires. Trabajó en la producción de numerosos festivales y conciertos de artistas internacionales desde el 2004 hasta la fecha. Ha desarrollado proyectos de creación de centros culturales y escrito artículos de turismo cultural para la revista El Galeón. Formó parte del equipo de producción técnica del Centro Cultural España Córdoba. Es Licenciado en Ciencia Política y se ha especializado académicamente en Gestión Cultural. Actualmente está cursando la Maestría en Sociología de la Cultura y Análisis Cultural de la Universidad Nacional de San Martín.

HÉCTOR SCHARGORODSKY

Fundador y actual director del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Dirige el posgrado en administración de organizaciones del sector cultural y creativo en la misma facultad. Integra el Cuerpo de Administradores Gubernamentales de la Nación Argentina desde 1990. Consultor de UNESCO, ha sido director de industrias culturales (Secretaría de Cultura de la Nación) y director de Espacios INCAA (Instituto Nacional de Cinematografía y Artes Audiovisuales). Doctor en Administración por la UBA. Es autor de varios libros y artículos en administración y gestión del sector cultural.

Listado de participantes en los seminarios

Oriol Aguilà. Director del Festival Castell de Peralada.
Maximiliano Altieri Representante del INT Río Negro.
Daniel Aragall. Director de producción del Festival Castell de Peralada
Pepe Bablé. Director del Festival Iberoamericano de Teatro de Cádiz.
Lluís Bonet. Director del programa de gestión cultural de la Universidad de Barcelona.
Raúl Brambilla Director ejecutivo del Instituto Nacional del Teatro de la Secretaría de Cultura de la Nación.
Josep M. Busquets. Director del Festival Internacional de Música de Cantonigròs.
Tena Busquets. Director del Festival Panorama de Olot.
Paco Cánovas. Asesor técnico del área de música del INAEM. Ministerio de Cultura.
Viviana Cantoni. Directora de la Dirección de Festivales del Ministerio de Cultura de Buenos Aires.
Tino Carreño. Director del Festival Festival Gest de Esparreguera y profesor del programa de gestión cultural de la Universidad de Barcelona.
Jaume Colomer. Consultor en gestión escénica y profesor de la Universidad de Barcelona.
César Compte. Director del Festival Trapezi de Reus.
Marisa De León. Productora escénica y gestora cultural independiente.
Mariano De Paco Serrano. Director del Feria de Artes Escénicas de Madrid.
Olivier Delsalle. Director del Festival d'Ile-de-France.
François Duval. Responsable de Teatro y danza de la Direction Régionale des Affaires Culturelles de Languedoc Roussillon.
José Antonio Echenique. Director de la Quincena musical de San Sebastián.
Carlos Elia. Director general del Complejo teatral de Buenos Aires.
Javier Estrella. Director del Festival Festival de Jazz de Madrid y del Festival de Música Antigua de Aranjuez.
Albert de Gregorio. Profesor de la Universidad de Barcelona.
Hernán Gullo. Asesor del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.
Adrián Laies. Director artístico del Festival de Jazz de Buenos Aires.
Michel Lethiec. Director del Festival Pablo Casals de Prades
Alberto Ligaluppi. Director del Festival Internacional de Buenos Aires y Director General adjunto del Complejo teatral de Buenos Aires.
Bruno Maccari. Secretario Técnico del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de Buenos Aires.
Graciana Maro. Coordinadora académica de la Maestría en Administración de organizaciones del sector cultural y creativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de Buenos Aires.
Oriol Martí. Gerente de Fira Tàrraga.
Marta Montalban. Gerente de Bitó Produccions.
Emmanuel Négrier. Director de investigación del *Centre national de la recher-*

che scientifique (CNRS). Universidad de Montpellier 1.

Domènec Reixac. Director del Teatro del Archipel de Perpiñán.

Enrique Gámez Ortega. Director del Festival Internacional de Música y Danza de Granada.

Balbino Pardavila. Responsable de estudios y estadística del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (INAEM) del Ministerio de Cultura.

Ricard Robles. Director del Festival Internacional Sonar de Música Avanzada y Arte Multimedia de Barcelona.

Hernán Román. Director General del Festival Internacional de Ushuaia.

Raúl Sansica. Director del Festival Internacional de Teatro del Mercosur.

Héctor Schargorodsky. Director del Observatorio cultural de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Salvador Sunyer. Director del Festival Temporada Alta de Girona.

Margarita Troquet. Director de la Mostra d'arts escèniques Josep Fonollosa.

Jesús Villa-Rojo. Director del Festival BBK de Músicas actuales de Bilbao.

