

## **FORMACIÓN Y CREACIÓN DE NUEVOS PÚBLICOS**

**Alberto Fernández Torres**

Los cursos para enseñar a hablar eficazmente en público que frecuentemente se organizan para ejecutivos aconsejan iniciar la intervención con algún artificio retórico: una broma ligera que rompa la fría formalidad del acto y concite la simpatía del auditorio, una anécdota ligada a la organización del evento, una referencia al lugar en el que éste acontece... La verdad es que no deja de tener gracia que los ejecutivos españoles traten hoy de aprender el empleo de un recurso, la *loa*, que fue inventado por un colega nuestro – se dice que Bartolomé de Torres Naharro – hace cientos de años.

Uno de esos recursos es criticar el enunciado de la intervención que le ha sido propuesta al ponente por la organización. El recurso se las trae por su artificialidad, ya que nadie obliga al ponente a aceptar un título que no le gusta, pero es verdad que esto de discutir con uno mismo – digámoslo en descargo de quien inventó el truco -- ayuda a enhebrar el hilo de la argumentación.

En mi opinión, los profesionales del teatro tenemos el mismo derecho, cuando nos reunimos, a ser tan aburridos y banales como el mejor de los ejecutivos. En consecuencia, me tomo la libertad de iniciar mi intervención discutiendo con el título que me ha sido propuesto para su desarrollo: “Formación y creación de nuevos públicos”. Y lo hago porque el enunciado encierra lo que los propios ejecutivos, obligados por una ley no escrita a pronunciar una expresión inglesa por cada tres españolas, denominan un “wishful thinking”.

En efecto, enunciar “Formación y creación de nuevos públicos” implica la aseveración de que ya se tiene uno. Y lo cierto es que, en sentido estricto, no está claro que el sector teatral español tenga un público que merezca el nombre de tal.

Consiguientemente, el título de esta intervención no debería ser “Formación y creación de nuevos públicos”, sino “Formación y creación del público teatral” o, mejor aún, “Nuevos criterios de formación y creación del público teatral”.

## 1 Un montón de espectadores no hace un público

Soy consciente de haber emitido una “boutade” – otro recurso vivamente recomendado para hablar en público – y que la frivolidad exige una explicación.

Cuando digo que no está claro que el teatro español, en sentido estricto, tenga hoy un público que merezca el nombre de tal, no me refiero a que el teatro español tenga poco público, ni trato de ejecutar ese canto, más o menos plañidero, al calor de los eternos tópicos sobre “la crisis del teatro”, que, por suerte, cada vez menos miembros de la profesión interpretan.

Me refiero a que el teatro español tiene espectadores – bastantes incluso: vende alrededor de 12 millones de localidades al año --, pero no público, *porque una suma de espectadores, por elevada que sea, no es igual a un público.*

Llamo hoy público, referido al teatro, a un segmento minoritario, pero significativo e influyente de personas socialmente definidas, que esgrimen como seña de identidad cultural el hecho de que el teatro en su conjunto, y no sólo tal o cual espectáculo concreto, se sitúa en primer lugar potencial entre sus elecciones de ocio.

- *Minoritario*, porque pretender más es hoy por hoy ilusión vana, salvo quizá en círculos urbanos muy concretos, y porque la difusión del teatro siempre se verá enfrentada a las fuertes barreras físicas que impone la imposibilidad de que sea almacenado o fijado en un soporte físico inmutable. Hoy, decenas de miles de personas de toda España podrán ver *simultáneamente* el film “Harry Potter y la piedra filosofal”, pero sólo unos cientos podrán ver *simultáneamente* el más exitoso de los montajes teatrales que se ofrezcan en nuestro mercado.
- *Significativo e influyente*, en el sentido casi apostólico de que se trata de personas que hacen el gesto habitual de introducir la variable “teatro” en sus conversaciones diarias sobre temas de ocio y no temen asumir la responsabilidad de aconsejar a sus allegados, como cosa normal, la asistencia a un espectáculo determinado o de informarles sobre tal o cual suceso escénico.
- *Socialmente definido*, en el sentido de que el consumo de productos teatrales es una de sus señas de identidad, un rasgo que les diferencia y

legítima, en el terreno de la cultura, respecto de los miembros de otros grupos sociales.

Hasta la propia Real Academia Española nos ayuda a entender la diferencia entre espectadores y público. Según ella, espectador es el “que asiste a un espectáculo público”<sup>1</sup>, mientras que público es el “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia acuden a determinado lugar”<sup>2</sup>. Si será aplicable esta definición a nuestro medio, que el ejemplo propuesto por la Real Academia para ilustrar la voz “público” reza explícitamente así: “Cada escritor, cada teatro tiene su PÚBLICO”<sup>3</sup>.

Así pues, una suma de espectadores no da lugar a un público, salvo que el comportamiento de los primeros incorpore como rasgos esenciales el *compartir una misma afición* o, más aún, tener *algún género de preferencia* por acudir a un determinado tipo de espectáculo. En caso contrario, la presencia del espectador puede considerarse como casual o incluso arbitraria (de hecho, la Real Academia define también a éste como el “que mira con atención un objeto”<sup>4</sup>) y no nos remite a otra relación con la representación que la de su mera contemplación.

Recordemos a este respecto que Patrice Pavis reserva el término espectáculo “a la parte visible de la obra (representación)”<sup>5</sup> es decir, a sólo una parte de la misma. De manera más ingeniosa, Adolphe Appia advierte: “Aún confundimos teatro con espectáculo [...] Distraerse observando cosas que distraen: es ésa la etapa histórica que estamos describiendo. Entre la simple mujer que pasa horas mirando a través de su ventana y el romano de antaño, sentado en su circo, no hay diferencia sino en la cantidad, la calidad sigue siendo la misma”<sup>6</sup>.

En este sentido, creo que podemos afirmar sin temor a equivocarnos que un número significativo de espacios teatrales, de compañías, de actores y actrices, de autores dramáticos, incluso de directores, tienen público, “su” público, en el sentido de contar con un número suficientemente elevado de espectadores que

---

<sup>1</sup> Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. XXI edición. Madrid, 1992.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Pavis, Patrice. *Diccionario del teatro*. Barcelona: Paidós, 1990. pág. 191

<sup>6</sup> Appia, Adolphe. *Actor-espacio-luz*. Zurich: Fundación Suiza del Cultura pro Helvetia, 1984. p. 48.

comparten algún género de “afición” o de “preferencia” por su forma de desarrollar la práctica teatral. Pero no creo que podamos asegurar con tanta firmeza que el teatro español, tomado en su conjunto, goza del mismo privilegio. ¿Por qué? Porque las escasas encuestas disponibles sobre comportamiento cultural así lo señalan:

- El estudio sobre "Equipamientos, prácticas y consumos culturales de los españoles", impulsado por el Ministerio de Cultura en 1990<sup>7</sup>, indica que sólo alrededor de un 14% de la población va al teatro al menos una vez al año. De este porcentaje, el 35% acude una vez por año, cerca de un 25% dos veces/año, menos del 20% va 3/4 veces/año y el 20% restante, más de cuatro veces al año. En pocas palabras, y haciendo los cálculos pertinentes, del estudio se desprende que sólo un 3% de la población va al teatro más de una vez cada tres meses.

Por otro lado, la frecuencia media de asistencia de quienes van al menos una vez al año es bastante moderada (4,3 veces/año) y menor que las de cine, ópera, ballet, música clásica, zarzuela, flamenco, bailes regionales y jazz, lo que sugiere que la fidelidad del espectador teatral respecto del teatro es francamente menor que la que registran otras formas de ocio, algunas de las cuales son también escénicas o de "arte en vivo".

- A su vez, una encuesta relativamente reciente de la SGAE<sup>8</sup> con datos de 1997 y 1998 indica que sólo el 18,8% de los españoles va al menos una vez al año al teatro y, confirmando los resultados del informe antes citado, que sólo un 3% va más una vez cada tres meses.

En definitiva, los datos disponibles sobre la frecuencia media de asistencia al teatro reflejan que *el grado de fidelización del cliente teatral es más bien bajo y no da síntomas de haberse incrementado en los últimos diez años.*

De ahí que las iniciativas de gestión, “marketing” directo u otras formas más imaginativas de dinamización del público merezcan un enorme respeto, pues tratan de establecer un puente entre lo que es una mera suma de espectadores y lo que es un auténtico público.

---

<sup>7</sup> Ministerio de Cultura. *Equipamientos, prácticas y consumos culturales de los españoles*. Madrid, 1990.

<sup>8</sup> Fundación Autor. *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Madrid, 2000. 174 págs.

¿Y cuál es ese puente? En mi opinión, la generación de lo que podríamos denominar, y perdón por el nombrecito, “espectadores profesionales”.

## **2 El espectador profesional**

Lo que distingue a un “espectador profesional” no es sólo un conocimiento del hecho teatral superior a la media, una mayor capacidad de “lectura” del acto escénico, una “enciclopedia” teatral más amplia de lo normal, por utilizar términos familiares de la estética de la recepción, sino también (subrayemos el “también”) una determinada actitud en las elecciones de ocio.

Si nos ayudamos un poco de algunas nociones básicas de la teoría matemática de la decisión, podemos ilustrar esta afirmación de manera más metafórica diciendo que un espectador se convierte en público cuando modifica de forma radical su sentido de la discriminación a la hora de tomar decisiones en el mercado del ocio de la manera siguiente:

- Un espectador indiscriminado es aquél que es capaz de establecer mentalmente en teatro una lista de buenas elecciones, es decir, de espectáculos que incorporan una dosis potencial suficiente de expectativas de placer o divertimento, y una lista de espectáculos no deseables, en el sentido de que aparentemente no cumplen tal requisito; y que trata, a partir de esas listas, de optimizar su decisión, esto es, de elegir el mejor de los “buenos” posibles, sobre la base del rechazo previo de todos los “malos” posibles.
- Por el contrario, un espectador profesional es aquél que, una vez elaboradas ambas listas, es capaz de tenerlas en cuenta de manera simultánea y alternativa, y considera suficientemente eficaz su decisión si logra elegir o bien el peor de los “buenos” posibles o bien el mejor de los “malos” posibles.

De manera más directa, el primero, es decir, el mero espectador termina yendo al teatro porque elige asistir a una representación concreta, *mientras que el espectador profesional termina yendo a una representación concreta porque elige ir al teatro.*

Estos *espectadores profesionales* acceden y manejan una información mínimamente continuada del hecho escénico, tienen con él más contactos que la mera asistencia al local, es decir, leen las informaciones sobre teatro en los medios de comunicación; compran ocasionalmente algún libro de teatro; están

incluidos en alguna base de datos o “mailing list” de empresas o compañías teatrales; reciben, al menos de vez en cuando, programas o informaciones de locales y/o compañías en su domicilio; consultan las novedades de la cartelera como cosa habitual; pueden citar de corrido una docena de autores, actores, actrices, compañías... Son, en el sentido más generoso de la expresión, expertos, ya que, en palabras de Josep Chías, una de las características más acusadas del teatro es la de crear expertos, es decir, *gente que tiene opinión formada*<sup>9</sup>.

La importancia del *espectador profesional* en un mercado en el que tiene tanta relevancia el “boca a boca” es simplemente crítica, pues “en teatro casi siempre es un aficionado el que crea otro aficionado”<sup>10</sup>.

Advirtamos, no obstante, que la generación de este *espectador profesional* no sólo produce ventajas, sino nuevas exigencias. El *espectador profesional*, como todo cliente concienciado, demanda una atención permanente por parte de los profesionales del medio, es decir, que éstos se esfuercen en hacerle llegar la “noticia teatral”; y desea vivir con el teatro una relación dialéctica: esto es, aceptarse transformado por el teatro, pero reclama el derecho de influir sobre el teatro.

Sus reacciones son asimismo más tajantes que las de un espectador indiscriminado. Éste, cuando se ve enfrentado a la decepción que le proporciona un espectáculo concreto que no ha sido de gusto, generalmente aplaza o “deja aparcada” de manera temporal una futura elección de ir al teatro, pero no decide rechazarla de plano, ni se formula ese aplazamiento de manera consciente. Por el contrario, un *espectador profesional* que se ve enfrentado a una suma suficientemente significativa de decepciones, puede terminar por formularse de manera consciente un alejamiento definitivo o indefinido respecto de la oferta teatral.

Además, la pérdida de un *espectador profesional* tiene repercusiones económicas mucho mayores que la pérdida de un espectador indiscriminado. Como señalan frecuentemente los expertos de la teoría de la calidad, es mucho más caro recuperar un cliente decepcionado que conseguir un cliente nuevo.

---

<sup>9</sup> Lamento no poder ofrecer referencias precisas de esta y otras citas del autor que se utilizan en este texto. Todas ellas proceden de las notas tomadas durante una conferencia que Josep Chías pronunció durante unas Jornadas sobre Teatros Públicos organizadas por el INAEM en Madrid en el año 1989, cuyas ponencias no fueron, por desgracia, publicadas. Obviamente, el autor no es responsable de la exactitud o falta de exactitud con la que mis notas fueran capaces de resumir sus argumentos.

<sup>10</sup> Josep Chías. Ponencia citada.

¿Está en condiciones el teatro español de apostar por la generación de ese espectador profesional que hace de puente entre la suma de espectadores y el auténtico público teatral? Sí, pero con fuertes dificultades ¿Por qué? Porque tal propósito se enfrenta a un importante número de barreras genéricas (es decir, derivadas del contexto social actual) y específicas (derivadas de la inserción actual del teatro en ese contexto social)... si bien puede apoyarse asimismo en un cierto número de ventajas comparativas que posee el teatro. Vamos a ello.

### **3 Barreras genéricas: dos visiones ajenas, pero que podrían ser propias**

El teatro no se dirige, "aquí y ahora", a un conjunto de ciudadanos que se ve sometido únicamente a estímulos o desestímulos teatrales, sino a estímulos y desestímulos de muy diverso tipo y socialmente determinados. Por si puede servir de consuelo, digamos que esta preocupación no es genuina del teatro o de las diferentes industrias del ocio, sino de todas las empresas, especialmente las de servicios, que actúan en mercados de competencia.

Prueba de ello es que las referencias que, de manera muy resumida, voy a exponer a continuación proceden de dos ponencias presentadas en la II Convención del Sector Eléctrico español que tuvo lugar en Madrid durante los pasados 9 y 10 de octubre por expertos ajenos a dicho sector.

La primera<sup>11</sup> trataba de describir las tendencias socioculturales que hoy determinan el comportamiento de los ciudadanos en relación con los servicios esenciales (y no hay razón alguna de peso que nos impida considerar que el teatro lo es).

Esas tendencias socioculturales fueron agrupadas por el ponente en torno a tres ejes característicos de nuestra época actual: *individualismo*, *secularización* y *globalización*.

- Por lo que se refiere al primer eje, es decir, la creciente tendencia a la individualización, es evidente que algunos de sus elementos constitutivos, como son la afirmación de la *autonomía de lo individual* y el *declive de las lealtades profundas* juegan en contra de una expresión cultural cuya forma de consumo es marcadamente colectiva y comprometida como es el teatro. De la misma forma, la mejor valorización de los servicios de *disfrute* y

---

<sup>11</sup> Orizo, Andrés. *Tendencias sociales y consumo de servicios esenciales*. Ponencia presentada en la II Convención del Sector Eléctrico. Madrid, 9-10 de octubre de 2001.

*acceso cómodo, rápido y fácil* va en contra de una oferta teatral que no se caracteriza precisamente por tales atributos. Por último, el *gran valor concedido a la marca* como espacio simbólico de representación juega también en contra de un sector en el que muy pocos proyectos teatrales han sabido extraer rentabilidad de este factor y en el que el consumidor percibe una constante confusión entre la marca del espacio, la compañía, el género y el producto. En palabras acertadas de Josep Chías, el teatro español tiene denominaciones, pero no marcas.

Por el contrario, otro elemento básico de la individualización, como es el deseo del ciudadano de *obtener experiencias vivas* por sí mismo mediante riesgos controlados, engrana con cierta armonía con la idea de Anne Ubersfeld de que el teatro permite experimentar -- es decir, representar -- “las leyes de un Universo del que la experiencia común sólo hace visible el desorden”<sup>12</sup>.

Igualmente, aspectos como el deseo de tener un *contacto directo*, físico, cara a cara con el suministrador del servicio y la expectativa de que el consumo revierta en *la obtención de un claro valor añadido* favorecen la opción teatral, pues la representación exige la presencia física y simultánea de intérpretes y espectadores, y es una idea extendida el hecho de que una buena parte del teatro es un arte formativo, de clara profundidad intelectual y estética.

Por último, la tendencia creciente a *privilegiar la calidad sobre el precio* en las decisiones de consumo favorece a una oferta, como la teatral, en la que la percepción de que es un consumo caro ha jugado permanentemente en su contra.

Otros elementos constitutivos del eje de individualismo nos recuerdan algunos deberes pendientes del sector teatral, tareas que están a su alcance, pero que se hallan lejos de consolidación. Ante todo, la *afirmación de la capacidad de elegir* y la *visualización de que existe una oferta abierta y competitiva*, aspectos frecuentemente mitigados por la tendencia acusada de una parte del sector a insistir en las “fórmulas de éxito” hasta su agotamiento y generando la impresión de la cartelera se concentra periódicamente en géneros, formatos y modelos de acuerdo con el criterio de “más de lo mismo” (pensemos en los auges recientes del musical, de las

---

<sup>12</sup> Ubersfeld, Anne. *Semiótica teatral*. Madrid: Cátedra, 1989.

obras policiacas, de los espectáculos cómicos basados en la ilustración ligera de temas de actualidad mediante textos e intérpretes múltiples, etc.)

A su vez, la *demanda creciente de información detallada y pormenorizada* y el *rechazo de los servicios que presentan importantes déficits de transparencia y comunicación* insisten en la idea de que el teatro debe abandonar su discurso de mera producción u oferta para implicarse mucho más en la gestión de la demanda y en la relación directa con el cliente-espectador. Éste desea percibir que tiene *valor real para su suministrador*, que es tenido en cuenta por éste, independientemente de que, de manera ocasional, esa interpelación le cause fastidio. El habitual autismo de nuestro teatro – “yo pongo la obra en la cartelera; que venga quien quiera” – genera abierto rechazo por quienes desean sentirse cuidadosamente atendidos.

- Por su parte, el eje de secularización presenta barreras importantes, por lo que tiene de *pérdida de valores fuertes, rechazo de los rituales trascendentes y tendencia a la desideologización* en favor del *hedonismo en el consumo*. Frente a otras opciones de ocio más banales, sólo una parte del teatro – seguramente, la que menos interesa a los presentes -- se acomoda a tales exigencias de superficialidad.

A favor juega ligeramente, en cambio, la valoración de las *propuestas multifacéticas*, es decir, la apertura a la posibilidad de contemplar experiencias culturales que antes no eran tomadas en consideración o que incorporan una gran variedad de códigos muy diversos, como es el teatro..

- Finalmente, la globalización promueve un cierto *auge de la superficialidad* que va en contra de un arte supuestamente profundo, pero también provoca el *rechazo de las marcas excesivamente dominantes* en favor de las que se ciñen a entornos cercanos y locales, terreno en el que el teatro se mueve con mayor comodidad.

La segunda ponencia aludida<sup>13</sup> permite apuntalar con nuevos argumentos, referidos expresamente a los clientes de empresas de servicios, algunos de los aspectos que se acaban de enumerar.

---

<sup>13</sup> Huete, Luis María. *La gestión de clientes en el presente y en el futuro*. Ponencia presentada en la II Convención del Sector Eléctrico. Madrid, 9-10 de octubre de 2001.

En opinión del autor, hay cuatro deseos que actualmente movilizan a los clientes, no necesariamente coherentes entre sí: la seguridad y la eliminación de riesgos e incertidumbres en las decisiones de compra, la elevada valoración de la sorpresa y la variedad, la voluntad de singularidad y la voluntad de integración.

Parece claro que el primero de los deseos mencionados juega en contra del teatro. Por definición, la compra del servicio teatral se halla sujeta a mayores grados de incertidumbre que la de otras ofertas culturales que, por no simultanear la producción y la recepción del servicio que es característica a todo arte "en vivo" y por ser almacenables y repetibles, permiten mayores niveles de seguridad. De hecho, frente a la novela o el cine, *el consumo de teatro se asimila más a una forma de inversión que a una forma de gasto.*

La mayor valoración de la sorpresa y la variedad tiene un efecto ambivalente sobre el teatro. El teatro es muy capaz de generar sorpresas en cada espectáculo, pero *no constituye en sí mismo una sorpresa* como oferta cultural, pues es un arte que incorpora (y suele subrayar) importantes atributos de tradición y permanencia histórica. Por lo que se refiere a la variedad, es también capaz de materializarse en propuestas estéticas y género muy diversas, pero, como antes he señalado, tiende frecuentemente en la actualidad a la repetición de los "modelos de éxito".

Además, es importante evitar dos tendencias frente a las cuales el autor formula serias advertencias:

- Por un lado, la pretensión de obtener a corto plazo más clientes mediante la generación de expectativas que no se ven finalmente confirmadas por las percepciones, error que da lugar a medio y largo plazo a un indeseable efecto negativo en forma de "boomerang".
- Por otro, la pretensión de tratar de competir con otras formas alternativas de ocio basándose no en la singularidad o las ventajas comparativas del teatro, sino en la supuesta capacidad de éste para ofrecer lo mismo que ofrecen esas otras formas alternativas. Aquí es de aplicación una máxima contundente e inexorable: *a igual nivel de satisfacción que el que proporcionan otras ofertas, mucho menor nivel de fidelidad del cliente, pues disminuye de manera tajante el coste de elección que éste ha de afrontar.* Es importante tener en cuenta en este sentido, volviendo

a citar a Josep Chías, que en el mercado cultural las fidelidades son extremadamente pasajeras.

Por último, conviene tomar asimismo en consideración la insistencia del autor en que, en el mercado actual de los servicios, las *economías de fidelidad* suelen ser más decisivas que las economías de escala. En otras palabras, que a largo plazo es más valioso contar con un núcleo suficiente de clientes fieles (espectadores profesionales), que conseguir un éxito comercial de carácter puntual que concite únicamente a un número elevado de espectadores indiscriminados.

#### **4 Barreras específicas de muy difícil gestión**

Aparte de estos vectores generales, más desfavorables que favorables, que se derivan de las tendencias más características de nuestro contexto social, podemos identificar otros vectores específicamente vinculados a la inserción del teatro en ese contexto. De manera muy esquemática, señalemos los siguientes.

- En primer lugar, el teatro se enfrenta un mercado de ocio extraordinariamente saturado, en el que existe una oferta creciente de opciones alternativas al espectáculo teatral y cuyo disfrute se tiende a concentrar fuertemente, como el del teatro, en los fines de semana.
- Las dificultades derivadas de la saturación del mercado de ocio se ven incrementadas por el hecho de que los clientes potenciales tienen cada vez menos tiempo libre o lo consiguen a un precio muy elevado. Como explica con singular acierto el economista francés Daniel Cohen<sup>14</sup>, uno de los efectos del incremento de los salarios en las sociedades más avanzadas, es decir, del encarecimiento del factor trabajo, ha sido el generar, de manera lógica y simultánea, un encarecimiento directamente proporcional del tiempo libre. Si yo tengo un sueldo muy elevado, mi hora de trabajo vale mucho y, por tanto, mi hora de no-trabajo también. Si será cara mi hora de no-trabajo, que tengo que trabajar muchísimo y ganar mucho dinero para poder tener más horas de no-trabajo.

El corolario lógico del encarecimiento del tiempo libre es que tengo que tener mucho cuidado en ver a qué lo dedico, pues sería de idiotas malgastar algo que cuesta tanto. Y, en un mercado de ocio tan saturado y diversificado, hay

---

<sup>14</sup> Cohen, Daniel. *Nuestros tiempos modernos*. Barcelona: Tusquets Editores, 2001. 153 págs.

ofertas mucho más seguras que el teatro, cuyo disfrute implica más una inversión que un gasto, como antes he mencionado.

- Por otro lado, es cierto que hay grandes posibilidades de incrementar el número de espectadores, pues los datos señalan que la demanda teatral se halla lejos de estar saturada. Aunque sólo un 18,8% de la población va al menos una vez al año al teatro, hasta un 50% se declara aficionado al teatro (encuesta del Ministerio de Cultura de 1990) y más de un 32% declara sentir un alto interés por el teatro (encuesta de la SGAE de 1998).

Sin embargo, de manera especular, éstos y otros datos nos advierten también de que el público potencial no es infinito, sino que se halla fuertemente acotado. Alrededor de un 50% de la población se declara no-aficionada y cerca del 30% asegura que su interés por el teatro es francamente bajo.

Por otro lado, la posibilidad de acceder a este elevado porcentaje de público potencial -- o abierto, al menos, a considerar la oferta teatral -- tampoco es infinita. De la misma manera que la electricidad no se suministra embotellada, sino que exige cables para ser servida, el teatro necesita espacios físicos de representación para poder ser ofrecido. Y, aunque la infraestructura teatral española ha experimentado un fuerte incremento en los últimos quince años, es aún relativamente limitado el número de núcleos urbanos que cuenta con espacios que generan una oferta teatral estable.

- Añadamos a lo anterior que, en términos generales, el público masivo potencial tiene motivos para no percibir un valor social añadido en la asistencia al teatro. Frente a otras posibilidades alternativas de ocio, la mayor parte del teatro no incorpora un elemento de sorpresa: es un arte muy conocido, de imagen más artesanal que tecnológica. A mayor abundamiento, ni las instituciones, ni los políticos, ni los intelectuales, ni los medios de comunicación señalan al teatro como una opción cultural de prestigio. Finalmente, una parte de la propia profesión teatral se empeña en destacar públicamente del teatro sus aspectos más “eternos”, es decir, anacrónicos.

El resultado de tanto ingrediente es un potaje indigesto que hace aparecer el teatro como una opción cultural carente de signos de auténtica modernidad.

- Más aún. Uno de los factores que se identifican actualmente como más decisivos para generar una proclividad a la asistencia de una determinada opción cultural es el hacer mantenido con ella un contacto habitual o normalizado en las principales fases de socialización y muy especialmente en

la etapa educativa, en la que es mayor la influencia del tridente escuela-familia-amigos. En este sentido, no me extenderé en las obvias consecuencias negativas que se derivan de la escasa presencia actual del teatro en la escuela, en los hábitos familiares de ocio, en la televisión, etc.

A todo lo anterior podemos añadir las barreras más concretas a la asistencia al teatro que una mirada en principio ajena al sector, como es la del sociólogo Josep Chías, identifica como más relevantes.

Señala al respecto, como principales *barreras materiales*, la incomodidad de muchos locales; la dificultad de acceso a buena parte de los mismos; la percepción de que el teatro es una opción cara en sí misma; y la percepción de que, además, su consumo se encarece porque rara vez se disfruta en soledad y se acompaña de otros consumos socialmente vinculados (cena, copa, transporte...). Subrayo aquí, por mi cuenta, que lo decisivo como elemento de "barrera" *no es que el teatro sea o no objetivamente caro, sino que es percibido socialmente como caro.*

Como principales *barreras de decisión*, el autor menciona la deficiente o escasa cultura de gestión de un número aún muy elevado de empresas teatrales; la mala o escasa publicidad del sector teatral; la indisponibilidad de reclamos específicamente teatrales; el tratamiento desfavorable (o nulo) que recibe en los principales medios de comunicación masivos; y la confusión en la comunicación entre compañía-local-género-producto.

## **5 La peligrosa tozudez de las percepciones sociales**

Para cerrar esta panoplia de dificultades, recordemos que, *muchas veces, una percepción social enraizada es más fuerte que un fenómeno objetivo.* Y la percepción espontánea que tienen los ciudadanos sobre las barreras que dificultan una mayor asistencia al teatro sugiere nuevos problemas.

Por ejemplo, la encuesta de la SGAE sobre hábitos culturales varias veces citada incluía una pregunta que invitaba a los encuestados a identificar los factores que podrían suponer para ellos un incentivo para ir (o para "ir más") al teatro.

El "ranking" de factores derivado de las respuestas a esa pregunta es el siguiente:

- \* Que hubiera más oferta del tipo de obras que a mí me gustan (27,6%)
- \* Que hubiera más oferta de teatro, más representaciones y obras (26,3%)

- \* Que los precios de las entradas fueran más bajos (25,3%)
- \* Que tuviera más tiempo libre (23,5%)
- \* Que fuera más fácil llegar al teatro, que estuviera más cerca (22,3%)
- \* Que hubiera más divulgación del teatro (programas en la televisión, críticas, que se hablara más del teatro) (13,1%)
- \* Que el teatro se anunciara más, que se supiera más qué obras se representan (11,3%)
- \* Que fuera más fácil conseguir entradas (8,7%)
- \* Que el teatro no tuviera costes añadidos (cena, copas, transporte, “parking”, “canguro”...) (8,0%)
- \* Que la representación tuviera más calidad (7,7%)
- \* Que fuéramos menos y no saliera tan caro (7,1%)

Hay derivadas, legítimamente extraídas de esta lista, que resultan francamente significativas. La primera, por ser positivos, se halla al final de ella. De acuerdo con la opinión espontánea de los ciudadanos, el teatro español no tiene un problema de calidad. Sólo un 7,7% opina que un incremento sustancial de la calidad de las representaciones sería un incentivo relevante para promover una mayor asistencia a los locales teatrales. De hecho, si la pregunta se plantea al revés, más del 75% de los encuestados reconoce que un incremento de la calidad de las representaciones no influiría *nada* (sic) en su disposición a acudir al teatro.

Menos alentadores resultan otros argumentos de la lista. Los dos primeros son dos formas reveladoras de decir casi lo mismo. El primero (“más obras de las que a mí me gustan”) refleja en su ingenuidad formal los deseos propios del espectador indiscriminado. La segunda (“más oferta en general”), las expectativas del *espectador profesional*.

Por otro lado, ambos argumentos plantean un tema de excepcional importancia – el aumento de la variedad de la oferta -- que sólo puede ser realmente afrontado mediante una mayor articulación del mercado teatral mediante una acción solidaria y coordinada de todos o la mayor parte de sus agentes, una línea de trabajo de la cual hay ya síntomas esperanzadores (las acciones de la Red de Teatros Públicos, las Mesas sectoriales en Cataluña...), pero que están lejos de constituir fenómenos consolidados o generalizados.

Detrás de la variedad de la oferta, en la lista aparecen tres factores que no son controlables o lo son muy difícilmente, pues es inevitable que los elevados costes del teatro se trasladen de una u otra forma a los precios y, por desgracia, no está en manos de los profesionales del sector el conseguir que los ciudadanos tengan más tiempo libre o el trasladar los espacios teatrales a las proximidades de su domicilio, barrio o ciudad.

Seguidamente -- pero estamos hablando ya de factores que sólo arrojan porcentajes de acuerdo situados en torno al 10% --, aparecen aspectos gestionables por cada empresa teatral: más información, más publicidad, mayor comodidad de compra de localidades.

Después, volvemos a encontrar cuestiones que los profesionales no pueden afrontar, como es el hecho de que, por razones sociales muy conocidas y que no es caso de abordar aquí, el teatro se consume de manera colectiva y genera costes socialmente añadidos.

Quiero constatar, con todo esto, una dificultad un tanto desalentadora: *buena parte de los principales factores que los propios ciudadanos identifican como barreras a la asistencia al teatro no son directamente gestionables, de manera individualizada, por los profesionales y empresas del sector. O bien son el resultado de vectores firmemente arraigados en el contexto social, o bien exigen una labor de alcance sectorial e institucional.*

Insistamos, no obstante, en un rasgo revelador y positivo: desde el punto de vista del mercado, los ciudadanos no creen que el teatro español se halle aquejado de una crisis de calidad.

## **6 Un cambio de perspectiva**

Las personas que trabajamos, de una u otra forma, en el medio teatral estamos ya curadas de espanto. Por ello, no creo que el panorama descrito en los apartados anteriores haya movido al lector a ningún sentimiento de desolación o melancolía. No pasa de ser un mero recuento de las barreras y dificultades que hay que afrontar para la generación de públicos. Y seríamos “víctimas del victimismo” si pensáramos que tales barreras y dificultades son necesariamente más terribles o dramáticas que las que afectan a la industria del libro, a la siderurgia integral, a la flota atunera o a la minería de lignito pardo. Son lo que son: barreras y dificultades que hay que tratar de gestionar. Punto.

Por otro lado, más allá de tanta filigrana conceptual y estadística, hay un hecho real e incontestable: varios millones de personas acuden cada año a “contemplar con atención” los espectáculos teatrales. Existe, pues, lo que los expertos en comunicación suelen llamar el “público objetivo”<sup>15</sup>, con minúsculas, sobre el que construir un Público Teatral, con mayúsculas.

El empeño, no obstante, exige un cambio de perspectiva que bastantes proyectos teatrales concretos (muy especialmente, algunos alternativos o de pequeño formato) han entendido bien: en la mayor parte de los casos, la prioridad no puede ni debe ser directamente la *maximización cuantitativa* de ese público, es decir, la búsqueda en línea recta de mayores bases de clientes; sino la obtención de *economías de fidelidad*, es decir, la consolidación de bases suficientes de espectadores profesionales.

Ocioso es decir que la extraordinaria variedad de los proyectos teatrales convierte en excesivamente genéricas, si es que no dogmáticas, estas propuestas. Hay proyectos que, por estrictas razones de eficiencia de costes, han de plantearse de manera directa la obtención de economías de escala; y otros que, simplemente, tienen otras urgencias mayores que la gestión de sus clientes. Tómense estas ideas como propuestas que están destinadas no tanto a convertirse en recetas concretas para todo momento y lugar, sino a subrayar la importancia de cambiar nuestro discurso profesional, esto es, el sistema mediante el cual percibimos, analizamos, conocemos y diagnosticamos los problemas profesionales que nos afectan.

Hecha la necesaria advertencia, digamos de inmediato que lo que se sugiere es un cambio de objetivo (de la maximización de espectadores indiscriminados, a la generación de espectadores profesionales) que implica un cambio de estrategia. Un cambio de estrategia que nos aconseja, a su vez, dedicar más atención a establecer nuevas relaciones con los espectadores indiscriminados que ya acuden a los espectáculos y menos a la obsesión de conseguir más espectadores indiscriminados.

Este cambio de perspectiva introduce en escena un concepto y una idea que goza actualmente de un cierto predicamento en el medio teatral: la

---

<sup>15</sup> Empleo aquí el concepto “público objetivo” en el sentido que habitualmente se le da en el campo de la comunicación empresarial. En él, “público” no es una suma de espectadores, sino un colectivo social determinado con el que se mantiene relación permanente; y el término “objetivo” quiere decir en este caso “blanco” o “meta”.

dinamización como vía para lograr nuevos públicos (o nuevas formas de relación con el público).

## 7 Reflexiones sobre un término equívoco

Si entendemos la expresión en su acepción más amplia, la dinamización de público o, al menos, los propósitos que de manera más o menos confusa se hallan en la trastienda del término han sido una preocupación constante a lo largo de las últimas décadas para el segmento más progresista de la profesión teatral.

Ha habido siempre, entre este segmento, la sensación de que había ir siempre “un poco más allá” en la relación con el público, hacer que éste superara una mera contemplación pasiva de lo que se le ofrecía desde el espacio de la representación y, por supuesto, evitar que la relación entre representación y público quedara limitada a la mera vinculación comercial que se produce entre oferta y demanda, entre la propuesta del servicio y el pago por su disfrute.

Cierto es que no siempre hemos utilizado este término, es decir, *dinamización*. Ciertamente es también que, pese a su creciente consolidación, el término no es de una precisión ejemplar. Entre otras cosas, porque no existe.

En efecto, perderemos el tiempo si tratamos de buscar la palabra “dinamización” en el Diccionario de la Real Academia Española. Encontraremos, eso sí, “dinámico”, “dinamismo” y, desde luego, “dinámica”, pero no “dinamizar” ni mucho menos “dinamización”<sup>16</sup>.

Bien es verdad que, en relación con este problema, se nos puede dar una higa. Dejemos que los doctos expertos de la Real institución lidien sus propios toros y continuemos utilizando sin especiales complejos el término mientras sepamos a qué queremos aludir con su uso y abuso.

Entre otras cosas, porque lo que queremos decir con “dinamización”, sin ser meridianamente claro, está en cualquier caso estrechamente emparentado con lo que quieren decir sus palabras hermanas (“dinámica”, “dinámico”, “dinamismo”), esto es, la designación de lo referente a una energía propulsora, a una fuerza que genera movimiento.

---

<sup>16</sup> Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. XXI edición. Madrid, 1992.

Se trata ésta de una alusión que no debemos pasar por alto. Movimiento remite a movilización. Y, en efecto, la movilización del público es un concepto que seguramente no les resultará extraño a quienes vivieron los avatares del sector teatral español en los años 60 y 70. En aquel entonces, el objetivo de “movilizar al público” resultaba especialmente claro para el segmento más progresista de la profesión. Mucho más claro que lo que hoy nos sugiere el término “dinamización”.

Dejemos para la ironía cualquier reflexión acerca de lo que supone cambiar el objetivo de movilizar por el propósito de dinamizar y acerca de la vinculación más o menos obvia de ese tránsito con las exigencias del lenguaje políticamente correcto. Pero dediquemos unos pocos segundos a las diferencias que hay entre los dos extremos del mismo.

En el contexto en el que estamos reflexionando, movilización es un concepto que apela a lo ideológico y su finalidad es la confrontación del ciudadano con la institución. Dinamización, por el contrario, apela a lo social y su finalidad es más bien la formación del ciudadano. El primero pertenece a la política; el segundo reclama la gestión. Así pues, el tránsito desde la movilización hasta la dinamización es coherente: hoy los problemas del teatro se plantean más en términos de gestión que en términos de política.

Antes de entrar más de lleno en este último aspecto, es decir, en las implicaciones de la relación entre dinamización y gestión, me parece obligado que nos planteemos otros dos interrogantes: uno concierne a la *naturaleza* de la relación entre teatro y dinamización del público; el otro afecta al *sentido* de esa relación.

## **8 Entre lo necesario y lo conveniente**

El primero puede plantearse de la siguiente manera: lo que vincula teatro y dinamización del público ¿es una relación de conveniencia o una relación de necesidad? Dicho de otra manera: ¿el teatro *puede* o *debe* dinamizar al público?

Confieso que la opción por la segunda hipótesis -- esto es, la idea de que todo teatro *debe* dinamizar al público -- me produce una cierta incomodidad intelectual. El hecho cierto es que, desde siempre, la dinamización – o la movilización, tanto da – ha sido formulada como una tarea específica, con contenido propio. Implícitamente, esto implica que su incorporación a la

intencionalidad teatral supone un “plus”, un valioso añadido, pero no que constituya uno de sus elementos esenciales.

Planteada como necesidad imperiosa, la ausencia de dinamización convierte al acto teatral en un no-todo, en un hecho incompleto al que sólo la dinamización del público da auténtico sentido.

Tal hipótesis debería producir de manera simultánea una transformación en el propio concepto del profesional del teatro. Trataré de explicarme. Si la dinamización del público debe ser ineludiblemente incorporada al teatro como elemento necesario y esencial, entonces aceptamos que nuestro propósito como profesionales va más allá de la generación o producción del acto teatral, puesto que éste es un no-todo, y anhela una segunda finalidad u objetivo mucho más amplio y noble del cual el acto teatral no sería más que canal o medio de transporte.

En otras palabras, no seríamos profesionales del teatro por nuestra vocación de producir un hecho teatral, sino porque el hecho teatral es un instrumento adecuado para ir más allá y cumplir las metas que proporciona la dinamización del público.

Más claro: en tal caso, *el hecho teatral no sería una finalidad, sino un pretexto.*

Claro, que es posible una aproximación diferente a este tema y asegurar que, en el límite, el acto teatral, cuando es auténtico, implica de hecho y por sí mismo la dinamización del público. Una enunciación sugerente, sin duda, pero que plantea dos nuevos problemas.

- El primero, que clausura de manera abrupta toda reflexión sobre la vinculación entre teatro y dinamización del público, pues la convierte en mera tautología: en efecto, la aceptación de tal enunciación implica que, cuando decimos teatro, decimos inevitablemente dinamización del público. Asunto concluido.
- El segundo, que tropieza con la vulgaridad de una mera constatación casi física: sólo siendo extraordinariamente benévolos podemos asegurar que todo el teatro, o siquiera una parte mayoritaria del mismo, dinamiza *de hecho* al público. La mera observación de la cartelera nos devuelve a la tozuda realidad: una buena parte de las producciones – si es que no la mayoría – no pretenden mucho más que establecer con los espectadores la estricta relación que se deriva

de la oferta de un servicio y el pago de su disfrute, lo cual consideramos por otra parte legítimo. *Lo contrario nos obligaría a afirmar que no todo el teatro es realmente teatro...*

Lo cual, por cierto, es una idea tentadora. Quienes hayan tenido el placer de leer un precioso y polémico opúsculo de Alain Badiou titulado "*Rapsodia por el teatro*" quizá recuerden la agresiva distinción que hace entre Teatro con mayúscula y "*teatro*" con minúsculas y comillas: "Todo verdadero Teatro es una herejía en acto. A su ortodoxia acostumbro a llamarla "*teatro*", ritual inocente y próspero, del cual el Teatro se aleja como un rayo improbable [...] Llamo Teatro, sin comillas, a una producción que urde los [siete] elementos constitutivos de toda analítica del teatro (...), de tal manera que se pronuncie sobre ella misma y sobre el mundo, y que el nudo de este doble examen convoque al espectador al 'impasse' de un pensamiento. Hay en cambio un "*teatro*" que satisface, un "*teatro*" de las significaciones establecidas, un "*teatro*" al que no le falta nada"<sup>17</sup>

De hecho, aunque con mucha menos brillantez conceptual y literaria, no es muy distinto el debate que se desarrolla actualmente en el seno de nuestro sector cuando se sostiene que el teatro debiera recibir la consideración de un *servicio cultural público* y se termina por reconocer que, una vez definido lo que es un servicio cultural público, no todo el teatro cumple con los requisitos del concepto, de modo que habría un teatro, de propiedad y gestión tanto pública como privada, que asume las obligaciones y responsabilidades de servicio cultural público, y otro que no lo hace.

Traduciéndolo a la peculiar terminología que estamos empleando a lo largo de estas líneas, podríamos decir que hay un teatro que es servicio cultural público porque dinamiza al público y un teatro que no es servicio cultural público porque no dinamiza al público. Lo cual, aparte del galimatías que supone utilizar la palabra "público" cuatro veces en dos líneas y con un sentido diferente cada vez, nos sigue sin aclarar demasiado sobre lo que es la dinamización.

Abordemos a continuación este último tema y dejemos de lado una peligrosa línea de argumentación que ha comenzado por reflexionar sobre algo tan

---

<sup>17</sup> Badiou, Alain. *Rapsodia por el teatro*. Editorial Librería Agora. Málaga, 1993.

simpático como es la dinamización del público y ha terminado por plantear dudas ontológicas, si es que no metafísicas, sobre lo que es el teatro.

Así pues, ¿qué solemos o podemos entender por dinamización?

## 9 Un sólo término, pero varios contenidos

Ante todo, hay un concepto de dinamización que debe interesarnos antes que ningún otro y que se refiere a la participación activa del público en el hecho teatral. En mi opinión, esta participación puede adoptar varias formas que en ningún caso son excluyentes y que paso a enumerar.

- La primera afecta a la representación *como hecho estético*. Durante muchos años, y aun con toda legitimidad hoy en día, buena parte de la profesión teatral más progresista ha abominado del confinamiento pasivo al que queda sometido habitualmente el público en el transcurso de la representación. La ruptura del “espacio a la italiana”, la movilización del público a lo largo del lugar en el que se produce el hecho teatral, la violación o indefinición de la frontera física que separa el espacio de la ficción del espacio de la recepción, la incorporación de los espectadores a la representación como intérpretes voluntarios o no, la mera interpelación verbal a espectadores individuales, etc. son algunos de los muchos recursos que se emplean habitualmente para conseguir la participación del público en el hecho escénico y que muchos de los presentes sin duda han utilizado en una u otra ocasión.

No obstante, y puesto que estamos un tanto puntillosos, me gustaría traer a colación una reflexión que he escuchado alguna vez a José Sanchís Sinisterra. Siento no poder reproducirla con sus propias palabras, lo cual posiblemente conducirá a tergiversarla, pero la expondré tal y como yo la entendí: *no debemos confundir la participación del espectador en el hecho teatral con su agitación física*. La segunda puede ser una vía para lograr la primera, pero no es la única ni necesariamente la mejor. La primera es simplemente imprescindible para que se produzca el hecho estético al que convoca el teatro, pero es una participación antes que nada emocional e intelectual y que se deriva de la actividad del espectador como “lector” o receptor de la representación.

Es la “lectura” o recepción de la representación lo que, en palabras de Badiou, “convoca al espectador al ‘impasse’ de un pensamiento” mediante

“una inauguración del sentido”<sup>18</sup>; lo que hace posible ese fenómeno que Schiller define con palabras aún más bellas: “las leyes del teatro comienzan allá donde acaban las leyes de la sociedad”. La participación física del espectador es una vía de tantas para lograr esa participación estética, pero no la única ni seguramente la fundamental.

- Hay otro género de participación, que podríamos denominar *institucional o cívica*: la que se refiere a la incorporación de las organizaciones ciudadanas a la propia gestión de las instituciones teatrales, sean públicas o privadas.

Esta forma de participación, relativamente habitual en las instituciones teatrales centroeuropeas de propiedad pública, es prácticamente nula en España o se ha circunscrito a experiencias puntuales y muy indirectas, al menos hasta donde yo tengo noticia.

No me resisto a la tentación de asegurar que, a lo mejor, este vacío en la experiencia española no por indeseable en teoría ha dejado de ser bueno en la práctica. En primer lugar, porque es preciso reconocer que, hasta hace poco tiempo, y no sé si hasta ahora mismo, el grado de organización y estructuración real de los sectores ciudadanos ha sido más bien escaso, con lo cual la incorporación de sus asociaciones a los órganos de control o gestión de los teatros habría sido un mero gesto formal y de calado esencialmente burocrático.

En segundo lugar, porque, si nos dejamos de hipocresías, habremos de reconocer que no ya la cultura teatral, sino la propia vocación teatral de nuestras principales organizaciones ciudadanas, desde los partidos políticos y sindicatos de todo género y condición hasta las asociaciones vecinales, está aún bajo mínimos, de modo que no es fácil imaginar cómo habría beneficiase el teatro de su incorporación a la gestión.

En contra de estos dos prejuicios, admitamos, por un lado, que difícilmente se incrementará la conciencia teatral de estas organizaciones si no se las incorpora de una u otra forma a la problemática teatral y, por otro, que en algunos sitios muy concretos sí que se puede encontrar un grado de organización cívica suficientemente consolidado y representativo como para poder iniciar la experiencia.

---

<sup>18</sup> Badiou, Alain. op. cit. pág. 81.

Las propias asociaciones profesionales del sector cuentan hoy de manera generalizada con un nivel de afiliación y representatividad desconocido hace unos años, lo que autoriza a proponer su mayor compromiso con la gestión teatral... si bien difícilmente podríamos calificar esta experiencia como una forma directa de “dinamización del público”.

Por último, es preciso mencionar la posibilidad de explotar una vía prácticamente extinguida en la actualidad: las asociaciones de espectadores. Ciertamente es que, en el pasado, estas asociaciones rara vez superaron la cota de ser un aliento local a las compañías de teatro aficionado, proporcionar algún sostén al ejercicio de la itinerancia teatral y ofrecer un acceso más fácil a la asistencia a determinados espectáculos, funciones por otro lado muy loables. Pero una reformulación de su planteamiento y de su papel en el sistema teatral actual bien podría proporcionar nuevas vías de dinamización.

- Un aspecto que acabo de mencionar, el de la mayor facilidad de acceso a los espectáculos teatrales, nos conduce a una tercera forma de participación que es a la que frecuentemente nos referimos propiamente cuando hablamos de dinamización: la más directamente emparentada con *la gestión*.

Me refiero al conjunto de iniciativas que se despliegan, tanto desde el teatro público como desde el teatro privado, por conseguir estrechar la relación con los espectadores mediante diversas formas emparentadas con el “marketing” directo: elaboración de bases de datos con espectadores habituales, oferta de abonos por temporada o a series de espectáculos, venta de entradas mediante tarjeta de crédito, explotación de los datos obtenidos de esta última, intercambio de correo electrónico a través de páginas web, envío personalizado de cartas o de documentación acerca de las actividades del teatro o de la compañía, remisión de cuestionarios o encuestas, edición de libros y publicaciones, organización de actividades paralelas – teatrales o no: cursos, seminarios, conferencias, etc. -- a la estricta representación de espectáculos, alquiler o puesta a disposición del espacio para la celebración de actos culturales o vecinales, etc.

Todas estas iniciativas giran en torno a cuatro ejes fundamentales:

- \* El establecimiento de una *relación directa y personalizada* con el cliente-espectador. La clave del éxito de estas iniciativas consiste, en

muy buena medida, en la posibilidad de que permitan que el teatro se dirija a esos espectadores con nombres y apellidos; de que éstos se sientan apelados en su individualidad; que su domicilio, es decir, el lugar de su privacidad, admita como normal el ingreso de un nuevo visitante (el teatro) al mismo título que el resto de las ofertas e informaciones que le llegan por correo, teléfono o Internet. Esta relación directa es un elemento esencial de uno de los principales objetivos que se trata de conseguir con estas iniciativas: la *fidelización* del cliente.

- \* La obtención de un *adelanto real o potencial sobre los ingresos* de los espectáculos. La venta de abonos – como hecho real – o la generación del hábito de asistencia – como compromiso potencial – puede aportar a una empresa teatral una anticipación de ingresos que, si no todavía como vía de financiación, sí como medio de garantizar una determinada cobertura de los costes fijos, contribuye a hacer posible la apertura diaria del espacio a la representación.
- \* La *detección de algunas preferencias o expectativas* de los espectadores habituales que serán tenidas en cuenta (o no) para elaborar la programación, para modificar las iniciativas de “marketing” o para poner en marcha otras nuevas.
- \* La *creación de un núcleo más o menos de estable de ciudadanos* en torno al teatro que, de manera espontánea, contribuya a la generación de “la noticia teatral”, es decir, a la difusión a nuevos espectadores potenciales, a través del “boca a boca”, de informaciones acerca de espectáculos concretos o actividades genéricas del teatro en cuestión. A este respecto conviene recordar que la información procedente “boca a boca” de amigos, parientes o conocidos es identificada de manera habitual en las encuestas de opinión como la segunda vía de acceso, tras los medios de comunicación, al conocimiento de la oferta teatral. Y que el desconocimiento de la oferta teatral es, a su vez, según esas mismas encuestas de opinión, una de las principales barreras a la asistencia al teatro.

## **10 El sentido opuesto**

Si damos por bueno que todas estas formas de participación pueden legítimamente alojarse en la trastienda del concepto de “dinamización” del

público, habremos conseguido describir diferentes maneras de cómo la dinamización del público puede ayudar al teatro. Pero esta relación, como hace un rato apuntaba, puede formularse también en el sentido opuesto. Es decir, podemos preguntarnos cómo puede ayudar el teatro a la dinamización del público.

Al formular este diferente orden de los factores, me refiero a la manera en la que los denominados “animadores culturales” que trabajan en Ayuntamientos, Casas de la Cultura, Centros Cívicos, Colegios y otras instituciones sociales, pedagógicas o ciudadanas utilizan la actividad teatral como un instrumento más para la consecución de los objetivos sociales o de ocio propios de su función.

El teatro entra en este terreno en sus más diversas formas: desde la organización de asistencias colectivas a espectáculos concretos, hasta la promoción de compañías de teatro aficionado; desde la celebración de cursos y conferencias, hasta a la realización de la propia práctica escénica con fines formativos o incluso terapéuticos.

No me extenderé, ante un público profesional, en la capacidad del teatro para conseguir estos fines por lo que tiene de juego, de aprendizaje de habilidades físicas (flexibilidad, pronunciación, gestualidad...), de formación artística, de terapia psicológica, de intercambio de roles, de experimentación de sentimientos propios o ajenos, etc.

Sí deseo subrayar que la idea de que este uso del teatro funciona en un único sentido (*¿qué puede hacer el teatro por la dinamización?*) es, en el fondo, falaz. Muchos profesionales, entre los cuales me encuentro, han cuestionado o menospreciado las posibilidades que ofrece la incorporación del teatro a las actividades formativas o pedagógicas como medio para la creación de nuevos públicos. La idea de que la introducción del teatro en las aulas, sea como práctica directa sea como promoción de la asistencia a espectáculos, es buena para hacer que sus oficiantes de hoy sean espectadores adultos del mañana me ha parecido siempre sospechosa y banal por su mera obviedad.

Sin embargo, es preciso reconocer que las investigaciones sobre los comportamientos de consumo en las sociedades en las que, como la nuestra, se hallan enfrentadas a mercados saturados – y el mercado de ocio está, en efecto, saturado – indican que en el horizonte de elección del consumidor *terminan por disponer de una suerte de preeminencia o prioridad aquellas opciones directamente emparentadas con las prácticas directas que el sujeto*

*ha desarrollado en su fase de socialización primaria y secundaria.* De modo que parece probado que la práctica o asistencia al teatro en niñez, adolescencia y primera juventud tiene efectos positivos sobre la posibilidad de incorporar la asistencia al teatro como una alternativa eficaz en las decisiones de ocio que se adoptarán cuando se sea consumidor adulto.

## **11 El fin de la inocencia**

Quizá a estas alturas alguno esté acordándose de una comedia cinematográfica española titulada *¿Por qué lo llaman amor cuando quieren decir sexo?* En efecto, ¿por qué lo llamamos dinamización o formación de nuevos públicos cuando, al final, de lo que se trata es de vender más entradas?

Pienso, no obstante, que no serán demasiados quienes saquen punta de esta impresión.

En primer lugar, porque los temas de gestión teatral son objeto de una creciente atención por buena parte de la profesión teatral, de modo cada vez hay menos prejuicio a la hora de asumir que operamos en un mercado y que, aunque la obtención de un resultado comercial máximo o suficiente no es ni de lejos nuestro interés principal, sí es condición “sine qua non” para la permanencia de la actividad y la obtención de una mayor o suficiente audiencia social.

En segundo lugar, porque los instrumentos de gestión teatral son necesarios, si es que no imprescindibles, para la conversión de la suma de espectadores en auténtico público.

El medio teatral es cada vez más consciente de que, al menos en países como España, muy pocos proyectos teatrales pueden conseguir un suficiente nivel de estabilidad y de audiencia social sin asumir algunos principios básicos de gestión.

La formación y creación de públicos, la dinamización de los ya existentes o de los que se hallan en proceso de consolidación, son objetivos cuya consecución depende en no poca medida de nuestra capacidad para sacudirnos de encima hábitos y discursos que ya no son compatibles, si es que alguna vez lo fueron, *con el horizonte de expectativa de las personas a las que, nos guste o no, apelamos simultáneamente, de manera inevitable, como ciudadanos y como clientes.*

*Sería ilusorio o hipócrita pretender que la incorporación de esas formas de gestión es inocente, que no tiene efectos no ya económicos, sino ideológicos e incluso estéticos sobre nuestro trabajo o la forma de desarrollarlo. El problema, el reto, es discernir si es hoy posible desarrollar nuestro trabajo sin incorporarlas.*

Ciertamente, hay y habrá siempre proyectos teatrales que, por su propia naturaleza, podrán y querrán situarse fuera o en la periferia de los límites del mercado, pero, por respetables y compartibles que sean, no constituyen el grueso de nuestro sistema teatral.

## **12 La gestión nunca es suficiente**

En cualquier caso, no caigamos en el endiosamiento de la gestión. De tiempo inmemorial, *la vía más eficaz para generar espectadores profesionales alrededor de un proyecto teatral ha sido la consistencia estética de la propuesta que éste encarna, su interés social y cultural, y la constancia en el desarrollo de esa propuesta.* Y sigue siéndolo. El interés de la propuesta artística y su estabilidad en el contacto con los espectadores son, sin lugar a dudas, las condiciones indispensables para generar y mantener un público (también es verdad que más de un experto en gestión dirá que la explotación eficiente de esas condiciones exige la aplicación de instrumentos de gestión...).

A su vez, cada tipo de proyecto reclama “su” público – recordémoslo: lo subraya hasta la Real Academia Española – y, por tanto, formas de gestión “ad hoc”. Estudiemos los criterios generales de gestión, pero desconfiemos de las recetas de aplicación universal. La creación de una marca a partir de un proyecto alternativo no sigue los mismos caminos ni utiliza los mismos instrumentos que la vinculada a un teatro público o una compañía de espectáculos de formato medio.

El razonable principio de que no hay recetas de aplicación universal suele ser vía ideal para que el ponente escurra el bulto y permanezca confortablemente aupado en el limbo de lo conceptual. No voy a bajar mucho de ese limbo, pero sí deseo terminar mi intervención con algunas ideas un poco – sólo un poco – más concretas.

- Un “slogan” que circula ahora mucho entre los ejecutivos aconseja: “think global, act local”, es decir, piensa de manera global y actúa de manera local. Traicionando no poco su sentido, me permito hacer una aplicación

libérrima de su literalidad al medio teatral. La generación de público, de espectadores profesionales, exige actuaciones locales (y empleo aquí local no en el sentido espacial o geográfico, sino social) mediante instrumentos de gestión diseñados específicamente para ese entorno. Pero es bueno que estas acciones locales descansen en una aproximación de carácter global que le sirva de paraguas y que actúe sobre uno de los factores que antes he mencionado: transmitir a los ciudadanos el mensaje de que la asistencia al teatro es un acto de elevada legitimidad social, una valiosa señal de identidad, un gesto que aporta valor añadido a la reputación como ciudadano.

- Esta acción global exige una doble actuación coordinada: por parte de las instituciones públicas, asumiendo sus responsabilidades en el terreno de los servicios culturales a través de acciones de promoción social más imaginativas que la mera emisión de “spots” publicitarios; y, por parte del sector, mediante iniciativas asimismo coordinadas que transmitan al ciudadano que, cuando acude al teatro, no está volviendo al pasado, sino disfrutando de un servicio cuyo discurso está instalado en la modernidad. El sector teatral debe dirigirse al consumidor hablando en términos de industria cultural articulada y fiable, no de artesanía simpática, anacrónica y desorganizada.
- Esta acción de naturaleza sectorial exige la adopción de medidas solidarias entre todos los agentes del sector para incrementar la articulación de un mercado que presenta importantes desajustes entre oferta y demanda, concentraciones abusivas en fórmulas repetidas, despilfarro de recursos escasos y fórmulas absurdas de competencia improductiva. Una vía adecuada es la creación de Mesas Sectoriales de carácter global o regional y un mayor aprovechamiento de las enormes posibilidades que abre la Red de Teatros Públicos. No olvidemos un viejo principio económico: “La producción no aporta sólo materiales a las necesidades, aporta también una necesidad a los materiales [...]. La producción no produce sólo un objeto para el sujeto, sino un sujeto para el objeto”<sup>19</sup>. Más corto: una producción bien organizada en mercado termina por generar expectativas de consumo.

---

<sup>19</sup> Marx, Karl. *Contribución a la crítica de la economía política*. Madrid: Alberto Corazón ed., 1970. 312 p.

- El asentamiento del sector teatral como industria cultural exige, a su vez, una radical transformación de las ayudas públicas al teatro. No es momento ni lugar para discutir algo en lo que supongo que la mayoría de los presentes está de acuerdo: el mantenimiento y desarrollo del conjunto del sistema teatral de los países desarrollados es inviable sin la canalización de recursos suplementarios a los derivados del estricto juego del mercado, lo cual implica la actuación decidida de las instituciones públicas. Pues bien, las que se aplican en España presentan una doble carga de ineficacia: la primera, la que se deriva de su crónica insuficiencia, tema ya suficientemente manoseado; la segunda, la que se deriva de su naturaleza desincentivadora, pues están sistemáticamente enfocadas a la subvención a fondo perdido para el desarrollo de proyectos puntuales, cuando lo que el sector teatral exige prioritariamente en estos momentos son fórmulas de financiación más imaginativas y co-responsables enfocadas a promover la estabilidad y permanencia de los proyectos.
- La inserción del teatro en el conjunto del mercado del ocio, un mercado fuertemente saturado y competitivo, debe hacerse mediante la adecuada explotación de sus ventajas comparativas, no tratando de demostrar (inútilmente) que es capaz de proporcionar el mismo disfrute emocional, visual o intelectual que otras formas de arte. Su posicionamiento en el mercado, como el de todo producto, ha de basarse en sus especificidades, en la explotación de sus puntos fuertes, *en lo que, cumpliendo expectativas de modernidad, le diferencia radicalmente del resto de las ofertas*. No se trata de demostrar que el teatro puede ser casi tan espectacular como el cine, casi tan brillante como la música, casi tan sensible como la pintura, sino de visualizar que el tipo de disfrute que proporciona no puede ser alcanzado por ninguna otra oferta del mercado<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> He aquí una panoplia posible de “puntos fuertes del teatro”: es un espectáculo en vivo; es multifacético, es un acontecimiento único por su irrepetibilidad; proporciona una experiencia vital directa; fomenta la creatividad del espectador; incrementa su formación cultural y su capacidad para entender el mundo; propone una mezcla de códigos, lo que hace que sea, a la vez, profundo y denso, pero estéticamente accesible; se concreta en una oferta diversificada; constituye un “paquete” de ocio por la sociabilidad de su consumo; es un servicio cultural público, lo que le convierte en una seña de identidad fuerte que proporciona imagen de liderazgo social; suministra un espacio de convivencia; puede ser practicado; puede disfrutarse de manera parcial e incompleta a través de la mediación de otros soportes, etc.

- Para conseguir esa adecuada inserción, es necesario desarrollar iniciativas de gestión que actúen sobre lo que los propios ciudadanos identifican como las principales *barreras de entrada y decisión* a la asistencia a espectáculos: actuaciones sobre la percepción del precio, no tratando de bajarlo (todo servicio que se refugia en el precio firma a la larga su suicidio), sino optimizándolo mediante fórmulas que supongan para el cliente un mejor aprovechamiento de la cantidad gastada (abonos, ofertas o servicios complementarios incluidos en la entrada, ofertas combinadas con otros servicios culturales o con otros teatros, etc.); actuaciones sobre la facilidad de acceso mediante horarios más claros y atractivos, venta más cómoda de entradas, etc.; actuaciones sobre la comunicación, intensificando la información sobre las ofertas, desarrollando fórmulas imaginativas o colectivas de publicidad, etc.

En definitiva, se trata de poner en marcha un conjunto articulado de medidas derivadas de la coordinación de varios ejes:

- Una clara acción institucional de promoción del teatro.
- Una reconversión radical de las ayudas públicas a la iniciativa teatral pública y privada, lo que implica incrementar sustancialmente los recursos que se le destinan y canalizarlos mediante instrumentos más imaginativos y eficaces que la mera subvención (especialmente, a través de fórmulas de financiación), con el objetivo doble de asegurar la permanencia y estabilidad del contacto *del conjunto del sector* con el público (es decir, fortalecer el sector teatral como industria cultural) y facilitar que *una parte sustancial del mismo – la que realmente desea hacerlo* – consiga que el teatro cumpla su función social en condiciones materiales adecuadas (es decir, fortalecer el teatro como servicio cultural público).
- Una acción coordinada de todos los agentes del sector para promover una mejor articulación de la oferta y la demanda en el mercado teatral.
- Una mayor incorporación de los instrumentos de gestión a los proyectos teatrales individuales (teatros, empresas, compañías, salas...) y una mayor profesionalización de quienes asumen la responsabilidad de aplicarlos, lo que implica no sólo que éstos dispongan de las habilidades profesionales necesarias, sino también que posean el nivel de formación y compromiso cultural adecuados para el ejercicio de su función.

- Una estrategia enfocada más a la generación de espectadores profesionales (economías de la fidelización), que a la obtención de más espectadores indiscriminados (economías de escala).

El desarrollo de estos ejes, que exigen una acción solidaria y coordinadas de las instituciones públicas y de las empresas del sector (y de éstas entre sí), las iniciativas de gestión adecuadas a la naturaleza específica de cada proyecto teatral y enfocadas decididamente a la fidelización e implicación de los clientes podrán encontrar un ambiente propicio para lograr la lenta, pero provechosa transformación del “montón de espectadores” en auténtico público.