



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GESTIÓN CULTURAL**

BUTACA CENTENNIAL

Programa de Formación de Públicos orientado a jóvenes entre 15 y 19 años

por

JUAN LUIS GRANATO

TUTOR: ANDREA FANTONI

COORDINADOR: ROSARIO RADAKOVICH, BEGOÑA OJEDA

**Montevideo
URUGUAY
2023**

Resumen

Butaca Centennial es un programa de Formación de Públicos orientado a jóvenes entre 15 y 19 años que tiene como fin contribuir a la formación de jóvenes espectadores.

El proyecto está diseñado para que lo lleve adelante un colectivo, grupo o institución teatral de manera independiente ya sea del ámbito público como privado, o que forme parte de un programa complementario a otros programas que la institución ya tenga en funcionamiento. Esta primera experiencia piloto se gestionará y coordinará desde el Teatro del Notariado ya que su dilatada trayectoria dentro del ámbito teatral lo hace propicio para formular un programa de estas características. Al mismo tiempo, quién suscribe, es el actual gestor del Teatro.

El programa busca despertar en los jóvenes el deseo y el gusto por las artes escénicas y desde allí crear un hábito de consumo que anime a los involucrados a repetir la experiencia.

Se constituirá un grupo máximo de 30 jóvenes para participar del programa. Los seleccionados asistirán a seis espectáculos en el año acompañados de una personalidad destacada de la cultura uruguaya (artista, crítico teatral, director, etc.) que ofrecerá un enfoque teórico y una contextualización de la obra, el género y el autor brindando herramientas concretas para apreciar el espectáculo. Luego del espectáculo, se culminará la experiencia con una cena para intercambiar opiniones lo cual enriquecerá aún más lo vivido.

Butaca Centennial parte de la idea de que no se puede demandar lo que no se conoce por lo tanto es necesario brindar herramientas de experimentación, crítica y disfrute. Todo el colectivo de las artes escénicas está frente a un desafío que no es de hoy ni de ahora sino de siempre: estimular y fomentar el gusto y el habitus por las artes escénicas.

Palabras clave: Formación de públicos, centennial, jóvenes espectadores, salida al teatro

Descripción

Los públicos no nacen como tales, sino que son constantemente formados y transformados por la familia, la escuela, los medios, las ofertas culturales comerciales y no comerciales, entre otros agentes, que influyen –con diferentes capacidades y recursos– en las maneras como se acercan o se alejan de las experiencias de consumo cultural. (Mantecón, 2008, p.27)

La posibilidad o imposibilidad de que ciertos sujetos se acerquen a determinadas ofertas culturales y se conviertan en públicos se ve favorecida o limitada también por las propias comunidades a las cuales pertenecen. Las actividades de consumo cultural no se dan de manera aislada: encuentran o dejan de encontrar su lugar dentro de una constelación de otras prácticas y actividades que les dan sentido. Si reconocemos que el consumo no es algo “privado, atomizado y pasivo”, sino “eminente social, correlativo y activo”, no un “artefacto de los caprichos o necesidades individuales” sino “un impulso socialmente regulado y generado”, entenderemos el desinterés de ciertos sectores por determinadas ofertas culturales; éste no se debe sólo al débil capital cultural con que cuentan para apreciarlas sino también a la fidelidad a los grupos en los que se insertan. (Mantecón, 2009, p.191)

El propósito de *Butaca Centennial* es crear un programa de Formación de Públicos orientados a jóvenes entre 15 y 19 años. El programa aspira a formar un grupo de jóvenes espectadores que asista a seis espectáculos teatrales en el año en los lugares y horarios en que esas funciones se desarrollan. El cometido es generar y fomentar el hábito de “la salida al teatro”, por lo tanto se busca desasociar la experiencia con el ámbito educativo.

Si bien el programa es independiente, y puede desarrollarse como una gestión propia a cargo de un grupo o colectivo teatral, también puede inscribirse dentro de la estrategia de un teatro público o privado y que esté alineada a la visión y misión de la organización base. La gestión planteada es estratégica ya que, como plantea Xavier (2015) se orienta a la creación de valor para el grupo de interés, los participantes del proyecto. Se plantea a través de una estrategia a mediano plazo (anual), que permitirá construir un camino hacia la visión compartida de fomentar el hábito de la salida al teatro entre los jóvenes. Aunque el programa no generará una ganancia económica directa, competirá en el mercado por el tiempo de ocio de su público objetivo y es una inversión a futuro, ya que se está proyectando a generar un hábito, a generar un acceso en cuanto a capacidad de disfrute e interés, que puede luego traer un rédito económico.

El programa se enmarcará y coordinará desde el Teatro del Notariado ya que su dilatada trayectoria dentro del ámbito teatral lo hace propicio para formular un programa de estas características. Al mismo tiempo, quién suscribe, es el actual gestor del Teatro.

Butaca Centennial requiere de un equipo de trabajo dedicado a la realización de las tareas y de tres componentes para su implementación:

La preproducción, que refiere al diseño del programa, diseño del cronograma, elaboración del presupuesto, búsqueda de apoyos y auspicios, diseño y ejecución del plan de comunicación, elección de los espectáculos y selección de los participantes

La Producción, que refiere a la coordinación con instituciones involucradas, diseño del cronograma de salidas, Coordinación con los especialistas y realización de las salidas.

Y la Postproducción, que concierne el análisis y evaluación del programa.

a) **Antecedentes**

En Latinoamérica existen varios programas de formación y de desarrollo de audiencias principalmente los que llevan adelante varios Teatros Estatales, como por ejemplo:

Teatro Solís (Uruguay)

El Teatro Solís, a través del Área de Desarrollo de Audiencias, dará inicio a la edición 2020 del Programa de Formación de Públicos dirigido a jóvenes de entre 15 y 20 años y sus referentes educativos. Con el objetivo general de contribuir en la generación y desarrollo de nuevos públicos jóvenes para las artes escénicas y el cine, se promueve la asistencia a espectáculos con instancias de mediación artística. La iniciativa busca enriquecer la experiencia sensible de los involucrados, promoviendo la reflexión y conocimiento emotivo del mundo, a través de las artes.

Como objetivos específicos se busca:

- Generar un proceso sostenido de acercamiento a las artes escénicas y el cine por medio de la asistencia comprometida al menos a tres espectáculos por año en el Teatro Solís.
- Promover y desarrollar hábitos y habilidades de apreciación para diferentes expresiones de artes escénicas y cine, por medio de experiencias artísticas y de reflexión colectiva.
- Promover el gusto por el teatro, la danza, la ópera y el cine.

- Fortalecer la sinergia entre el Teatro Solís y la red de instituciones públicas del sistema educativo formal y especialmente con sus docentes con quienes se trabajará en un proceso de construcción y formación específica.

Población beneficiaria: Jóvenes de entre 15 y 20 años que cursen Ciclo básico, bachillerato, Utu, formación en educación (IPA, Magisterio y CERP), u otros proyectos, previo registro de los referentes educativos en el Programa de Formación de Públicos del Teatro Solís. (Recuperado de: <https://www.teatrosolis.org.uy/>)

Resultados e impactos:

Desde 2016 han participado un total de 2287 jóvenes de 56 instituciones, acompañados por 65 docentes diferentes. Se han destinado cupos de 145 espectáculos y propuestas distintas.

El Programa realiza su evaluación mediante la aplicación de encuestas a los distintos participantes del programa. Se aplican encuestas a los docentes referentes luego de finalizada cada actividad propuesta y a los estudiantes al final del proceso anual. Las encuestas se realizan en formato electrónico. Además, en el último mes del año se realiza una instancia de encuentro e intercambio del Equipo del Teatro con los referentes educativos involucrados de la que también se obtienen insumos importantes para el mejoramiento de la propuesta.

Con los resultados obtenidos de estas encuestas se realiza, desde el Teatro, un informe anual que busca entre otras cosas verificar el cumplimiento de los objetivos planteados. Según los informes realizados en años anteriores aproximadamente un 30% de los jóvenes que ingresaron al programa no conocían el Teatro con anterioridad y un 73% de ellos consideró que la asistencia fue muy interesante. En promedio el 66% de estos estudiantes consideró que las obras propusieron temas de la sociedad actual y más de un 70% consideró que la actividad le sirvió para disfrutar de una salida con compañeros y docentes. Un 62% consideró que el espectáculo le sirvió para reflexionar y un 60% entendió que le permitió ver otros puntos de vista.

Estos elementos y aquellos vinculados a la asistencia por parte de los grupos y los docentes a las distintas instancias propuestas permiten visualizar el alcance de los objetivos planteados. (Recuperado en: <https://oei.int/recursos/programa-de-formacion-de-publicos>)

Jóvenes Espectadores (Argentina)

En junio de 2017 lanzamos el programa Jóvenes Espectadores con el objetivo de fomentar el acercamiento al teatro del público joven (entre 13 y 18 años) y abierto a los profesores a fin de fomentar en los estudiantes el interés, el hábito y el placer de asistir al teatro facilitando entradas para las obras más importantes de la cartelera del teatro comercial porteño. Con esta propuesta intentamos sobrepasar el prejuicio que muchas veces tienen los jóvenes respecto a esta línea de teatro y buscar que participen de la experiencia teatral en una función cotidiana y no exclusiva para colegios.

Este programa nace a partir de advertir la necesidad de orientar nuestras acciones a públicos más jóvenes, que garanticen el consumo a mediano plazo, incorporen el hábito y se constituyan en público frecuente en un futuro.

En este sentido, Jóvenes Espectadores cumple con un doble propósito: optimizar la utilización de capacidad ociosa de las salas y ofrecer una instancia de acercamiento a la experiencia teatral para jóvenes. De allí que el programa se basa en una selección de espectáculos de la cartelera del circuito de teatro comercial porteño siempre en horarios nocturnos, junto a los espectadores habitués.

En el informe de diagnóstico de públicos detectamos que las experiencias de asistencia desde el ámbito escolar tienen mejores resultados en tanto se genera un fuerte compromiso con los docentes y se facilitan herramientas didácticas que acompañen la experiencia. Tomando esta variable, desarrollamos actividades previas y posteriores para trabajar en el aula, orientadas a las temáticas de las obras y a la construcción de ciudadanía cultural. La propuesta hace foco en la relación con el docente, promueve la asistencia a más de un espectáculo anual por grupo y facilita su concurrencia fijando un precio simbólico de 50 pesos por asistente (2 euros).

Durante los primeros seis meses, hemos convocado a 24 grupos de estudiantes pertenecientes a escuelas secundarias, un total de 1.300 alumnos que disfrutaron la experiencia de asistir al teatro y estamos en pleno lanzamiento del ciclo 2018.

(Recuperado en: <https://asimetrica.org/leer-ver-escuchar/conectando-audiencias/conectando-audiencias-13>)

Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires (Argentina)

El Programa de Formación de Espectadores liderado por la investigadora Ana Durán y apoyado por el Ministerio de Educación de la Ciudad— acerca los espectáculos de excelencia estética que se exhiben en la actualidad en la cartelera e integra a los

docentes como promotores necesarios de la propuesta artística que se da a ver. Creemos que la escuela es de vital importancia en esta tarea y debe ayudar a los jóvenes a construir su propio Capital Cultural para desarrollarse emocional, estética e intelectualmente como individuos pensantes, independientes, afables.

El hecho artístico puede considerarse un fenómeno sociocultural que se integra al patrimonio de la Ciudad y posibilita el conocimiento de los diferentes lenguajes del arte, en tanto códigos de expresión y comunicación humana.

Para cumplir con esta idea se proponen los siguientes objetivos:

- Generar una experiencia integradora que estimule a alumnos y docentes a constituirse como futuro espectador de teatro, danza y cine.
- Brindar herramientas facilitadoras para la comprensión del funcionamiento de un espectáculo y/o película.
- Proveer a los alumnos y a los docentes las herramientas técnicas del análisis de las artes que les permita comprender, indagar, disfrutar y elaborar una interpretación propia del teatro, la danza y el cine. (Recuperado en: <https://buenosaires.gob.ar/educacion/escuelaabierta/formacion-de-espectadores>)

Programación Educativa GAM (Chile)

La Programación Educativa GAM es un programa de formación de audiencias para las artes escénicas, dirigido a estudiantes de enseñanza básica y media de la Región Metropolitana, que proceden de contextos de vulnerabilidad social.

El fin del programa es contribuir a la formación de nuevas audiencias para las artes escénicas. Su propósito consiste en que estudiantes de enseñanza básica y media, provenientes de contextos de vulnerabilidad social de la Región Metropolitana, acceden a una programación de artes escénicas de calidad en GAM, y a estrategias educativas que permiten una mejor comprensión de dichas creaciones artísticas. (Recuperado en:

<https://www.gam.cl/en/documents/117/programacion-educativa-gam-informe-de-descripcion-de-programa-2014-1.pdf>)

Y podríamos citar ejemplos de Perú (Gran Teatro Nacional) o como también ejemplos de teatros y compañías independientes de Uruguay como El Galpón o L'Arcaza, pero en todos los casos focalizándose en presenciar las obras dentro del horario curricular.

Sin embargo, realizar salidas al teatro por fuera del horario liceal puede fomentar y estimular el interés, crear un hábito de consumo y animarles de forma más efectiva a que vuelvan a repetir la experiencia. Como la experiencia que se desarrolla en Barcelona, RBLs, Festival de Teatro Joven, que sus creadores lo denominan como:

Una cita con un teatro innovador, arriesgado y joven, un teatro valiente, fresco, revolucionario.

RBLs quiere convencer al público adolescente y joven que el teatro es un espacio de libertad con temáticas, formatos y lenguajes tan jóvenes como él. Un espacio de creación y de agitación, de emociones y de verdad. Auténtico e inconformista, como el mismo público. Un teatro transformador. (Recuperado en: www.rbls.cat)

Es que en definitiva, el objetivo principal de todas las propuestas es acercar a los jóvenes al teatro.

b) Marco Teórico

¿En qué consiste la formación de audiencias? La formación de audiencias consiste en la planificación, elaboración e implementación de estrategias orientadas a:

- incidir en las preferencias y valoraciones de un determinado grupo frente a las creaciones artísticas.
- intervenir en las barreras que condicionan el acceso y la participación de una determinada comunidad o grupo en la oferta cultural.

¿A qué llamamos formación en este contexto? La formación apunta a impulsar y desarrollar programas que permitan fortalecer lo que algunos autores denominan capital cultural, integrando las particularidades de cada comunidad. (Ibacache, 2014, p.7-8)

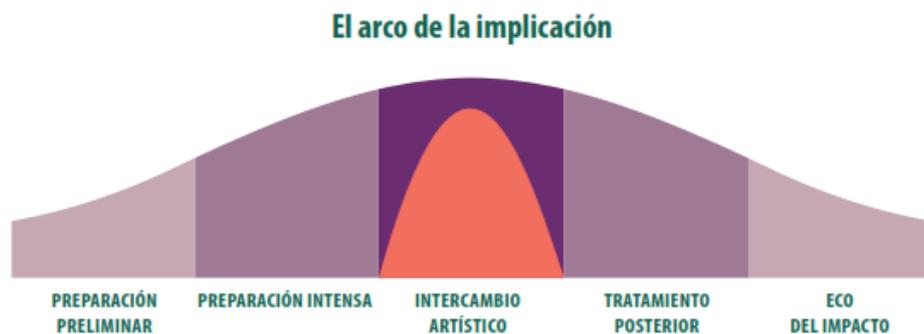
Son muchas las voces que se alzan con respecto a la importancia de que los jóvenes se acerquen a esa disciplina que les es ajena, como el teatro. Ana Durán expresa que:

El acercamiento aislado a ver una obra no sirve demasiado. Son acciones que no están mal pero que no terminan siendo efectivas. La única forma de formar a los pibes como posibles futuros espectadores tiene que ver con la repetición de la experiencia. (Durán, 2017, párr. 2). Y al mismo tiempo, estamos frente a un grupo con poco o

inexistente capital cultural en relación a las artes escénicas y poco interés frente a un arte que juzgan aburrido, para adultos y de mala calidad, si viene de la mano de una institución educativa. Es decir, partimos del no deseo. En ese punto es importante para nosotros considerar que estos nuevos públicos forman parte de una generación distinta a las anteriores signada por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y sus dispositivos como Internet de banda ancha, teléfonos inteligentes, televisión satelital, cámaras digitales, etc. (Durán, Jaroslavsky, 2017, p. 43)

Si partimos del no deseo, es fundamental, en primer lugar, provocar el deseo pero también provocar lo que ese deseo conlleva. Es decir, es muy distinto ir a ver una obra de teatro cuando vas con tus compañeros de clase, en horario liceal y te llevan en un micro, a tener que prepararte, vestirme, y trasladarte por cuenta propia hasta un teatro. La acción es la misma: asistir al teatro; el significado es completamente diferente, porque el espectador coloca al teatro en un lugar de privilegio, se está eligiendo esta opción por sobre muchas otras.

Y es que el deseo se construye y la experiencia teatral no está limitada solamente al momento del hecho del artístico sino a un proceso que tiene un antes y un después de la representación artística. Las autoras Brown y Ratzkin en su trabajo Making sense of audience engagement (2011) y traducido por Asimétrica (2016) como Implica a tu público, desarrollan el concepto del Arco de Implicación que me permito citar en su extensión para su comprensión total:



El diagrama del “Arco de la Implicación” ilustra cómo el proceso de la implicación se desarrolla en cinco fases, desde la preparación que tiene lugar antes del evento artístico hasta el “eco del impacto”, que puede durar toda una vida. La “experiencia total” comienza en el momento en el que alguien del público toma la decisión de asistir a un evento (o recibe una invitación). Desde ese momento, esta persona se

desplaza en una suerte de cinta transportadora, acumulando y compartiendo información contextual sobre el evento en ciernes, con el objetivo último de elevar la expectación. Dar mayor estructura y sentido a la fase de contextualización ayuda a preparar a la audiencia de una forma más completa. El intercambio artístico -es decir, la transferencia de emoción y significado entre el artista y el público- es la cúspide del arco, y, en muchos casos, la única fase que puede experimentar una persona del público. (...) Justo después de que se produce el intercambio artístico llega el período de procesar lo que acabas de experimentar y de creación o construcción de significado. A menudo, esto se produce en forma de debates post-evento, recepciones con artistas y foros online. Los mecanismos de recogida de opiniones del público (feedback de la audiencia), como son las encuestas, también pueden jugar un papel importante a la hora de ayudar al público a construir habilidades para la reflexión crítica. Cuando el intercambio artístico alcanza repercusión en las personas del público, el impacto prolongado puede extenderse durante días, meses, e incluso toda una vida, un fenómeno que denominamos el “eco del impacto”. (Brown, Ratzkin, 2016/2011, p. 8)

Este proceso de implicación resume muy bien cómo trabajan los principales programas de Formación de Espectadores o programas de Extensión Cultural. Es, quizás, el modelo a seguir si se quiere atraer, entretener y retener a un público joven con poca o nula experiencia teatral.

Formar nuevos espectadores es significativo porque no se puede demandar lo que no se conoce. Es decir, si los jóvenes no tienen experiencias de asistencia al teatro nunca podrán detectar su falta. Lo substancial es que los jóvenes atraviesen la experiencia y que lo hagan con una repetición sostenida para poder generar el hábito. Luego cada joven podrá decidir si quiere seguir asistiendo o no, pero el cometido del programa es brindar herramientas para que puedan juzgar con causa. Para esto es necesario un espacio de Formación de Públicos, sin una vinculación directa con el ámbito educativo, pero que apele, igualmente, a la formación de espectadores y a generar un hábito de consumo en un grupo etario que actualmente no lo tiene adquirido.

El teatro, en su período contemporáneo, puede ser percibido por los espectadores, niños y adultos, habituados a las producciones audiovisuales dominantes, como un espacio totalmente extraño, delante del cual puede ser extremadamente difícil situarse. Los gestos, movimientos, intenciones sutiles de los actores, un mosaico complejo de signos y códigos específicos proponen un modo de relación y de comunicación

fundado en la participación sensible y reflexiva del espectador, en una actitud concentrada de observación. Es comprensible (y mismo deseable) que el teatro pueda desorientar, provocar e incomodar a los espectadores que establecen las primeras relaciones de conocimiento con este arte. El placer del teatro tal vez no sea una adquisición fácil, pero es un placer que requiere disponibilidad y esfuerzo del espectador. (Desgranges, 2003, p. 9)

Y como bien resume Roberto Gómez de la Iglesia, el propósito principal es:

Favorecer la comprensión y la accesibilidad a la creación teatral, pero sobre todo, integrar el teatro a la vida cotidiana de la gente. Y la manera de hacerlo es lograr que asistir al teatro resulte estimulante, enriquecedor e indispensable. (Gómez de la Iglesia, 2007, p.77).

¿Por qué es importante el teatro? El dramaturgo hindú, Girish Karnad señala que “no hay sabiduría ni arte ni emoción que no se encuentre en el teatro” (Gómez de la Iglesia, 2007, p.82-83). Y es que el teatro, a través del juego de la representación, nos interpela como seres humanos, abre cabezas, denuncia, habla, reflexiona, transforma, porque como dice De la Iglesia, el “teatro forma parte de la vida” (2007, p.78).

¿Por qué es necesario que los jóvenes, inmersos en un mundo donde el entretenimiento está mediado por la tecnología (cine, televisión, videojuegos, juegos electrónicos, etc.) descubran el teatro? Porque “los jóvenes no quieren ser espectadores pasivos, quieren vivir experiencias y sentirse integrados en escena. (...) Necesitan vivir experiencias que los impacten por querer repetir. (Tierz, 2019)”. Y el teatro tiene la capacidad de brindarles esas experiencias, con su propio lenguaje, con su propia estructura y con su propio ritmo. El teatro celebra el encuentro, el encuentro entre actores y espectadores en un mismo espacio en un hecho único e irrepetible, o como llama Jorge Dubatti, convivio teatral:

Llamamos convivio teatral a la reunión de artistas, técnicos y espectadores en una encrucijada territorial y temporal cotidiana (una sala, la calle, un bar, una casa, etc., en el tiempo presente), sin intermediación tecnológica que permita la sustracción territorial de los cuerpos en el encuentro. En tanto acontecimiento, el teatro es algo que existe mientras sucede, y en tanto cultura viviente no admite captura o cristalización en formatos tecnológicos. Como la vida, el teatro no puede ser apresado en estructuras in vitro, no puede ser enlatado; lo que se enlata del teatro —en grabaciones, registros fílmicos, transmisiones por Internet, u otros— es información sobre el acontecimiento, no el acontecimiento en sí mismo. (Dubatti, 2015, p. 44)

Objetivo general

- Desarrollar un programa que fomente el hábito de consumo teatral en los jóvenes ofreciendo herramientas técnicas para el análisis y el disfrute.

Objetivos específicos

- Posibilitar que espectadores no frecuentes se conviertan en espectadores frecuentes.
- Evaluar el impacto que el programa tiene en los jóvenes.

Destinatarios

Público Primario: aquellos jóvenes de 15 a 19 años que no hayan tenido ninguna experiencia teatral a lo largo de su vida.

Público Secundario: aquellos jóvenes de 15 a 19 años que hayan tenido alguna experiencia pero no cuentan con las herramientas básicas para la apreciación y/o no tienen el hábito de consumo instalado.

a) Centennials

Pero ¿quiénes son estos jóvenes? Ellos son los denominados Centennials o Generación Z, aquellas personas nacidas entre 1996 y 2012. Dentro de las características puntuales que tiene esta generación, la más relevante para nosotros es que son nativos digitales. Esto quiere decir que los centennials nacieron con internet, no conocen el mundo sin pantallas, redes sociales digitales o smartphones, por lo que están siempre conectados y dominan las nuevas tecnologías a la perfección. Están sobreexpuestos a la información y manejan varias pantallas en simultáneo (smartphone, tablet, portátil, etcétera) y su nivel de atención no supera los 8 segundos por lo que necesitan menos tiempo para filtrar la información que les interesa.

El informe de Kantar (2018), Centennials a los 21, expresa un elemento importante y del cual el teatro puede abrazar con esperanza con respecto a esta generación, y es que los centennials buscan vivir experiencias.

¿Y pueden los teatros satisfacer esa necesidad de consumo de experiencias? Sí, porque, ¿qué es el teatro sino un conjunto de experiencias? La experiencia teatral es ese hecho efímero, único e irrepetible que sólo experimentan aquellos desconocidos que deciden reunirse en un mismo lugar y a una misma hora para apreciar un hecho artístico que nadie más podrá vivenciar. Muchos podrán ver la misma obra de teatro pero no verán la “misma obra de teatro” porque cada función es diferente y porque además, cada espectador asistirá con un grado de implicación previo que se diferenciará de su par que tiene al lado. Pero para

que los centennials sientan el llamado del Teatro, antes habrá que formarlos en el gusto de asistir al teatro; formarlos como espectadores.

Se comprende así, la formación de espectadores como la aplicación de procedimientos que pretendan tanto crear el gusto por el teatro y resaltar la necesidad y la importancia del arte teatral, como una propuesta educativa cuyo objetivo está volcado a la formación de individuos capaces de mirar, observar y espantarse. La apropiación del lenguaje teatral tiene el objetivo de contribuir a la sensibilidad y para una experiencia de placer y comunicación, más allá de contribuir en su afirmación como sujeto en los rituales colectivos. (Desgranges, 2003, p. 5)

Es por eso que los distintos programas de formación de espectadores quizás tengan hoy en día más relevancia porque el teatro ofrece una experiencia distinta a la sobreexposición de imágenes a la que están acostumbrados los jóvenes.

Estructura del equipo

Esta primera experiencia se gestionará y coordinará desde el Teatro del Notariado ya que su importancia dentro del ámbito teatral lo hace propicio para formular un programa de estas características.

El equipo primario de trabajo estará conformado por:

Gestor cultural: tendrá a su cargo la coordinación general del proyecto, participará en todas las etapas del programa.

Asistente administrativo: acompañará al gestor en la coordinación y administración, focalizándose especialmente en toda el área financiera del programa.

Especialista en comunicación y marketing digital: Elaborará el plan de comunicación desde el diseño hasta su ejecución en todas las etapas del programa. Será quién a través de un lenguaje fresco y juvenil mantenga una comunicación activa con la comunidad en las redes sociales.

El equipo de trabajo extendido estará conformado por:

Influencers o referentes juveniles: ayudarán a difundir el programa a través de acciones puntuales que diseñará el especialista en comunicación.

Servicios tercerizados: proveedor de alimentos o restaurante para la cena post obra; servicio de transporte que trasladará al grupo a los teatros; las distintas salas teatrales que participan del programa.

Metodología

La metodología se conforma de tres componentes: preproducción, producción y posproducción.

Componente 1: Preproducción

- **Diseño del programa:** *Butaca Centennial* es una experiencia piloto de un año de duración que se desarrollará en la ciudad de Montevideo desde el Teatro del Notariado. Se constituirá un grupo máximo de 30 jóvenes para participar del programa. El equipo de trabajo seleccionará seis espectáculos que consideren relevantes para esta primera experiencia y que ofrezcan propuestas diferentes que vayan desde el teatro oficial, el comercial e independiente. El grupo verá cada obra acompañado de una personalidad destacada de la cultura uruguaya (artista, crítico teatral, director, etc.) para que pueda acompañar a los jóvenes, antes y después del espectáculo, para que ofrezca un enfoque teórico y una contextualización de la obra, el género y el autor. Esto le brindará a los jóvenes herramientas concretas para apreciar el espectáculo. Luego del espectáculo, se culminará la experiencia con una cena todos juntos e invitando (con previo aviso) a uno de los actores del espectáculo lo cual enriquecerá aún más lo vivido. *Butaca Centennial* se ajusta a una realidad post-pandemia donde los jóvenes consumen cada vez más contenidos culturales digitales, lo cual puede disminuir la atracción sobre experiencias de tipo teatral.
- **Diseño del cronograma:** El equipo de trabajo elaborará la secuencia de actividades a desarrollar con los plazos y períodos correspondientes para realizar el programa en tiempo y forma.
- **Elaboración del presupuesto:** El gestor junto al asistente administrativo elaborarán el presupuesto de acuerdo a todos los factores involucrados.
- **Búsqueda de apoyos y auspicios:** De acuerdo al presupuesto se procederá a la búsqueda de apoyos y auspicios haciendo énfasis en los diferentes fondos públicos y en fondos privados a través de auspicios y esponsorización.
- **Diseño y ejecución del plan de comunicación:** La comunicación será bien segmentada para llegar de manera clara y directa a los jóvenes. La comunicación se focalizará en promover y animar a los jóvenes a ser parte de *Butaca Centennial*. Se elaborará la convocatoria a través de las redes sociales ya que es el ámbito de comunicación que los

jóvenes más frecuentan. Se creará un perfil en la red social para hacer el seguimiento de todo el programa con fotos, videos y testimonios.

- **Elección de los espectáculos:** El equipo de trabajo seleccionará los 6 espectáculos del programa. La selección consistirá en que sean espectáculos del teatro oficial, comercial e independiente pero a su vez que tengan una relevancia ya sea por la temática, la estética, el autor, el género u otro aspecto que se considere pertinente para que sea de interés para los jóvenes. La selección en esta primera experiencia piloto lo hará el equipo de trabajo por razones prácticas, pero que si en el futuro se logran otras ediciones de *Butaca Centennial*, está previsto que esa selección sea en conjunto con los participantes.
- **Selección de los participantes:** La selección de los jóvenes que finalmente participarán del programa consiste en 3 etapas:
 - a) Por orden de inscripción
 - b) Por carta de motivación
 - c) Entrevista personal

El equipo de trabajo evaluará los tres aspectos para finalmente conformar el grupo final de 30 participantes. El aspecto fundamental que será determinante para la elección de los participantes es la motivación a participar del programa. Este aspecto estará inclusive por encima de cualquier otra característica como nivel socio-económico, centro educativo al que asisten o zona de residencia porque consideramos que es vital para el éxito del programa. Si la convocatoria supera el cupo establecido, se evaluará si abrir un segundo grupo o elaborar una lista de espera para aquellos que no hayan quedado seleccionados.

Componente 2: Producción

- **Coordinación con instituciones involucradas:** Luego de acordado los espectáculos que participarán de *Butaca Centennial*, se coordinará con las instituciones teatrales la compra de las entradas, la fecha seleccionada y la posibilidad de que algún miembro de la obra participe de la cena post obra. También la coordinación del lugar donde se realizará el encuentro de donde partirá el grupo hacia al teatro y el lugar donde se realizará la cena post teatro. También la coordinación y contratación del servicio de transporte que trasladará al grupo al teatro.
- **Diseño del cronograma de salidas:** Elaboración del plan de salidas distribuidas a lo largo del año teniendo en cuenta las fechas de los espectáculos y la frecuencia de las salidas que se buscará que sean una por mes.

- **Coordinación con los especialistas:** Para cada obra el gestor cultural designará a un/a experto/a que brinde herramientas para la apreciación de la obra a visitar. Dicha persona conversará con el grupo antes de la obra dando pautas concretas que ayude a los jóvenes a la comprensión y disfrute del espectáculo. Luego participará de igual manera en el encuentro post teatro intercambiando opiniones sobre la experiencia vivida.
- **Realización de las salidas:** El grupo se juntará en un lugar designado previamente, siendo el Teatro del Notariado el lugar base, pero podría ser otro espacio de acuerdo a las características de la salida en concreto. Allí, el especialista conversará con el grupo dándole un marco teórico a la obra que verán y ayudándolos a conseguir un mayor entendimiento del espectáculo. Luego, un ómnibus trasladará al grupo hasta el teatro. Se observa la obra y el ómnibus trasladará al grupo hacia el lugar post teatro para la cena e intercambio.

Componente 3: Posproducción

- **Análisis y evaluación:** Una vez finalizada la experiencia el equipo primario de trabajo hará la evaluación del programa. Se analizará los resultados esperados y los resultados obtenidos. A nivel cuantitativo, cantidad de participantes, nivel de deserción, balance económico. A nivel cualitativo, valoración de los participantes del programa y evaluación de sostener el programa para futuros años.

Cronograma

A continuación se presenta una candelarización de las actividades a desarrollar.

		Meses												
Componentes	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Preproducción	<i>Diseño del programa</i>	■												
	<i>Diseño del cronograma</i>		■											
	<i>Elaboración del presupuesto</i>		■											
	<i>Búsqueda de apoyos y auspicios</i>	Presentación a fondos públicos		■	■	■	■							
		Búsqueda de auspicios y sponsors privados		■	■	■	■							
	<i>Diseño y ejecución del plan de comunicación</i>	Diseño del plan de comunicación		■										
		Elaboración de piezas gráficas			■									
		Apertura de Convocatoria			■									
		Cierre de convocatoria			■									
	<i>Elección de los espectáculos</i>	Selección primaria de posibles espectáculos			■									
		Elección definitiva				■								
	<i>Selección de los participantes</i>	Relevamiento de las inscripciones				■								
		Análisis de las cartas de motivación				■								
		Entrevistas con los inscriptos				■								
Selección final de los participantes						■								
Producción	<i>Coordinación con instituciones involucradas</i>	Confirmación de fechas con las obras y compra de entradas					■	■	■	■	■	■	■	
		Coordinación lugar de encuentro previo y post teatro					■	■	■	■	■	■	■	
		Coordinación servicio de transporte					■	■	■	■	■	■	■	
	<i>Diseño del cronograma de salidas</i>	Distribución de fechas de los espectáculos					■	■	■	■	■	■	■	
		Confirmación con todos los involucrados					■	■	■	■	■	■	■	
	<i>Comunicación</i>	Seguimiento del programa					■	■	■	■	■	■	■	
	<i>Coordinación con los especialistas</i>	Designación de cada especialista por obra					■	■	■	■	■	■	■	
		Confirmación de disponibilidad de cada uno de ellos					■	■	■	■	■	■	■	
<i>Realización de las salidas</i>	Presenciar las obras					■	■	■	■	■	■	■		
Posproducción	<i>Análisis y evaluación</i>	Balance general del programa											■	
		Balance comunicacional del programa												■

Plan de comunicación y marketing

Se desarrolla un plan de comunicación y marketing para *Butaca Centennial*. Si bien se hará hincapié en lo que refiere al universo digital en comunicación y marketing; ya que el público al que se dirige el programa es nativo digital, se considerarán también acciones y formatos offline.

De acuerdo a lo explicado anteriormente en la descripción del proyecto, el público objetivo del programa no tiene instalado el deseo de asistir al teatro. Se trata de un público que sí tiene una necesidad de consumo cultural y de realizar actividades recreativas con sus pares, pero dentro de las diferentes posibilidades de elección, no se encuentra el consumo de espectáculos teatrales.

Existen otras barreras entre el público y lo que se ofrece, tales como la misma magnificencia de las construcciones en que se muestran las ofertas culturales, así como el miedo a lo desconocido o a no entender lo que se presentará, por una deficiente formación en el campo y un deficiente capital cultural. (Mantecón, 2008, p.27)

Además, como ya se explicó, en muchos casos esta actividad suele estar vinculada al marco educativo liceal y es asociada por gran parte de estos jóvenes, como “algo aburrido, para adultos y de mala calidad” de acuerdo a lo planteado por Durán-Jaroslavsky (2017).

Debido a esto, para lograr un plan de comunicación y marketing efectivo, es necesario sortear estos grandes obstáculos. Por una parte se deberá posicionar la opción de ir al teatro como una alternativa más dentro de las actividades de estos adolescentes, y por otro, será imprescindible incidir en la percepción actual que muchos adolescentes tienen con respecto a esta experiencia, que está moldeada o influenciada por el hecho de realizarse dentro del ámbito educativo. De acuerdo a los objetivos planteados, es importante considerar que se trata de un programa que pretende tener una continuidad, más allá de este primer año de Plan Piloto. En este sentido se deberá tener en cuenta en el diseño de la estrategia comunicacional, no solo los resultados esperados en esta primera convocatoria y ejecución, sino también su proyección a lo largo el tiempo. Además, en la creación de un plan comunicacional y de marketing a largo plazo, se podrá apuntar a la construcción de una comunidad digital que se pueda rentabilizar por su valor para otras marcas que tengan interés en el mismo público objetivo y así poder generar alianzas comerciales en formato de sponsorización o patrocinio.

El canal principal a través del cual se encontrará al público objetivo definido es la plataforma y red social Instagram. Por una parte, es la red por excelencia en donde se encuentran los jóvenes y además, es la plataforma en donde más se comparte contenido artístico, relacionado a eventos o espectáculos para el segmento al que apuntamos. Se creará un perfil específico para el programa que mantenga los códigos de comunicación pertinentes para entablar una comunicación con los posibles interesados. Teniendo en cuenta, además, la intención de establecer el programa como un proyecto a largo plazo, la construcción de un canal propio de comunicación será algo que aporte no solo a la narrativa del programa, sino también a la construcción de una comunidad en torno al mismo.

Instagram permite formatos de imagen, video, texto, transmisión en vivo e interactividad constante; formas y herramientas ampliamente instaladas en el segmento destinatario. Será importante hacer uso de todas estas formas comunicacionales y explotar al máximo los recursos de esta red, en dinámicas y acciones que resulten atractivas para el

público objetivo. Para la comunicación a través de esta red se generarán acciones tanto orgánicas como pagas. Al tratarse de una cuenta nueva, se deberá hacer énfasis en la creación de contenido para poder contar con una “base” de publicaciones al momento del lanzamiento de la convocatoria, como también para alimentar el muro, historias y reels, regularmente.

Las acciones pagas no consistirán solamente en la compra de pauta para campañas de marketing en dicha red, sino que también se implementarán acciones con influencers y referentes. Respondiendo a lo que se comentó anteriormente en relación a la importancia de distanciarse de las instituciones educativas y en generar un flujo de comunicación que apunte más a la horizontalidad en el segmento, es que se implementarán estas acciones con influencers y referentes. Para esto se deberá realizar una búsqueda y análisis de qué influencers se invitará a participar de la campaña de convocatoria.

En cuanto a las campañas de marketing en Instagram, se optará por la implementación de dos estrategias con diferentes objetivos: alcance y tráfico. Al tratarse de una cuenta nueva con poco alcance orgánico, será necesario poner en marcha una campaña para dar a conocer el programa y ampliar la comunidad de seguidores.

Como ya se mencionó anteriormente, si bien el énfasis de este plan está en el universo digital, se contemplarán algunas acciones offline que se consideran importantes para alcanzar al público objetivo. Específicamente se identificarán lugares y eventos en donde el segmento definido asista y se los buscará personalmente para comunicarles sobre el programa, a través de la entrega de un material en formato físico (volantes u otro tipo de material). La forma de esta comunicación también deberá responder a las formas y códigos establecidos para lograr entablar un vínculo comunicacional efectivo con estos grupos. No se descarta la posibilidad de generar instancias performáticas o dinámicas escénicas en espacios públicos; de hecho sería bueno poder integrar aspectos escénicos en el diseño de la comunicación.

Presupuesto y Financiación

Butaca Centennial se vincula con lo que refiere Sánchez (2014) en tanto a que la utilidad de este programa no está vinculada a la satisfacción de necesidades económicas, sino que responde a objetivos socioculturales programáticos que cada institución puede tener. Es a partir de este objetivo que se define un modelo de gestión económica y financiera a aplicar, que no implica ingresos directos derivados de la demanda del público, sino que serán inicialmente mediante fondos propios del grupo, colectivo o institución teatral

(autoproducción), o financiado a través de esponsorizaciones o fondos públicos o privados a través de convocatorias como: Ventanillas Abiertas del Instituto Nacional de Artes Escénicas, IBERESCENA: Programa de Cooperación Iberoamericana para las Artes Escénicas, Fondo Concursable para la Cultura, convocatoria de apoyo a proyectos culturales Fundación Itaú.

Asimismo en relación a la esponsorización, las empresas, marcas o instituciones patrocinantes deberán contar con un perfil relacionado al público objetivo y a eventos culturales; algunos ejemplos pueden estar referidos a marcas de indumentaria, alimentación, o actividades relacionadas al público juvenil. El análisis de estas marcas puede tomarse en base a las acciones comunicacionales que se realicen con influencers durante el Plan Piloto (primer año del programa).

Del mismo modo para su continuidad y para la gestión de fondos y financiamiento, se destaca la importancia de la evaluación, un aspecto que se encuentra descrito anteriormente en este trabajo, y que debe realizarse también en términos económicos como mecanismo de “medición de la eficiencia y la contribución social en la actividad cultural” (Sánchez, 2014, pp. 11-12). A partir de estas evaluaciones es que se proyecta, no sólo la presentación a convocatorias o esponsorización, sino también acuerdos institucionales con otras salas teatrales, como puede ser beneficio en las entradas y difusión, entre otros. Se tomará esta experiencia piloto de un año con el fin de sistematizar y medir gastos, impactos y resultados para considerar su continuidad y la posibilidad de involucramiento de otros actores a nivel de financiamiento y de coorganización.

Para la elaboración del presupuesto, se tuvo en cuenta los costes fijos, realizando una estimación y agrupándolos según el área con la que se vincula el coste (Recursos Humanos, Producción, Alimentación, Traslados, Comunicación-Marketing).

1) Recursos Humanos, equipo técnico

Rol dentro del proyecto	Cantidad	Cachet/ Honorarios	Aportes sociales o IVA	Total	Comentarios
Gestor coordinador	1	\$ 180.000	\$ 39.600	\$ 219.600	Por una edición del programa (1 año)
Asistente administrador	1	\$ 120.000	\$ 26.400	\$ 146.400	
Comunicación y Marketing	1	\$ 84.000	\$ 18.480	\$ 102.480	

Honorarios Artistas referentes de cada actividad (actividad de mediación pre o postea la asistencia al teatro)	6	\$ 4.000	\$ 880	\$ 4.880	
Total recursos humanos				\$ 473.360	

2) Producción

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Comentarios
Entradas (Costo estimado)	\$ 180	\$ 400	\$ 72.000	30 entradas por cada función. 6 salidas al teatro
Total arrendamiento de servicios			\$ 72.000	

3) Gastos extraordinarios (traslados, alimentación, alojamientos)

Tipo de gastos (alimentación, traslado o alojamiento)	Instancias	cantidad de personas	costo por persona	Total	Comentarios
Alimentación	8	32	\$ 300	\$ 76.800	Instancias: el encuentro previo, las salidas al teatro y el encuentro de evaluación
Traslados	6	32	\$ 250	\$ 48.000	6 salidas al teatro
Total traslados				\$ 124.800	

4) Gastos de comunicación y difusión

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Comentarios
Diseño gráfico (que incluya diseño de marca, adaptación de afiches para comunicación en redes y mailing)	1	\$ 30.000	\$ 30.000	
Publicidad en redes sociales	2	\$ 4.550	\$ 9.100	Campañas

Acciones con <i>influencers</i>	3	\$ 4.550	\$ 13.650	Estimando 3 <i>influencers</i>
Publicidad impresa	1	\$ 3.000	\$ 3.000	2000 Volantes para distribución en espacios públicos
Promotor / Distribuidor de volantes	5	\$ 2.000	\$ 10.000	5 días de distribución
Total Gastos de comunicación y difusión			\$ 65.750	

5) Administración

Tipo de gasto	Cantidad de meses	Costo	Total
Papelería	12	\$ 1.000	\$ 12.000
Telefonía / Internet	12	\$ 2.000	\$ 24.000
Total de gastos de administración			\$ 36.000

RESUMEN

TOTALES		Importe
1	Recursos Humanos	\$ 473.360
2	Producción	\$ 72.000
3	Gastos extraordinarios	\$ 124.800
4	Gastos de comunicación	\$ 65.750
5	Gastos de Administración	\$ 36.000
Costo total del proyecto		\$ 771.910

Resultados esperados

En esta primera experiencia Piloto de *Butaca Centennial*, se espera lograr los siguientes resultados:

- Que el programa despierte en los jóvenes participantes un interés en el consumo teatral por fuera de la instancia del programa.

Indicador de evaluación: Satisfacción de los participantes.

- Que los jóvenes participantes adopten herramientas claras y útiles para la apreciación de espectáculos, tanto a nivel técnico como crítico.

Indicador de evaluación: Aprendizaje de las herramientas técnicas y críticas por parte de los jóvenes.

- Completar al menos un grupo de 30 personas interesadas en participar del programa.

Indicador de evaluación: Cantidad de grupos formados.

- Que las 30 personas completen todo el programa sin que haya deserciones, es decir, que participen de las seis salidas al teatro planteadas.

Indicador de evaluación: Cantidad de deserciones.

- A nivel de comunicación, contar con 1000 seguidores en instagram al finalizar el primer año.

- *Indicador de evaluación:* Cantidad de seguidores.

Referencias Bibliografía

- Blutrach, S., Maro, G. (2018). Estrategias para la participación y asistencia de públicos de teatro en Buenos Aires. *Conectando Audiencias - Asimétrica*, 13, (55-63)
<https://asimetrica.org/leer-ver-escuchar/conectando-audiencias/conectando-audiencias-13>
- Brown, A., Ratzkin, R. (2016). Implica a tu público. Vol.1. (Asimétrica Trad.) Asimétrica. (Obra original publicada en 2011). <https://www.asimetrica.org/publicacion/implica-a-tu-publico>
- Desgranges, F. (2003). *Pedagogía del espectador: contexto de una formación* [Fragmento] São Paulo: Editora Hucitec. Traducción de Maritza Farías Cerpa. Recuperado en: https://nanopdf.com/download/pedagogia-del-espectador-contexto-de-una-formacion1-eca_pdf
- Dubatti, J. (2015). Convivio y tecnovivio: el teatro entre infancia y babelismo. *Revista Colombiana de las Artes Escénicas*, 9, 44-54. Disponible en: http://artescenicass.ucaldas.edu.co/downloads/artescenicass9_5.pdf
- Durán, A. (2017, 14 de setiembre). Los secretos para atraer a los jóvenes al teatro, según la investigadora argentina Ana Durán /Entrevistada por Langlieb, M. *La Diaria*. <https://ladiaria.com.uy/educacion/articulo/2017/9/los-secretos-para-atraer-a-los-jovenes-al-teatro-segun-la-investigadora-argentina-ana-duran/>
- Durán, A., Jaroslavsky, S. (2017). Programa Formación de Espectadores: Un recorrido de 12 años. *Conectando Audiencias - Asimétrica*, 11, (36-44). <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>
- Gómez de la Iglesia, R. (Ed.). (2007). *Acción pedagógica en organizaciones artísticas y culturales*. Grupo Xabide
- Ibacache, J. (2014). Herramientas para la gestión cultural local – Formación de audiencias. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile. Recuperado en: <https://pablocisternas.files.wordpress.com/2017/05/02-formaciocc81n-de-audiencias.pdf>
- Kantar. (2018). *Centennials at 21: the new economic powerhouse* [Centennials a los 21: la nueva potencia económica]. <https://www.kantar.com/inspiration/consumer/move-over-millennials---centennials-are-the-new-economic-powerhouse>
- Mantecón, A. R. (2009). El Rol del Público. *Revista Poiésis* 14, (175-215)
<https://www.cultura.gob.cl/programacionypublicos/wp-content/uploads/sites/42/2019/08/arosas-mantecon-que-es-el-publico.pdf>

Mantecón, A. R., (2008). Mercados, políticas y públicos: la reorganización de las ofertas y los consumos culturales. *Alteridades*, 18(36), 23-31. Recuperado en:

<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=74716004003>

Organización de Estados Iberoamericanos. (OEI - 2016). Programa de Formación de

Públicos. Recuperado en: <https://oei.int/recursos/programa-de-formacion-de-publicos>

Sánchez, G. (2014). Gestión financiera y económica en el sector cultural. *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado de:

<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/herramientas/gestion-financiera-economica-sector-cultural>

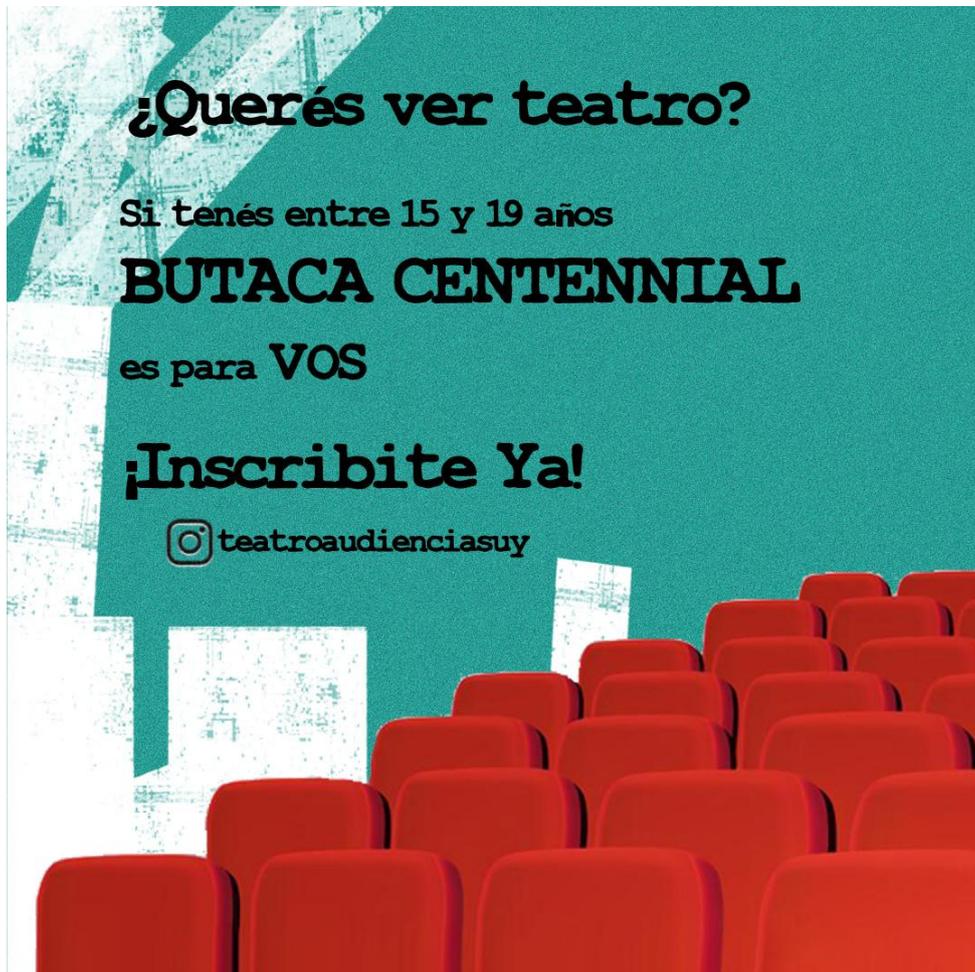
Tierz, C. (31 de octubre de 2019). *Carme Tierz: "Los jóvenes no quieren ser espectadores pasivos, quieren vivir experiencias y sentirse integrados en escena" / Entrevistado por Rúbén García Espelta*. Teatre Barcelona.

<https://es.teatrebarcelona.com/revista/carme-tierz-los-jovenes-no-quieren-ser-espectadores-pasivos>

Xavier, J. (2015). Algunos conceptos básicos sobre administración o gestión estratégica. En Política y estrategia empresarial. Maestría en Dirección y Gerencia - Posgrado en Administración – Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República.

Anexos

Posters



¿Querés ver teatro?

Si tenés entre 15 y 19 años
BUTACA CENTENNIAL
es para VOS

¡Inscribite Ya!

 teatroaudienciasuy

