

PROGRAMAR GRANDES ESCENARIOS PARA PÚBLICOS DIVERSOS



Juan Carlos Adrianzén es gestor cultural. Con Maestría en la Universidad Complutense de Madrid y Diploma en Relaciones Culturales Internacionales por la Universidad de Girona, ha desarrollado su vida profesional entre Perú y España, desempeñándose en el sector público y privado. En 2012 se hace cargo de la apertura del Gran Teatro Nacional de Lima, siendo su director hasta 2016. Desde 2017 es director de Programación del Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo en Bogotá, Colombia.

A partir de su experiencia en la puesta en marcha del Gran Teatro Nacional de Lima y la dirección de programación del Teatro Mayor de Bogotá que actualmente tiene a cargo, Juan Carlos Adrianzén profundiza en la relevancia que adquieren los públicos en la toma de decisiones de programación artística, especialmente en el contexto de las grandes urbes de Latinoamérica.

A inicios de 2012, a poco tiempo de volver al Perú tras diez años trabajando en España, recibí de parte del entonces Ministro de Cultura, Luis Peirano, el encargo de poner en marcha el Gran Teatro Nacional en Lima.

Para esta infraestructura en la que el Estado había invertido una

importante suma de dinero no existían lineamientos claros de acción o un proyecto sólido que sustentara su existencia. Incluso estaba inmerso en un proceso de concesión para ser entregado a un gestor privado. Entre las indicaciones del ministro Peirano había una muy clara: *dar espacio a todos*. Complejo encargo, por decir lo menos.

Fue revelador el encuentro con un importante promotor cultural local de música clásica, miembro reconocido de la sociedad limeña (para los no latinoamericanos sugiero la lectura de novelas de Vargas Llosa o Bryce Echenique para la comprensión del término) que al enterarse de mi nombramiento me dijo con ilusión: “¡Qué bueno que te lo han encargado a ti! ¡Tú sí sabes para qué sirve este teatro!”

presentar de la mejor manera sus propuestas artísticas. Una de estas visitas, protagonizada por una destacada figura del folclore peruano al iniciar nuestra cita sentenció: “Vengo por lo mío”. El reclamo a un derecho que consideraba negado para la difusión de la cultura popular estaba claro.

Hoy el Gran Teatro Nacional en Lima puede presentar en una misma semana a un gran violinista europeo



Juan Diego Castillo

Entendí que habiendo vivido en Europa y trabajado en producción lírica y en festivales de música clásica, la imagen que se percibía era que reservaría este escenario para la llamada *alta cultura*, o manifestaciones clásicas occidentales/europeas. Hoy en día y a la distancia, supongo que mi colega se habrá llevado una decepción, o quizás no.

Ya instalado en el cargo -que yo suponía de seis meses y que se extendería por casi cinco años- recibí la visita de numerosos promotores privados, artistas independientes, actores culturales que veían en el escenario la oportunidad para

con un repertorio romántico, estrenar la composición de un autor nacional a cargo de la Orquesta Sinfónica Nacional, o recibir a ese importante maestro cultor de la música popular de alguna de nuestras más diversas regiones del país. Conviven una versión neoclásica del *Lago de los cisnes* con la danza contemporánea venida de algún país europeo, o la presencia del Elenco Nacional de Folclore poniendo en pie una sala que aplaude al ver sus danzas originarias convertidas en un espectáculo que llena de orgullo al propio y deslumbra al extraño.



Teatro Mayor



Juan Diego Castillo

Finalizado un ciclo profesional, el cambio de trabajo vino con cambio de ciudad y país. Bogotá fue mi nuevo destino a inicios de 2017. La invitación venía de parte de Ramiro Osorio, destacada figura de la cultura iberoamericana, primer Ministro de Cultura que tuvo Colombia, director de importantes festivales en la región, y quien siete años atrás había recibido el encargo de poner en marcha el que en poco tiempo se convertiría en el más importante escenario para la difusión de las artes escénicas en Colombia.

El Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo –o el Julio Mario como lo conocen muchos ciudadanos- es en la actualidad un ejemplo no solo de programación sobresaliente y diversa, sino un modelo de gestión público-privada *sui generis*, donde dialogan las diversas manifestaciones culturales que son de interés del público bogotano, lo académico y lo popular, la tradición y los nuevos lenguajes, las más destacadas orquestas

europas y el lanzamiento de los más importantes festivales de música popular del país.

La programación del Teatro Mayor está regida por una serie de franjas que van desde los grandes conciertos, el teatro, la danza, la música de cámara, la música colombiana, y una franja familiar con espectáculos nacionales e internacionales de primer nivel. El público que llena la sala en cada presentación es tan diverso como los géneros artísticos que aquí se presentan. Y curiosamente muchos conviven en los mismos espectáculos, el gusto del bogotano es diverso como el origen de sus ciudadanos.

La coincidencia de estas dos instituciones es clara, no solo por la calidad de su infraestructura y técnica, sino sobre todo por sus criterios de programación que son el mejor ejemplo de lo que es hoy un espacio para la difusión cultural en nuestros países.

Un entorno heterogéneo

Por mucho tiempo hemos pensado, soñado y aspirado a contar con grandes escenarios de escala europea en ciudades de Latinoamérica. Hoy en día, ese anhelo es palpable.

// EL PROGRAMADOR DE UN TEATRO ES UN GESTOR CULTURAL CON UNA INMENSA RESPONSABILIDAD EN LA QUE SE DEBE TANTO A LA CIUDADANÍA COMO A LOS MÁS DIVERSOS ACTORES CULTURALES //



Juan Diego Castillo

Contamos con teatros de gran escala dotados de equipamientos técnicos actualizados en diálogo con nuestro contexto. Esto implica una gestión que debe enfocarse en un público diverso que puebla las capitales del siglo XXI, resultado de migraciones provenientes de Europa o Asia, de otras naciones del continente y de regiones del interior de nuestros países. Se trata de ciudadanos que en 50 o 60 años han convertido ciudades de 2 millones de habitantes en metrópolis de más de 10 millones de residentes.

Programamos entonces nuestros escenarios entendiendo las necesidades de ese entorno heterogéneo, asumiendo las obligaciones que nos corresponden como teatros públicos, articulando nuestros lineamientos de trabajo con los de entes rectores (Ministerios de Cultura, secretarías) y dialogando con quienes desde el Estado buscan velar por la educación, la democratización de la cultura, el acceso a los bienes culturales y la valorización de lo propio que hemos reconocido como herramienta fundamental para nuestro fortalecimiento como sociedad.

Las comparaciones son odiosas pero es necesario mirar al vecino y a los referentes internacionales para entender nuestra propia misión. El programador de un teatro es un gestor cultural con una inmensa responsabilidad en la que se debe tanto a la ciudadanía como a los más diversos actores culturales. La búsqueda de ese equilibrio entre diversidad y excelencia es una tarea delicada, pero es posible según lo demuestran experiencias como el Gran Teatro Nacional de Lima o el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Bogotá.

Los criterios de los programadores de escenarios no pueden ser iguales en Madrid, Berlín, Buenos Aires, Lima, Ciudad de México o Bogotá. Cada ciudad cuenta con infraestructuras diversas para atender sus necesidades, con distintas historias en la construcción de sus políticas culturales y con experiencias particulares en el diálogo con los ciudadanos.

El gran reto no es sólo tener la mejor programación, sino que esa programación conecte con los usuarios, los públicos a quienes nos debemos.

// JUNTO CON OFRECER LOS MEJORES CONTENIDOS, LOS PROGRAMADORES SE ENFRENTAN A UNA PREGUNTA RECURRENTE: ¿CÓMO LLENAR LAS SALAS? //

Acciones concretas frente a nuevos públicos

Junto con ofrecer los mejores contenidos, los programadores se enfrentan a una pregunta recurrente: ¿cómo llenar las salas? No hay una respuesta definitiva.

Nuestra oferta no siempre tiene el éxito de público asegurado. Por ello una preocupación sobre la que trabajamos cada día es la formación de nuevas audiencias, el acercamiento a nuevos públicos, o a ese público potencial que nos sigue viendo como instituciones lejanas.

Paralelo a todas las campañas de comunicación que desarrollamos para acercar la información sobre nuestra oferta al público habitual, fidelizado o medianamente habituado al consumo cultural, existe la necesidad de acercarnos a aquellos ciudadanos que no nos tienen en sus agendas. Sea por falta de hábito o interés, por dificultades para acceder, por desconocimiento de la oferta, o por

otros muy diversos factores que ya hemos analizado –y seguimos– desde nuestro sector.

Las acciones para la formación de públicos que desarrollan el Gran Teatro Nacional en Lima y el Teatro Mayor en Bogotá son similares. Ambos cuentan con programas para niños y adolescentes (el Gran Teatro Nacional y su *Programa de Formación de Públicos* fue analizado en el número anterior de esta publicación dedicada a Latinoamérica).

Cien Mil Niños al Mayor es uno de los programas sociales destacados que lleva adelante el Teatro Mayor. Actualmente ha superado los 200 mil beneficiarios. Moviliza a estudiantes de escuelas públicas de las 20 localidades que conforman la ciudad hasta el Teatro, haciéndose cargo de los costos de transporte y refrigerios, y ofreciendo espectáculos de altísima calidad para ellos (que forman parte de la programación regular del espacio), en lo que representa en muchas ocasiones un primer acercamiento a las artes escénicas para muchos niños y jóvenes. Una primera e inolvidable experiencia.

El teatro también trabaja con poblaciones identificadas como prioritarias para verse beneficiadas de



Juan Diego Castillo

programas de gratuidad, y con otros grupos reconocidos como potenciales visitantes, ya sea por afinidad con los espectáculos ofrecidos, o por un posible interés en expandir sus hábitos de consumo cultural. Para ellos se diseñan campañas específicas de comunicación, con beneficios que estimulen su acercamiento.

Para lograr *la sala llena* también se realiza un trabajo que diferencia públicos y distintas maneras de llegar a él, y que implica una labor detenida de estudio en su planificación y ejecución. Los resultados no son



necesariamente inmediatos, lo que supone entender que es un recorrido sostenido a desarrollar.

Las jornadas de puertas abiertas que nos regalan inmensas filas de ciudadanos en busca de la gratuidad no son una buena imagen de gestión, en mi opinión. La gratuidad sin control es un arma de doble filo y una gestión populista que busca una fotografía inmediata y no el desarrollo de público a largo plazo. El trabajo específico con ciertas poblaciones sí, y como tal exige una mirada profesional y de implementación en la institución como una acción que forma parte de su ejercicio habitual.

Las políticas de precios no son ajenas a cualquier campaña de mantenimiento y creación de audiencias. La percepción de espacios elitistas es un prejuicio frente al que debemos trabajar cada día con tarifas que promuevan la accesibilidad pero que hagan posible también la sostenibilidad de nuestras instituciones que deben su mantenimiento también a los ingresos propios más allá de los financiamientos públicos o de patronos (otra importante diferencia con escenarios de otras latitudes).

Al momento de formular la programación artística del Teatro Mayor de Bogotá, nos sentamos alrededor de una mesa la Dirección General, Programación, Comunicaciones, Producción Técnica y Gerencia, para analizar desde distintos ángulos la coherencia de la oferta cultural que vamos a ofrecer a la ciudad: su excelencia como producto cultural, las estrategias para comunicarla, sus posibilidades de ejecución desde el punto de vista técnico y administrativo. Cada mirada es importante. Es la forma en que aseguramos la sostenibilidad del modelo.

Estrategias propias

Siempre habrá quien piense que nuestros escenarios deben ser para cumplir con tal o cual cometido, que se deben a la necesidad específica de quien la demanda. Es nuestro trabajo escuchar al sector, y nuestra misión también pasa por ser ese espacio para el desarrollo, la producción y promoción de las artes escénicas, a veces aquellas que no responden —en primera instancia— a la demanda de las audiencias.

Al público lo escuchamos, con atención y sin prejuicio, programamos para él, vemos y medimos sus respuestas, lo satisfacemos pero también lo sorprendemos, y nos dejamos sorprender por su reacción.

// LA GRATUIDAD SIN CONTROL ES UN ARMA DE DOBLE FILO Y UNA GESTIÓN POPULISTA QUE BUSCA UNA FOTOGRAFÍA INMEDIATA Y NO EL DESARROLLO DE PÚBLICO A LARGO PLAZO //

Nuestro público, ese que nos visita, nos exige y disfruta, no es el de hace cincuenta, diez o cinco años. Ha variado vertiginosamente con los avances tecnológicos y las nuevas plataformas de comunicación. Por tanto, debemos observarlo con las mismas herramientas que los nuevos medios nos ofrecen. Nos corresponde adaptar las formas de medir o de escucharlo que han sido desarrolladas para otros contextos, y crear las estrategias propias que faciliten la evaluación constante y sostenida. Es la única vía que puede darnos una fotografía clara; las demás serán siempre suposiciones basadas en experiencias personales, prejuicios o ideas preconcebidas.

¿El sector es un público más? Desde nuestro lugar de gestores culturales por supuesto que sí, los creadores y promotores son un público al que también debemos atender, en un diálogo constante que es además puente entre artistas y público. Somos los teatros quienes finalmente tenemos la responsabilidad de esta comunicación.

En las variables que intervienen en la programación de nuestros teatros confluyen muchos intereses y obligaciones, por ello el conocimiento de la oferta cultural es tan importante como el del conocimiento del público para el que trabajamos, de ello se desprenderá no solo una programación excelente, sino las acciones a desarrollar para que el público asista a nuestros escenarios. //



Juan Diego Castillo