

## LA BARRERA DE LA EXCELENCIA



**Diane Ragsdale** se encuentra en la actualidad haciendo un doctorado en Economía de la Cultura en la Universidad Erasmus ubicada en Rotterdam. Antes de venir a Europa, Diane trabajó en EEUU en el Programa de Artes Escénicas de la Andrew W. Mellon Foundation, donde tenía responsabilidad directa en teatro, danza y estrategias relacionadas con la tecnología y con las ayudas de la Fundación. Diane también fue gerente del centro de artes escénicas contemporáneas On the Boards (Seattle, Washington) y directora ejecutiva de un festival de Música en la ciudad de Sandpoint, Idaho. Tiene un blog enfocado al sector de las artes, JUMPER, que es publicado en ArtsJournal.com y aparece en Twitter como DERagsdale.

Este artículo es una breve introducción a una ponencia mucho más amplia, que fue presentada el 22 de Julio de 2009 en la Conferencia Anual de la Asociación de Marketing de las Artes del Reino Unido. Puedes leer la conferencia entera en el blog JUMPER de Diane Ragsdale en [www.artsjournal.com/jumper/](http://www.artsjournal.com/jumper/).



**P**ues aquí seguimos, engañándonos al creer que una de las razones principales para que la gente no frecuente las artes es por *falta de tiempo*. Incluso cuando nos dicen que les falta tiempo. Decir *no tengo tiempo* me recuerda a la mítica frase fácil y decepcionante de ruptura: *no eres tú, soy yo*.

Si alguna vez has oído esta frase o la has usado, entonces probablemente sabrás que significa justo lo contrario.

### ¿Es el tiempo realmente la barrera?

Hace aproximadamente 14 años- mucho antes del Podcasting, blogging, YouTube, MySpace, Twitter, o iPhones – yo daba clases en un curso breve, *Introducción al Teatro*, en una Universidad pública en Idaho (un estado rural principalmente conocido por sus patatas). El primer día de clase, pedía a cada grupo que, de entre los 120 estudiantes, levantaran la

**// ¿POR QUÉ NO QUERRÍAS IR A VER UNA OBRA DE TEATRO PROFESIONAL? Y LA RESPUESTA GENERALMENTE ERA ALGO COMO: HASTA AHORA NO HE IDO AL TEATRO Y NO TENGO LA SENSACIÓN DE ESTAR PERDIÉNDOME NADA. //**

mano aquellos que hubiesen visto alguna vez una producción de teatro profesional. En torno a unas 10 manos se levantaban. Luego decía, “que levanten la mano aquellos a los que les gustaría ir a ver una producción teatral profesional”. 15 o como máximo 20 manos levantadas.

Y estos eran alumnos que habían decidido estudiar el curso breve de teatro.

De tal forma que finalmente preguntaba al resto de alumnos que no habían levantado la mano “¿Por qué no querrías ir a ver una obra de teatro?” y la respuesta generalmente era algo como “Hasta ahora no he ido al teatro y no tengo la sensación de estar perdiéndome nada.”

La economía es la ciencia que estudia la manera en que las personas y las sociedades toman decisiones sobre lo que hacer con sus recursos limitados. Los economistas teorizan acerca de cómo las personas evalúan sus decisiones, miran los pros y contras y finalmente escogen aquella opción que maximiza su bienestar o felicidad.

Mis alumnos no tenían una relación directa y personal con “El Teatro”, hasta el punto que en su visión del mundo (y no tengo claro que tuvieran alguna

**// ¿POR QUÉ PAGAR AÑO TRAS AÑO PRECIOS CADA VEZ MÁS ALTOS PARA DISFRUTAR DE LA EXPERIENCIA EN VIVO DEL TEATRO CUANDO MUCHOS ESCRITORES REALMENTE TALENTOSOS, DIRECTORES Y ACTORES, ESTÁN TRABAJANDO HOY PARA TV, HOLLYWOOD Y PARA COMPAÑÍAS COMO HBO Y AMC, QUE PRODUCEN SERIES FABULOSAS Y AMBICIOSAS COMO THE WIRE, IN TREATMENT, Y MAID MEN //**



**// PARECE QUE LA APRECIACIÓN POR EL EXCELENTE TRABAJO QUE LAS ARTES HACEN EN LAS PERSONAS ESTÁ DECRECIENDO //**

concreta), su sentir general – hablando con amigos, creciendo en sus familias particulares y escuchando las opiniones de personas importantes para ellos –el Teatro no iba a traerles mucha felicidad. Y puede que no sean los únicos que se encogen de hombros y hacen caso omiso a las artes. Y no es de extrañar:

Durante las últimas décadas en EEUU, las clases de arte han sido eliminadas en la mayoría de escuelas públicas y la crítica de arte ha pasado a ser una especie en peligro de extinción en numerosos periódicos – cambios que hacen difícil que las personas naveguen resueltamente a través de la escena artística. La mayoría de las personas se sienten outsiders y aún constatando este hecho, nuestros programas y el material de marketing que hacemos sigue dirigiéndose a menudo a los insiders.

- Las grandes y pequeñas ciudades son hoy más *diversas*, pero el liderazgo, los consejos de dirección, patronatos y el personal de la mayoría de las organizaciones artísticas son predominantemente *blancos*
- Estamos viviendo en una cultura de lo gratis, libre, del háztelo-tu-mismo, del multitarea, de tiempos cambiantes, y aún así, nos mantenemos anclados en experiencias a menudo de pago, basadas en un tiempo fijo, que demandan una atención unitaria, respetuosa, pasiva y sostenida.
- Finalmente, los productos sustitutivos han proliferado alrededor nuestro, y



**// ESTA FUE LA REALIDAD DIFÍCIL A LA QUE CARLO PETRINI HIZO FRENTE CUANDO ESCRIBIÓ UN MANIFIESTO, COMENZÓ UN MOVIMIENTO, Y ADOPTÓ ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EL CAMBIO CULTURAL QUE TENÍA FRENTE A SÍ. //**

sin embargo, las artes han respondido con una forma de hacer las cosas tal-como-siempre. ¿Por qué pagar año tras año precios cada vez más altos para disfrutar de la experiencia en vivo del teatro cuando muchos escritores realmente talentosos, directores y actores, están trabajando hoy para TV, Hollywood y para compañías como HBO y AMC, que producen series fabulosas y ambiciosas como *The Wire*, *In Treatment*, y *Mad Men*?

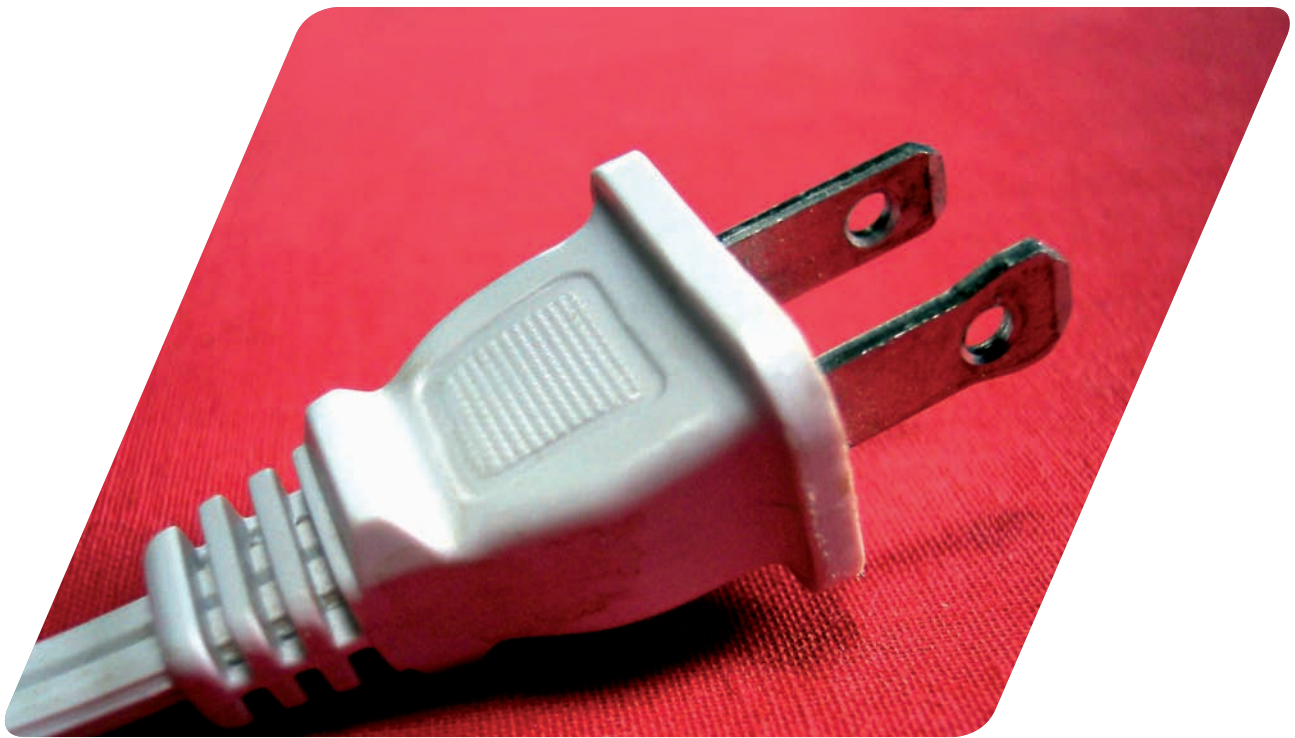
“Pero”, - protestamos desde las artes a menudo – “Las artes en vivo son intrínsecamente mejor que la televisión. ¡Esa es la razón!”

¡Quizás sea así o quizás no! En cualquier caso, la cultura ha cambiado; y parece que la apreciación por el excelente trabajo que las artes hacen en las personas está decreciendo, y que otras opciones atractivas para *hacer algo esta noche o experimentar algo cultural, impresionar a tu pareja/ jefe/vecino, deleitar tus sentidos y agitar sus almas, expresar su creatividad o alcanzar un poco de felicidad*, están más presentes.

**¿Podemos hacer algo al respecto? Puede ser...**

En 1986, McDonald’s abrió un restaurante cerca de los históricos Pasos Españoles en Roma. Fue el incidente germinal que disparó un movimiento, una contra-revolución hacia la industria de la comida rápida. Una industria que había revolucionado las comidas desde mediados del siglo 20. Puede ser que hayas oído este movimiento: “movimiento de Comida Lenta” (*Slow Food movement*), fundado en 1989 por el escritor gastronómico Carlo Petrini, que estaba horrorizado ante la propagación de las cadenas de comida rápida en su país y en el mundo.

Por supuesto, la comida lenta no era una idea nueva; existía antes de que la industria de la comida rápida explotara y obtuviese una posición dominante a nivel global. El problema no era que hubiese una provisión inadecuada de comida lenta. Los granjeros cultivaban productos frescos y deliciosos.



El problema era que las cadenas de distribución que surtían y surten de comida a los restaurantes y a nuestros comedores están planteadas bajo una estrategia de beneficios con soluciones rápidas, a bajo coste. Comida orientada a mujeres y hombres que viven con el tiempo encima, trabajando a jornada completa y que intentan poner comida en los estómagos de sus hijos y en los suyos propios tres veces al día.

En *El Dilema del Innovador*, Clayton Christensen escribe, “Cuando el rendimiento de dos o más productos en competición ha mejorado más allá de lo que el mercado demanda, los consumidores ya no pueden basar sus opciones en cuál es el producto con más rendimiento”. En ese punto, dice el autor, “las bases para escoger un producto a menudo evoluciona de *funcionalidad*, a *seguridad*, luego a *conveniencia*, y en última instancia, a *precio*.” (1)

La Comida Rápida pasó a reinar porque había poca apreciación por el “producto fresco, estacional, local; recetas heredadas generación tras generación; cultivo sostenible; producción artesanal... y por comer relajadamente con la familia y los amigos.” (2)

## /// ¿HEMOS CONSEGUIDO MÁS PERSONAS QUE APOYEN LA CAUSA DE LAS ARTES? Y, EN TODO CASO, ¿CUÁL ES NUESTRA CAUSA? ///

La Comida Rápida pasó a reinar porque el Menú McBreakfast consumido en el coche de camino al trabajo era lo suficientemente sabroso y una alternativa segura, conveniente y posiblemente más barata que los huevos, las tostadas y el café que cualquiera podría hacerse en casa.

Como recompensa a la Comida Rápida, una vez la gente comenzó a comer comida procesada, rápidamente se habituó a ella. Y los niños que crecieron comiendo patatas de microondas “hervidas” en 8 minutos, sopa en lata, pasteles hechos de unos polvos que vienen en una caja y pollo frito de comida para llevar en coche, ni siquiera sabían lo que se estaban perdiendo.

Esta fue la realidad difícil a la que Carlo Petrini hizo frente cuando escribió un manifiesto, comenzó un movimiento, y adoptó estrategias para gestionar el

(1) Christensen, Clayton. *The Innovator's Dilemma*, HarperCollins Publishers Inc, New York, NY, 2003, introduction xxviii

(2) Carl Honore, *In Praise of Slowness*, HarperCollins Publishers, New York, NY 2004, p. 59

**/// ¿DEBERÍAMOS CENTRAR NUESTROS ESFUERZOS EN CAMBIAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LAS ARTES Y LAS PERSONAS? SI ASÍ FUERE, ¿PUEDEN LAS ARTES CONSEGUIR ESA META UTILIZANDO LAS ESTRATEGIAS ACTUALES? LO DUDO ///**

cambio cultural que tenía frente a sí. He aquí algunas de las estrategias:

- A través de Festivales y eventos, la Comida Lenta conecta a las personas del día a día (no solamente los grandes donantes o la “juventud infra-atendida”) directamente con los agricultores, granjeros y artesanos de su comunidad porque entendemos que si tienes una relación con el granjero avícola *local*, y entiendes cómo cría a las aves, quizás tengas más probabilidades de comprarle a él y no a una gran cadena alimenticia.
- La Comida Lenta sabe que mucha gente se ha acostumbrado y habituado al gusto de la comida rápida, así que ofrece eventos de Educación del Gusto que ayudan a reanimar los sentidos y a estudiar todos los aspectos de la comida entre adultos y niños, como algo integral y divertido de su forma de hacer las cosas (opuestamente a realizar algo suplementario, pedante, paternalista y didáctico).
- La Comida Lenta valora lo que haces en tu propia cocina tanto como lo que Alice Waters hace en Chez Panisse. De hecho, trata de animar (en vez de ignorar o despreciar) tu Alice Waters interior.

Para luchar contra el impacto de los grandes negocios agrícolas, la principal estrategia del movimiento de Comida Lenta no fue la de abrir restaurantes de alto nivel y mandar folletos anunciando: *“Un menú de calidad mundial con queso griego Ladotiri macerado en aceite de oliva, lentejas de Abruzzi, salchichas vienesas, jabalí criado en la Toscana y*

*un postre con albaricoques del Vesubio—\$140 por persona.”*

Si así hubiera sido, uno puede imaginar el mensaje implícito para las personas que tirarán el folleto en la papelera de camino a pedirse una hamburguesa en el restaurante de la esquina: *“Pensamos que probablemente te sientas más cómodo comiendo en cualquier otro sitio.”*

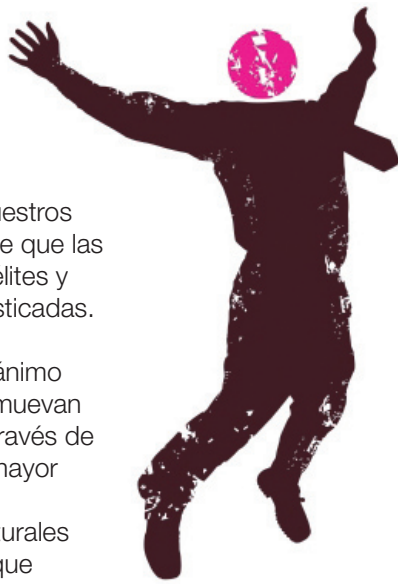
Esto es lo que yo veo: Un montón de baby-boomers que no “tienen tiempo” para el ir al ballet y que se pasan todo el tiempo necesario en cultivar su plantas; visitar mercados agrícolas, comprando quesos orgánicos, panes artesanales y frutas y vegetales exclusivos; y preparando fiestas gourmet en sus cocinas equipadas con hornos vikingos. Otros gastan una cantidad similar al ballet (en tiempo y dinero) en cenar en restaurantes de Comida Lenta. Y aún cuando es difícil saber cuánto de este entusiasmo gastronómico se debe al movimiento de Comida Lenta (y no a otros factores), la lista de logros en su sitio web podría estar indicando que está consiguiendo hacer su revolución a través de la comida.

¿Podemos decir lo mismo del “sector de las artes y la cultura”? – ¿Particularmente en el extremo más alto? Hemos creado más organizaciones, pero ¿Hemos conseguido más personas que apoyen la causa de las artes? Y, en todo caso, ¿Cuál es nuestra causa? Si, como le ocurrió a Carlo Petrini en 1989, nos enfrentamos a una realidad difícil que es la bajada de la apreciación de lo que hacemos ¿Deberíamos centrar nuestros esfuerzos en cambiar la relación que existe entre las artes y las personas? Si así fuese, ¿Pueden las artes conseguir esa meta utilizando las estrategias actuales? Lo dudo. Muchísimo de lo que hacemos en el nombre de la excelencia crea barreras a la participación.

- Nos quedamos colgados en la profesionalidad y en definir los términos de la participación;
- Tomamos en cuenta y valoramos la opinión de nuestros clientes fieles, de la *intelligentsia*, y de los críticos, por encima de cualquier otra;

**/// LAS ARTES TIENEN EL POTENCIAL DE CONTRIBUIR A LA FELICIDAD Y AL BIENESTAR DE CUALQUIER PERSONA. ///**





- Con nuestra comunicación y nuestros precios, damos la percepción de que las artes son únicamente para las élites y las personas culturalmente sofisticadas.
- Suspendemos en proveer la información, la orientación y el ánimo que haga que las personas se muevan con confianza y con disfrute a través de la escena artística y obtengan mayor placer de las artes;
- Creamos grandes espacios culturales en la zona buena de la ciudad que intimidan o espacios oscuros e inquietantes en otras zonas, haciendo muy poco, si hacemos algo, para hacer que los que vienen por primera vez se sientan bienvenidos, cómodos o parte de la tribu;
- Promovemos las jerarquías artísticas y a menudo (a veces, inexplicablemente) valoramos ciertos tipos de arte por encima de otros;
- Privilegiamos “el espectáculo en vivo” por encima de otras formas artísticas y nos resistimos a permitir que lo que hacemos sea distribuido y modificado electrónicamente, incluso sabiendo que esto nos puede hacer llegar a más gente;
- En esencia, tenemos un punto de vista muy estrecho sobre los que es una experiencia artística legítima y a quién debemos servir con nuestra existencia.

Cuando hacemos estas cosas, estamos alejando a las personas de tener una relación con las artes llenas de sentido.

Afirmaría que vender *superioridad* en vez de *diversidad* en las artes; ser *exclusivo* y *misterioso* en vez de *inclusivo* y *abierto*; privilegiar lo representado con profesionalidad y recibido con *pasividad* sobre otras formas de *participación*; y *competir* contra los demás para conseguir que la gente consuma el arte ofrecido por uno, misterioso y creado y distribuido profesionalmente, en vez de *colaborar* para desarrollar la participación en las artes, no han sido precisamente

**// PARA DESARROLLAR AUDIENCIAS. LAS ARTES NECESITAN PASAR DE CREAR BARRERAS A FACILITAR LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS. EL ARTE Y LOS ARTISTAS. //**

# ASIMETRICA

NUEVOS ÁNGULOS PARA LA GESTIÓN CULTURAL

I TALLERES INTERNACIONALES  
MARKETING, TICKETING Y  
DESARROLLO DE AUDIENCIAS  
SOSTENIBILIDAD DE LAS  
ORGANIZACIONES CULTURALES

## LOS DATOS DE LA AUDIENCIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**KATE SANDERSON**  
SOCIA DE INDIGO CONSULTING LTD.

09 DE MAYO, DE 11AM A 6PM  
FUNDACIÓN LÁZARO GALDIANO, MADRID

229 EUROS + IVA

35 ÚNICAS  
PLAZAS  
POR TALLER

BECAS MATRÍCULA  
DISPONIBLES 50%

en [www.talleres.asimetrica.org](http://www.talleres.asimetrica.org)



DEL 28 DE FEBRERO AL 16 DE MAYO  
Fundación Lázaro Galdiano, MADRID

Andrew De Rosa / Beth Aplin / Ana Álvarez / Katy Raines / Debbie Richards  
David Brownlee / Javier Martín Balsa / Kate Sanderson / Roger Tomlinson /

ASIMETRICA  
[www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org)

BRITISH COUNCIL

FLG

Red

de Teatros,  
Auditorios,  
Cineclubs y  
Festivales

AMA  
Asociación  
Madrileña

THE TICKETING INSTITUTE

audiences uk

the55

The Ticketing Institute

BAKER-RICHARDS

the55

INDIGO

[www.talleres.asimetrica.org](http://www.talleres.asimetrica.org)

(3) Thomas Hylland Eriksen, *Tyranny of the Moment: Fast and Slow Time in the Information Age*. (Sterling, VA: PlutoPress, 2001)

estrategias efectivas. Y es tiempo de intentar algo distinto.

Para desarrollar audiencias, las artes necesitan pasar de crear barreras a *facilitar las relaciones entre las personas, el arte y los artistas*. Tal como el movimiento de la Comida Lenta disparó una revolución cultural que perseguía cambiar la relación que las personas tenían con la comida, la industria cultural bien podrían lanzar una revolución cultural que persiguiese cambiar la relación entre las personas, el arte, los artistas y la sociedad.

Como el movimiento de la Comida Lenta, quizás debemos centrarnos menos en persuadir a las personas para que acudan particularmente a nuestra institución (vendiendo nuestra particular marca de excelencia), y más en trabajar juntos para conectar a nuestra diversa comunidad con un rango amplio de artistas y experiencias artísticas. Debemos dejar de considerarnos como poderosos guardianes para, humildemente, adoptar nuestro papel de entusiastas agentes conectadores y facilitadores.

Cuando las organizaciones artísticas usan el término “desarrollo de audiencias” parece que se refieran a “desarrollo de socios/amigos”. Intentan persuadir a las personas para ser patrocinadores y clientes de su particular organización. Pero crear a un cliente para la organización de cada uno no es lo mismo que desarrollar la capacidad de un individuo para involucrarse significativamente en las artes. Si esto último es la meta, entonces se puede argumentar que hace falta una aldea para desarrollar un “entusiasta de las artes” o un “aficionado activo”, y que también hace falta tiempo.

¿Quién en este mundo no querría tener un poquito más de felicidad en este momento? Pensemos en la innumerable cantidad de personas cuyas vidas y bienestar se ven afectadas por la caída de la economía, o por la guerra, o simplemente abrumados por la rutina de la vida diaria. Las artes tienen el potencial de contribuir a la felicidad y al bienestar *de cualquier persona*. No caigamos en el error de pensar que hay personas que simplemente “no se sienten inclinadas” hacia las artes y que no deberíamos molestarlos con ellos. Y no declaremos misión cumplida por el mero hecho de conseguir que la gente acuda a tu puerta. Asistir es barato. Necesitamos responsabilizarnos de importar las personas, *de hacer la vida mejor*.

A medida que preparaba el material sobre el que este breve artículo está basado, comencé a pensar que era irónico que hubiese utilizado el movimiento de la Comida Lenta como modelo que, tal como ha pasado con los programas de cocina, ha tenido una influencia tan poderosa sobre nuestra cultura, que podría ser una de las razones por las cuales la gente dice “tener menos tiempo” para las artes. Resulta un poco desconcertante, pero debería darnos esperanza. El movimiento de la Comida Lenta ha dado razones a la gente para *hacer el tiempo* necesario para preparar, cultivar y disfrutar de la buena comida.

Sí, la gente percibe que tiene menos tiempo porque incluso el más mínimo hueco en nuestras vidas parece crear aspiradores que son rellenos instantáneamente con actividad —textos, emails, podcasts, snail mail, televisión, conversaciones, o todas ellas a la vez—lo que el autor Thomas Hylland Eriksen denomina “pelusa de información.” (3)

Pero yo conozco el profundo disfrute y felicidad que provienen de pasar dos o tres horas dejando que una buena representación o una tarde en el museo me sacara de la *Tiranía del Momento*, y me ayudasen a encontrar mi humanidad. Estoy seguro que os pasa lo mismo. Necesitamos ayudar a la gente a descubrir, o redescubrir, por qué importan las artes. Aquí Hay algo que merece ser preservado. //

**// PERO YO CONOZCO EL PROFUNDO DISFRUTE Y FELICIDAD QUE PROVIENEN DE PASAR DOS O TRES HORAS DEJANDO QUE UNA BUENA REPRESENTACIÓN O UNA TARDE EN EL MUSEO ME SACARA DE LA TIRANÍA DEL MOMENTO. //**