

7. Gestión compartida

7.2 Estudio de casos

por Roberto Ramos de León

1. Introducción

Especialmente ligada a la metodología de implantación del proyecto como herramienta para la gestión de las iniciativas culturales, la atención en torno a los estudios de caso resulta útil en la investigación sobre el grado de “pragmatismo” de los agentes culturales en la visualización del trabajo desempeñado. Si en el caso del diseño de proyectos se efectúa un recorrido que nace con una idea inicial como futuro y muere con su evaluación como pasado, en el análisis de los casos lo que aparece ante el observador es un viaje inverso, un ejercicio de reflexión sobre un proyecto actual o pasado, que debe servir como ejemplo de futuro.

En segundo lugar, un estudio de caso infiere a menudo a deducir buenas y malas prácticas en los planteamientos y en el transcurso de la gestión, aunque no sea éste su fin fundamental. Este aspecto no resulta baladí de cara a tener posibilidades de conseguir, en un futuro más próximo que lejano, la aprehensión y también la asunción por parte del cuadro profesional de la cultura de la necesidad de contar con pautas verificadas que faciliten el progreso del sector. En este sentido, se podría hablar del valor de los estudios de caso como instrumento útil y complementario en una traslación de la teoría de la evolución darwiniana hacia la gestión cultural.

Otro de los puntos, derivado en cierta medida del anterior, en los que se circunscribe la metodología de estudios de caso es el relativo a la posibilidad de contrastar las experiencias propias con las reflejadas en el análisis. No obstante, los trabajos publicados en la última década constituyen un paso interesante en cuanto a calidad de las iniciativas presentadas, aunque todavía claramente insuficiente en cuanto a su cantidad. Esto se debe a que el análisis de otros proyectos culturales resultará más provechoso cuantos más rasgos comunes existan entre el caso analizado y el que se pretende contrastar. Sin duda, la existencia de un banco de datos a nivel estatal que permitiera analizar casos similares y donde se implicara la comunidad profesional y la comunidad investigadora, sería un elemento relevante para avanzar en esta metodología.

Los dos estudios de caso reflejados en el presente capítulo se han seleccionado conjugando criterios indicados a continuación, que van a permitir al lector conocer proyectos culturales que presentan como denominador común la existencia de un análisis previo a cualquier intervención y un ejercicio de reflexión, lo que deriva en una motivación hacia la consecución de resultados y, por ende, hacia la búsqueda de su propia sostenibilidad.

A partir de aquí, los nexos de unión entre los dos casos presentados son menos evidentes. Su plasmación en este manual es posible en la medida en que divergen sus características según los criterios siguientes:

- **Sector de actividad.** Se trata de proyectos que proceden de una disciplina artística, en este caso del mercado de las artes escénicas, y de otro basado en la cultura comunitaria y la transdisciplinariedad.
- **Ámbito de actuación.** Se han seleccionado iniciativas procedentes del ambiente urbano de una gran ciudad, pero también del entorno rural.
- **Tipos de destinatario.** Como podrá observarse, un proyecto se dirige a una comunidad más local, mientras que el otro tiene su sentido en la amplitud nacional e internacional.
 - **Antigüedad.** Mediante este criterio se trataba de elegir ejemplos que se pueden considerar ya consolidados, con casi veinticinco años de trayectoria, y otro que ha surgido en la última década con menos de diez años de rodadura.
 - Respecto al nexo de unión de los dos estudios de caso, en esta ocasión se ha hecho hincapié en analizar propuestas promovidas por empresas y el tercer sector, que se hacen realidad gracias al apoyo del

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

sector público.

2. Los proyectos seleccionados

Atendiendo a dichos criterios se han buscado estos dos proyectos:

- **Nomad Garden** (Sevilla). <http://www.nomadgarden.org> [consultado el 02/02/2022] Esta plataforma está conformada por un colectivo de profesionales interesados por el espacio público, el territorio, la sostenibilidad y la tecnología, entre otros conceptos. A comienzos de los años diez, comienzan a indagar en proyectos de ecología urbana y cultura comunitaria en diversos barrios y enclaves de la ciudad andaluza.
- **Feria de Teatro de Castilla y León** (Ciudad Rodrigo) <http://www.feriadeteatro.com>. Surgida a mediados de los años noventa desde el tercer sector, ha conseguido consolidarse como un puente, un mercado de las artes escénicas entre España y Portugal. Entre sus logros más destacados, la profesionalización de la propia actividad y el desarrollo social, económico y cultural del entorno rural en el que se lleva a cabo.

En resumen, dos proyectos que recogen una variada casuística respecto a los criterios antes mencionados, de manera que cada lector puede aprender de diferentes situaciones: sector de actividad, dinámica territorial, financiación, grado de consolidación, etc.

3. Cómo se presentan los casos

La metodología de trabajo para este capítulo se ha basado en la entrevista con los propios gestores de los proyectos, a veces de manera individual, a veces en equipos. Este contacto en primera persona ha resultado muy fructífero, pues ha permitido recabar durante seis horas reflexiones y opiniones sobre la propia iniciativa. Al mismo tiempo, ha dotado de una información extraordinariamente útil para la investigación cultural y para la búsqueda de introspección de los propios profesionales de la gestión cultural.

Sobre el propio proyecto cultural, se ha invitado a sus propios gestores a retrotraerse en el tiempo, a la vez que se les brindaba la oportunidad de viajar a las entrañas de la propia iniciativa. Sin duda, este hecho constituye un ejercicio de “refresco” para cualquier responsable, al hacer posible volver a los objetivos, a las necesidades que se pretendían cubrir inicialmente en relación con el estado actual, a las diferentes actividades o acciones que se han venido desarrollando. Pero también a observar los resultados y vislumbrar el porvenir del propio proyecto.

En total, los interlocutores de cada proyecto han respondido a veinte preguntas encajadas en alguno de los cinco apartados siguientes:

- **Introducción al proyecto**, donde se presentan los antecedentes del proyecto y su justificación.
- **El contexto**, donde se analiza el proyecto en relación al entorno en el que se circunscribe, haciendo referencia a las necesidades y a la motivación para su puesta en marcha.
- **Origen y trayectoria**, donde el gestor debía reflexionar sobre la propia historia del proyecto, sus objetivos, sus destinatarios y sus acciones.
- **La producción**, sección destinada a analizar factores organizativos y de planificación del propio proyecto.
- **Los resultados y las perspectivas de futuro**. En el caso de que se aplicaran evaluaciones contrastadas, se ha solicitado que, grosso modo, se agreguen al estudio de caso informaciones cualitativas y cuantitativas en relación al desarrollo del proyecto. De la misma manera, se señala cuál es la tendencia que seguirá la iniciativa durante los próximos años.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

A modo de epílogo, se incluye el apartado titulado *Para reflexionar*, que, como su nombre indica, es una invitación al debate tras la atenta lectura de los dos estudios de caso. En él se ponen sobre la mesa dos cuestiones de interés que se abren en el desarrollo del capítulo, en lo que constituirá un ejercicio de utilidad para los usuarios de este manual: la innovación y la sostenibilidad de los proyectos.

Caso 1. Nomad Garden (Sevilla)

Para la obtención de esta información se llevó a cabo una entrevista en septiembre de 2021 con Salas Mendoza Muro, Francisco José Pazos García y Sergio Rodríguez Estévez, promotores del proyecto.

Introducción

Nomad Garden (<http://www.nomadgarden.org>) es el nombre de un colectivo con sede en Sevilla, pero a su vez se erige como una plataforma nacida en 2012 para poner el acento en los jardines como espacios de diálogo entre la sociedad y la naturaleza, como laboratorios de coexistencia donde se vinculan las potencialidades de humanos y no humanos. En esta línea, Nomad Garden trabaja para repensar estas alianzas desarrollando proyectos y herramientas que sirvan para destacar su relevancia.

A lo largo de su trayectoria, Nomad Garden ha venido desarrollando varias líneas de trabajo a través de sus programas:

- **Garden Atlas**, (<https://lucedebarrio.gardenatlas.net/>) una plataforma digital diseñada por el colectivo para propiciar nuevos acercamientos a los jardines. Se trata de una herramienta que vincula arte, ciencia y tecnología para identificar las especies de un jardín sin necesidad de conocimientos avanzados. Garden Atlas ha cristalizado en diferentes proyectos, entre otros, el Real Alcázar de Sevilla, El parque de María Luisa, El Jardín Cosmopolita, Sendas (o)cultas Fuencarral, etc. Durante su trayectoria ha obtenido diversos reconocimientos como Premio Nacional Juan Julio 2015, Premio de Arquitectura del Paisaje 2015 del COAS, Premio Rosa Barba, Programa de Innovación de Industrias Culturales 2015. En el año 2018 se le concede el Premio en la XIV BEAU, Bienal Española de Arquitectura y Urbanismo, además de estar seleccionado en el VI Festival Arquia/Próxima 2018: “PRÁCTICAS RELEVANTES”.

EUROPA
Populus nigra

AMÉRICA DEL NORTE
Carya illinoensis

ASIA CENTRAL
Salix babylonica

ÁFRICA
Acacia drepanolobium

SUDESTE ASIÁTICO
Citrus aurantium

OCEANÍA
Brachyditus papulosa

Luces de barrio
JARDÍN COSMOPOLITA

Ven con tu móvil y auriculares para disfrutar de un viaje por el mundo a través de las especies del 19 al 29 de diciembre de 2018 en la sala del Apeadero y los jardines del Real Alcázar de 9:30 a 17:00

Creadores: Rubén Alonso (Antropoloops) - David Solís (Datrik Intelligence) | Esperanza Moreno | Alejandro González | Fernando Sancho Caparrini | Eduardo Mayoral - Miguel A. García | Francisco Montero (ETSAS) - Helena Medureira (FLUP) - Antonio González et alii | Christophe Girod (ETH Zurich) | Dennis Häusler | David Sánchez - Marceau Hamers - Marina Valle - Emilio Aceña - Paula Capitán - Francisco Javier - Saúl Fernández | Juan Alberto Romero | Juan Galán (Datrik Intelligence) - Salas Mendoza - Fran Pazos - Sergio Rodríguez (Nomad Garden)

Gastrosofía: Lilian Weicker - Jaime Gastalver (La Placita) | Carpintería: Ivan Vega | Iluminación: Benito Jiménez

Comunicación: Surnames | Producción: El Mandato | Comisariado: Nomad Garden

Promueve: Área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo del Ayuntamiento de Sevilla

Colaboran: Consejería de Cultura Junta de Andalucía | Real Alcázar de Sevilla
Comisión Nacional del V centenario de la 1ª vuelta al mundo

más información en:
www.lucesdebarrio.com

Manuel Barrón y Carrillo
Vale del Guadalquivir, 1854
Colección Carmen Thyssen-Bornemisza
en préstamo gratuito al Museo Carmen Thyssen Málaga

NO8DO
AYUNTAMIENTO DE SEVILLA

REAL ALCÁZAR
SEVILLA

500
ANIVERSARIO
DE ANDALUCÍA

- Mención aparte presenta el programa **Luces de barrio**, impulsado por el área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo del Ayuntamiento de Sevilla. Comisariado por Nomad Garden en colaboración con Surnames, el Mandaíto y el FabLab Sevilla, desde 2015 canaliza diversos proyectos temáticos como *Jardines en el aire*, *Noche naranja*, *Jardín Cosmopolita* (<https://gardenatlas.net/gardens/jardin-cosmopolita/>). Se trata, en definitiva, de un espacio de reflexión compartida, de conocimiento y de encuentro entre artistas, vecinos/as, escolares... *Luces de barrio* pretende repensar el entorno como un contexto de colaboración social vivo y dinámico. En la práctica se trata de un laboratorio encaminado a iluminar creativamente lugares urbanos excepcionales, barrios que, cuidados y cultivado por colectivos cívicos, encarnan y propician alianzas con su entorno todos los meses del año con luz propia.
- **Kleos**, (<https://gardenatlas.net/gardener/profile/kleos/>) una APP que propicia nuevos acercamientos a los jardines remezclando especies botánicas y músicas a través del paseo. Con Kleos se puede celebrar el legado ambiental de las ciudades invitando a crear paisajes sonoros compuestos por fragmentos de músicas asociadas a las plantas que se activan conforme nos acercamos a ellas. A través de una web, desde casa, un paseante virtual puede trazar recorridos en el mapa y conectar así a nivel compositivo las especies botánicas y los fragmentos sonoros asociados. Se llega de esta manera a infinitas lecturas de la obra (tantas como personas) vinculando plantas, sonidos e historias. Existen varios prototipos adaptados como Kleos Sevilla, Kleos Doramas, Kleos Cristina Enea. Kleos ha formado parte del Pabellón de España – Uncertainty – de la 17ª Bienal de Arquitectura de Venecia.

El origen de Nomad Garden

Nomad Garden surge justamente durante los años más álgidos de la crisis financiera y nace con la idea de hacer una cartografía botánica digital colectiva, a la vista de que existía un vacío en este tipo de procesos, no tanto a nivel científico o técnico, pero sí desde el punto de vista cultural. En este contexto, al no disponer de los medios necesarios, fue el Alcázar de Sevilla quien les tendió una mano para iniciar esta experiencia botánica.

A pesar de partir por un terreno todavía ignoto, inexplorado desde lo cultural, pronto se vio que desde la informalidad se podía llegar a sentar las bases de un proyecto más formal, que aunara ciencia y tecnología, cultura y diversas disciplinas sociales. Desde el punto de vista de la ecología urbana, era entonces posible llegar a otros relatos con miradas múltiples, versátiles. Fue un proyecto propio que no tenía de donde copiar, sino que iba degustando el tránsito que va desde la ignorancia, los cuestionamientos continuos hasta el saber científico transdisciplinar.

La justificación

La justificación para la existencia de Nomad Garden fue llegando entonces a medida que se iba avanzando, pues no existía un camino preconcebido ni tampoco un destino. El colectivo había intuido, como se señalaba anteriormente, ese vacío de conocimiento que, convertido en oportunidad, hacía vislumbrar la posibilidad de crear una estructura estable. Algo que finalmente llegó a cristalizar en 2012 y que ha ido creciendo de forma orgánica, natural, entre la inquietud y los tiempos vitales que llevan a priorizar unos caminos u otros. Una de las características de Nomad Garden consiste precisamente en su capacidad de adaptación y flexibilidad en los proyectos.

Contexto de actuación

La relación con el entorno

La relación con el entorno de trabajo es uno de los temas fundamentales en el desarrollo de los proyectos de Nomad Garden. Como punto de partida, tratan de huir de los compartimentos estancos del conocimiento que a menudo aparecen como preestablecidos. Para conseguirlo ponen por delante la educación y la participación en los proyectos y erigen así al propio conocimiento como sujeto creativo. De esta manera, las comunidades hacen suyos esos saberes que surgen de ellas mismas, desde enfoques poliédricos que beben de fuentes diversas. Para lograr esas visiones piensan en públicos muy amplios, donde el proyecto creativo comienza desde el propio conocimiento del contexto concreto, del entorno.

A grandes rasgos, se trata de un proceso desarrollado “a la carta o por intuición” que nace con la cartografía de las plantas que existen en un lugar. Seguidamente se trabajan

los materiales adaptados de manera colectiva con las personas que lo habitan y que enriquecen el proyecto con las historias ligadas a esa vegetación. La propuesta de valor viaja así, entrelazando el conocimiento local sobre el terreno hacia el conocimiento científico universal. Por eso las metodologías de trabajo se han pensado como una herramienta cartográfica abierta que todo el mundo puede utilizar, construida por y para una comunidad que no es solo receptora de información, sino que también construye dicha herramienta. Como ejemplo, el hecho de construir ahora un videojuego para facilitar que el público infantil pueda cartografiar pero que, a su vez, podrá generar nuevos proyectos científicos.

En todo caso, para Nomad Garden es importante no hablar de públicos sino de colaboradores directos que construyen una comunidad de conocimiento, en la que no existe ningún tipo de segmentación ni por edad, género, origen, etc.

Una colaboración fructífera

Como ejemplos de esta colaboración fructífera con el entorno, se pueden señalar dos experiencias recientes. *Luces de barrio*, donde en los años 2020 y 2021 (como causa de la pandemia) se ha trabajado con la temática de *Jardines en el aire*, existe una maceración mayor por parte de todos los agentes y de la que es posible que surjan incluso iniciativas empresariales. Pero también *Kleos*, que invita a vivir los espacios de manera muy prolífica, diferente, desde múltiples dimensiones en cuanto a la participación. En cualquier caso, son proyectos vivos, que no dejan de crecer.



© Lolo Vasco

La necesidad de Nomad Garden

La necesidad de que existan proyectos como los que promueve Nomad Garden surge de que los barrios y las comunidades presentan en muchas ocasiones vacíos en el terreno de valorar lo que sus habitantes son, lo que ellos hacen, su memoria del lugar y de quienes viven en ellos. La vegetación sirve para trabajar

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

en comunidad el **concepto de “presencias” compartidas**, de entrelazar vínculos sociales. Estas “presencias” reconocidas por la comunidad son una palanca de transformación, pues detrás de ellas habitan historias, perfumes, comidas, música, etc.

Al final se trata de trabajar en un proceso híbrido, donde quien llega desde fuera quiere poner un foco en algo que cree que sucede allí. Y, por su parte, quien vive dentro no presta tanta atención a ese foco, pero sin embargo tiene una voz para manifestar cuestiones sobre las que sí quieren manifestarse y no encuentran el dónde. Esta hibridación, con situaciones intermedias, sucede frecuentemente en proyectos como *Luces de barrio*.

Motivación para sacar adelante los proyectos

Dos ideas fundamentales llevan a Nomad Garden a impulsar estos proyectos. Por un lado, la puesta en marcha de procesos apasionantes que permiten el aprendizaje continuo. Por otra parte, la mutualización del conocimiento o, lo que es lo mismo, las conexiones y redes informales que generan nuevas relaciones entre personas y saberes no previstas a priori. Esto es algo que se ha observado claramente cuando surgen las ideas de reciclar el agua de los aires acondicionados para regar los jardines o utilizar las plantas aromáticas para crear perfumes.

Trayectoria

Tres o cuatro hitos en su evolución

La historia de Nomad Garden se encuentra jalonada de algunos hitos significativos:

- **En 2015** se enciende la mecha a partir del trabajo en el Alcázar de Sevilla, donde todo el equipo motor (Fran, Salas y Sergio) trabajan estrechamente y atisban la el potencial de este tipo de proyectos. A través de una ayuda concedida por la UNESCO al Alcázar, se puede desarrollar una primera web/app. Este momento fue realmente importante, pues justificó dar el salto de lo amateur a lo profesional.
- Al año siguiente, **en 2016**, se produce otro hecho relevante. Una empresa de comunicación como Surnames, una productora como El Mandaíto y el Instituto de la Cultura y las Artes de Sevilla (ICAS) les proponen para realizar un pequeño festival ultrarrápido de Navidad, de iluminación navideña, que se decide vincular a los jardines emergentes de la ciudad. Así nace *Luces de barrio*, que llega hasta hoy.
- **En torno a 2016-2017**, la exposición del *Jardín Cosmopolita* (una de las ediciones de *Luces de barrio*) supuso el surgimiento de *Kleos* y de toda una cartografía participativa con una herramienta ya más o menos cerrada. La concatenación de proyectos que toman fuerza aumenta la visibilidad de Nomad Garden en estos años. De esta manera, van llegando reconocimientos como el Premio Juan Julio de PARJAP, la Asociación de Parques y Jardines Públicos o la invitación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para participar en 2017 en el Encuentro Cultura y Ciudadanía en Matadero Madrid. En 2018 ganan el Premio de la Bienal BEAU, Bienal Española de Arquitectura y Urbanismo.
- **En 2021**, Nomad Garden ha ampliado su horizonte a través de su proyección europea. De hecho, en 2021 han ganado el Premio S+T+ARTS (Science, Technology and the Arts) y han sido finalistas de los Premios de la New European Bauhaus. Pero también han saltado a otras comunidades autónomas como las Islas Canarias.

Las esferas del proyecto cultural

Tratamos ahora de las esferas de creación, gestión y mediación que todo proyecto cultural debe intentar equilibrar.

Según sus promotores, Nomad Garden es un proyecto que se basa en la creación y el diseño de los proyectos, por lo que la esfera de la creación está bien cubierta.

En la parte de la gestión existe una corresponsabilidad con otros agentes colaboradores en áreas como la producción (El Mandaíto), pero también con los propios actores del proyecto, con los que no solamente se llega a producir una co-creación, sino con los que también se puede hablar en determinados aspectos de co-gestión.

De esta misma forma, cuando se aborda la mediación, Nomad Garden trabaja con colectivos en los que siempre acaban surgiendo interlocutores que facilitan el contacto y las conexiones con las comunidades, además de la labor que realizan colaboradores externos en comunicación como Surnames. En realidad, en los proyectos de **Nomad Garden no se trabaja el concepto de público al uso**, sino que se trata de un concepto más ligado al proceso de las acciones, a lo que viene a denominarse “work in progress”. Se trata de proyectos ambiciosos generados desde la igualdad del “tú a tú”, donde no se pretende robar la atención de nadie, porque Nomad Garden no tiene la capacidad tampoco para robarla. La mediación forma parte, por consiguiente, del “core creativo”, no tanto de los procesos de comunicación por medios tradicionales o redes sociales.

Palabras clave

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya



La finalidad de Nomad Garden consiste en mejorar el hábitat urbano mediante el aprendizaje de aquellas buenas prácticas que existen en el entorno y que son capaces de acercar la naturaleza a la vida de las ciudades y a sus habitantes, para conseguir mayor biodiversidad botánica, mejor sostenibilidad y, en definitiva, un aumento de la riqueza y del bienestar a diferentes niveles.

Objetivos

De esta finalidad emergen los objetivos siguientes:

- **Cooperar** de manera más continua **para lograr un entendimiento y desarrollo más fluido entre los seres humanos y las especies vegetales** de las ciudades. No se trata solamente de que las ciudades sean más verdes, sino de que los humanos las cuiden y entiendan que se trata de una cuestión de futuro, de mitigación del calor, de permitir una mayor calidad de vida.
- **Imaginar** a partir de esos conocimientos, de **esas presencias**, para aprender a buscar cómo la gente se ha venido relacionando con dichas especies desde lo local hacia lo abstracto, profundizando en el archivo de las experiencias humanas existentes desde una amplitud de miradas.
- **Fomentar la creación de nuevos ensamblajes**, de nuevos procesos, de nuevas economías, de nuevas arquitecturas, con las especies existentes en un lugar. Se trata de encontrar un compromiso con lo que ya hay, sin buscar nada más sobre el principio de que lo que hay, por muy poco que sea, es algo muy prolífico y abundante.
- **Estimular la conciencia** entre la población sobre lo que significa la naturaleza que ocupa el espacio público, promoviendo la corresponsabilidad en su mantenimiento, en su cuidado, e incluso en la creación del espacio público como algo de gran valor para la vida de la ciudad.

Tres tipos de destinatarios

Cuando se habla de público en las propuestas impulsadas por Nomad Garden no se asimila con el concepto de consumidor. Aquí los destinatarios van siempre relacionados con el proyecto, son las personas que se encuentran alrededor del mismo y toda la gente que conecta con ellas.

El equipo de Nomad Garden presenta una **predilección por las comunidades** que precisamente se implican en el cuidado del espacio público. Esto es algo que sirve para retroalimentar el proceso de aprendizaje y que, recientemente, han podido vivir en el proyecto desarrollado en el barrio de Fuencarral, en Madrid.

Sin embargo, también se muestran interesados por otro mucho más tangencial como es **el turista**. Definido como público con atención distraída, se trata de personas que vienen con visiones ajenas al proceso de creación y que plantean algunos interrogantes a los propios gestores: ¿cómo desde Nomad Garden se puede dialogar con ellos?, ¿pasan rápido por las creaciones y no atienden, o puede existir alguna manera de sumar capas de profundidad y ralentizar esa experiencia? Dentro de esta masa aparentemente uniforme como es el turismo existen personas con muchas inquietudes y muy diferentes, en todo caso, con visiones interesantes para proyectos de esta tipología. Por ello, se proponen reflexionar en cómo captar dichos intereses y ofrecer algo distinto al producto turístico más tradicional.

El valor de lo intergeneracional. Al hablar de públicos no se segmenta un único público objetivo. Por lo general, siempre resulta más difícil interesar a niños y jóvenes, que a las personas adultas. Dentro de este, el público más entregado es aquel con una cultura más macerada, con una cierta edad, con un interés o conciencia en el proceso y, por supuesto, aquellos que proceden del ámbito artístico porque el proyecto les seduce.

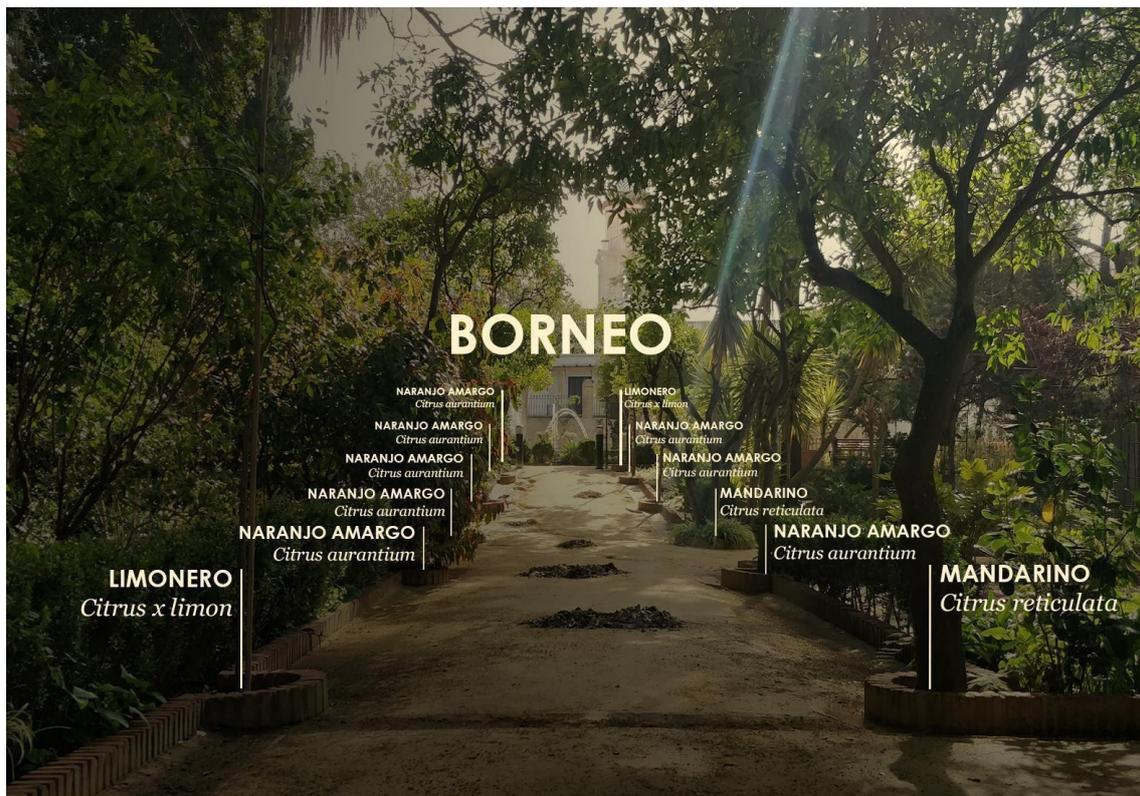
Nunca se piensa a priori en dirigir una propuesta hacia un público infantil, aunque sí de manera excepcional puede existir alguna particularidad. Por ejemplo, cuando se trabajó con el Servicio de Educación en *Luces de barrio* o ahora cuando se está diseñando un videojuego como aliciente para el aprendizaje y para captar su atención hacia el proceso (aunque no es una herramienta dirigida exclusivamente a este segmento). Cuando Nomad Garden aterriza en un lugar, se trabaja con la gente que está allí y desea participar de la experiencia, esto es, familias, personas mayores, público infantil o juvenil, etc. Al final esto es el propio proyecto, lo que ese lugar te acaba regalando a través de las personas y colectivos que lo habitan y que proceden de diversos mundos, de generaciones diferentes.

Acciones

Las acciones en los proyectos de **Nomad Garden** presentan una estructura que muchas veces se repite y que viene marcada por dos acontecimientos o procesos: la exploración y el aprendizaje desde diferentes prismas del conocimiento.

La exploración y prospección del lugar, de sus personas, de los colectivos, de los artistas que colaborarán y, en general, de toda la panoplia de personas que tendrán que ver con el proyecto.

El aprendizaje mediante talleres, viajes en compañía de personas con miradas diversas: la botánica, la ornitología, la geología, la música, por poner tan solo algunos ejemplos.



En este marco, las acciones se ordenan a través de estos tres puntos:

1. **Conocimiento del entorno** mediante la exploración, el juego, el dibujo, la descripción o las historias que se esconden tras las presencias del lugar.
2. El proceso creativo, el **prototipado** de lo nuevo en relación a los recursos anteriores.
3. La **celebración**, es decir, un ritual festivo donde intervienen tanto los actores involucrados como aquellos que no lo han estado, pero que sirve como nexo para el conocimiento de la obra.

Organización anual de la estructura

A priori, existe un patrón que se suele repetir en cada proyecto, pero la realidad de la gestión suele ser diferente en la práctica, al basarse a menudo en la resolución de las incidencias. Aunque también existe algo que resulta significativo: **Nomad Garden no entiende el año como la unidad de medida de los proyectos más allá de lo meramente administrativo**, puesto que la organización y la planificación de sus proyectos

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

encuentran su sentido si son plurianuales, se trata de proyectos que precisan de maduración, son iniciativas que se desarrollan lentamente y con una visión a largo plazo. Sí se ha observado un denominador común a lo largo de los años: la época de verano-otoño suele ser mucho más densa en actividades que el invierno y la primavera. Este patrón motiva que a menudo la presencia de Nomad Garden en la esfera pública pueda aparecer como los Ojos del Guadiana, como una aparición y una desaparición.

Otro patrón que también se viene observando es que los proyectos que se realizan **son proyectos de desarrollo largo y lento**. Por ejemplo, *Garden Atlas* o *Kleos* son funcionalidades que se van aplicando cada año, con cada proyectito. En el videojuego que se impulsa actualmente va a suceder algo similar, es decir, va a tener un crecimiento paulatino y discontinuo a medida que se vaya encontrando la financiación.

Estos interludios entre periodos de actividad anuales presentan estas características respecto a la organización y a la planificación de Nomad Garden:

1. Permiten una reflexión o una evaluación, un procesamiento de la entidad.
2. Sirven para lanzar los proyectos de “digestión lenta”, que requieren de una integración con otros equipos, lo que precisa de mucho diálogo. Es el momento también de inventar nuevos formatos (formatos, no proyectos), lo cual también es sugerente, aunque sumamente incierto.

La producción

Planificación

La financiación ocupa un lugar clave para la organización y la planificación. Los proyectos de Nomad Garden se construyen inicialmente sin presupuesto, los aportes necesarios se buscan por el camino a medida que se crea un interés. Esto lleva siempre a un camino de incertidumbre, pero también va dejando un margen a la libertad en la concepción de los proyectos.

En el marco de la financiación, es necesario señalar que Nomad Garden no se sitúa únicamente dentro de la esfera cultural, sino como actores que pertenecen a varias esferas o que pueden suministrar datos desde o hacia otras esferas. La visión a largo plazo no consiste solamente en la creación de relatos culturales, sino también de pensamiento científico o tecnológico, donde las iniciativas pueden encontrar otras aportaciones o intereses.

Resultados

- **La evaluación de los proyectos**

Se realizan las evaluaciones pertinentes en los proyectos más reglados. Sin embargo, cabe reconocer que las evaluaciones que más les interesan son aquellas que son poco mensurables, es decir, aquellas que muestran que has generado o que vas crear algo gracias a una determinada acción. Nomad Garden conoce la metodología de evaluación proyectos culturales y citan la diseñada por el festival URBANBAT (<https://urbanbat.org/>).

Ligada a una visión de proyectos que, como se decía anteriormente, transcurren lentamente y a largo plazo, existen elementos que no serán tangibles hasta que los proyectos hayan macerado lo suficiente, como Garden Atlas, por su continua evolución y su complejidad. Un ejemplo de indicador que les interesa sería cómo una acción con aquellos que hoy son niños es capaz de transformar su manera de pensar el espacio público y la complejidad del pensamiento. Esto, naturalmente, es muy difícil de evaluar y, en todo caso, no se podría observar hasta dentro de diez o quince años.

- **Indicadores de realización**

Los proyectos de Nomad Garden son procesuales. Buscan resultados hermosos y efectivos, basados en lo cualitativo. Les interesa mucho más cómo van a conseguir hacer algo o cómo van a llegar hasta ese punto y que eso sea bonito, aunque no sea aquello que se había planteado a priori. Una de sus ventajas (aunque también puede ser una desventaja) consiste en la capacidad de virar en cualquier instante del viaje: la experiencia les dice que en todo itinerario compartido aparecen situaciones o hallazgos sobre los que hay que decidir. En ese momento, tener la fortuna de decidir, de poder girar y cambiar el foco puede llevarte a escenarios impensables, imprevistos. Es difícil por tanto mantener unos indicadores de realización al uso.

El proceso, en gran medida, será el resultado.

- **Indicadores de resultado**

Uno de los elementos sobre los que se plantean una reflexión se ciñe al seguimiento de los sitios web de sus proyectos. Es decir, observar qué hacen aquellas personas que les visitan. Sin embargo, se

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya



plantean si para un proyecto cultural comunitario, no se trata tanto de que haya que adaptarse a lo que le gusta a la mayoría de visitantes, sino atender a otro tipo de criterios.

Más allá de estos datos cualitativos, cómo resultado del proyecto se encuentran esas celebraciones que, como ritual, significan el cierre de un proyecto. El éxito sería la propia existencia de dicha celebración, donde asisten las personas involucradas en el proceso y, por supuesto, todas aquellas que se quieran sumar. Pero no se trata de aunar cantidades, sino voluntades desde la cercanía. Los mayores resultados se han manifestado en aquellos lugares menos acostumbrados a la presencia de las artes, por ejemplo, en espacios periféricos.

Por lo general se trata de actividades “para una inmensa minoría”. Esto quizá pueda verse como una debilidad y, de hecho, se ha planteado en el debate interno la posibilidad de virar para sumar más públicos en los procesos. Sin embargo, es preferible la radicalidad, la autenticidad de mantener una propuesta de valor lo más intacta posible. Y también porque existe toda una motivación para trabajar con las minorías, con los contextos que más lo necesitan.

Observan los resultados como un periodo de fondo, a partir de tres sencillos elementos:

- La **relevancia en medios**, que el proyecto tenga un reconocimiento o un interés.
- **Relevancia en reconocimientos y premios**, es decir, que colectivos más especializados reconozcan o premien esa actividad.
- **Relevancia en las comunidades locales** que, naturalmente, es uno de los objetivos fundamentales de este tipo de proyectos. Aquí los conceptos inherentes a este tipo de resultados son “la retroalimentación de conocimientos”, “las conexiones personales” y la “desestigmatización multidireccional”.

Presente y futuro

En organizaciones como Nomad Garden siempre se tiene la sensación de “querer hacer más cosas, pero no desear hacerlas porque lo que se quiere hacer ha de estar bien hecho y, por tanto, el principio básico de la organización radica en no asumir más de lo que se puede hacer”. Pero al mismo tiempo, aflora también el pensamiento de crecer e incorporar a más personas al equipo para poder llegar a todos esos espacios por descubrir. Esta es la eterna contradicción que le viene sucediendo al equipo desde casi sus primeros años de andadura. Se trata de un paso que se dará más pronto que tarde, cuando se conjuguen todos los ingredientes de una manera correcta y como proyecto global.

En segundo lugar, Nomad Garden ha entrado en un momento de erupción. Pero, aún sintiendo esta presión de ideas, la organización siente la necesidad de mantener la cabeza fría para reflexionar sobre el futuro. Muchos de los proyectos que vienen desarrollando ya son visibles y ahora ha llegado el momento de pensar en otros formatos como, por ejemplo, el videojuego. Pero no solamente en los formatos, en el cómo ofrecer ese conocimiento, sino también en el lugar, en el hacia dónde: la escalabilidad. Es decir, que dicha visibilidad permeabilice en otras áreas para llegar a mucha más gente.

El futuro de Nomad Garden pasará por **seguir liderando proyectos y, al mismo tiempo, desenredar y/o anudar procesos para hacerlos más complejos**. Se tratará de propiciar una transferencia de los resultados de la investigación, como es el caso del proyecto *Jardines en el aire*, donde el uso del agua de los aires acondicionados podría derivar en nuevas ordenanzas municipales o en una aplicación práctica para la empresa de aguas de la ciudad. Son cuestiones prácticas que ya no forman parte del terreno de la cultura, pero que a Nomad Garden le interesan sobremanera como derivadas de la investigación artística con las comunidades.

Los deseos

El primero de ellos, la **sostenibilidad de los proyectos por sí mismos**. Con *Jardines en el aire* se ha tratado de articular una economía circular, el reaprovechamiento de los residuos de las plantas, el reciclaje del agua, la microeconomía en los barrios, la creación de un perfume desde lo cercano.

Una **mayor facilidad para encajar proyectos tan valiosos socialmente**, pero de naturaleza híbrida y compleja, que aúnan cultura, tecnología y ciencia ciudadana. La justificación de estas iniciativas, que demuestran su riqueza, no resulta sencilla precisamente porque trabajan con el proceso como resultado.

La **corresponsabilidad en el cuidado de las especies** con las que nos relacionamos y de los entornos que habitamos. Para Nomad Garden un ideal sería la comprensión de la gestión de los espacios públicos (cuidado de los parques, jardines, las calles) como un procomún, la existencia de algún tipo de economía capaz de reflejar y permitir que estos lugares pertenecen a la gente, pero que se deben al cuidado de la gente. Se han descubierto contrastes muy evidentes entre el cuidado del centro y de la periferia de las ciudades, algo que bien podría arreglarse mediante un nuevo pacto verde, una economía alternativa que permitiera de nuevo asignar a la gente el cuidado de los alrededores que habita.

Para saber más: <http://www.nomadgarden.org>

Caso 2. Feria de Teatro de Castilla y León

Para la obtención de esta información se llevó a cabo una entrevista en septiembre de 2021 con Manuel J. González Fernández, director de la Feria de Teatro de Castilla y León.

Introducción

La Feria de Teatro de Castilla y León (<https://www.feriadeteatro.com/>) es un **mercado consolidado para las artes escénicas** que se celebra la última semana del mes de agosto en Ciudad Rodrigo (Salamanca). Se trata de un proyecto promovido desde 1998 por la Asociación Cultural Cívitas Animación Teatral, y que cuenta con la financiación de la Junta de Castilla y León, y la colaboración de otras entidades como el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo, la Diputación de Salamanca, el Instituto de las Artes Escénicas y Musicales de la Música (INAEM) del Ministerio de Cultura y Deporte, la Junta de Extremadura, la Federación de Empresarios y Trabajadores Autónomos de la Comarca de Ciudad Rodrigo, la Universidad de Salamanca y la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español (COFAE).

Por su ubicación a escasos kilómetros de la frontera con Portugal, la Feria se erige como punto de encuentro para las propuestas escénicas del Occidente peninsular, un espacio profesional de contacto entre compañías, distribuidores y programadores.

Como mercado, ofrece durante cinco días, entre 30 y 40 espectáculos que se representan en el marco de una ciudad declarada conjunto histórico-artístico por su riqueza patrimonial.



El origen

La Feria de Castilla y León surge de una manera curiosa, a partir de un grupo de jóvenes de Ciudad Rodrigo y de Salamanca liderados por Rosa María García Cano, Juan Carlos Sánchez y Javier de Prado.

Juan Carlos Sánchez fue el primer presidente de la Asociación Cívitas durante ocho años (después Presidente de Honor). A mediados de los años noventa su inquietud cultural le lleva a visitar la Fira de Tàrrega e inmediatamente comprendió todo el potencial dinamizador que envolvían los mercados de las artes escénicas. Ciudad Rodrigo como emplazamiento permitía **anar historia, patrimonio y una ubicación que favorecía el encuentro entre propuestas escénicas del occidente peninsular**. Esta idea de la feria entroncaba con la búsqueda de una idea ligada a la cultura que actuase como revulsivo cultural, educativo, social, pero también económico para la comarca de Ciudad Rodrigo.

Antes de apostar claramente por la línea del mercado, no se sabía muy bien si realizar un evento musical, una muestra de teatro, quizá un festival. Muy pronto cuajó la idea de las artes escénicas, ya que el joven equipo que gestaba esta idea primigenia procedía de un ámbito multidisciplinar: Trabajo social, Periodismo, Económicas, pero también de la Animación sociocultural o del Teatro. Asimismo, Juan Carlos Sánchez también había participado en diferentes muestras teatrales.

Durante el primer año de la asociación, en torno a 1996-1997, se dedicó a analizar la realidad de Ciudad Rodrigo y su comarca. Entonces el equipo viajó a la Feria de Palma del Río para conocer mejor el funcionamiento de una estructura comercial. Cuando **en 1998 nace la Feria de Teatro de Castilla y León** no se tenía aún muy claro si continuaría como festival o como feria, aunque siempre llevó este mismo nombre. Como se ha indicado ya, la localización de la ciudad como cruce de caminos entre Extremadura, Portugal y Castilla y León fue determinante para favorecer los intercambios comerciales. Pero también existió una segunda razón: los festivales proliferaban a lo largo y a lo ancho de todo el país, pero ferias no había tantos. A partir de ahí se buscó la financiación necesaria para arrancar el proyecto.

Desde un principio se buscaba la participación ciudadana, la actuación del movimiento asociativo y que todo ello bebiera de procesos de animación teatral para culminar en una feria. Se empezó con la creación del gran evento y fue a partir de la curiosidad sobre ese evento cuando se comenzó a profundizar en la capacitación de los jóvenes.

Otro tema fundamental era la inserción de la feria dentro de un calendario. El mes elegido, agosto, es realmente un mes contra natura para cualquier programación. Sin embargo, aunque era un riesgo, en ese análisis de la realidad se observó que Ciudad Rodrigo se quedaba desierta a partir del día 15 del mes. Programar un gran evento durante la tercera y la cuarta semana de agosto aseguraba una conexión con septiembre, con el otoño y un contrapeso con los carnavales (la fiesta principal de la ciudad). Asimismo, se buscaba la complicidad del sector hostelero. Todo ello sonaba muy bien, además de que se podría aprovechar el buen tiempo para la representación en exteriores.

El riesgo se convirtió entonces en una oportunidad

Una vez arrancada la feria, el equipo de la Asociación Cívitas enseguida se dio cuenta de que había que acudir a otras ferias. Estas fueron un referente indudable, pero también existió otro germen para el proyecto: el programa de animación teatral impulsado por la Diputación Provincial de Salamanca. Los monitores eran Rosa María García Cano (directora de la Feria) y Javier de Prado. Así pues surge la feria, con un amplio equipo conformado por jóvenes. Muchas de aquellas personas se fueron perdiendo en años sucesivos puesto que el proyecto no permitía asegurar un salario durante todo el año. Quienes siguieron fueron aquellos que procedían de la animación sociocultural y del teatro.

El surgimiento de la feria ha sido un viaje desde el concepto de animación sociocultural de los años noventa hacia el de la gestión cultural de la actualidad. Nace, en definitiva, del “buenismo” de la transformación, del poder del cambio.

La justificación

La comarca necesitaba un revulsivo que debía emerger sobre los mimbres de lo que se tenía y se sabía hacer: la cultura y la relevancia del patrimonio. No podía darse el caso de que un conjunto histórico-artístico como el de Ciudad Rodrigo fuese un gran desconocido.

Se buscaba ese revulsivo como motor de la ciudad no solamente durante agosto, sino también para el resto del año. Porque cuando una edición de la Feria de Teatro de Castilla y León termina, existen toda una serie de proyectos estables con la población. Se trabajó con los Grupos de Acción Local (GAL), que gestionaban los fondos Leader, se le dieron vueltas para saber cómo se podía llevar a cabo un proyecto no solamente profesional, sino también profesionalizado, ya que todas las personas involucradas venían de movimientos asociativos. Se quería que, sobre la militancia cultural, se entendiera como un proyecto remunerado: en los

primeros contratos de trabajo se dio prioridad a los jóvenes de Ciudad Rodrigo, de cara a asentar un equipo base de trabajo, pero fueron años en los que todavía no se comprendía que una asociación pudiera cobrar por la impartición de cursos. En aquellos finales de los noventa se sentaron las bases en la ciudad para un proyecto profesional, donde la asociación se fue embarcando en la imagen, la cartelería, la informática y las comunicaciones. Con ojos de 2022, una feria sería imposible de gestionar así. Entre otros motivos, la creación de un proyecto profesional no solamente fue motivante, sino que también fue una de las piezas de la justificación.

Contexto de actuación

La relación con el entorno

La Feria pretende durar todo el año, no solamente durante la última semana de agosto. Para ello se mantienen iniciativas que guardan el aroma y los estándares de la Feria durante todo el ejercicio. Esta es una manera de alimentar el público. Por eso, se trabaja con los colegios, con el ayuntamiento de la ciudad en proyectos como *Barrios para el teatro*, luego *Diverbarrio*. La Asociación Cívitas se implica en la vida social de la ciudad, donde el carnaval es una pieza fundamental.

Uno de las propuestas de dinamización sociocultural sucede en los centros educativos, trabajando con los jóvenes, promoviendo la igualdad. Uno de los proyectos estrella que ha impulsado la asociación es la *Escuela de espectadores*, iniciada en 2009, basada en el trabajo con todas las edades: un trabajo con colegios, institutos, residencias de mayores, barrios, etc.

También como relación fructífera se ha impulsado la asociación *Amigos del teatro*, que pretende generar más tejido, más redes.

En otros contextos, la Asociación Cívitas es una de los patronos de la Fundación Ciudad Rodrigo 2006 con motivo de la celebración de las Edades del Hombre, entidad de la que fue una de sus impulsoras. En 2012, la AFECIR (Federación de Empresarios y Trabajadores Autónomos de la Comarca) les nombro Socios de Honor. Asimismo, forman parte de la Comisión Sectorial de Turismo del Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo o se relacionan estrechamente con el CFIE, el Centro de Formación e Innovación del Profesorado. Por consiguiente, están presentes en varios espacios de representación cercanos, lo que incluye alianzas con otros municipios pequeños con el fin de generar procesos de participación, de dinamización del territorio.

La Feria en sí, tal como se ha señalado, se organiza a partir de un convenio a cuatro bandas entre la Junta de Castilla y León, la Diputación Provincial de Salamanca, el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo y la Asociación Cívitas-Animación Teatral.



Foto Jose Vicente

Una colaboración fructífera

La *Escuela de espectadores* ha sido un proyecto muy sólido en fase de reconducción. Una iniciativa que bebe del trabajo con los barrios como *Barrios para el teatro* o con jóvenes como *Te pillé teatro*. De los jóvenes que han participado en estas iniciativas se nutren otras iniciativas como *Divierteatro* o el programa de participación juvenil del verano.

Resulta una experiencia fructífera porque va dejando un poso, ya que muchos jóvenes han estudiado después carreras como Arte Dramático, Bellas Artes, Educación Social u otras ligadas a la Educación. Su trascendencia podría medirse por comparación con otras poblaciones de dimensiones y características similares. Pero no solamente las consecuencias llegan al ámbito formativo, sino también profesional: **en la actualidad Ciudad Rodrigo acoge a cinco compañías de teatro** profesionales cuyos integrantes son jóvenes, en torno a los 25 años de edad.

La necesidad de la Feria de Teatro de Castilla y León

Los proyectos que acaban emanando de la Feria representan un muro de contención respecto a la problemática del entorno: la despoblación, la pérdida de infraestructuras, la despersonalización (cierres de colegios, servicios públicos, etc.). La edición de la feria, supone un pico en el año que permite promocionar a Ciudad Rodrigo constantemente de manera positiva, se ha convertido en una marca de la localidad.

Otra necesidad procede de los **mercados de Castilla y León y de Portugal**. Al tejido profesional de la región le cuesta salir porque supone **un punto de apoyo para hacer palanca**, no tanto como mercado escénico (porque ya existen varios en el país), sino porque supone aprovechar la producción escénica de Castilla y León y de Portugal. Si no existiera la Feria de Teatro de Castilla y León, el 70% de las compañías que existen en la comunidad no se conocerían. Por ejemplo, en la edición de 2021 una de las líneas principales consistía en el apoyo a los jóvenes en danza de la comunidad.

La necesidad también se observa cuando en el país vecino están surgiendo hijos de esta Feria, aunque con un modelo distinto: el de festival.

Motivación para sacar adelante los proyectos

La organización busca trabajar más en los procesos que en los resultados pero, sobre todo, conseguir que no caiga en saco roto todo el trabajo ya realizado, buscando cada vez más una mayor profesionalización. **Construir un proyecto de estas dimensiones es muy difícil**, pero destruirlo siempre es fácil.

También se opina que, en cierta medida, si no existiera la Feria es muy posible que el proceso de pérdida de población en Ciudad Rodrigo hubiese empeorado.

Trayectoria

Tres o cuatro hitos:

- La **primera edición** (1998). Comenzar con una gran apuesta, mostrando espectáculos escénicos con formatos que no se habían visto en este contexto.
- La **novena y la décima edición** (2006 y 2007) suponen la consolidación de la feria y muestran un músculo profesional muy potente.
- La **decimoquinta edición** (2012), cuando se produce el relevo en la dirección por el fallecimiento meses antes de la directora de Rosa María García Cano, directora de la feria. Esto supone cambiar algunas dinámicas.
- La **vigesimoprimera edición** (2018), muy celebrada por diversos reconocimientos del sector, del entorno e incluso a través de un cupón de la ONCE, cuando esta organización quiso premiar a la feria por el trabajo con el colectivo de las personas con una discapacidad visual.

Las esferas del proyecto cultural

La relación entre creación, gestión y mediación están bastante equilibradas, aunque no totalmente debido a que se trata de un pequeño equipo. Esto supone que muchas cosas dependen de muy pocas personas, aunque sí existen responsables de cada área. No obstante, esto siempre supone el riesgo que conlleva todo equipo reducido con un gran cúmulo de responsabilidades.

Se trata de un equipo muy fidelizado. Por ejemplo, tres de las personas que conforman el equipo lo hacen desde la primera feria. Pero también, dentro de las personas que se van incorporando a lo largo del año, trabajan personas que ya lo hacían en ediciones muy lejanas.

Asimismo, existe una relación muy estrecha, de años, con los colaboradores externos: prensa y comunicación, dirección técnica, ofimática llevan trabajando para la feria desde hace más de quince años.

Todas las esferas (creación, gestión, mediación) las vienen llevando entre dos y tres personas, aunque lo ideal es que estuvieran más compartimentadas. Se trata más bien de una labor de coordinación artística que de dirección artística

Palabras clave

La Feria de Teatro de Castilla y León se podría definir como **un espacio para generar un punto de encuentro para el sector profesional de las artes escénicas que, a la par, proporciona un festival para la promoción de todo un territorio.**

Se puede afirmar que, gracias a una feria, Ciudad Rodrigo tiene un festival, porque en realidad el público solamente identifica que se trata de una feria porque algunas personas del público o que pasean por la ciudad van identificadas.

Objetivos

Estas serían las principales misiones que pretende cubrir la Feria:

1. **Favorecer un punto de encuentro** de referencia para los profesionales del Occidente peninsular.
2. **Revitalizar el patrimonio local** a partir de las artes escénicas.
3. **Abrir cauces para la participación ciudadana**, para el público teatral, a través de la asociación de Amigos del Teatro, que cuenta con más de 1.000 socios.

Tres tipos de destinatarios

Los siguientes segmentos podrían actuar como público objetivo o *target*, independientemente de que la Feria de Castilla y León es un evento abierto al disfrute de toda la población:

- **Profesionales** de las artes escénicas, que proceden fundamentalmente de Castilla y León y de Portugal.
- Los **jóvenes** y los menores.
- Los **visitantes** potenciales, que llegan en un mayor número desde la propia comunidad de Castilla y León, pero también desde Extremadura o Madrid.

Acciones

Habría que diferenciar estas actividades en dos periodos: el propio de la feria durante la última semana de agosto y la feria expandida. Dentro del primer grupo, se pueden encontrar tres tipos:

- La actividad fundamental en un evento de este tipo, obviamente, es una **buena programación en vivo** tanto en espacios cerrados como en aquellos donde se aprovecha el patrimonio histórico de la ciudad.
- A partir de esta calidad de programación, se facilita el desarrollo del resto de **actividades como las destinadas a los profesionales**: premios, reuniones y encuentros, presentaciones, talleres y, en definitiva, aquellas acciones ligadas al mercado profesional.
- Un tercer grupo lo componen las **acciones complementarias para públicos**, lo que conlleva una exposición y el proyecto *Divierteatro*, uno de los ejes fundamentales de la feria porque si los niños acuden, los padres también lo harán. Si van a los cuentacuentos, a los adultos les va a apetecer ir más

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

al teatro. Por ejemplo, en la 20ª edición se eligieron 20 acciones de 20 minutos en 20 lugares no convencionales (una piscina, una casa, un parque de bomberos, el vestuario de un campo de fútbol) para un máximo de 20 personas.

En lo que se refiere a la feria expandida, se pueden encontrar diversas actividades como la edición del catálogo de compañías de Castilla y León, los asesoramientos, la asistencia a foros profesionales, jurados o comisiones. Y luego también existen acciones muy claras de promoción de la ciudad en otras ferias turísticas como INTUR, FITUR. Otras resultan fundamentales para la continuidad durante el año como la *Escuela de espectadores* o *Amigos del teatro*.

La feria expandida aún presenta mucho camino por recorrer. Sus acciones son las más difíciles de financiar, pero de hacerlo, garantizan la fidelización de los equipos de trabajo. Un valor, el de los recursos humanos que en el sector de la cultura es muy difícil de sustituir porque se basa en conocimientos, relaciones y conocimientos de esas relaciones.

Organización anual de la estructura

Desde el equipo de gestión de la feria conocen los retos de la organización y saben cómo abordarlos. Sin embargo, la carencia siempre se halla en los recursos para poder hacerlo puesto que el equipo regular está compuesto por tres personas contratadas por la Asociación Cívitas, más una cuarta persona que se encarga de la difusión y colabora en la selección artística.

Las responsabilidades del equipo se reparten en tres áreas: atención a profesionales; participación ciudadana y coordinación de los equipos de trabajo locales (también dirige el *Divierteatro*); y la coordinación artística (gestión, producción, representación).

Fuera de este núcleo se encuentran **otras células de trabajo, encargadas a colaboradores externos** pero que, a todos los efectos forman parte del equipo. Se trata de empresas que llevan las cuestiones informáticas (web, programas de venta de entradas, acreditación) y comunicación, técnicos y prensa. Durante todo el año se encuentran activas las empresas de informática y de comunicación, puesto que ahora también manejan las redes sociales de la feria. La dirección técnica se activa a finales de primavera.

Mención aparte se merece **la gestión de los alojamientos, que se reserva para miembros de la Asociación Cívitas.** Ciudad Rodrigo es una localidad compleja respecto a la amplia variedad de establecimientos hosteleros, con características muy diferentes: desde una pequeña pensión hasta el Parador Nacional. Esto lleva a una cierta presión sobre los equipos, puesto que durante la feria existe mucha más demanda que oferta.

El voluntariado, compuesto por alrededor de 120 personas a lo largo del año. Durante la semana de la Feria se intenta contratar a personas procedentes de la localidad que estén preparadas para la asunción de determinadas tareas. Alrededor de cuarenta personas consiguen entrar en el terreno profesional durante los días de la feria.

La participación juvenil ha aumentado mucho y, por ello, ha habido que limitarla a través de una entrevista. En todos los casos han de pasar por un programa formativo, así como participar en una construcción coral del *Divierteatro* (ambientación). Reciben una compensación, además de la posibilidad de asistir a los espectáculos. Con ello se intenta dignificar el papel del voluntario.

La producción

Planificación

Cuando cae el telón del último espectáculo, la última semana de agosto, se inicia un nuevo ciclo de preparación de las actividades del año. Estos son los hitos principales:

- En los meses de **septiembre y octubre** se inicia la evaluación de la feria, se prepara una calendarización y se prevén los espacios que se utilizarán en la siguiente edición. Pero una gran parte del tiempo se destina a la elaboración de memorias y justificaciones.
- El mes de **noviembre** se convoca la comisión de seguimiento con las instituciones, donde se debe aprobar un plan de trabajo.
- De **diciembre a marzo** se abre el plazo de presentación de propuestas. También durante el invierno se terminan las evaluaciones de la edición pasado y se presentan en el mes de marzo.
- En **mayo** se comunica a las compañías si han sido seleccionadas.
- En **junio** ya se está en disposición de presentar la programación de la feria, se abre el plazo de

inscripción de profesionales y se pone en marcha el grueso de la maquinaria de comunicación y la dirección técnica.

- Los meses de **julio y agosto**, obviamente, son intensos en cuanto a la gestión de compañías y programadores, actividades complementarias y la apertura de las taquillas 15 días antes del inicio de la feria.
- Finalmente, durante la **última semana de agosto** se ejecuta la feria.
Este calendario está salpicado de otras fechas destacadas como la presentación de la feria en Valladolid o en Mérida, la presentación del *Divierteatro*, de la exposición, de las compañías. Se diseña también una política de comunicación de acercamiento a la feria, por la cual todas las semanas se genera una noticia relacionada con la misma.

Resultados

Se realizan varios tipos de evaluación:

- Por un lado, con el **equipo de trabajo**, con expertos y con profesionales del entorno. Este tipo de evaluación suele tener un corte informal
- El segundo tipo de evaluación se lleva a cabo con las **compañías (vendedores)**, donde se valora si han vendido espectáculos, cómo fue la calidad del proceso de la convocatoria, los aspectos organizativos, de administración, la gestión de los espacios o la técnica.
- En tercer lugar, se realiza una evaluación con los **profesionales acreditados (compradores)**. Un proceso que se realizaba todos los años, hasta que se decidió realizarla con carácter bianual para evitar su saturación.

Respecto a la gestión de los procesos de evaluación resulta importante subrayar que solamente se acredita a una persona por entidad. Los índices de respuesta de los altos, en torno al 60% para los programadores o muy altos, en torno al 95% para las compañías. Un tema clave en todo mercado es la contratación, por lo que se suele esperar entre cuatro y cinco meses para conocer cuántos contratos han surgido como consecuencia de la feria. A los programadores se les insta a contestar algunas preguntas cruzadas como, por ejemplo, las siguientes: *Si tus condiciones te lo permitieran, ¿cuántos espectáculos programarías? o ¿Cuántos espectáculos que has visto en la feria recomendarías?* Se trata de conocer las posibilidades de venta con un carácter predictivo. Un dato muy positivo, que habla a las claras de la Feria de Teatro de Castilla y León es que el 100% de las compañías repetirían su experiencia en Ciudad Rodrigo. Pero la edición también ayuda a encontrar puntos débiles, que son de detalle como la comodidad en algunos espacios o cuestiones ligadas a alojamientos.

Una vez recibidos y tratados todos estos, se publican en el sitio web de la Feria de Teatro de Castilla y León. (<http://www.feriadeteatro.com>)

Además de esta evaluación interna, en ocasiones se han realizado análisis desde la Universidad de Salamanca, como un estudio sobre la influencia del *Divierteatro* en la población y en los colegios. O también otros estudios realizados por la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español (COFAE).

Indicadores de realización

Generalmente, el **equipo de la Feria señala unos topes máximos** que no se deberían superar como, por ejemplo, no programar más de 45 compañías. No obstante, esas cifras se acaban alcanzando, lo cual les obliga a ir demasiado justos incluso a nivel económico. Es un tema sobre el que deben trabajar.

Respecto a las acreditaciones, en 2021 se llegó a los 260 acreditados, un máximo que roza ya un umbral peligroso desde el punto de vista de la gestión.

En resumen, los indicadores máximos de realización que se pueden controlar son los siguientes:

- Cuántos espectáculos programar.
- Cuántas compañías asistirán.
- Cuántos jóvenes se implicarán en *Divierteatro*.
- Cuántas actividades complementarias se realizarán.
- Cuántos asientos se pondrán a disposición del público.
- Cuántas entradas se pueden vender.
- Cuántos profesionales se pueden acreditar.

Pero también existen otros indicadores que no se pueden controlar como el del número de compañías van a presentarse a la convocatoria. Este es un dato fluctuante. Hace unos años se llegó a las 1.000 compañías, después descendió su cifra a 800, pero nuevamente está subiendo por encima de 1.000. Son cifras muy positivas desde el punto de vista de la comunicación, pero su gestión es complicada para las organizaciones. Siempre es preferible recibir menos propuestas, pero de más calidad, aunque, se insiste, no es un indicador controlable.

Indicadores de resultado

En el sitio web de la feria se cuelgan todos los resultados de cada edición (<http://www.feriadeteatro.com>).

Los indicadores de resultado se realizan desde un punto de vista clásico, con índices cuantitativos y cualitativos estandarizados. Los datos hacen referencia al número de profesionales que se han acreditado (diferenciando entre compradores y vendedores), cuántas compañías se han programado, cuántas plazas hoteleras se han utilizado, espectadores, % de aforo cubiertos, etc.

Curiosamente en 2020, en el año más álgido de la pandemia, los tantos por cientos de ocupación de público y las ventas se venían a mantener. No en términos absolutos porque los aforos se redujeron. Respecto a las valoraciones cualitativas que se hacen con programadores y compañías, las puntuaciones que arrojan las encuestas suelen ser muy buenas en lo relativo al trabajo de gestión, de administración, instalaciones, tratamiento, contratos, etc.

Como se ha señalado al tratar la planificación, las evaluaciones se realizan en los meses de enero y febrero y se presentan en marzo.



Momento actual

Desde la organización se piensa que **el crecimiento de la feria ha de ser muy controlado**. Ahora mismo el proyecto se encuentra en una meseta, una buena meseta, donde se van cumpliendo los objetivos marcados. No obstante, el riesgo es que el proyecto se quede en resistencia o se mueva por inercia si no se incorporan elementos innovadores. Por otra parte, el entorno genera expectativas que no se corresponden con la

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

realidad.

En la actualidad, los gestores se deben situar en el proceso de repensar los proyectos, de buscar más implicación, no tratando de hacer más, sino en mejores condiciones para los equipos de trabajo.

En este momento, la Feria de Teatro de Castilla y León (a diferencia de otras ferias) conlleva gastos que en otros proyectos similares no existen. Aquí, por ejemplo, solamente existe un teatro, lo que origina un gasto mayor en equipamientos técnicos. En el caso de los alojamientos, al no contar con una oferta tan amplia como en otras ferias, los precios pueden ser superiores.

Futuro

El porvenir imaginado pasaría por un **mayor peso de las acciones de la feria expandida**, tanto en la localidad como en los efectos del mercado profesional. Por ejemplo, el convenio con el Ayuntamiento para *Divierteatro* debería extender este proyecto durante todo el año.

Esa feria expandida habría de contar con más fuerza y la feria concentrada menor desgaste económico en cuestiones básicas anteriormente citadas: equipamiento técnico, materiales o alojamientos. Respecto al alojamiento, por la puesta en marcha de algún alojamiento más, algo que resulta difícil. Pero también mediante la creación de otro espacio escénico polivalente, ya que en estos momentos no existen espacios para 100 personas (o tienen un aforo mayor o menor).

También el futuro habría de pasar por contar, al menos, con una **estructura estable** de cuatro personas en el equipo durante todo el año, para evitar que los proyectos salgan muchas veces por la militancia cultural de las personas.

Los deseos:

- En primer lugar, la **creación de otro espacio estable** para la programación, tal como se ha señalado anteriormente.
- En segundo lugar, la **recuperación de la Escuela de espectadores** para que funcione durante todo el año (desestacionalizando) y, con ella, trabajar con jóvenes de diversas características, los que se encuentran en verano en Ciudad Rodrigo y quienes viven en la localidad durante el resto del año.
- En tercer y último lugar, sería **consolidar un presupuesto a medio plazo para la feria**, que permita trabajar con una mirada a tres años vista que permitiera asumir un compromiso con inversiones necesarias para el desarrollo de la feria.

Para saber más: <http://www.feriadeteatro.com>

4. Para reflexionar

En el detalle de los casos expuestos anteriormente han ido apareciendo algunos aspectos reseñables y que no deberían pasar desapercibidos ante la mirada del lector. A continuación, se reflexiona en torno a dos factores que son solicitados frecuentemente al tratar el término proyecto cultural: el concepto “innovación” y el concepto “sostenibilidad”. ¿Por qué estos dos términos y no otros? Simplemente porque son términos que invitan a la confusión, a la polisemia, y sobre los que el gestor cultural en formación debe pensar a la hora de crear nuevos proyectos o de asegurar los que ya están en marcha.

El valor de la innovación. Los dos proyectos mantienen como constante la novedad que representan algunas de sus acciones o incluso su propia concepción.

Como ha salido en varias ocasiones, los promotores de ambos proyectos nos dejan caer en varias ocasiones la idea de renovación, de ir más allá en sus planteamientos si superan una serie de condicionantes. Esto resultará fundamental para el propio desarrollo del proyecto.

La sostenibilidad de los proyectos. Los dos casos de estudio divergen en cuanto a sector, evolución,

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

ubicación, propósito, pero cuentan con financiación pública. A pesar de su reconocimiento social y profesional, la carencia de una financiación estable les impide desarrollar una estrategia a largo plazo.

En ambos proyectos se observa la voluntad de ir más allá, de crecimiento. Pero llama la atención cómo, en los dos casos, se pretende modular el desarrollo del proyecto, circunscribiéndolo a la existencia de los recursos necesarios para ello, económicos (materiales y humanos).

A la vista de los estudios de caso, ¿podrías señalar para cada proyecto un concepto clave que, a tu juicio, es destacable? Razona brevemente los motivos.

Ambos proyectos han surgido desde contextos demográficos diferentes (urbano y rural) y en distintos momentos. ¿Cuál es la piedra angular de su éxito, de su consolidación?,

¿qué rasgos debería cumplir un nuevo proyecto cultural hoy para su supervivencia a lo largo de los años?

Ambos proyectos parten de una iniciativa que cubre un vacío en un lugar, en un tiempo, en un contexto. A tu alrededor, ¿sabrías identificar algún hueco, alguna carencia que pudiera transformarse en proyecto cultural sostenible?

Respecto al concepto “factor humano”, reflexiona sobre el valor que le concedes a las conexiones con equipos, públicos, colaboradores, algo esencial en el trabajo en gestión cultural. Repasa cada una de las citas donde se sugieren esas conexiones.

Y recuerda que puedes utilizar como complemento a los estudios de caso, los sitios web de los proyectos:

<http://www.nomadgarden.org>

<http://www.feriadeteatro.com>

Bibliografía

ANTTONEN, Riikka. *Gestión de proyectos artísticos con impacto en la sociedad: guía de estudio*. [S.n.], 2016. 431 p. ISBN 978-84-608-6998-6

Arte, empresa y sociedad: más allá del patrocinio de la cultura. Roberto Gómez de la Iglesia (dir.). Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide, 2004. 288 p. ISBN 84-921274-7-3.

Gestión de proyectos culturales: análisis de casos. Lluís Bonet; Xavier Castañer; Josep Font (eds.). 2ª ed. Barcelona: Ariel, 2009. 256 p. ISBN 978-84-344-2891-1

Gestión cultural: estudios de caso. Alba Colombo; David Roselló Cerezuela (eds.). Barcelona: Ariel, 2008. 301 p. ISBN 978-84-344-2226-1.

IRURETAGOYENA BUSTURIA, Ula. *Ciudad y otras políticas II: la lógica comunitaria*. 413 p. Centro Internacional de Cultura Contemporánea, 2015. ISBN 978- 84-608-2666-8

NEUMANN, M. *Proyecto Safari: un manual para la gestión eficaz de proyectos*.

Gestión 2000, 2015. 65 p. ISBN 978-84-9875-372-1.

Planificación estratégica de la cultura en España. Félix Manito Lorite (coord.). Madrid: Fundación Autor, 2008. 803 p. ISBN 978-84-8048-771-9.

PÉREZ SERRANO, Gloria. *Diseño de proyectos sociales: aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación*. Narcea, 2016. 355 p. ISBN 978-84-277-2141-8.

ROSELLÓ i CEREZUELA, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. 4ª ed. Barcelona: Ariel, 2007. 222 p. ISBN 978-84-344-6721-7.