

# “Gestión de audiencias para la danza contemporánea: Análisis de la cadena de valor desde la perspectiva de las audiencias”

## Gabriela Bravo Torres

*Magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile. Licenciada en Danza y Educación, titulada de Profesora de Danza y Coreógrafa. Directora y Gestora Cultural de Observatorio Danza, plataforma web que visibiliza a los cultores que han desarrollado la investigación creativa y académica a nivel país. También se ha desarrollado en la gestión de proyectos en conjunto con el Colectivo Detiza, danza contemporánea, durante el año 2013 y 2014; proyectos adjudicados FONDART “Trenzando danza” y “Seminario de formación para aficionados y profesionales de la danza, CRUCE MÓVIL”. Como productora de artes escénicas se ha desempeñado en la Fundación Teatro a Mil, FAMFEST, Proyecto Las Danzas de Futuro y con las compañías de danza contemporánea Materia Prima y en el proyecto Por Defecto Danza.*

*Docente de la cátedra de Gestión y Producción Cultural en la Universidad Academia Humanismo Cristiano y Coordinadora de Programación en Centro Mori.*

La gestión cultural con un enfoque especializado hacia la danza es un campo de investigación reciente y muy poco abordado en Chile; debemos considerar que la gestión cultural como disciplina profesional también es un fenómeno actual, tal como lo señala Claudio Di Girolamo: “Desde fines de los ‘90 y hasta el día de hoy, el tema de la gestión cultural ha adquirido una presencia e importancia cada vez mayor en los debates acerca de la cultura y en la implementación de políticas de Estado en ese ámbito” (Girolamo, 2013).

A partir de lo anterior, se vuelve necesario centrar esta investigación en gestión en danza contemporánea, concentrándonos en la realización de un análisis de la cadena de valor de la disciplina desde la perspectiva de las audiencias, con el sentido de identificar e intervenir (en un futuro próximo) las barreras que condicionan el acceso y la participación del público con la disciplina.

Análisis de la cadena valor desde la perspectiva de las audiencias

Para la presente investigación definiremos el concepto cadena de valor como el análisis de las principales actividades que constituyen una empresa, permitiendo reconocer los eslabones de la cadena que van añadiendo valor al producto final, traspasándolo a los receptores; concepto introducido por el autor Michael Porter (Porter, 1980). De ahí que la cadena de valor propone una metodología para identificar los actores que participan en la generación y circulación de bienes y servicios culturales, a partir de lo cual se pueden establecer y revisar críticamente los eslabones de dicha cadena, reconociendo los ejes problemáticos, prioridades por atender, como también las fortalezas. Bajo esta lógica, el bien o servicio cultural adquiere valor a lo largo de la cadena hasta contribuir al destinatario final, las audiencias. Por esta razón, es importante trabajar en relación a la cadena de valor, pero siempre teniendo en consideración que nuestro destinatario final no es un cliente, y hacemos uso de la herramienta que nos otorga el mundo empresarial y

organizacional con el fin de ordenar la información para efectos culturales, no de mercado.

Ahora bien, la definición anterior nos entrega un panorama a nivel de industria cultural y es necesario precisar que la apertura que nos otorga el concepto cadena de valor cobra sentido aplicándola en un contexto específico. En el caso de la presente investigación el énfasis está en la danza contemporánea en la Región Metropolitana (Chile), la cual no constituye industria, por varias razones que vamos a referir más adelante.

### Espacios de formación:

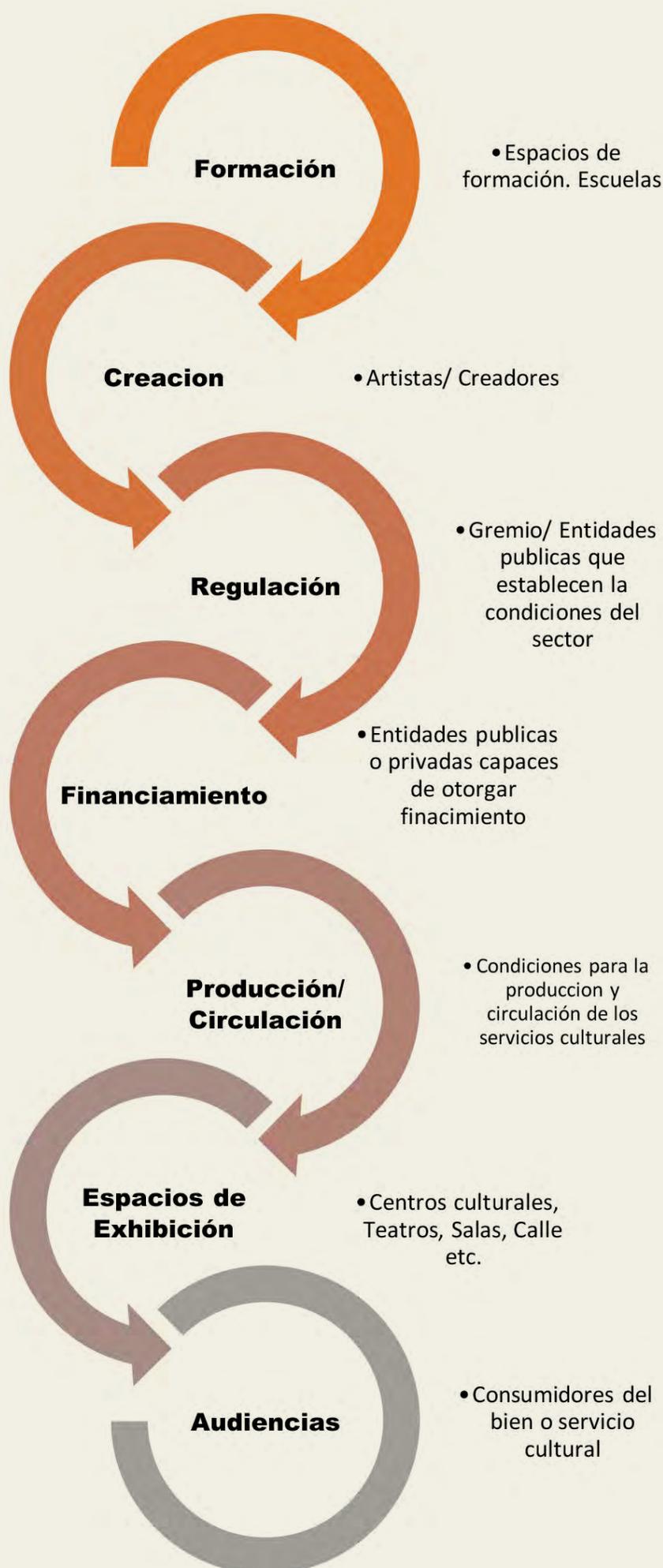
En la actualidad los centros de formación profesional de la danza se concentran 100% en la Región Metropolitana, evidenciando la centralización de la oferta y agudizando las dificultades para el desarrollo profesional de la disciplina en el resto del país. Esto no quiere decir que en Santiago las condiciones

sean óptimas; ciertamente las escuelas de danza se han ido agotando con el paso del tiempo y las crisis de todo tipo, financieras, artísticas, estudiantiles, han detonado cambios estructurales que seguramente seguirán desarrollándose durante un período próximo. En los últimos años, y con la discusión del lucro y la gratuidad en la educación vigente, se han revelado malas prácticas. La debacle de algunos centros universitarios se debe en parte a que la lógica del mercado y el consumo sitúan la discusión en la relación estudiantes-clientes y universidad-empresa.

Como consecuencia directa, los espacios independientes y no formales han venido a recuperar su relevancia dentro de la formación de bailarines y “solo el 31,5% de los encuestados declara haber estudiado en alguna universidad, lo que nos dice que existe una oferta formativa de carácter informal que debe ser estudiada” (según el Catastro de Artes Escénicas, Septiembre 2015). En este sentido, ser profesional de la danza para quienes la practican no implica necesariamente tener estudios formales, más bien lo profesional está condicionado a si se reúnen ciertos criterios valóricos, formativos, económicos y vocacionales que se establecen en el campo laboral de los cultores de la danza en Chile; por ejemplo, si su principal fuente de ingresos se debe a su trabajo relacionado con la danza.

**Creación:**

El contexto donde se desenvuelve la creación en danza contemporánea en el país recibe el adjetivo de independiente, lo que en una primera instancia tiene que ver con la independencia de recursos económicos para su producción. La danza independiente comparte características con lo que define Sergio Rojas como teatro independiente: “El teatro independiente genera no solamente un teatro reflexivo en relación a los temas que aborda, sino que labora también en la producción de nuevos códigos de montaje, de dramaturgia y de recepción. Es precisamente este tipo de trabajo el que requiere ser rigurosamente independiente, por cuanto no puede estar “orientado” en función de



criterios u objetivos impuestos por entes externos a los procesos mismos de creación” (Rojas, 2014).

La gran mayoría de los creadores se desarrollan en forma autogestionada y son quienes resisten ante la adversidad en el campo laboral y a la estandarización de los procesos creativos como consecuencia de los plazos estipulados por los fondos concursables, los cuales hacen énfasis en el producto y no contemplan las dinámicas de los tiempos propios de la investigación artística y los procesos creativos.

Si bien en una etapa inicial la creación en el FONDART fue uno de sus ejes fundamentales, con mayor asignación de presupuesto, es necesario precisar que hoy se trata una ilusión, ya que existen pocos espacios y fondos dedicados a la creación, se ha retrocedido. En la actualidad, el Centro de Creación y Residencia NAVE ha instalado estrategias de colaboración y financiamiento mixto, desarrollando estrategias de participación con aportes de privados, lo que es un terreno muy poco explorado en la gestión en danza.

## Regulación:

En Chile, los mecanismos para regular el campo laboral de la danza son casi inexistentes. El 72,4% (Proyecto Trama, 2014)<sup>1</sup> de los trabajadores de la cultura no tiene contratación ni protección laboral, y trabaja de forma independiente o informal. Por otra parte, el contrato de Artes y Espectáculos (Ley 19.889), en el artículo 145-L del Código del Trabajo, obliga a los artistas a emitir una boleta de honorarios adicional a la firma del contrato, generando una doble tributación que los perjudica, aumentando significativamente los descuentos en su base salarial. Respecto a los derechos de autor, la comunidad de la danza no tiene mayor conocimiento. Sin embargo, la legislación vigente tampoco se condice con la realidad autoral de las coreografías. Los instrumentos legales existentes no aseguran la correcta protección de la propiedad intelectual

de la danza, por lo tanto, no son una herramienta de gran utilidad. El Sindicato de la Danza (SINATTAD) adolece de una desmotivación permanente ya que los propios bailarines son quienes no participan de sus instancias gremiales, no existiendo una masa crítica para un su correcto funcionamiento. Por esta razón, SINATTAD hace un trabajo a pulso, incentivando y apoyando los intereses de sus trabajadores y fiscaliza el cumplimiento de las normativas vigentes.

Por otra parte, la sociedad civil y organizada de la danza impulsa hoy su trabajo desde lógicas provenientes del trabajo asociativo y colaborativo, donde se pone el valor en los lazos afectivos y los propósitos comunes como los que se han construido en la Plataforma de artistas y gestores de la danza DANZA SUR o en organizaciones gremiales como la Unión Nacional de Artistas UNA

En el plano institucional, la danza tiene representatividad por medio del Área Danza, la cual es parte del Departamento de Fomento de las Artes e Industrias Creativas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). Recientemente, una de las principales críticas que ha enfrentado el área, por parte de la cultores de la danza, es que existe un crecimiento de la actividad que no es correlativo con el apoyo estatal; desde un tiempo a esta parte el área solo se ha visto envuelta en un rol de producción cultural y en la realización de actividades y programas. No obstante, el Área de Danza es una instancia política, pública, de sumo interés para la comunidad de la danza y, por lo tanto, existe la necesidad de generar un lazo de trabajo participativo, que resguarde las necesidades del sector y potencie su desarrollo integral. Actualmente, estos mecanismos de vinculación siguen siendo superficiales ya que no hay real incidencia de esta participación dentro del CNCA.

## Financiamiento:

El financiamiento para la danza contemporánea es generado en gran medida por el Fondo de Desarrollo de las Artes y la Cultura, FONDART. Desde el año 1992 dicho fondo se transforma en la opción de difusión y subsistencia de la danza creativa en Chile, generando financiamiento de corto aliento para los núcleos independientes y forjando competencias dentro del gremio al volverse casi la única opción de desarrollo profesional. En el ámbito privado, los empresarios no están sensibilizados respecto a la importancia de realizar inversión en cultura, no ven beneficios para sus negocios y, por lo tanto, no apuestan por la danza como una inversión económica.

Hoy el financiamiento estatal está ligado al concepto de industria cultural, no obstante, podemos comprobar que el impacto económico de la danza está muy por debajo de otros sectores creativos que sí constituyen industria como el cine y la publicidad. La asimetría es evidente al considerar factores como: niveles de venta, empleabilidad y profesionalización del sector. Según el Mapeo de las Industrias Creativas en Chile, “la danza es uno de los sectores que presenta la mayor proporción de contribuyentes no empresa, lo que estaría dando cuenta de un sector poco industrializado. Esto en contraposición, por ejemplo, al sector editorial, donde la proporción de contribuyentes no empresa es baja, primando una estructura empresarial. Sectores intermedios que cuentan con estructura empresarial, pero a la vez mantienen niveles importantes de trabajadores independientes, son, por ejemplo, el diseño y la arquitectura” (CNCA, 2014). Igualmente el mapeo, gracias a su análisis económico comparativo entre sectores creativos, arroja datos de relevancia para la discusión, tales como que en la distribución de empresas según sector creativo la danza representa un 0,1% versus 19.1% de publicidad. En cuanto a la información que otorga el Catastro de las AAEE, el financiamiento por

---

1. Brodsky, Julieta, Bárbara Negrón y Antonia Pössel (2014), *El Escenario del Trabajador Cultural en Chile. Proyecto Trama, Chile.*

taquilla en danza es de un 3,9%, pero si pensamos únicamente en la danza contemporánea este número es aún menor, lo que deja de manifiesto que es utópico pensar que será sustentada exclusivamente por las audiencias y el corte de boletos.

El autofinanciamiento es el recurso más utilizado y se caracteriza por la fuerte cooperación entre los pares y el trabajo colectivo, poniendo en valor la creación como respuesta al contexto social y político.

### **Producción y circulación:**

En gran medida, las labores de producción en danza están cubiertas por los propios creadores, los que también deben multiplicar los esfuerzos para llevar a cabo las actividades que corresponden a la producción de sus obras; requieren contar con habilidades y herramientas que escapan por completo de la esfera propiamente creativa, y corresponden más bien con aptitudes que exige el contexto laboral, por ejemplo: establecer estrategias de difusión y evaluar el impacto de sus propuestas, sin necesariamente contar con conocimientos al respecto. Estas actividades significan un desgaste de la fuerza creativa y, al mismo tiempo, un debilitamiento de las actividades específicas de la gestión cultural, poniendo en riesgo la sustentabilidad de la danza contemporánea.

Sobre este punto es importante precisar que no es casual que la danza no se constituya como industria debido a que su producción no se efectúa en grandes volúmenes, no tiene la capacidad de almacenarse, como sí la tiene el cine y la música, es necesariamente en vivo y el soporte artístico es el cuerpo. Por esta razón su circulación se dificulta ya que los tiempos de gira son acotados, las obras son efímeras y se necesita una gran inyección de capital, considerando los gastos de honorarios del elenco, traslado y escenografía.

### **Espacios de exhibición:**

Según el estudio elaborado por Proyecto Trama (Proyecto Trama, 2014), el 61,2% de los trabajadores de la cultura declara tener dificultades para encontrar espacios donde desarrollar su actividad artística; existen pocos espacios e infraestructura cultural que estén dedicados al desarrollo de la danza profesional, o que al menos cumplan con los requerimientos básicos para su ejercicio y puesta escena. Esta precariedad ha provocado que los creadores diversifiquen sus espacios volcándose hacia la calle y los espacios no convencionales, en un fructífero intento por generar nuevos lugares para la autogestión y la independencia de grandes presupuestos. Estas experiencias han incentivado a las audiencias activas y participativas ante las inexistencias de espacios de presentación en su barrio o comuna.

### **Audiencias:**

Para efectos de esta investigación se determina utilizar el concepto audiencia, alejándonos del reduccionismo del concepto que establece a las audiencias como consumidores. Si bien, y gracias a los efectos de la industria cultural, en los últimos años se han potenciado programas de formación de audiencias con la finalidad de fortalecer la apreciación estética del arte en general, formando próximos consumidores de obras que sean capaces de sustentar la producción artística. En el caso de la danza contemporánea estos efectos son aún nulos, ya que no se han generado herramientas que permitan evaluar y divulgar dicho impacto, advirtiendo que la formación de audiencias es un proceso de largo aliento.

En definitiva, es necesario reconocer desde la gestión cultural que las audiencias no son meros consumidores y que existe un gran camino que recorrer, siendo de vital importancia que los artistas también puedan hacerse cargo de su público y que instalen la pregunta las audiencias/

espectadores/públicos dentro de sus procesos creativos y de producción. No es novedad señalar que las audiencias para la danza contemporánea son esquivas, en gran medida porque existe un analfabetismo respecto del lenguaje estético, lo que condiciona y, sobre todo, limita la experiencia y el goce. En cuanto acceso y participación, el sector cultural y, en particular, la danza han ido en aumento según las cifras que otorga la Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural (CNCA, 2009). Este acrecentamiento es consecuencia directa de las iniciativas artísticas de acceso gratuito, impulsadas por los gobiernos. Sin embargo, y a nuestro pesar, la gratuidad no ha generado cambios culturales en los patrones de comportamiento de la población, los artistas no han desarrollado capacidades de gestión emprendedora sostenida en el tiempo y los ciudadanos, por su parte, carecen todavía de una disposición de pago ante los espectáculos artísticos. Ambos sectores de la cadena de valor de la danza se encuentran atrapados en las lógicas del mercado cultural que se impone desde el Estado.

La valoración social de la danza suscita en la esfera ciudadana. En este punto, se vuelve necesario comprender que es en el entramado social, donde converge el reconocimiento y la experiencia estética, donde los dispositivos de la obra estarán disponibles para la construcción de sentidos, suprimiendo la pasividad del espectador. La emergencia de los recursos va a favor de la experiencia con las audiencias, promoviendo su emancipación y su participación. Por tanto, la danza, al igual que la mayoría de las prácticas artísticas, se constituye como experiencia social y receptiva, donde el lenguaje propio es el movimiento y su puesta en escena cumple una función comunicativa. Hoy, esta intención comunicativa está atada a la resistencia de parte de los creadores a comunicar y relacionarse con sus espectadores de manera horizontal. El hermetismo tiene como consecuencia el distanciamiento entre espectadores y obra.

Para finalizar, cabe preguntarse cuál es el rol al que está convocado un gestor cultural especializado en danza; desde mi perspectiva primero está conocer a cabalidad la realidad de la disciplina, igualmente establecer puentes y construir redes entre la comunidad

civil, la comunidad artística, las instituciones legisladoras, financieras, las empresas y las audiencias, elaborando estrategias que no estén suscritas a la lógica económica, sino que apunten a la movilidad y fortalecimiento de la disciplina. En efecto, un gestor cultural, sin capa de superhéroe, pero sí de la mano de la comunidad de la danza, debería fomentar creativamente la danza desde sus propias metodologías y la gestión cultural. Desde mi perspectiva, hoy urge potenciar la relación con las audiencias, no vistas solamente como el consumidor final, sino desde una dimensión educacional y política que se encamine hacia a la valoración social de la danza contemporánea. Formar audiencias no a propósito de la industria, sino a propósito de las personas como seres integrales, comprendiendo que significa un proceso largo que debe ser respaldado por el Estado y la institucionalidad cultural en pro de la democratización de la cultura.



Contacto: [Gaby.bravotorres@gmail.com](mailto:Gaby.bravotorres@gmail.com)

Twitter: [@soy\\_bravotorres](https://twitter.com/soy_bravotorres)

## Fuentes:

- *CNCA. (2009).* Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural. Santiago.
- *Girolamo, C. D. (2013).* ESTADO Y PROYECCIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN CHILE. MGC: Una revista para la gestión cultural en Chile.
- *MAPEO DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS EN CHILE, CARACTERIZACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO. (2014).* En C. N. CNCA. SANTIAGO: Impreso en Maval Ltda.
- *Porter, M. (1980).* Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industrial y de la competencia. GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- *Proyecto Trama. (2014).* El Escenario del Trabajador Cultural en Chile. Santiago.
- *Reyes, N. (Septiembre 2015).* Catastro de artes escénicas. Chile.
- *Rojas, S. (2014).* La gestión cultural como disciplina: Entre las políticas y el consumo. Revista de Magíster en Gestión Cultural.

