La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica

Florentino Carreño Morales

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (**www.tdx.cat**) i a través del Dipòsit Digital de la UB (**diposit.ub.edu**) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (**www.tdx.cat**) y a través del Repositorio Digital de la UB (**diposit.ub.edu**) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (**www.tdx.cat**) service and by the UB Digital Repository (**diposit.ub.edu**) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica

Florentino Carreño Morales

La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica

Programa de Doctorat en gestió de la cultura i del patrimoni

Facultat d´Economia i Empresa

Universitat de Barcelona

Tesis elaborada por Florentino Carreño Morales

Bajo la dirección de Dr. Lluís Bonet Agustí

Barcelona, febrero 2014

A todos aquellos que hacen posible la celebración de un festival
y que luchan cada día por ello

ÍNDICE

PREÁMBULO VII

1. INTRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 1

1.1 Presentación 3

1.2 Justificación 5

1.3 Objetivos 8

1.4 Problemáticas de estudio e hipótesis de la investigación 10

1.4.1 Estrategias generales de gestión 10

1.4.2 Financiación y dependencia en los recursos económicos 12

1.4.3 Carácter intensivo y temporal en la gestión de los recursos humanos 14

1.4.4 Recesión económica y sus efectos 16

1.5 Metodología 19

1.5.1 Fuentes primarias de información cuantitativas 19

1.5.2 Fuentes primarias de información cualitativas 30

1.5.3 Fuentes secundarias 31

2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN 33

2.1 Concepto y contextualización del objeto de estudio 35

2.1.1 Características de los eventos 35

2.1.2 Definición y delimitación del concepto “festival” 38

2.2 Análisis y aplicación de las teorías de la gestión estratégica en los festivales 43

2.2.1 Aproximación al concepto, teorías y niveles de estrategia 43

2.2.2 Aplicación de la ventaja competitiva 52

2.2.3 Contexto, territorio y niveles de estrategia en los eventos 55

2.3 Aportación de la literatura sobre financiación de la cultura y crisis económica en los festivales 64

2.3.1 Economía de la cultura y su aplicación 64

2.3.2 Recesión económica y sus efectos en los eventos 76

2.3.3 Teoría de la dependencia de recursos y su adaptación 83

2.4 Referencias y análisis aplicados a la gestión de los recursos humanos en los festivales 90

2.4.1 Caracterización de la gestión de recursos humanos en los eventos 90

2.4.2 Retos en la gestión de los recursos humanos 97

3. ESTRATEGIAS GENERALES 101

3.1 Institucionalidad 105

3.2 Misión, objetivos principales y secundarios 107

3.3 Definición del producto y el perfil de las audiencias 109

3.3.1 Género predominante y los estilos artísticos principales y secundarios 109

3.3.2 Territorio principal en el que se desarrolla 111

3.3.3 Temporalidad 113

3.3.4 Actividades artísticas y sus características 114

3.3.5 Inversión y presupuesto disponible 116

3.3.6 Perfil de la audiencia 118

3.4 Análisis cruzado entre las diferentes variables 119

3.4.1 Relaciones significativas entre las variables clave 119

3.4.2 Temporalidad 122

3.4.3 Características de la programación 128

3.4.4 Perfil de las audiencias 134

4. GESTIÓN FINANCIERA 137

4.1 Estructura de ingresos del presupuesto 141

4.2 Estructura de ingresos y sus relaciones con las variables clave 145

4.2.1 Relaciones con el carácter del organismo titular 146

4.2.2 Vínculos con el género artístico 148

4.2.3 Asociaciones con el volumen del presupuesto 154

4.2.4 Coste total y aportación pública por espectador 156

4.3 Políticas de precios y abonos 160

4.3.1 Correspondencias con el carácter del organismo titular 161

4.3.2 Vínculos con el género artístico predominante 162

4.3.3 Relaciones con la dependencia a los recursos públicos 164

5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS 167

5.1 Principales variables que caracterizan a los festivales catalanes 171

5.2 Selección de los recursos humanos 174

5.3 Incorporación de los trabajadores al proceso de producción y el volumen de la estructura organizativa 177

5.3.1 Incorporación de los trabajadores al proceso de producción 177

5.3.2 Volumen de la estructura organizativa 179

5.4 Tipologías de personal 181

5.5 Departamentos de la estructura organizativa y su volumen de empleados....184
5.6 Comportamientos, actitudes y hábitos según el departamento....187

6. EFECTOS DE LA RECESIÓN ECONÓMICA....189

6.1 Evolución del gasto público en cultura en el gobierno central y en las administraciones autonómicas....193
6.2 Evolución del gasto presupuestado de la administración central en el período 2007-2013....200
6.2.1 Análisis comparado entre el PIB y el gasto público del estado....200
6.2.2 Estudio específico de las subvenciones nominativas y ayudas por concurrencia pública a los festivales de artes escénicas y música....203
6.3 Efectos de la crisis en la configuración de los festivales....207
6.3.1 Evolución de los festivales artísticos en España....207
6.3.2 Mortalidad, transformación y nacimiento en los festivales de artes escénicas y música....211
6.3.3 Análisis general de los efectos de la crisis....216
6.3.4 Análisis del impacto de la recesión según variables clave....224

7. CONSIDERACIONES FINALES....229

7.1 Conclusiones del estudio....231
7.2 Futuras líneas de investigación....246
7.3 Reflexiones abiertas al filo de la investigación....248

BIBLIOGRAFÍA....251

ANEXOS....267

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Planteamiento de la investigación 3
Ilustración 2: Evolución de la teoría de la estrategia 45
Ilustración 3: Contexto, misión y estrategias en los festivales 57
Ilustración 4: La financiación del espectáculo en vivo español previo a la recesión económica 74
Ilustración 5: Aplicación de la teoría de la dependencia de recursos 87
Ilustración 6: Tipologías de personal, incorporación y dimensión 94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Festivales activos según el mes de celebración 114
Gráfico 2: Distribución de los gastos 117
Gráfico 3: Distribución carácter del organismo titular según el volumen de presupuesto 121
Gráfico 4: Distribución del género artístico según los meses 124
Gráfico 5: La estacionalidad según el tamaño de la población 125
Gráfico 6: El número de espectáculos por día según el género artístico programado 127
Gráfico 7: Distribución de la franja de edad según el género artístico predominante 135
Gráfico 8: Diferencias entre el coste y la aportación gubernamental por espectador según el género artístico, la dependencia orgánica y la gratuidad 158
Gráfico 9: Distribución de modalidades de pago e ingresos de taquilla según el género artístico 163
Gráfico 10: Distribución de modalidades de pago e ingresos de taquilla según el grado de dependencia a recursos públicos 165
Gráfico 11: Dedicación horaria según el período de incorporación de los trabajadores 178
Gráfico 12: Diferencias de género según los departamentos de la organización 186
Gráfico 13: Variación interanual del gasto público en cultura presupuestado (para el periodo 2007-2013 y con datos deflactados en base 2008) para el gobierno central y comunidades autónomas 194
Gráfico 14 Tasa de variación del PIB, los PGE (deuda pública excluida), el gasto en cultura, el presupuesto del INAEM y la aportación a festivales (datos deflactados base 2008) 201
Gráfico 15: Curva de Lorenz de la distribución de las aportaciones del INAEM a festivales 206
Gráfico 16: Nacimiento de festivales según el género artístico (2002-2013) 208
Gráfico 17: Nacimiento de los festivales actuales según género artístico (1977-2013) 210

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica resumen para el estudio de los festivales catalanes 23

Tabla 2: Cuotas por número de habitantes por municipio y género artístico 26

Tabla 3: Cuotas por tamaño de población de las comunidades autónomas 27

Tabla 4: Ficha técnica resumen para el estudio de los festivales de música y artes escénicas españoles 27

Tabla 5: Ficha técnica resumen para el estudio complementario de los festivales de música y artes escénicas españoles 29

Tabla 6: Distribución de los casos según el carácter del organismo titular y el volumen del presupuesto 31

Tabla 7: Categorización de eventos 35

Tabla 8: Dimensiones y aspectos singulares de los festivales según autores 42

Tabla 9: Las dimensiones del concepto de estrategia 44

Tabla 10: Forma jurídica de los organismos titulares 105

Tabla 11: El carácter del organismo titular según la forma jurídica 106

Tabla 12: Los cuatro objetivos principales y secundarios de la misión 108

Tabla 13: Distribución de los 3 estilos principales y secundarios incluidos en la programación según el género artístico 110

Tabla 14: Distribución de festivales según el género artístico y la ratio por cada 100.000 habitantes según la comunidad autónoma 112

Tabla 15: La distribución de festivales según la densidad de población. 113

Tabla 16: Otros aspectos temporales 114

Tabla 17: Elementos clave de las estrategias artístico-culturales 115

Tabla 18: Relaciones entre los factores clave 120

Tabla 19: Distribución del género artístico según el volumen del presupuesto 122

Tabla 20: Relaciones entre los factores clave y la temporalidad 123

Tabla 21: Relaciones entre las variables clave y las características de la programación 128

Tabla 22: Distribución de otras disciplinas según el género artístico programado 129

Tabla 23: Las actividades desarrolladas fuera del período de celebración 130

Tabla 24: Distribución del número de artistas medio por grupo artístico según el género artístico predominante 131

Tabla 25: Distribución de la programación de los festivales en relación al origen territorial de los grupos invitados según el género artístico 132

Tabla 26: Media, mediana y desviación típica del porcentaje del ámbito territorial de los grupos artísticos según volumen de presupuesto 133

Tabla 27: Relaciones entre los factores clave y el perfil de la audiencia 134

Tabla 28: Distribución del origen territorial de la audiencia según el género 136

Tabla 29: Estructura de ingresos de los festivales 141

Tabla 30: Relaciones entre factores clave y dimensión de los ingresos (valor absoluto) y proporción de las diferentes partidas (valor relativo) de la estructura de ingresos 145

Tabla 31: Distribución de los ingresos según el carácter del organismo titular 146

Tabla 32: Distribución de los ingresos según el género artístico programado 149

Tabla 33: Distribución de la estructura de ingresos según el volumen del presupuesto 154

Tabla 34: Datos sobre gratuidad y políticas de precio y relaciones significativas 160

Tabla 35: Relaciones entre la dependencia orgánica y el género artístico predominante con otras variables clave en la gestión de festivales catalanes en el año 2009 172

Tabla 36: Procedimientos y mecanismos de selección según el nivel de responsabilidad del trabajador. 174

Tabla 37: Pruebas del Chi-cuadrado de Pearson para los procedimientos y mecanismos de selección según diversas variables clave 176

Tabla 38: Incorporación de los trabajadores según la proximidad a la celebración 177

Tabla 39: Distribución del género artístico y el carácter del organismo titular según el número de trabajadores y el porcentaje de aumento entre los diferentes períodos 179

Tabla 40: Relaciones entre el volumen de trabajadores y otras variables clave 180

Tabla 41: Relaciones entre tipologías de personal y otras variables clave 181

Tabla 42: Relaciones entre el número de trabajadores por departamento y otras variables clave 184

Tabla 43: Competencias, actitudes y hábitos según departamento 187

Tabla 44: Evolución acumulada del gasto público en cultura presupuestado, variación del gasto por habitante y porcentaje que representa el gasto en cultura sobre el presupuesto total según los niveles de administración seleccionados y en el periodo 2007-2013 (datos deflactados con base 2008) 197

Tabla 45: Evolución de las ayudas a festivales 204

Tabla 46: Nacimiento de festivales según el número de habitantes 209

Tabla 47: Reducción de número de días con actividad y número de espectáculos programados 215

Tabla 48: Grado de supervivencia de los festivales censados en 2011 216

Tabla 49: Relación entre las variables clave y la variación en el número de días, de espectadores y de espectáculos y volumen de presupuesto para los periodos 2008-2011 y 2011-2012 224

Tabla 50: Variaciones producidas durante la crisis según el género artístico, el carácter del organismo titular, la dependencia de recursos públicos y el volumen del presupuesto 225

Tabla 51: Verificación sintética de las hipótesis (I) 231

Tabla 52: Verificación sintética de las hipótesis (II) 232

PREÁMBULO

En el segundo semestre del año 2009, comienzo este trabajo con la definición del proyecto de investigación que se focaliza en la gestión de los festivales. Un tema apasionante para mí no solo desde un punto de vista académico sino, también, desde una perspectiva profesional. En el año 2005, con Victòria Alvelo creamos la *Mostra d'arts gestuals i del moviment – GEST*. Un proyecto encargado por el regidor de cultura del ayuntamiento de *Esparreguera* - Lluís Moreno. Este pequeño festival nace con la misión de fomentar y difundir los lenguajes escénicos que toman el cuerpo como eje central de la creación (teatro gestual, danza, técnicas de circo, etc.) promocionando a las jóvenes compañías y potenciando la creación contemporánea. Durante los primeros años, la muestra crece. Sin embargo, en el 2009, las medidas adoptadas por el nuevo gobierno para hacer frente a la crisis económica reducen el presupuesto del festival. Una disminución que continuará en los dos años siguientes hasta que, finalmente, en el año 2012, con otro nuevo partido político en el poder, se cancela definitivamente. Analizar, estudiar y entender las razones de esta pequeña "frustración" ha sido uno de los principales motivos personales por los que me embarqué en este trabajo de investigación.

Durante más de cuatro años, en este largo camino recorrido, en ocasiones muy escarpado y abrupto pero casi siempre gratificante, muchas han sido las personas que se han cruzado y a las que, en este momento, quiero agradecer su colaboración, su ayuda, su participación o sus consejos. Esta es una manera, un pequeño homenaje, de hacerles llegar la importancia que su acompañamiento ha supuesto para mí y, también, para este trabajo. Una gratitud que la propia dinámica del proceso muy pocas veces me ha dejado verbalizar, pero que hoy se escribe en estas páginas, a través de unas pocas palabras. Escasas palabras que, sin embargo, esconden una gran admiración, respecto, aprecio y cariño.

Mis primeros agradecimientos van dirigidos a todos los directores y los gerentes de festivales que desinteresadamente respondieron a los diferentes cuestionarios y que aportaron información imprescindible para el desarrollo de la investigación. En especial a Andoni Alonso, Rosa Capllonch, Marina Cobo, Jorge Culla, María Garriga, Alberto Guijarro, David Lafuente, Judith Limós, Javier Marín, Marta Martínez, Juan Enrique Miguéns, Piñeiro Nagy, Candelaria Rodríguez Alonso, Teresa Tardío, Laia Tous, Clara Sen Campmany y Jose Mª Sousa, por sus comentarios y colaboración en el rediseño de los cuestionarios.

Asimismo a Sònia Abella, Oriol Aguilà, Maximiliano Altieri, Daniel Aragall, Raquel Aranda, Pepe Bablé, Raúl Brambilla, Tena Busquets, Josep M. Busquets, Paco Cánovas, Viviana Cantoni, Xavier Carbonell, Luisella Carnelli, Jaume Colomer, César Compte, Olivier Delsalle, François Duval, Jose Antonio Echevique, Javier Estrella, Enrique Gámez, Hernán Gullo, Adrián Laies, Michel Lethiec, Alberto Ligaluppi, Pau Llacuna, Oriol Martí, Marta Montalbán, Mariano de Paco, Balbino Pardavila, Narcís Puig, Domènec Reixach, Ricard Robles, Hernán Román, Pep Salazar, Raúl Sansica, Salvador Sunyer, Margarida Troquet y Jesús Villa-Rojo, que o bien participaron y reflexionaron conjuntamente en los seminarios a puerta cerrada celebrados en Madrid, en Buenos Aires o en Girona o bien con los que he compartido largamente la experiencia de gestionar festivales.

A Lluís Bonet. En primer lugar, por saber trasladarme todo su conocimiento, por su sabia dirección, por sus consejos, por compartir perspectivas y reflexiones, por su espíritu crítico, por su forma de entender la investigación académica. A nivel personal, por su confianza depositada en mí para este viaje y, también, para otros ya emprendidos y no finalizados. Por su apoyo en los momentos más duros en los que me hacía volver al camino correcto, por su generosidad. Por su amistad, por encima de todo.

A Emmanuel Nègrier, Michel Guérin y Aurélien Djakouane por las horas compartidas en torno a la reflexión y el conocimiento sobre la gestión de los festivales europeos. También a Carlos Elia, Héctor Schargorodsky, Graciana Maro y Bruno Maccari que, a pesar de la distancia que nos separa, en multitud de ocasiones era minimizada para intercambiar puntos de vista, pensar en los eventos artísticos y, además, darnos apoyo y cariño.

A Carmen Pérez, por su capacidad de escucha, sus ánimos y sus consejos tanto en la parte teórica como empírica de este trabajo. También a Josep Mª Altarriba, Ramon Castells, Marta Espasa, Joan Guàrdia, Rafael Valenzuela y Anna Villarroya por sus ideas y consejos compartidos en diferentes aspectos metodológicos.

A Laura Barba, Amèlia Bautista, Anna Campoy, Quima Ferré y Adrià Millán por la información y la ayuda facilitada en el trabajo de campo a lo largo de estos cuatro años. A Pura Sánchez y David Márquez por sus ánimos durante todo el proceso y sus imprescindibles consejos en la recta final. A Victòria Alvelo y Lluís Moreno por el

aprendizaje conjunto en la creación, gestión y producción de un pequeño pero gran proyecto como fue la MOSTRA GEST d'Esparreguera.

A Carla Barbosa por sus sugerencias en el proceso y, sobre todo, en la recta final. Por compartir horas muy intensas de trabajo en un espacio idílico, por dejarme entrar en su intimidad y darme lecciones básicas de vida durante mi estancia en agosto de 2013 en Viana do Castelo.

Y finalmente, de manera especial muy especial, a mis dos grandes familias. La primera de ellas, Daniel Vázquez, mis padres, mis hermanas y mis cuatro sobrinos que han sabido tener paciencia y me han dado todo su apoyo a pesar de los tiempos robados y los momentos de silencio en los que mis pensamientos solo existían para este trabajo. No tengo suficiente espacio para agradecerles todo lo que han supuesto para mí en todo el camino no solo de esta investigación sino, también, en el de la vida. La segunda familia, los amigos. Amigos de aquí, Barcelona, y de allí, Valencia, que también han vivido esta investigación como si la estuvieran escribiendo ellos mismos. Por su interés, cariño y ánimos mostrados durante todo el proceso.

A todos, gracias. Sin duda alguna, cada uno de ellos me ha guiado y me ha dado fuerzas en todo el camino. Sin su aportación, aunque en ocasiones pueda parecer mínima, este trabajo no hubiera sido posible llevarlo a cabo.

Tino Carreño

Barcelona, febrero de 2014

1. INTRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Presentación

La investigación que a continuación se presenta tiene como objeto principal el estudio de la gestión de los festivales artísticos en un contexto de crisis económica y presupuestaria. Los objetivos generales se resumen fundamentalmente en dos: por una parte, se analizan las principales estrategias de gestión de los festivales (tipológicas, financieras y de recursos humanos) y, por otra, se examinan los efectos de la recesión económica y presupuestaria dado el período de expansión precedente.

El trabajo se nutre y dialoga a partir de los datos empíricos obtenidos con tres campos de reflexión académica. Por un lado, el análisis de las estrategias generales de los festivales, aquellas que permiten una tipología de comportamientos, toma como referencia la teoría de Porter sobre la ventaja competitiva (adaptada a la materia especialmente a partir de las aportaciones de Andersson, Bonet, Carlsen, Kitchin y Getz). Por otro lado, las estrategias de gestión financiera beben tanto de los aportes de la economía de la cultura (con autores como, Baumol y Bowen, Dupuis, Frey, Seaman, Throsby, O'Hagan, Withers) como de la teoría de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik (aplicada al campo de los festivales a partir de autores como Andersson, Carlsen, Getz o Goldblatt). Por último, las estrategias de gestión de los recursos humanos parten, fundamentalmente, del aporte sobre las *pulsating organizations* de Toffler, desarrollado posteriormente por Hanlon y Jago, Boxall y Purcell, Goldblatt, Johnson o Van Der Wagen.

Ilustración 1: Planteamiento de la investigación

Respecto al ámbito temporal, la investigación se centra en el quinquenio 2008-2013. El examen de este período hace posible analizar la situación del objeto de estudio en un contexto de cambio profundo en el que la recesión económica y presupuestaria es la protagonista. Se analizan, por tanto, los efectos de la crisis en el desarrollo de los festivales.

Finalmente, en cuanto al ámbito geográfico de análisis, éste viene determinado por las fuentes de información cuantitativa[1] y se focaliza en dos territorios complementarios entre sí, el conjunto de España y *Catalunya*, según los temas específicos que se abordan:

- **El comportamiento de los festivales y las estrategias generales y financieras**. En los capítulos tres y cuatro, se utiliza como fuente de información cuantitativa el estudio número uno dirigido a los festivales de artes escénicas y música del territorio español. El trabajo de campo del mismo se lleva a cabo durante el año 2012 y los datos recopilados hacen referencia mayoritariamente a la edición del año 2011 (aunque se solicita alguna información sobre la celebrada en el 2008).

- **La gestión de los recursos humanos.** En el capítulo cinco, se utiliza como fuente de información cuantitativa el estudio número dos, un cuestionario elaborado en el año 2010 y dirigido a los festivales de artes escénicas, audiovisuales y musicales del territorio catalán. La información recogida hace referencia al año 2009.

- **Los efectos de la recesión económica**. Por último, en el capítulo seis, se utiliza parte de los datos del estudio número 1 y se realiza un pequeño trabajo de campo sobre los festivales españoles participantes en este primer estudio. El objetivo es el de analizar los efectos de la crisis económica y presupuestaria a través de la comparación entre los nuevos datos, del año 2012, y los obtenidos en el primer estudio, del año 2011 y 2008.

[1] La elección, diseño, y proceso del trabajo de campo se explica con detalle en el apartado metodológico de esta investigación.

1.2 Justificación

Los festivales, como plataforma de difusión artística, son un fenómeno consolidado. Una actividad que, por una parte, complementa la vida social y amplía las agendas culturales de los participantes (Reid 2011). Por otra, a medida que aumentan su reconocimiento social, potencian, por ejemplo, la creación de determinados grupos de individuos afines a la temática tratada y favorecen, asimismo, la identidad comunitaria local (Crespi-Vallbona y Richardson 2007; Getz 2010a; Getz, Andersson y Carlsen 2011). Por tanto, los festivales no solo generan alcances de índole cultural y social en el territorio en el que se celebran sino que, también, son capaces de originar repercusiones de carácter económico, turístico y físico (Devesa, Báez, Figueroa, Herrero 2012).

Actualmente, existe una gran diversidad de formatos de modelos de gestión de festivales. Este amplio abanico de posibilidades viene determinado por diversos factores cualitativos y cuantitativos: multitud de géneros artísticos incorporados en la programación, líneas artísticas desarrolladas, tipologías de actividades celebradas, volumen de presupuesto disponible, titularidad y dependencia de las organizaciones que los llevan a cabo, características singulares del territorio donde se celebran, número de días de actividad, intensidad del programa, número y tipología de trabajadores que colaboran, etc. (Bonet 2011; Inkei 2005).

Asimismo, más allá de su singularidad como manifestación artística, desde un punto de vista académico, el estudio de los festivales se engloba en el campo más amplio de los eventos. La investigación específica en el campo de los festivales es relativamente reciente pues apenas se inicia en la década de los años setenta. El hecho de que “los festivales ocupen un lugar especial en casi todas las culturas ha favorecido que sean investigados y teorizados por estudiosos de las disciplinas de la antropología y la sociología” (Getz 2010c: 1). Su gran progreso cuantitativo y cualitativo, sumado al papel e impacto que estos hechos artísticos han tenido en la sociedad moderna, podrían ser, también, otras causas añadidas que han desembocado en el interés académico y la realización de una gran variedad de estudios centrados en el tema.

Este mismo autor, a partir del examen de las investigaciones científicas realizadas sobre el mundo de los festivales entre 1972 y 2009, diferencia tres grandes enfoques (Getz 2010c):

- Enfoque socio-antropológico, centrado en el papel, significado e impacto de los festivales en la sociedad y la cultura (con Turnerm Geertz, Abrahams o Falassi, entre los autores más relevantes).

- Enfoque turístico-económico, centrado en la evaluación del impacto económico, el marketing y la planificación del destino, o la motivación de los asistentes (con autores como Vaughan, Frey, Quinn o Richards). El impacto negativo de los mismos es una línea que se encuentra en una fase más embrionaria (Milner, Van Zyl o Botha son algunos autores que trabajan esta temática).

- Enfoque de gestión, centrado históricamente más en la divulgación profesional que en la investigación científica. Las temáticas con mayores referencias son el marketing, la planificación estratégica, la evaluación y las estructuras de gobernanza y grupos de interés (con autores como Frisby, Getz, Andersson, Lee, Johnson, entre otros). De manera más específica, y en relación a las temáticas de esta investigación, la gestión financiera y de recursos humanos son ámbitos relativamente poco estudiados.

En general, en el ámbito español, la investigación ha sido aún más escasa, con las meritorias excepciones de, entre otros, Bonet, Crespi-Vallbona, Devesa, Herrero-Prieto, López-Bonilla y Sanz-Lara. Y en el ámbito internacional, han destacado también Goldblatt, Inkei, Klaic, Négrier o Richards, además de los citados anteriormente y de los incluidos en la bibliografía.

El siglo XX ha sido el período de tiempo en el que se ha producido un mayor aumento cuantitativo en el ámbito de los festivales. Fenómeno que algunos autores han denominado *festivalización* (Devesa, Baéz, Figueroa, Herrero 2012; Négrier 2011; Richards 2007) Este crecimiento, según Frey (2003) y Frey y Serna (1993), ha venido determinado por unos factores que pueden clasificarse desde el punto de vista de la demanda y de la oferta. En el primero caso (desde la óptica de la demanda), se incluye el incremento de la renta *per cápita*, la reducción de los costes de asistencia, la reducción de los costes de transacción y la reducción de las barreras físicas y psicológicas. El segundo (desde la óptica, esta vez, de la oferta), considera la reducción de los costes de contratación y de utilización de espacios, la reducción de las restricciones, y la reducción del anquilosamiento cultural.

En el caso español, se observa que los festivales, tal y como se entienden actualmente, se comienzan a consolidar en la década de los treinta del siglo pasado (Colomer y Carreño 2011). Y es desde la llegada de la democracia hasta los años previos a la crisis, cuando se produce el período con un mayor desarrollo cuantitativo. Por un lado, la implantación tardía de los paradigmas de la democratización de la cultura y de la democracia cultural en España (a partir de los años ochenta) y, por otro, la favorable coyuntura económica y política existente en esta misma época potenció enormemente su desarrollo. En concreto, Bonet (2011: 83) establece que el "gran aumento del número de festivales en España en el período 1990-2007 puede explicarse […] por su relativamente bajo riesgo social y político, su intensidad y concentración temporal, y la posibilidad de conseguir mayor notoriedad que la programación estable ante los medios de comunicación". Además, en todo este proceso, el papel desempeñado por la administración pública, como fuente de financiación de estas estructuras (en algunos casos de manera directa y, en otros, indirecta) ha sido fundamental.

Sin embargo, en los últimos años, esta situación ha cambiado radicalmente. En estos momentos, con una coyuntura económica y presupuestaria desfavorable, la administración pública está llevando a cabo un proceso de reajuste drástico en sus presupuestos dirigidos a cultura por lo que se brinda un *escenario* complejo y, al mismo tiempo, interesante. Esta situación de recesión extensa (analizada en profundidad más adelante) está afectando a estas estructuras periódicas de difusión y exhibición cultural, produciendo en ellas cambios cuantitativos y cualitativos. En el mejor de los casos, los organizadores, están llevando a cabo estrategias de adaptación a la nueva situación. En el peor, estos eventos artísticos podrían o pueden estar viéndose amenazados (Colomer y Carreño 2011). Además, la recesión económica está siendo profunda y cambiante provocando un entorno extremadamente dinámico e impredecible: una amalgama de hechos que ofrece una gran singularidad a este estudio pero, también, una enorme complejidad.

1.3 Objetivos

El principal objetivo de la presente investigación consiste en **analizar el impacto de aquellos aspectos clave que explican las estrategias de gestión económica de los festivales, en un entorno de profundo cambio de los modelos de apoyo político y de financiación y negocio de dichos eventos.**

La orientación o misión de un festival viene marcada por la trayectoria, los valores, los objetivos o los recursos disponibles y asumibles del organismo titular que impulsa la creación y desarrollo del evento. Además, esta gran directriz (ya sea de carácter predominantemente artístico, social, financiero, de desarrollo de audiencia o para conseguir un determinado prestigio) es la que define y da forma al proyecto artístico cultural que es ofrecido a los visitantes (Bonet 2011). En este sentido, la investigación analiza las diferentes variables clave independientes (carácter del organismo titular del evento, género artístico, volumen del presupuesto número de habitantes de la población en la que se lleva a cabo) y dependientes (número de espectáculos, número de días con actividad, número de espectadores, concentración temporal, intensidad de la actividad, etc.) implicadas en la gestión de festivales y cómo las relaciones existentes entre ellas pueden explicar la lógica y el comportamiento de un evento artístico.

Una vez perfilado el proyecto artístico, se establecen las diferentes estrategias de gestión en los distintos ámbitos elementales: económico-financiera; marketing y comunicación; técnica y logística; adquisición y proveedores; innovación y recursos humanos. Esta tesis, de entre todos dichos aspectos, aborda el examen de la estrategia financiera y de recursos humanos. Todo ello, con el objetivo general **de estudiar la predictibilidad de las estrategias de gestión establecidas según las diversas tipologías de festival**.

Por otro lado, los festivales están enmarcados en un entorno y deben adaptarse a los condicionamientos que en él existen o se producen (Bonet 2011; Getz 2002; Andersson y Carlsen 2011). Por tanto, es imprescindible considerar la situación económica y social, las políticas culturales desarrolladas por los diferentes niveles de administración así como las normativas vigentes en diferentes materias (fiscal, laboral, de seguridad, etc.). En este sentido, estos últimos años han estado marcados por una gran crisis económica y presupuestaria y por la implementación de ciertas medidas presentadas como actuaciones para paliar la misma. Esta investigación, **examina**

cuáles son los efectos de la actual recesión económica y presupuestaria dado el período de expansión precedente.

Por último, quedaría precisar, que en la intención de este estudio, además de colaborar con una aportación al avance científico en este campo, se encuentra la voluntad de **ofrecer una visión panorámica del fenómeno que pudiera llegar a ser útil en la aplicación práctica por parte de los gestores y administradores encargados del desarrollo y, por qué no decirlo en la situación crítica actual, de defensa de los festivales.**

1.4 Problemáticas de estudio e hipótesis de la investigación

1.4.1 Estrategias generales de gestión

Si establecer una definición común de festival es una tarea complicada, dada las características heterogéneas que presentan (Inkei 2005; Devesa 2006; Bonet 2009; Zoltán 2010), el análisis de este panorama festivalero no está exento de dificultad dado que, también, existe una gran diversidad de variables cuantitativas (volumen presupuestario, número de espectáculos, de días de duración, de artistas invitados, etc.) y cualitativas (formatos de exhibición, periodo de celebración, características del territorio en el que se lleva acabo, géneros y estilos artísticos programados, etc.) que definen y determinan las diferentes estrategias adoptadas. Sin embargo, ¿existen tendencias en los modelos de gestión de los festivales? ¿Cuáles son las variables que las marcan? Bonet (2011: 47) establece cuatro elementos nucleares a través de los que se podrían determinar diferentes tipologías de festivales: proyecto artístico, territorio, institucionalidad y presupuesto. Pero, ¿tienen éstas un grado de influencia homogénea? ¿Afectan a los mismos aspectos? O por el contrario, ¿son algunas de ellas mucho más importantes y la influencia de cada una puede variar en función de la estrategia o aspecto analizados? Incluso, ¿se pueden establecer relaciones entre ellas mismas? ¿En qué grado? Esta aproximación sustenta el marco analítico y las hipótesis de la presente investigación.

De manera específica, la dependencia orgánica (pública, privada lucrativa o no) marca, entre otras, las estrategias definidas en el ámbito organizativo y financiero (Andersson y Carlsen 2011). En el caso de los festivales de música, el volumen de presupuesto, el estilo artístico, la edad y tamaño de la audiencia determinan las diferentes estrategias de marketing y comunicación establecidas por los directores de los festivales (Négrier, Bonet, Guérin 2013). Pero, ¿qué sucede en las estrategias generales o los comportamientos básicos de los festivales? ¿Cómo y qué elementos influyen en la configuración de la definición general de la propuesta ofrecida en el evento?

En el caso de la misión, aplicando las aportaciones de Kotler *et al.* (2009) al ámbito de los festivales, los elementos que afectan a su definición son: la institucionalidad de la organización que lo desarrolla ya que los objetivos, valores y políticas vendrán determinados por el carácter público, privado lucrativo o no de los organismos titulares (o incluso la combinación de éstos ya que algunos de ellos están

organizados en colaboración con diferentes tipologías de entidades); los recursos disponibles y las ventajas competitivas inherentes a la organización y de sus miembros que lo ponen en marcha; la historia o trayectoria del ente; el territorio o entorno en el que se desarrolla.

Y ¿en el diseño de la propuesta artística? ¿Qué elementos influyen en su configuración? Es decir, ¿en las características de las actividades exhibidas o en el diseño temporal de la misma? Y otro aspecto fundamental desde el punto de vista del marketing, ¿a quién va dirigido el producto? ¿Existe una segmentación clara del público objetivo? ¿Viene marcada ésta por el carácter del organismo titular o por el género artístico programado o por ambas?

A partir de todas estas problemáticas planteadas, la cuestión central de este apartado determina que **las estrategias generales de los festivales, a través de las que se pueden determinar diferentes tipologías de comportamiento, vienen marcadas por la dependencia o el carácter del organismo titular, el género artístico y el volumen total del presupuesto** Esta cuestión se desgrana en las siguientes hipótesis[2]:

HEG.1: La dependencia o el carácter público, lucrativo o no lucrativo del organismo titular (independientemente de la forma jurídica del mismo) está relacionado con el género artístico, el volumen del presupuesto y la dimensión demográfica del territorio de referencia.

HEG.2: El género artístico predominante condiciona las características de la programación (número de espectáculos, número de grupos y artistas, procedencia y carácter de los mismos), el diseño temporal (número de días, estacionalidad, concentración temporal e intensidad de actividades) y el perfil de la audiencia (edad y procedencia).

HEG.3.: El volumen del presupuesto condiciona las características de la programación, el diseño temporal y el tamaño de la audiencia.

[2] Se utiliza el acrónimo HEG que equivale a hipótesis relacionadas con las estrategias generales.

1.4.2 Financiación y dependencia en los recursos económicos

El análisis económico en los festivales se ha venido tratando desde el punto de vista del impacto que logran éstos en el territorio. Sin embargo, el aspecto financiero ha sido un campo mucho menos investigado (Getz 2010b, 2010c) y en este aspecto concreto se centra el segundo punto de esta investigación.

Las estrategias de financiación son responsabilidad del equipo directivo y "se dividen en el conjunto de gestiones para la captación de ingresos externos (subvenciones, patrocinio y publicidad, fundamentalmente) y en la planificación de estrategias para generar recursos propios (políticas de precios y abonos, concesión para restauración y comercios, venta de subproductos y servicios colaterales, entre otros)" (Bonet 2011: 73). Así pues, en la investigación se plantea: ¿en qué proporción se distribuyen las diferentes fuentes sobre el global del presupuesto de ingresos? ¿Existen marcadas diferencias o, al menos, tendencias identificables en determinados festivales? En ese caso, ¿qué factores las determinan?

Alrededor de éstas cuestiones, Kitchin (2012), por ejemplo, establece cómo la estructura de ingresos presenta en el caso de los eventos, diferencias entre el tamaño y el ámbito o alcance de los mismos. Andersson y Carlsen (2011) añaden la forma jurídica: en los festivales desarrollados desde las organizaciones públicas y privadas no lucrativas, existe una fuerte dependencia de los recursos procedentes de la administración. Por otro lado, Andersson y Getz (2007) sitúan también al patrocinio como otra relevante fuente de ingresos para los festivales. Tanto estos recursos económicos como los de la administración dependen, en general, del prestigio conseguido por el evento pues se espera de él que sea una garantía de visibilidad para las organizaciones privadas y los organismos públicos que realizan sus aportaciones. De manera más concreta, por una parte, el volumen de los recursos de empresas privadas aumenta según el impacto mediático y el número de espectadores y, por otra, el de los gubernamentales se relaciona con el impacto territorial generado por la propuesta de cada evento (Bonet 2011). De una manera u otra, si los festivales poseen una estructura de ingresos focalizada en unas limitadas fuentes de financiación, esta dependencia crea una mayor fragilidad (Pfeffer y Salancik 1978) ante los diferentes cambios que se puedan producir en el entorno en el que conviven (Andersson y Getz 2007).

Otra fuente de financiación son los ingresos propios que el festival es capaz de generar. Recursos que proceden de la venta de entradas y de otros ingresos derivados de actividades paralelas o servicios a los usuarios: matrícula a cursos, alquileres, *merchandising* o consumos que los espectadores realizan durante el evento. En relación a los primeros, la mayoría de los festivales diseñan diversas estrategias en relación al precio estipulado en las entradas como puede ser desde la utilización de sistemas de discriminación hasta la exención total de pago. En este sentido, ¿se pueden establecer ciertos comportamientos específicos?

En lo que se refiere al ámbito de los grandes festivales de artes escénicas españoles, en el año 2007, las dos principales fuentes de recursos económicos fueron el aporte de la administración y la contribución de patrocinadores, que representaban un 46,6% y un 20,6%, respectivamente (Bonet *et al.* 2008). Sin embargo, ¿realmente existe en todos los festivales, independientemente del tamaño, el mismo grado de dependencia a unas determinadas fuentes de financiación? ¿O se pueden, quizás, encontrar elementos, como el género artístico o el volumen del presupuesto, que pueden crear comportamientos diferentes?

Así, ante todo este conglomerado de interrogantes se plantea la cuestión nuclear vinculada con la financiación de los festivales y que determina que la **estructura de ingresos está condicionada, tanto en términos absolutos como en términos relativos, por el género artístico predominante, el carácter del organismo titular y el volumen total del presupuesto**. Esta cuestión se desglosa en las siguientes hipótesis[3]:

HEF.1: El carácter gubernamental del organismo titular condiciona la proporción y el volumen de los recursos públicos.

HEF.2: La proporción y el volumen tanto de los recursos públicos obtenidos como de los ingresos procedentes de la taquilla guardan relación con el género artístico dominante.

HEF.3: El volumen de presupuesto de los festivales es determinante para la obtención de recursos procedentes de patrocinio y mecenazgo, tanto en términos absolutos como relativos.

[3] Se utiliza el acrónimo HEF que equivale a hipótesis relacionadas con las estrategias financieras.

HEF.4: Los eventos artísticos con mayor volumen de ingresos por patrocinio son los que mayor gasto en comunicación realizan.

HEF.5: La aportación pública por espectador varía sustancialmente según el carácter del organismo titular, el género artístico y el porcentaje de gratuidad del evento artístico.

HEF.6: Las políticas de precios y abonos difieren en función del carácter del organismo titular, del género artístico, y del grado de dependencia a los recursos públicos.

1.4.3 Carácter intensivo y temporal en la gestión de los recursos humanos

Un aspecto clave en el global de las acciones estratégicas operativas que intervienen en la organización de un evento artístico es la gestión de los recursos humanos (Bowdin *et al.* 2010). Éste es un elemento crítico para el éxito de las actividades culturales ya que éstas son trabajo-intensivas (Frey 1996; Throsby 1996; Hanlon y Jago 2000; Gallina 2005), además de ser, para algunos autores, el aspecto más complejo y exigente (Van Der Wagen 2007; Hanlon 2002). Dicho carácter intensivo y temporal hace que los festivales utilicen mecanismos de gestión de sus recursos humanos orientados a minimizar el riesgo asociado a la inexistencia de períodos de prueba y a la gran dificultad para sustituir o formar a los profesionales que acaban de incorporarse en la organización. Además, los festivales no pueden garantizar un trabajo continuado durante todo el año, cuestión que implica una mayor dificultad para fidelizar a sus profesionales más competentes (Drummond y Anderson 2003; Mair 2009; Bonet 2011). Así pues, la mayoría de las organizaciones que desarrollan festivales no poseen una estructura estable durante todo el año (Crawford 1991; Hanlon y Jago 2009; Bonet 2011). El volumen de esta estructura es "directamente proporcional o suele corresponder a la magnitud del mismo evento, a la cantidad de espacios y de artistas programados, así como a los recursos disponibles y al contexto general" (De León 2011; 117). En este sentido, los festivales cumplen los requisitos establecidos por Toffler (1990) para las *pulsating organizations*: a medida que se acerca la celebración del festival el número de trabajadores aumenta y es, durante la última fase cuando se produce un crecimiento exponencial (Hanlon y Jago 2000; Hanlon 2002; Getz 2005 y 2007; Van Der Wagen 2007; Bonet 2011; De León 2011; Goldblatt 2011) para, una vez terminado el evento, disminuir de nuevo.

Es importante también, destacar las diferentes tipologías de relaciones contractuales que se establecen. Desde personal laboral o profesional contratado, hasta personal ajeno cedido o subcontratado (Van Der Wagen 2007; Hanlon 2002) o, incluso, participación de voluntariado que puede llegar adquirir una fuerte relevancia (Getz 2005; Getz 2007; Johnson 2012), cuestión que, muy particularmente, depende de la cultura cívica y tradición participativa de cada comunidad (Nègrier, Bonet, Guérin 2013).

Otra de las particularidades en el ámbito de la gestión es la no existencia de un modelo propio y específico de organigrama ya que éste puede variar, de un evento a otro, determinado por diversos factores, como puede ser el volumen de la programación (Bonet 2011).

Por lo tanto, a partir de los aspectos determinados anteriormente, la cuestión general de este apartado determina que **el carácter intensivo y temporal de los festivales comporta una relación discontinua con sus colaboradores, hecho que genera el establecimiento de estrategias específicas de gestión de sus recursos humanos para reducir el elevado riesgo asociado**. Esta cuestión se contrasta a través de la verificación de las siguientes hipótesis[4]:

HERH.1: Los mecanismos de selección utilizados son independientes del nivel de responsabilidad del trabajador seleccionado, del volumen total de presupuesto del festival y del género artístico programado. Sin embargo, los mecanismos son distintos en función del carácter público, lucrativo o no lucrativo del organismo titular.

HERH.2: La mayoría de festivales no cuentan con una estructura de personal estable. Cuando existe, es de muy pequeña dimensión y su dedicación laboral, en los inicios del proceso de producción, es mayoritariamente inferior a 18 horas.

HERH.3: La incorporación progresiva, que en su fase final es exponencial ya que el volumen de personal se llega a duplicar, es independiente del estilo artístico programado y del carácter del organismo titular.

[4] Se utiliza el acrónimo HERH que equivale a hipótesis relacionadas con las estrategias de recursos humanos.

HERH.4: El número de trabajadores viene determinado en función del carácter del organismo titular, el presupuesto total y el volumen de la actividad. Sin embargo, no se pueden establecer relaciones de dependencia con el género artístico programado o la antigüedad del festival.

HERH.5: La dimensión de las diferentes categorías de personal que trabaja en un festival está condicionada por el carácter del organismo titular, por el volumen del presupuesto y por la antigüedad. No se ofrecen diferencias significativas según el género artístico predominante programado en el festival.

HERH.6: Existen diferencias significativas respecto al volumen de trabajadores de los diferentes departamentos. Además, el número de trabajadores de cada uno de ellos viene definido por el tamaño del presupuesto, el género artístico predominante, la antigüedad, el volumen de la actividad y la concentración de las actividades diarias. Sin embargo, no se vincula con el carácter del organismo titular.

1.4.4 Recesión económica y sus efectos

Los festivales están condicionados en un alto grado por el contexto económico, social, cultural, normativo y político del territorio en el que se desarrollan (Bonet 2011; Andersson y Carlsen 2011). En un contexto de recesión económica, como el actual, los festivales presentan un conjunto único de características estructurales que, a pesar de mostrar una gran vulnerabilidad a los recortes en los presupuestos de cultura, les hace ser capaces de adaptarse a las situaciones de precariedad a través de soluciones innovadoras (Veaute y Cottrer 2009; Lyck, Long y Grige 2012).

En épocas de crisis, los recursos disponibles destinados a cultura se reducen en cantidad y en nivel tal y como demuestran los resultados del estudio del Council of Europe (2011). Así, la recesión económica y financiera ha llevado a los gobiernos a promulgar políticas restrictivas (no solo de carácter económico sino, también, fiscales) que han tenido una gran incidencia en el sector dada la elevada dependencia de la financiación pública de buena parte de los festivales europeos y, muy en particular, de los españoles (Nègrier, Bonet y Guérin 2013). Por un lado, se han realizado ajustes drásticos en los presupuestos de cultura de los diferentes niveles de administración. Pero, ¿la reducción que se produce es homogénea en todos los niveles de gobierno? Y ¿se produce una disminución en la misma proporción en las asignaciones directas (si el festival es impulsado por un organismo de carácter público) que en las indirectas

(si sus creadores provienen de la esfera privada)? Por otro lado, en el caso español, se ha modificado el trato fiscal tradicionalmente favorable al mundo del espectáculo. Así, más allá de la progresiva reducción de los beneficios fiscales a la cultura en los presupuestos generales del estado de los últimos años, en el último trimestre del 2012 se ha aplicado un aumento significativo del impuesto sobre el valor añadido que grava el acceso a los espectáculos en vivo y a otras actividades culturales: del 10% al 21%[5]. Algunos de los primeros efectos de esta modificación que se ha producido en el gravamen ya han sido estimados en algunos estudios[6] iniciales.

Así pues, teniendo en cuenta que, en el año 2007 en España, casi el 50% de los recursos económicos de los grandes festivales procedían de la administración y un 16% de la recaudación de taquilla (Bonet *et al.* 2008) ¿cuáles son los efectos de esta situación en la financiación y el desarrollo de los festivales? ¿Las consecuencias son generalizadas y homogéneas o, por el contrario, se pueden detectar resultados variables en el impacto? Si es así, ¿cuáles son los elementos que determinan dichas variables?

Desde otra perspectiva, Getz (2002) comenta que las barreras económicas de entrada y salida de los festivales (la creación o desaparición de los mismos) son, en general, más débiles que en actividades más convencionales y estables. Sin embargo, en ocasiones excepcionales, tanto unas como otras pueden ser más fuertes. Por ejemplo, en el caso de las de entrada, será más difícil acceder al mercado de los macro festivales cuando éstos estén muy especializados, tengan una gran repercusión nacional e internacional y hayan creado una potente imagen de marca. En el caso de las barreras de salida, el fuerte vínculo emocional (político o económico) existente entre el festival y sus impulsores, propietarios o promotores puede venir a reducir el riesgo de desaparición. También la existencia de sinergias con otras actividades del organismo titular (otros eventos, representación artística o producción). Aún así, inevitablemente dicha barrera de salida se verá afectada negativamente según el grado de dependencia económica externa.

[5]Real Decreto-ley 20/2012 (http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/14/pdfs/BOE-A-2012-9364.pdf)

[6] El primero de ellos, de la Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza (FAETEDA), establece que, durante el último trimestre del año 2012 comparado con el mismo del año anterior, la recaudación neta para las empresas tuvo un descenso global del 32,98%. El segundo, de la Asociación de Promotores Musicales (APM) y la Asociación de Representantes Técnicos del Espectáculo (A.R.T.E.), determina que, durante los seis primeros meses de aplicación, la medida ha producido, en el sector de la música en vivo, una reducción de la recaudación neta del 27,51%.

Teniendo en cuenta todo este conjunto de aspectos, ¿cómo ha variado el panorama de festivales de artes escénicas y música en España? ¿Se han adaptado los festivales a la nueva situación? O, por el contrario, ¿la tendencia es optar por el cese definitivo del evento artístico?

A partir de todas estos interrogantes, la última de las cuestiones troncales determina que **las bajas barreras de salida y, en el caso español, la alta dependencia de los recursos públicos, hace a los festivales especialmente vulnerables a la coyuntura económica. Sin embargo, las bajas barreras de entrada permiten la aparición de nuevos festivales en plena crisis.** Esta cuestión se corrobora con la verificación de las siguientes hipótesis[7]:

HEREP.1: El grado de reducción del total de gasto presupuestado en cultura por las comunidades autónomas en el periodo 2007-2013 está correlacionado con la creación de nuevos festivales.

HEREP.2: La variación en la aportación a los festivales por parte del INAEM no es proporcional a las fluctuaciones del gasto total en cultura de la administración central ni al presupuesto de dicho organismo.

HEREP.3: La crisis económica favorece una distribución más igualitaria entre los festivales financiados por la administración central.

HEREP.4: Los efectos de la recesión económica y presupuestaria en los festivales han sido más intensos en el segundo período de la crisis (2011-2012) que en el primero (2008-2011).

HEREP.5: Los efectos de la recesión económica varían según el género artístico, el carácter del organismo titular, el volumen de presupuesto disponible y el grado de dependencia de los recursos públicos.

[7] Se utiliza el acrónimo HEREP que equivale a hipótesis relacionadas con los efectos de la recesión económica y presupuestaria.

1.5 Metodología

El enfoque metodológico de esta investigación pasa, en primer lugar, por una revisión en profundidad de la literatura académica vinculada con el objeto y objetivos generales del estudio. Así, se han aplicado al ámbito de la gestión de los festivales las siguientes aproximaciones teóricas: la de la ventaja competitiva, en referencia a la estrategia corporativa y las estrategias operacionales; la de la dependencia de recursos, en referencia a la financiación de los eventos; y la de las *pulsating organizations* aplicada a la gestión de los recursos humanos. A lo largo de todo el proceso de investigación se han consultado unas 400 referencias de textos académicos referidos al sector, de las cuales las más significativas se incluyen en el texto y en la bibliografía del estudio.

La parte empírica de la investigación se ha centrado, por su lado, en el diseño, realización y análisis de tres cuestionarios con información primaria de los festivales. Dicha información se complementa con información cualitativa procedente de sesiones cerradas de trabajo con profesionales (en base a un cuestionario estructurado) y vaciado y tratamiento de información publicada, sobre todo, en internet. Finalmente, se han utilizado diversas fuentes secundarias: presupuestos de las administraciones públicas, resoluciones de convocatorias de subvención, estadísticas económicas y censos de festivales. Con todo ello se ha realizado tanto un tratamiento analítico cuantitativo, con la finalidad de comprobar el cumplimiento de las hipótesis formuladas, como un tratamiento analítico cualitativo que enriquece el análisis de los resultados.

1.5.1 Fuentes primarias de información cuantitativas

La principal fuente de información de esta investigación son los datos cuantitativos obtenidos a través de la realización de tres trabajos de campo con objetos diferentes y espaciados en el tiempo: los festivales audiovisuales, de artes escénicas y de música realizados en *Catalunya* (en el año 2010), los festivales de artes escénicas y de música en España (en el año 2012) y los festivales de artes escénicas y de música en España (en el año 2013).

La primera idea era tomar el estudio de festivales en *Catalunya* como prueba piloto (aunque se utilizó, asimismo, para presentar resultados en diversos congresos – Bonet y Carreño 2010a y 2010b) para, posteriormente, rediseñar el mismo y ampliarlo

al territorio español. Así, la presente investigación se centraría únicamente en el ámbito estatal. Sin embargo, la participación en una investigación europea[8] condiciona algunos de los contenidos del cuestionario viéndose afectado, sobre todo, el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Este hecho, combinado con la valiosa información obtenida en la investigación catalana sobre este tema, hace que para esta tesis, se replanteen las estrategias y se decida emplear diferentes trabajos de campo en función de la especificidad de los ámbitos a tratar en el estudio. El hecho de haber utilizado muestras diferentes, lejos de restarle calidad científica, enriquece y ofrece profundidad a los diferentes temas tratados en la investigación. Además, en el caso específico de los recursos humanos, a pesar de que reduce el ámbito territorial (pues se limita a *Catalunya*), se amplía el campo de estudio en lo que se refiere a las disciplinas artísticas atendidas (no solo se estudian los festivales de artes escénicas y música, sino que se incluyen los del sector audiovisual).

El estudio de la gestión de los recursos humanos

Elaboración y diseño del cuestionario

Búsqueda de información:

El único cuestionario similar encontrado es el realizado por el Programa de gestión cultural de la Universidad de Barcelona para una investigación (Bonet *et al*. 2008[9]) en la que se analiza, desde un punto de vista económico, el sector de las artes escénicas en España. En ella se incorpora una parte específica para el ámbito de los festivales. Dada la escasez de estudios cuantitativos realizados en este ámbito específico la elaboración del cuestionario se basa en la información recogida en el marco teórico de la investigación y en opiniones obtenidas entre multitud de expertos.

Elaboración y estructura del cuestionario:

Una vez confeccionado el cuestionario se envía una primera prueba piloto a un grupo de 10 profesionales dedicados a la gestión de festivales con el objetivo de obtener un *feed-back* y realizar las correcciones pertinentes. El cuestionario definitivo se divide en cuatro partes[10]:

[8] Ésta investigación, en la que el autor participa de manera activa y que lleva por nombre FESTUDY, incluye más de 390 festivales musicales de un gran número de países distintos: Bélgica, Bulgaria, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Islandia, Lituania, Luxemburgo, Noruega, Polonia, Portugal, Quebec, Suecia y Suiza.

[9] Investigación encargada por la Red española de teatros, auditorios y circuitos de titularidad pública.

[10] Ver anexo 1.

- En primer lugar, se confecciona un texto introductorio en el que se especifica el objeto del estudio, a quién se dirige, las subdivisiones del cuestionario y las instrucciones para su cumplimentación.
- La segunda parte consta de 15 preguntas genéricas sobre el festival.
- La siguiente, con 14 cuestiones, se centra específicamente en la selección y la gestión de los recursos humanos: los métodos de reclutamiento según la responsabilidad otorgada a la fuerza de trabajo; la tipología de personal; el volumen de trabajadores según el momento de incorporación al equipo de trabajo y las funciones principales desempeñadas; la duración de la jornada laboral en las diferentes fases del proceso; las áreas departamentales clave y el estudio de diferencias de género en ellas aplicadas; las actitudes, competencias o hábitos requeridos a la fuerza de trabajo.
- Finalmente, se realizan 8 preguntas para obtener información presupuestaria y financiera. Entre ellas, se solicitan diferentes datos sobre, por ejemplo, la estructura de ingresos y gastos o las políticas de precio.

Marco de la muestra

Una de las dificultades encontradas en la determinación del número de individuos es la no existencia de un censo exhaustivo de ámbito catalán en el que se detallen unos criterios de inclusión específicos. Por este motivo, en primer lugar, se confecciona un primer censo en el que se incluyen todos los eventos artísticos susceptibles de considerarse festival.

Este proceso se realiza desde el mes de septiembre de 2009 al mes de febrero de 2010 y se utilizan las siguientes fuentes de información: censo confeccionado por el *Departament de cultura i mitjans de comunicació de la Generalitat de Catalunya*; censo elaborado por la *Coordinadora de festivals i mostres de cinema i vídeo de Catalunya – CI&VI Festivals de Catalunya*; agenda cultural del *Departament de cultura i mitjans de comunicació de la Generalitat de Catalunya*; base de datos de los Centros de documentación teatral y de música y danza del Ministerio de educación, cultura y deporte del gobierno español; base de datos del Instituto de cinematografía y de las artes audiovisuales del Ministerio de educación, cultura y deporte del gobierno español; diferentes páginas web no oficiales (entre otras, www.festivales.com, www.guiateatro.com, www.atiza.com, www.festacatalunya.cat, www.apcc.cat, www.deflamenco.cat, www.apoloybaco.com.); revistas especializadas y noticias publicadas en diferentes medios de comunicación locales y comarcales.

Posteriormente, con el objetivo de delimitar y acotar científicamente el universo de estudio, se establecen los siguientes criterios de inclusión:

- Programación: un mínimo de seis espectáculos, conciertos o películas con asistencia de público no especializado. Desvinculación de la programación incluida en las fiestas mayores o patronales. No se incluyen aquellos eventos caracterizados fundamentalmente por ser unos premios, galas o *workshops* en que solo se puede acceder a través de invitación.
- Duración: un mínimo de 3 días de actividad.
- Antigüedad: más de 2 ediciones.
- Denominación: una marca independiente y singular.
- Ámbito: *Catalunya*.

Dimensión de la muestra

En el censo realizado en *Catalunya*, se localizan un total de 427 acontecimientos susceptibles de ser incluidos. Aplicados los criterios citados anteriormente resultan un total de 248 festivales.

Una vez cerrada la encuesta se cuenta con un total de 125 respuestas. Después de un proceso de depuración se elimina un cuestionario, dado que existen respuestas inconexas, resultando un total de 124 cuestionarios válidos. Dado que el universo de la investigación está compuesto por 248 festivales y la muestra obtenida es de 124, la fracción de muestreo (n/N) alcanzada es del 0,5 que proporciona una alta representatividad. Si el muestreo hubiese sido aleatorio, el margen de error estimado sería de ± 6.25 (con un nivel de confianza del 95%).

Técnica de muestreo

La determinación de la muestra (dado que se realiza, en un primer momento, una construcción de un censo genérico para, posteriormente, a partir de unos criterios establecidos, determinar el universo final) se establece a partir de un muestreo bietápico.

Para la recogida de datos se utiliza un muestreo no probabilístico por cuotas. Dada el limitado territorio geográfico a estudiar, las cuotas empleadas se establecen según el género artístico predominante en la programación. Así, en el universo del estudio, se obtiene que el 31% de los festivales pertenecen al ámbito audiovisual, el

29% al de las artes escénicas (teatro, danza, circo, etc.) y el 40% al de la música. La muestra definitiva recogida presenta, finalmente, unos datos muy próximos: 32% de audiovisuales, 29% de artes escénicas y 39% de música.

A continuación, como síntesis, se muestra la siguiente tabla con las principales características finales de la investigación.

Tabla 1: Ficha técnica resumen para el estudio de los festivales catalanes

UNIVERSO	248 Festivales de cine, música y artes escénicas celebrados en Catalunya en el año 2009 y que cumplen los siguientes criterios: más de dos ediciones, tres o más días de duración, mínimo de seis espectáculos o películas y que poseen una marca independiente.
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Encuesta auto administrada electrónicamente
ENCUESTAS ENVIADAS	248
TAMAÑO FINAL DE LA MUESTRA	124
UNIDAD MUESTRAL	Director / gerente del festival
PORCENTAJE FINAL DE RESPUESTA	50%
TÉCNICA DE MUESTREO	No probabilístico por cuotas
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	19 de marzo hasta el 31 de mayo de 2010

Finalmente, quedaría señalar que el tratamiento de los datos se realiza a través del programa de *software* SPSS 20.0.

El estudio de los comportamientos, estrategias generales de los festivales y la gestión financiera

Elaboración y diseño del cuestionario

Elaboración de los cuestionarios:

El segundo trabajo de campo se divide en dos fases y con dos cuestionarios diferentes: la primera, centrada en los festivales españoles de música y la segunda, centrada en los festivales españoles de artes escénicas. Estos cuestionarios se elaboran tomando como referencia el establecido en el estudio catalán. Sin embargo, en la realización del cuestionario dirigido a los festivales de música intervienen diferentes académicos, investigadores y profesionales del sector europeo pues forma parte de la investigación FESTUDY. Para ello, se asiste a diversas reuniones con la

finalidad de establecer las preguntas definitivas. El cuestionario de festivales de artes escénicas, basado en el anterior, se adecúa a los objetivos e hipótesis específicas de la tesis. En ambos casos, se solicitan mayoritariamente datos del año 2011 y alguna referencia al año 2008.

Estructura de los cuestionarios:

La estructura de los cuestionarios de festivales de música[11] y artes escénicas[12] no varía sustancialmente, aunque el primero de ellos está dirigido tanto al territorio español como al resto de países que participaban en el estudio FESTUDY. Las partes comunes de ambos cuestionarios son las siguientes:

- Texto introductorio: se especifica el objeto de estudio, a quién se dirige, las subdivisiones del cuestionario y las instrucciones para su cumplimentación
- Información genérica sobre el festival: nombre del festival y del organismo titular del mismo; forma jurídica; fechas de inicio y finalización; municipio y tipología del territorio donde se celebra; número de espectáculos programados, días, espectadores y compañías o conjuntos musicales (del año 2008 y 2011); tipologías de las disciplinas artísticas incorporadas; edad media de los espectadores; variación en los últimos cuatro años respecto a aspectos de gestión y producción, estrategias de cooperación.
- Información sobre comunicación y prensa: medios y formas de comunicación; repercusión del festival; utilización de la página web.
- Información económica: estructura de costes y de ingresos, políticas de precios y abonos.

Además, en cada uno de los cuestionarios se realiza una parte diferenciada:

- En el cuestionario de festivales de música, se incluye un apartado sobre gestión de recursos humanos: número de profesionales invitados; número, tipología de los contratos y área de especialización de los trabajadores que colaboran en el festival; aptitudes y competencias; diferencias de género.

- En el cuestionario de festivales de artes escénicas, se incorpora una parte en la que se demanda información específica sobre las estrategias de adaptación a la crisis económica y sus posibles efectos.

[11] Ver anexo 2

[12] Ver anexo 3

En ambos casos, una vez confeccionado el cuestionario, se envía una primera prueba piloto a un grupo de 10 profesionales dedicados a la gestión de festivales con el objetivo de obtener un *feed-back* y realizar las correcciones pertinentes.

Marco de la muestra

Durante el período de determinación de la muestra, no se halla ningún censo a nivel español que incorpore la totalidad de los festivales de artes escénicas y música y que, además, esté sostenido por unos criterios estrictos y objetivos. Uno de los censos existentes es el desarrollado, desde hace décadas, por el Instituto nacional de artes escénicas y música[13] (datos utilizados también por el Instituto nacional de estadística). Éste se divide en dos partes: el censo de teatro y el censo de música y danza. Sin embargo, ninguno de ellos responde, en principio, a los requerimientos necesarios para la confección de este proyecto. Por este motivo, al igual que en el caso del estudio catalán mencionado, es necesaria también la confección de un censo propio de festivales tomando como base las mismas fuentes de información pero ampliándolas a otros recursos focalizados en el territorio español. Una vez construido este censo, se establecen para el presente estudio los siguientes criterios de inclusión:

- Programación: un mínimo de cinco espectáculos con asistencia de público no especializado. Desvinculación de la programación incluida en las fiestas mayores o patronales. No se incluyen aquellos eventos caracterizados fundamentalmente por ser unos premios, galas o *workshops* en que solo se puede acceder a través de invitación.
- Duración: dos días (o 15 horas seguidas de actividad continuada).
- Antigüedad: dos ediciones.
- Denominación: una marca independiente y singular.
- Ámbito: España.
- Disponibilidad de información actualizada en internet.

Dimensión de la muestra

El censo definitivo, una vez aplicados los criterios detallados anteriormente, determina un universo de 804 festivales (409 de música y 395 de artes escénicas).

En la fase una y dos, una vez cerrada la encuesta se cuenta con un total de 189 respuestas. Después de un proceso de depuración, se eliminan 7 encuestas dado

[13] A partir de ahora INAEM.

que existen respuestas inconexas resultando un total de 182 cuestionarios válidos. Dado que el universo de la investigación está compuesto por 804 festivales y la muestra obtenida es de 182, la fracción de muestreo alcanzada es del 0,23. Este menor tamaño de la muestra en relación al censo, comparado con el estudio de los festivales catalanes, reduce el nivel de significación explicativa de los resultados. Sin embargo, las grandes tendencias permiten abstraer conclusiones relevantes cara a la comprobación de las hipótesis. Si el muestreo hubiese sido aleatorio, el margen de error sería de ± 6.4 (con un nivel de confianza del 95%).

Técnica de muestreo

Tal y como se ha especificado anteriormente, se realiza, en un primer momento, un censo genérico para, posteriormente, a partir de unos criterios establecidos, determinar el universo final. Por tanto, se utiliza para la concreción de la muestra de estudio un muestreo bietápico.

La recogida de datos se realiza a través de un muestreo no probabilístico por cuotas. Dado el amplio territorio geográfico de estudio, las cuotas empleadas son establecidas según: el género artístico; el número de habitantes del municipio principal en la que se desarrolla el festival; la elaboración de tres grupos en los que se han clasificado las comunidades autónomas por tamaño de población.

En la tabla número 2, de manera horizontal, se observan los festivales por densidad de población según el universo y según la muestra recogida. De forma vertical, se separan por el género artístico predominante en la programación. Como se puede apreciar, las cuotas son prácticamente similares en ambos casos.

Tabla 2: Cuotas por número de habitantes por municipio y género artístico

	Universo				Muestra			
Habitantes	**Fest. Música**	**Fest. A. escénicas**	**Fest. Total**	**% Fest. Total**	**Fest. Música**	**Fest. A. escénicas**	**Fest. Total**	**% Fest. Total**
< 10.000 hab.	67	68	135	17%	15	17	32	18%
10.000 --- 49.999 hab.	115	93	208	26%	30	20	50	27%
50.000 --- 99.999 hab.	48	58	106	13%	8	13	21	12%
100.000 --- 999.999 hab.	123	118	241	30%	27	29	56	31%
≥ 1.000.000 hab	43	54	97	12%	14	5	19	10%
Diversos municipios	13	4	17	2%	3	1	4	2%
Total	409	395	804	100%	97	85	182	100%
% Total festivales	51%	49%	100%		53%	47%	100%	

Por otro lado, otra de las cuotas utilizadas es por comunidades autónomas. En este sentido, se clasifican en tres grupos en función del número de habitantes. En el primer grupo se incluyen: Aragón, Asturias, Cantabria, Ceuta y Melilla, Extremadura, *les Illes Balears*, Navarra, la Rioja, la Región de Murcia. En el segundo: Castilla la Mancha, Castilla y León, *Comunitat Valenciana,* Galicia, las Islas Canarias y País Vasco. En el último: Andalucía, *Catalunya* y Comunidad de Madrid. Los resultados muestran proporciones similares (tabla número 3).

Tabla 3: Cuotas por tamaño de población de las comunidades autónomas

	Universo		Muestra recogida	
Millones de Hab.	**Total festivales**	**%**	**Total festivales**	**%**
< 2	143	18%	37	20%
2 --- 6	280	35%	60	33%
> 6	381	47%	85	47%
Total	804	100%	182	100%

Finalmente, se presenta la siguiente tabla en la que se resumen las principales características finales de la investigación.

Tabla 4: Ficha técnica resumen para el estudio de los festivales de música y artes escénicas españoles

UNIVERSO	804 Festivales de música y artes escénicos celebrados en España en el año 2011 y que cumplen los siguientes criterios básicos: más de dos ediciones, dos o más días de duración (o doce horas seguidas de espectáculos), mínimo de cinco espectáculos y que poseen una marca independiente.
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Encuesta auto administrada vía correo electrónico
ENCUESTAS ENVIADAS	623 (disponibilidad de datos de contacto)
TAMAÑO FINAL DE LA MUESTRA	182 individuos
UNIDAD MUESTRAL	Director / gerente del festival
PORCENTAJE FINAL DE RESPUESTA	30%
FRACCIÓN DE MUESTREO	0,23
TÉCNICA DE MUESTREO	No probabilístico por cuotas
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Festivales de música: 23 de enero hasta el 30 de junio de 2012 Festivales de artes escénicas: 23 de abril hasta el 30 de julio de 2012

Finalmente, faltaría señalar que el tratamiento de los datos se ha realizado a través del programa de *software* SPSS 20.0.

El estudio de los efectos de la recesión económica

El estudio de los efectos de la recesión económica se realiza, por un lado, a través de datos obtenidos del cuestionario dirigido a los festivales de música y artes escénicas españoles (detallado anteriormente) del que se seleccionan informaciones particulares referentes al año 2008 y 2011. Por otro lado, con la finalidad de observar el impacto de la recesión económica en el último año, se diseña un nuevo trabajo de campo en el que se demanda información de aspectos clave en referencia a la edición del año 2012 a los 182 eventos que respondieron el anterior cuestionario. Disponer de información en tres momentos clave permite evaluar la evolución de los efectos de la crisis en el ámbito de estudio.

Asimismo, con el objetivo de observar los cambios cuantitativos en el paisaje de los festivales de artes escénicas y música se elabora, durante el último trimestre del año 2013, una actualización del censo realizado en el año 2011. Por otro lado, con la finalidad de contextualizar el conjunto de festivales artísticos españoles se ha utilizado un nuevo listado realizado por la plataforma Profestival.net. Dicha plataforma, iniciativa del *Programa de gestió cultural* de la *Universitat de Barcelona* en la que este autor también participa, tiene listados 1.094 eventos (activos en el año 2013) y tiene en cuenta no solo los festivales de artes escénicas y música sino, también, del resto de las disciplinas artísticas. Sin embargo, los criterios de inclusión son menos rígidos pues recoge la totalidad de eventos existentes en la actualidad (no se tiene en cuenta el número ediciones y número de días). Los datos de dicho censo, corresponden a diciembre de 2013.

A continuación se detalla la información sobre el trabajo de campo:

Elaboración y diseño del cuestionario

Tal como se explicaba anteriormente, este nuevo trabajo tiene como objeto ampliar determinadas informaciones para el año 2012 con respecto a las ya obtenidas sobre el año 2008 y 2011. Por ello, se toman como referencia los primeros cuestionarios enviados a los festivales de artes escénicas y música españoles.

La estructura del cuestionario complementario es muy reducida. Se solicitan algunos datos cuantitativos del año 2012 y se plantea una pregunta abierta sobre los efectos de la crisis tanto en el caso de las artes escénicas[14] como en el de la música[15]. Además, en el de música, se añaden algunas breves preguntas sobre estrategias de adaptación a la crisis económica y posibles efectos de la misma. Solo se realiza en el caso de los festivales de música, pues en el cuestionario base que se dirige a los festivales de artes escénicas del territorio español ya estaban incluidas.

Marco y dimensión de la muestra

El marco de la muestra de este trabajo de campo son los eventos artísticos que responden al cuestionario explicado anteriormente (festivales de música y artes escénicas españoles). Por tanto, el universo son los 182 festivales que contestan correctamente al cuestionario enviado y el tamaño final de la muestra es de 137 (el 75% de los eventos encuestados en la fase anterior). En el caso de que esta muestra de 137 elementos hubiese sido seleccionada de manera aleatoria sobre el universo de 804 eventos artísticos identificados previamente, el margen de error asumido sería de ± 7.65 (con un 95% de nivel de confianza).

A continuación se presenta la ficha técnica de este estudio complementario.

Tabla 5: Ficha técnica resumen para el estudio complementario de los festivales de música y artes escénicas españoles

UNIVERSO	182 eventos artísticos que participan en el trabajo de campo dirigido a los festivales de música y artes escénicas españoles y que se realiza entre el 23 de enero y el 30 de julio de 2012.
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Encuesta auto administrada vía correo electrónico
TAMAÑO FINAL DE LA MUESTRA	137
UNIDAD MUESTRAL	Director / gerente del festival
PORCENTAJE DE RESPUESTA	75%
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	4 de febrero al 30 de abril de 2013

Finalmente, faltaría señalar que el tratamiento de los datos se ha realizado a través del programa de *software* SPSS 20.0.

[14] Ver anexo 4.

[15] Ver anexo 5.

1.5.2 Fuentes primarias de información cualitativas

Las informaciones cualitativas han sido utilizadas de manera complementaria a las fuentes de información cuantitativa. Las principales fuentes han sido:

- Seminarios de trabajo a puerta cerrada. Se ha participado activamente en reuniones de trabajo desarrolladas a lo largo del estudio y en la que han participado diversos directores / gerentes de festivales. La primera de ellas, se realiza en octubre de 2009 (Reunión de directores de festivales musicales de España) y está organizada por el Ministerio de cultura del gobierno español. La segunda, se celebra en noviembre de 2009 (Encuentro de directores y responsables de gestión de festivales de artes escénicas) y está organizada conjuntamente por la Universidad de Buenos Aires y la *Universitat de Barcelona*. En la última, celebrada en el marco del *Festival de tardor de Catalunya - Girona Salt - Temporada Alta* en noviembre de 2010 y coorganizada por el mismo festival, la *Universitat de Barcelona* y la de Buenos Aires, se congregaron una veintena de directores de festivales de España y Francia. En las dos primeras, se trabajó a partir de un guion centrado en cuatro temas fundamentales: el género artístico, el volumen de presupuesto, el modelo de gestión y el territorio donde se desarrolla. En la última, además de este guion, se ofrecieron los resultados del estudio realizado en *Catalunya* con el objetivo de ampliar y profundizar en el debate. En todas ellas, el autor de esta investigación participó en el debate y, también, en la elaboración de las diversas relatorías. La información cualitativa ha sido utilizada no solo en la presente investigación sino que ha servido de base para la publicación *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates* (Bonet y Schargorodsky 2011).

- Revisión de noticias publicadas en medios de prensa referente a la gestión de festivales y consecuencias de la crisis económica y presupuestaria. La información es recogida a través del servicio de alertas de *google*. La recolección de información abarca de enero de 2011 a diciembre de 2013.

- Análisis de las respuestas cualitativas obtenidas en los cuestionarios enviados a los directores de festivales que han sido utilizadas para complementar ciertos aspectos del capítulo de los efectos de la recesión económica. Con el objetivo de mantener el anonimato de las respuestas, la

información se ofrece como cita textual precedida de un número que corresponde a cada uno de los casos. Asimismo, para obtener una mayor información de cada uno de los casos, se presenta, a continuación, la tabla número 6 en la que los casos han sido clasificados en varios grupos. Los criterios de división han sido el carácter del organismo titular y el volumen del presupuesto disponible.

Tabla 6: Distribución de los casos según el carácter del organismo titular y el volumen del presupuesto

	Carácter del organismo titular		
	Público	**Privado lucrativo**	**Privado no lucrativo**
< 40.000€	6 - 10 - 56 - 73 - 75 - 77 - 84 - 86 - 94 - 101 - 105 - 106 - 108 - 111 - 114 - 115 - 116 - 119 - 120 - 122 - 132 - 142 - 143 - 147 - 152 - 159 - 161 - 163 - 166	54 - 150	5 - 13 - 15 - 31 - 40 - 45 - 81 - 85 - 100 - 103 - 126 - 128 - 137 - 169 - 174 - 176 - 181
40.000€ --- 79.999€	8 - 14 - 32 - 59 - 112 - 117 - 140 - 145 - 148 - 179	1 - 80 - 110 - 155	3 - 7- 11 - 12 - 18 - 28 - 33 - 41 - 57 - 60 - 64 - 83 - 91 - 93 - 104 - 129 - 134 - 135 - 146 - 149 - 156 - 164 - 168
80.000€ --- 199.999€	21 - 26 - 36 - 42 - 44 - 49 - 55 - 62 - 99 - 107 - 123 - 130 - 133 - 151 - 154 - 158 - 172 - 175	30 - 71 - 76 - 180	16 - 38 - 43 - 47 - 69 - 74 - 88 - 95 - 113 - 136 - 141 - 157 - 160 - 162 - 170 - 171 - 177 - 182
200.000€ --- 599.999€	9 - 23 - 29 - 37 - 58 - 65 - 66 - 70 - 118 - 121 - 144 - 165 - 178	35 - 39 - 50 - 125 - 167	20 - 25 - 68 - 124
≥ 600.000€	22 - 27 - 63 - 67 - 79 - 82 - 89 - 98 - 127 - 131 - 173	2 - 4- 46 - 48 - 61 - 72 - 153	19 - 92
Sin datos presupuestarios	34 - 87 - 90 - 139	97	17 - 57 - 53 - 78 - 96 - 102 - 109 - 138

1.5.3 Fuentes secundarias

En la investigación se han utilizado diversas de fuentes secundarias procedentes de la revisión de diferentes boletines oficiales del estado, de diarios oficiales de diferentes comunidades autónomas y datos estadísticos generales. En particular, se ha analizado los datos siguientes:

- Administración central del estado (presupuestos aprobados 2007-2013).
- Comunidades Autónomas españolas (presupuestos aprobados 2007-2013).
- Resoluciones de convocatorias publicadas por el INAEM (2007-2013). Por un lado, las referentes a las “Ayudas a la difusión del teatro y del circo y a la comunicación teatral y circense” en la sección “Ayudas a la realización de festivales, ferias, muestras, circuitos y otros eventos teatrales”. Por otro, las referentes a “Ayudas a la danza, la lírica y la música” en las secciones:

"Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de danza" y "Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de lírica y música".

- Datos macroeconómicos y demográficos del Instituto nacional de estadística (www.ine.es) y del *Institut estadístic de Catalunya* (www.idescat.cat).

2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Concepto y contextualización del objeto de estudio

2.1.1 Características de los eventos

Los eventos, desde una perspectiva sociológica o antropológica, son un fenómeno que se viene desarrollando desde tiempos muy lejanos. Han formado parte de las diferentes civilizaciones y con ellos, tradicionalmente, se han celebrado multitud de acontecimientos clave: desde los cambios de estaciones o el nombramiento de nuevos líderes hasta el desarrollo de rituales religiosos (Ferdinand y Shaw 2012).

Así lo confirman las diversas definiciones existentes. Por ejemplo, la Real Academia Española define un evento como un "suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva". En la misma línea de acepción, pero agregando la característica "especial" (entendida como un acontecimiento que ofrece al individuo un valor añadido), Shone y Brian (2001) definen un evento como una ocasión única y no rutinaria que ofrece un elemento diferencial de la vida cotidiana de un grupo de personas. Por otro lado, Getz (2007: 18) lo delimita como "un acontecimiento que se desarrolla en un lugar y un tiempo determinado, un conjunto especial de circunstancias, un acontecimiento digno de mención".

Distintos autores, analizan las diversas categorizaciones de eventos según la tipología de los mismos (tabla número 7)

Tabla 7: Categorización de eventos

Getz, 1997	Bowdin et al., 2006	Shone y Brian, 2001 Shone y Parry, 2004	Goldblatt, 2002
Cultural	Cultural	Tiempo libre (deporte, ocio, recreativo, …)	Eventos cívicos
Artístico			Exposición
	Deportivo		
Entretenimiento		Privados (bodas, cumpleaños, aniversarios…)	Ferias y festivales
	Empresarial		
Deportivo			Eventos de marcas
		Culturales y artísticos (ceremoniales, sagrados, patrimoniales, folklore, festivales…)	
Educativo			Eventos de agradecimientos
Recreativo			Reuniones y congresos
Politico		Organizacionales (negocios y comercio, educacionales y científicos)	
Personal			Eventos sociales
Celebración			

Fuente: Williams (2012). Elaboración propia.

Pero, ¿cuáles son los elementos comunes y fundamentales que caracterizan a este tipo de acontecimientos y que permiten ser englobados en una misma definición? Según Shone y Brian (2001), todos los eventos (independientemente de su clasificación) son únicos, perecederos, intangibles, favorecen las interrelaciones personales, presentan una intensidad del trabajo, poseen una duración temporal limitada, desarrollan un aspecto ceremonioso o de ritual y necesitan de una atmósfera propicia que los envuelva.

La unicidad de un evento hace referencia al carácter no rutinario del mismo y la imposibilidad de repetirlo o reproducirlo exactamente de la misma manera en diferentes circunstancias. En el caso de unas olimpiadas, por ejemplo, aunque se producen con la misma periodicidad y con el mismo objetivo, varía el lugar, las instalaciones utilizadas, el público asistente y los deportistas participantes. Así, el factor del "aquí y ahora" influye enormemente en la acción desarrollada en el trascurso del evento: cualesquiera de las competiciones realizadas será diferente e irrepetible ya que dependerá del estado físico de los participantes, de las condiciones del espacio en el que se desarrolle o, incluso, del nivel de viento que exista, entre otras circunstancias.

A la de unicidad de un evento, ha de ir unido, necesariamente su carácter perecedero. Una feria inmobiliaria, aunque se celebre en las mismas fechas de año en año, será diferente en cada edición y tendrá, por ejemplo, que realizar cambios en los elementos fundamentales de la campaña de comunicación (cartel anunciador, folletos informativos, etc.). Estos conceptos analizados pueden relacionarse con la intangibilidad de evento, que en el sector servicios es una característica fundamental. De esta intangibilidad, se deriva que un evento no se pueda medir cuantitativamente cuando se consume si no es a través de variables abstractas, o en todo caso, vivenciales. Así, por ejemplo, cuando un individuo compra un libro adquiere una posesión material, lo puede "tocar", lo puede leer a su antojo. Cuando este mismo individuo asiste a un festival de cine en el que se proyecta una versión de ese libro, más allá de la percepción positiva o negativa que éste tenga sobre el filme, el único valor efímero e intangible que recibe es el visionado puntual de esa película. Es cierto que esta persona que asiste a la proyección puede obtener algún elemento tangible que le haga recordar la experiencia vivida, como puede ser, el catálogo del festival o las entradas del cine donde se ha proyectado. Estos sutiles elementos que colaboran en la recuperación de la memoria individual de una experiencia, son al mismo tiempo

los que constituyen en definitiva la memoria del festival y contribuyen a la difusión del evento generando opinión pública (Moragas, Moreno y Kennett 2003).

Otro de los factores elementales en la consecución de un evento son los individuos que participan en él, ya sea de forma activa o pasiva. En este sentido se pueden encontrar cuatro categorías: la opinión pública, las personas que asisten en calidad de "espectadores" (se pueden diferenciar, en alguno de los casos, entre profesionales o no), los propios protagonistas del evento y los organizadores del mismo. Entre ellos, se producen relaciones e interacciones que son factores clave para el buen desarrollo del acontecimiento.

Respecto a la organización de un evento se requiere la participación de un número determinado de personas que viene precisado por la complejidad que presente el mismo. En cualquier caso, se puede observar la intensificación laboral a medida que se acerca la fecha de celebración del mismo, llegando a su punto álgido durante su desarrollo. Por otro lado, este factor intensivo laboral provoca que la selección y la gestión de los recursos humanos (dependiendo de nuevo del grado de complejidad) sean elementos esenciales para el éxito del acontecimiento (Hanlon 2002; Gallina 2005). Otro aspecto que influye en la organización, planificación y celebración de la actividad es la escala temporal fija que tienen los eventos: presentan unas fechas de inicio y finalización establecidas de antemano.

Por otro lado, diversos autores, Getz (2007), Falassi (1987), Goldblatt (1997, 2001) o Shone y Brian (2001), hacen referencia al carácter de ceremonia o ritual propio de cada evento, aludiendo obviamente, no a cuestiones necesariamente vinculadas con las connotaciones religiosas o espirituales tradicionalmente relacionadas con estos conceptos, sino a todo lo que tiene que ver con el hecho de que un acto o un conjunto de actos se celebren por un motivo especial.

Por último, en referencia a las características principales de un evento, cabe decir que la atmósfera recreada en un acontecimiento es también otro factor fundamental que determina el éxito del mismo. En algunos casos, como en un evento personal (una fiesta de cumpleaños), el ambiente que se desarrolla es "iniciado" por los propios organizadores. La reacción de los invitados puede potenciar o reducir el mismo afectando, directamente, en la percepción o valoración de la experiencia. Por tanto, una atmósfera propicia, acertada y con capacidad de retroalimentación garantiza el aspecto vivencial y consigue que el evento sea recordado más allá del

momento de la celebración. Este hecho, unido también a la calidad del contenido ofrecido, puede afectar a la asistencia en eventos similares posteriores organizados por el mismo grupo de personas.

2.1.2 Definición y delimitación del concepto "festival"

"Los festivales han sido tradicionalmente un tiempo de celebración, descanso y recuperación que seguía, a menudo, a un duro período de trabajo físico, como la cosecha o la recolección. Su característica esencial era la reafirmación de la comunidad o de su cultura; el contenido cultural variaba de unos a otros, y muchos tenían un aspecto espiritual o religioso; pero la música, la danza o el teatro eran elementos importantes de esa celebración" (Devesa 2006: 69-70).

A partir del material avanzado en el anterior apartado, se podría definir de forma genérica a un festival como un evento cultural único, perecedero e intangible que favorece las interrelaciones personales, presenta una intensidad laboral, posee una duración temporal limitada, desarrolla un aspecto ceremonioso o de ritual y requiere de una atmósfera propicia. Por tanto, se debe considerar a un festival como una tipología de evento cultural o artístico que presenta unas especificidades propias. En consecuencia, se debe construir una acepción también propia, por muy ardua que sea la tarea dada la complejidad de géneros, conceptos, formatos, duración, grado de profesionalidad, territorios, etc. (Inkei 2005; Devesa 2006; Bonet 2009; Zoltán 2010). Y todo ello, sin dejar de lado que los festivales no dejan de ser construcciones socio-culturales que pueden variar de un territorio geográfico a otro (Getz 2007; Getz 2010a; Getz, Andersson y Carlsen, 2010; Zoltán 2010) y que el poder legitimador que ofrece la etiqueta hace muy tentador que sea utilizada, a veces indiscriminadamente, en actividades que, *a priori*, no podrían ser consideradas como tales (Klaic 2006). Así, Guijarro (2008) establece que la proliferación de festivales durante los años anteriores a la crisis ha desfigurado el término hasta el punto de que cualquier acto con más de dos grupos es denominado por la organización como un festival.

"La palabra festival, etimológicamente, procede del latín *festivus* y hace referencia al concepto de festividad o fiesta. Ramon Llull ya la utiliza en el siglo XIV relacionándola con la fiesta. Pero, no es hasta el siglo XVIII que en inglés se utiliza en el sentido de gran fiesta artística, deportiva o de exhibición." (Bonet 2009: 7) La Real Academia de la Lengua lo define, en la tercera de sus acepciones, como aquel "conjunto de representaciones dedicadas a un artista o a un arte". Como se puede

observar, esta definición, aunque no deja de ser amplia, se acota más al ámbito de esta investigación, ya que destaca dos elementos principales: “conjunto de representaciones” y “dedicadas a un arte”.

Desde el punto de vista de las ciencias sociales, tal y como apunta Falassi (1997), un festival se refiere a una celebración periódica hecha de una multiplicidad de formas rituales y eventos que directa o indirectamente afectan a todos los miembros de una comunidad. Además, de manera explícita o implícita, muestra los valores de base, la ideología o la visión del mundo que es compartida por miembros de la comunidad y que es la base de su identidad social. Es importante, en este momento, citar a Vauclare (2009) ya que propone cinco características básicas que deben estar presentes en la creación y desarrollo de cualquier evento cultural:

- La presencia de la creación artística.
- La tipología, gestión y ampliación de los públicos.
- La inversión en un lugar y un territorio determinado.
- La concentración en el tiempo y la creación de una unidad de tiempo propia (reiteración de lo efímero).
- La rareza o excepcionalidad del evento y sus actividades.

En ambas definiciones se puede observar que se hace hincapié en la dimensión temporal, territorial, artística y social que puede o, al menos debiera, cubrir un festival.

Así, respecto a la dimensión temporal, Rolfe (1992) también destaca la idea de la regularidad: en este sentido, descarta la inclusión en esta tipología de los eventos improvisados, excesivamente cortos o sin una organización regular y cíclica. Existen autores que mencionan estos aspectos. Entre otros, Rolfe (1992), Falassi (1997), Frey (2000), Vauclare (2009), Golblatt (2011), Bonet (2011), Lyck (2012). De manera más concreta, la Asociación de festivales de flamenco de España, añadiendo un aspecto temporal concreto, define los festivales como aquellos eventos “que se organicen con carácter regular y periodicidad estable, cuyo desarrollo se produce durante un espacio continuado no superior a los 60 días, ni inferior a 7 días, […]”[16]. Wagner (2007) establece, además, el concepto de concentración temporal como otra característica asociada a los festivales.

[16] www.bienal-flamenco.org

La definición ofrecida por el *Arts Council England* incide en la dimensión artística ya que reconoce a los festivales "como un aspecto de la infraestructura artística que puede proporcionar un excelente apoyo para el desarrollo artístico, cultural y de audiencias" (Inkei 2005: 7). Otra acepción ofrecida, que también hace hincapié en la desviación que sufre actualmente el concepto, es la de algunos festivales celebrados en Nueva Zelanda y Canadá. Con el objetivo de paliar esta carencia y ampliando las definiciones anteriores con la dimensión temporal (respecto a la duración) y con un acento claramente artístico, los festivales de Nueva Zelanda realizan las siguientes restricciones:

- Que su objetivo primordial sea el desarrollo, presentación y/o participación en las artes.
- Que exista un programa concebido, producido, comercializado y presentado como un conjunto con una filosofía artística propia.
- Que se celebre en un área territorial definida y en un período de tiempo limitado.

En el caso de los festivales de Canadá se siguen prácticamente los mismos parámetros que en Nueva Zelanda. No obstante, agregan que para participar en el programa *Arts Presentation Canada Program*, "un festival artístico deberá presentar en un corto período de tiempo (normalmente entre tres días y cuatro semanas) una variedad de trabajos creados o producidos por otras organizaciones profesionales o por artistas que trabajen en distintas disciplinas, tales como artes escénicas, artes visuales, artes mediáticas o literatura. Al menos una de las presentaciones deberá ser originaria de otra provincia o territorio canadiense" (Inkei 2005: 7). Así pues, se incluye en esta última definición el aspecto territorial de un festival, tema también tratado por otros autores u organizaciones como Falassi (1997), Festivales Nueva Zelanda, Ministerio de cultura gobierno italiano, Gallina (2007), McKercher, Mei y Tse (2008). Vauclare (2009) o Lyck (2012).

En cuanto a la dimensión social*, Festivals Australia* define el festival como una celebración abierta al público, que posea un carácter periódico y que se organice por miembros de la comunidad con un apoyo colectivo importante. En ésta, pues, se agrega el rol clave de los espectadores. Con estas mismas premisas Wagner (2007) añade que los festivales "son una serie de eventos festivos o especiales con al menos tres programas, preparado para una audiencia, organizado periódicamente, con una fecha clara de inicio y finalización y cuyos objetivos principales son la mediación de los

valores y la experiencia comunitaria". En este sentido, también Lyck (2012) agrega que el festival es un espacio de encuentro y unión de un público con unos gustos similares que entra en contacto a través de la temática artística programada en el evento.

Por otro lado, la definición del Departamento del espectáculo del Ministerio de cultura del gobierno italiano ahonda en este orden de cosas en la importancia del desarrollo de un proyecto congruente y estructurado: un festival "es una manifestación que comprende una pluralidad de espectáculos […] en el ámbito de un proyecto cultural coherente, efectuado en un período de tiempo limitado y en un mismo lugar" (Gallina 2007: 335). A esta definición de festivales, la misma autora agrega, entre otros elementos, la relación que el evento establece con el turismo, el ámbito nacional o internacional desarrollado, la función de renovación cultural, el papel del director artístico en su concepción o el encuentro de disciplinas diversas. Como se puede observar, aunque las definiciones no son idénticas, sí se encuentran diversos puntos en común que caracterizan a un festival.

Por tanto, partiendo del análisis de las anteriores aportaciones, se podría afirmar que no existe de momento una definición de festival concreta y aceptada universalmente. Si bien esto es cierto, también habría que considerar que, según Bonet (2009: 9), cada definición podría estar relacionada y determinada en parte y en cada caso por "una conjunción de elementos, como los objetivos, las características históricas o los contenidos que se ajustan a cada realidad particular".

Del conjunto de definiciones ofrecidas y estudiadas se puede realizar un resumen sintético plasmado en la tabla número 8. En ella, se aprecian las diferentes dimensiones, los aspectos tratados en cada una de las definiciones del concepto de festival y los autores que hacen referencia a estos elementos.

Tabla 8: Dimensiones y aspectos singulares de los festivales según autores

Dimensión	Aspectos	Autores
Temporal		
	Periodicidad ciclica o regular	Rolfe (1992), Falassi (1997), Asociación de festivales flamencos de España, Festivals Australia*, Vauclare (2009), Frey (2000), Golblatt (2011), Bonet (2011), Lyck (2012)
	Duración limitada	Rolfe (1992), Frey (2000), Festivales Nueva Zelanda*, Arts Presentation Canada Program*, Wagner (2007), Ministerio de Cultura Gob. Italiano **, Vauclare (2009), Golblatt (2011), Bonet (2011), Asociación de festivales flamencos de España
	Extensión e intensidad	Rolfe (1992), Frey (2000), Arts Presentation Canada Program*, Wagner (2007) Golblatt (2011), Bonet (2011), Lyck (2012), Asociación de festivales flamencos de España,
Artístico		
	Fomento de las artes	Real academia de la lengua, Arts Council England*, Vauclare (2009)
	Filosofia o línea artística propia	Festivales Nueva Zelanda*, Ministerio de Cultura Gob. Italiano **, Getz (2007; 2010)
	Conjunto de representaciones	Real academia de la lengua, Falassi (1997), Arts Presentation Canada Program*, Wagner (2007), Ministerio de Cultura Gob. Italiano **, Lyck (2012)
	Singularidad de la/s propuesta/s	Arts Presentation Canada Program*, Vauclare (2009)
Social		
	Carácter festivo / celebración	Falassi (1997), Wagner (2007), Getz (2007; 2010), McClinchey (2008), Nègrier (2011)
	Exhibición abierta / dirigida a un público específico	Festivals Australia*, Wagner (2007), Getz (2007; 2010)
	Participación / apoyo de la comunidad	Festivals Australia*, Getz (2007; 2010), Lyck (2012)
	Territorial	
	Zona o territorio delimitado	Falassi (1997), Festivales Nueva Zelanda*, Ministerio de Cultura Gob. Italiano **, Vauclare (2009), Lyck (2012)
	Polo de atracción turística	Gallina (2007),Getz (2007), McKercher, Mei y Tse (2008), López-Bonilla, J.M., López-Bonilla, L.M. and Sanz-Altamira, B. (2010)
Organizacional		
	Marca / nombre comercial	Larson y Wikstrom (2001), Festivales Nueva Zelanda*, Bonet (2011)
	Proyecto organizado y coherente	Larson y Wikstrom (2001), Ministerio Cultura Gob. Italiano**

* Citados por Inkei (2005)

** Citados por Gallina (2007)

A partir de estas dimensiones recogidas, se podría concluir y establecer que un festival en el ámbito del espectáculo en vivo se caracterizaría fundamentalmente por poseer, por un lado, una programación múltiple, excepcional, abierta al público, ofrecida de manera intensiva y englobada bajo una denominación específica y una lógica artística; por otro, una temporalidad limitada y una periodicidad estable.

2.2 Análisis y aplicación de las teorías de la gestión estratégica en los festivales

2.2.1 Aproximación al concepto, teorías y niveles de estrategia

El concepto de estrategia proviene del ámbito militar, entendiéndose, en términos generales, como el conjunto de planes diseñados para vencer al oponente. En el campo empresarial, el concepto se ha venido estudiando y debatiendo desde la década de los años 60, en la que, en un principio, la definición de estrategia se centra en la realización de planes para que una empresa compitiese de manera exitosa. Desde entonces, multitud de acepciones han sido delimitadas hasta el momento sin que se haya llegado a un consenso definitivo (Husted y Allen 2000; Tarazona 2007).

Husted y Allen (2000: 22) destacan dos definiciones clásicas de estrategia que incorporan los cuatro elementos de la escuela del “diseño”: el largo plazo, la necesidad de los objetivos, el desarrollo de un plan y la asignación de recursos. Así, la primera acepción es la de Chandler que considera que "la estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de una línea de acción y la asignación de recursos para alcanzar esos objetivos”. En la segunda, Andrews la define como "el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".

Tarazona (2007: 33) también distingue la acepción de Porter que indica que "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno" además de requerirse “acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".

Hernández e Ibarra (2002: 64) incorporan otra definición de Grant, encaminada a la explicación de las nuevas teorías sobre estrategia y que explicita que la “estrategia es el *match* que una organización hace con sus recursos internos y habilidades… y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo”.

Sin embargo, enfatizando en la dificultad de encontrar una definición única, Vallet (2000:18) afirma que “existen algunos elementos de la estrategia que son

válidos universalmente y pueden ser aplicados a cualquier institución, mientras que otros elementos dependen, no solo de la naturaleza de la organización, sino de su estructura, sus componentes y su cultura". Se trata de un hecho que se verá reflejado en el momento de la aplicación de esta teoría en el campo de los festivales.

En una revisión sobre el ámbito de la estrategia realizado por Hax y Majluf[17], se determinan diferentes dimensiones que abarca el concepto (tabla número 9). A partir de éstas, los autores establecen una propia definición. Consideran que la estrategia "se convierte en el proceso fundamental a través del cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante. De este modo, la esencia de la estrategia se convierte en la dirección intencionada del cambio hacia la consecución de ventajas competitivas en cada uno de los negocios en los que está comprometida la empresa. Se reconoce que el objetivo último de la estrategia es proporcionar una base para establecer el marco de los contratos sociales que vinculan a la empresa con los grupos con los que se relaciona directamente (*stakeholders*)" (Hax y Majluif 1997)[18].

Tabla 9: Las dimensiones del concepto de estrategia

La estrategia:
Establece los propósitos de la organización en términos de objetivos a largo plazo, acciones a corto plazo y recursos necesarios para implementarlos (Chandler 1962)
Define el campo competitivo de la organización, es decir, selecciona el negocio donde la organización está o desea estar (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965)
Permite alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas (Porter 1980, 1985, 1991)
Define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional (Ansoff 1965; Vancil y Lorange 1975; Steiner y Miner 1977; Andrews 1980; Hax y Majluf 1984)
Es un modelo de toma de decisiones coherente, unificador e integrador (Mintzberg 1978, 1987, 1993)
Define la naturaleza de la contribución económica y no económica de la organización a su público objetivo (agentes del mercado) (Hax y Majluf 1996)
Es una expresión de la ambición estratégica de la organización (Hamel y Prahalad 1989)
Es una forma de desarrollar y nutrir las competencias esenciales de la organización (Prahalad y Hamel 1990)
Es una forma de invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible (Wernelfelt 1984; Grant 1991; Barney 1991; Peteraf 1993)

Fuente: Hax y Majluf (1996)

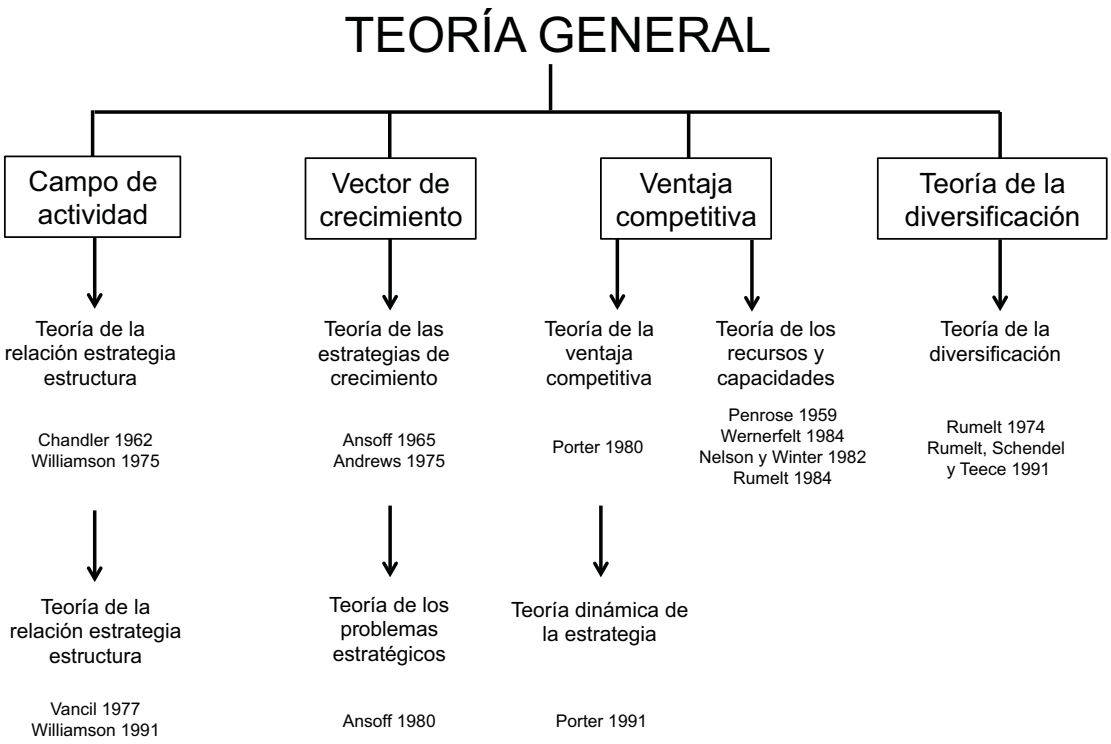
[17] Citado por Vallet (2000: 19)

[18] Citado por Tarazona (2007: 38)

Teorías sobre la estrategia

Desde otra perspectiva, y tomando como referencia el artículo “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”, Hernández e Ibarra (2002), a partir de Bueno, elaboran un resumen de las diferentes teorías estratégicas a lo largo de su corta historia (ilustración número 2).

Ilustración 2: Evolución de la teoría de la estrategia



Fuente:Bueno (1995)

Desde la aparición de los primeros trabajos, la preocupación de los autores es establecer una teoría sobre la estrategia. La estrategia se vincula a la organización entendiéndola como un todo y se analiza cómo la misma desarrolla o debe desarrollar un grupo de negocios. Este hecho obliga a la empresa a analizar los diferentes problemas estratégicos a partir de una visión genérica que fue denominada *corporate strategy* o *businees strategy*. En un primer momento, ante los problemas detectados en la dirección de las corporaciones y dada la estabilidad del entorno, se plantean planes quinquenales en los que se determinan los objetivos y las previsiones, y se priorizan los productores y las áreas comerciales en las que actuar y asignar los recursos adecuados para llevarlo a cabo (Hernández e Ibarra 2002).

Entre las corrientes detalladas en la anterior ilustración, la teoría de la ventaja competitiva y la de recursos y capacidades son las que manifiestan que las empresas obtienen rentas económicas superiores fruto de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La primera de ellas es liderada por Michael Porter, uno de los autores e investigadores más relevantes en el ámbito. Éste establece en su libro *Estrategia competitiva* (1982) que las organizaciones deben ser capaces de diseñar y adoptar acciones ofensivas o defensivas con el objetivo de alcanzar una posición en el mercado y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Por ello, a partir de un conocimiento más exhaustivo del entorno, se orienta la dirección estratégica hacia el análisis sectorial y de la competencia. Se trata de un entorno entendido de una manera amplia ya que, además de abarcar aspectos sociales y económicos, viene fuertemente marcado por la industria o industrias en las que la organización ha de desarrollar su producto o servicio. En este sentido, Porter defiende que la intensidad de la industria depende de cinco fuerzas competitivas y que la finalidad última de la estrategia competitiva de la unidad de negocio es la de conseguir una posición en la industria en la que actúa a través de la cual defenderse mejor de estas cinco fuerzas o incluso influir en ellas para extraer el máximo rendimiento. Las cinco fuerzas son (Porter 1982; Baena, Sánchez y Montoya 2003):

- Los competidores potenciales: el riesgo de aparición de nuevas empresas en el mercado con nuevos productos o servicios depende de las barreras de entrada y de las reacciones de las empresas existentes. Las principales barreras de entrada que dificultan el acceso a la industria son: las economías de escala que implican una disminución de los costes unitarios de un producto a medida que incrementa el volumen absoluto; la diferenciación de productos a través de la identificación de la marca y fidelidad de los consumidores; las necesidades de capital o grandes recursos financieros para entrar en un mercado concreto; la dificultad en el acceso a los canales de distribución establecidos por parte de los nuevos competidores; las desventajas de costes (posesión de patentes, acceso preferente a materias primas, ubicación geográfica, ayudas gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia desarrollada); y las políticas gubernamentales a través de la imposición de leyes, normativas u otros requisitos.

- Los clientes y su poder de negociación: los clientes compiten en la industria cuando tienen la capacidad de influir sobre los precios de los productos o servicios, la calidad y cantidad de los mismos y el poder de enfrentar a los competidores entre sí. Su poder aumenta, entre otros casos, cuando existe una alta concentración de clientes, según el volumen de compra de los mismos, o cuando aparecen otros productos sustitutivos.

- Los proveedores y su poder de negociación: al igual que en el caso de los clientes, en determinados casos, los proveedores pueden ejercer una gran presión en la empresa siempre y cuando tengan gran poder de negociación. Éste se determina por el número de proveedores que pueden controlar una gran cuota de mercado, el volumen de compras que realizan las empresas a los mismos, la diferenciación del producto que ofrecen o los costos derivados de cambiar de proveedor.

- Los productos sustitutivos y la amenaza de los mismos: los productos sustitutivos son aquellos que llevan a cabo las mismas funciones que aquellos a los sustituyen. Supondrán una gran amenaza cuando además lo hagan a un precio inferior (con rendimiento y calidad superior), sean fácilmente accesibles y los costos de cambio para el cliente sean reducidos.

- Los competidores de la industria y el grado de rivalidad que se produce entre las diferentes empresas que actúan en el mismo ámbito y con el mismo tipo de producto: evidentemente las diferentes acciones estratégicas que desarrolla una empresa con el objetivo de posicionarse hace que el resto deba reaccionar. Por tanto, el grado de rivalidad depende del emprendimiento de determinadas acciones: competencia de precios, guerra de publicidad, introducción de productos, mejores servicios o garantías a consumidores, etc. En este sentido, es importante observar las barreras de entrada y salida existentes ya que éstas influyen en el número de empresas que compiten y, por tanto, en el grado de rivalidad. Entre las barreras de salida se pueden encontrar: activos especializados (éstos implican o un escaso valor de liquidación o unos costes elevados de conversión al intentar cambiar de actividad), barreras emocionales (compromisos de carácter afectivo generados por el empresario que ha puesto en marcha la actividad) y restricciones gubernamentales (imposiciones de los diferentes gobiernos que impiden abandonar el mercado). El caso óptimo sería aquel

en el que se combinen unas fuertes barreras de entrada pero débiles de salida: las primeras desalientan a acceder al mercado y las segundas hacen que las empresas débiles deban abandonarlo. En sentido contrario, el peor de los casos es aquél en el que las barreras de entrada son débiles y son fuertes las de salida.

En su artículo "*What is strategy?"* (1996) Porter también determina cuáles son los principios que debe seguir una empresa para lograr y mantener una ventaja competitiva en una industria a través de la formulación de su estrategia. Son éstos: determinar una meta apropiada; crear una propuesta de valor que la diferencie de la competencia; enfocarse en una cadena de valor distinta de los competidores (bien porque posee actividades diferentes o bien porque las realiza de otra forma); dejar de lado productos, servicios o actividades y buscar ser diferentes en otros aspectos; comprender a toda la organización; y tener continuidad por la dirección estratégica. Así, Porter (1982) diferencia tres tipos de estrategia competitivas genéricas:

- Liderazgo de costes: la empresa busca ser el líder total en costes en un sector industrial a través de un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Esta estrategia se sigue cuando el cliente sea sensible a los precios, no exista posibilidad de diferenciación o bien el consumidor tenga un gran poder de negociación. Por tanto, se busca ser el líder en tener precios más bajos que la competencia y, en consecuencia, mayor volumen de ventas y mejor cuota de mercado.

- Diferenciación: en esta estrategia el foco se sitúa en conseguir diferenciarse en algún aspecto destacado y deseado por el consumidor. De esta forma, se consigue una distinción de la competencia y es posible elevar el precio y ampliar el margen de beneficios.

- Especialización, enfoque o nicho: esta estrategia se fundamenta en la selección de un ámbito competitivo o segmento mucho más reducido que en los casos anteriores. Además, no es una estrategia genérica independiente sino que es necesario combinarla con la diferenciación o el liderazgo de costes.

Porter, también establece otro concepto: "atrapado en la mitad". Según su definición en esta situación se encuentran aquellas empresas que no han conseguido

tener éxito en ninguna de las estrategias anteriores. Además, determina que las tres estrategias son excluyentes entre sí, por lo que sería imposible conseguir el éxito combinando liderazgo y diferenciación. Este es uno de los puntos que generó más controversia en este campo hasta que después de un estudio elaborado por Millar y Dess se demostró que liderazgo y diferenciación eran compatibles y su combinación podría crear modelos mixtos interesantes y de éxito. Así, en 1997 apareció una nueva aportación importante en la teoría de la ventaja competitiva: el reloj estratégico de Johnson y Scholes. En este reloj se definen ocho estrategias distintas en función de dos variables, el alto o bajo precio del producto y el alto o bajo valor añadido percibido por el consumidor (Carrión 2007).

Por otro lado, a finales de los años ochenta y principios de los noventa aparece la teoría de los recursos y las capacidades (*Resources based view*): Grant determinó que no se había podido vincular la relación entre estructura industrial y rentabilidad y que ciertos estudios empíricos demostraban que las diferencias en rentabilidad dentro de los sectores eran más importantes que entre sectores. Esta teoría, por tanto, traslada el foco de interés de la ventaja competitiva a aspectos más vinculados con la propia organización y no tanto con el entorno: se considera que esta ventaja es más independiente de las decisiones de la empresa sobre su posicionamiento en el mercado y más dependiente de la explotación de los recursos y capacidades internas de la misma. Por tanto, mientras que la teoría de Porter se basaba en las ventajas en costes y diferenciación, la nueva teoría se focalizaría ahora en los recursos y las capacidades que se sitúan en la base de esas ventajas. Pero, ¿a qué denomina recursos y capacidades esta teoría? Los recursos (tangibles) son los factores disponibles y controlables por la empresa y se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y de reputación. Las capacidades o competencias (intangibles) son el cúmulo de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización a partir de los recursos disponibles (Hernández e Ibarra 2002).

Sin embargo, en los años noventa, la dinámica del mercado provoca que esta nueva teoría se considere estática ya que atiende a la heterogeneidad de los recursos como única fuente para obtener ventaja competitiva sin tener en cuenta a la competencia y la adquisición de recursos complementarios. Así pues, si la base de la teoría *Resources base view* determina que la combinación de los recursos establece una serie de capacidades (que eran la base para la ventaja competitiva y fueron denominadas *capacidades centrales*), la nueva propuesta, la teoría de las capacidades dinámicas, defiende que estas nuevas capacidades “presentan el mayor

grado de combinación de conocimiento porque integran las capacidades centrales de la organización y además, permiten su evolución en el tiempo por la absorción, integración y reconfiguración de nuevo conocimiento de acuerdo con la dinámica del mercado" (Bravo, Mundet y Suñé 2012: 3). Por tanto, la nueva teoría de las capacidades dinámicas se sitúa entre la teoría de Porter y la de recursos y capacidades. Se presenta un enfoque más equilibrado para examinar la influencia de los factores externos en el desarrollo o adquisición de capacidades medioambientales internas de elevado valor competitivo (Aragón-Correa y Sharma 2003). Supone, pues, "un intento de superar las limitaciones tanto del enfoque de las fuerzas competitivas, como de la teoría de recursos y capacidades a la hora de explicar la obtención de ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas cuando éstas operan en entornos de rápido cambio" (Cruz, Navas, López y Delgado sf: 3).

Niveles de estrategia

Existe consenso entre los diversos autores en diferenciar las estrategias en tres niveles: la estrategia corporativa; la estrategia de negocios, competitiva o de unidad; y la estrategia funcional u operativa (Vallet 2000).

En primer lugar, el primero de estos niveles (estrategia corporativa) define y selecciona el producto-mercado o negocios en los que la organización compite y establece las metas u objetivos generales de la estructura. También ha sido llamada "estrategia primaria", "selección de dominio" o "planificación estratégica". Se sitúa en el nivel más alto y actúa sobre el conjunto de la gestión de todos los recursos de la organización e implica el concepto global de la misma, es decir, que la organización se entienda como un todo. La misión es, por tanto, un aspecto fundamental en la planificación estratégica y la razón de ser de la empresa. En *Introducción al Marketing* de Kotler *et al.* (2009: 37) se define como una "declaración formal de propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio". Además, se agrega que en el proceso de definición de una buena misión se debe valorar la historia de la propia organización, las preferencias de los directivos y propietarios (objetivos y valores), el entorno del mercado (amenazas y debilidades con capacidad de influir), los recursos que se disponen y las ventajas competitivas de la empresa. Así pues, se establece que la misión, por un lado, se concentra en un número limitado de objetivos. Por otro lado, destaca las principales políticas, valores y cultura de la organización. Además, define las principales esferas de competencia dentro de la cual opera la empresa (campo de ubicación o industria/s en la/s que se va a insertar, producto que

va a suministrar, rango de competencias tecnológicas y otras básicas que llegará a dominar y aprovechar, segmento de mercado -tipo de mercado o clientes-, definición de la integración vertical -determinar el número de niveles de canal, desde la materia prima hasta el producto y la distribución final en el que una empresa participará-). Por último, esta misión tiene una visión a largo plazo, debe ser corta, memorable y lo más significativa posible (Kotler *et al.* 2009). Según Kotler y Armstrong (2003), en los inicios, la organización tiene una finalidad clara, pero con el paso del tiempo es probable que se difumine, bien porque la organización crezca, añada nuevos productos o mercados o bien porque cambien las condiciones del entorno. En momentos como éste, la organización debe (re)plantearse aspectos fundamentales: ¿Cuál es el negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es el valor esperado por el cliente? ¿Cuál será el negocio? ¿Cuál debería ser el negocio? A todas estas preguntas Kotler *et al.* (2009) añaden ¿por qué el público ha de "molestarse" en comprar el producto?

En segundo lugar, se sitúa la estrategia de negocios, competitiva, secundaria o táctica. Ésta se vincula con e incide en la eficacia de cada una de las diferentes actividades desarrolladas por la organización para conseguir así una ventaja competitiva global en el mercado en el que actúa. El primer nivel de estrategia y este segundo son imprescindibles, pero se fusionan cuando la organización realiza un solo negocio.

Por último, las estrategias funcionales u operativas se asignan de manera individual a las diferentes actividades que realizan y determinan la forma en que se emplean los recursos en cada una de las áreas funcionales de la empresa. Por definición, entre los principales tipo de estrategias funcionales destacan: las de producción (crean los productos y servicios con los que la empresa compite en el mercado); las de tecnología I+D+I (con estas estrategias las organizaciones han de adaptarse a los avances tecnológicos para evitar su potencial obsolescencia; las de financiación (otorgan a la organización la estructura del capital y los fondos adecuados para implantar sus estrategias); las de recursos humanos (favorecen la relación entre los diferentes niveles de la estructura organizativa y los vínculos con otros agentes externos implicados en el ámbito); las de marketing (amplían el entorno en el que se reconoce a la organización, actúan con grupos de interés externo y obtienen información vinculada sobre las necesidades de los nuevos clientes); por último, las de sistemas de información (ofrecen a la organización la tecnología y los sistemas necesarios para operar, planificar y controlar su actividad) (López 2010).

2.2.2 Aplicación de la ventaja competitiva

En las últimas décadas, se ha venido produciendo un acentuado aumento cuantitativo y de diferenciación del producto cualitativo *festival*, con consecuencias en términos de competitividad. Por tanto, aplicar las teorías de la ventaja competitiva de la empresa, tal como sostiene Getz (2002), así como las cinco fuerzas desarrollado por Porter, permite entender mejor los comportamientos y las estrategias de gestión en el sector de los festivales. De hecho, podría explicitarse que los festivales buscan ventaja a través de una estrategia competitiva de enfoque o nicho combinada con la diferenciación en el mercado. Esta estrategia vendría justificada, entre otros, por: el gran abanico de género artísticos que se pueden incluir en el programa de un festival; la concreción del programa a partir de una propuesta única basada en seleccionar unos artistas u obras determinadas en función de su aporte cultural, nivel de prestigio y aceptación; el extenso intervalo de edad de los posibles espectadores interesados en asistir a un festival; o el alcance territorial y el periodo temporal de celebración.

El aumento en el número de eventos artísticos -en particular en determinadas épocas del año- ha favorecido el incremento de la competencia, propulsado por la favorable coyuntura económica vivida antes de la recesión. Este hecho propició el desarrollo de mercados de competencia monopolística basados en la especialización tanto territorial (ciudad de festivales) como a nivel de eventos individuales. Los diferentes segmentos o niveles de mercado en los que compiten los festivales vienen determinados por: las diferencias en la dimensión o el volumen del presupuesto; la multitud de territorios en los que se desarrollan y su alcance (en la mayoría de los casos, dada la dimensión de los eventos es local o a lo sumo regional); la gran diversidad de géneros y estilos artísticos que existen; el período de celebración.

Todos los factores anteriores, hacen que la competencia o el riesgo por los competidores potenciales se puedan considerar, en la mayoría de los casos, reducida. Getz (2002) señala, además, que tanto las barreras de entrada como de salida en el ámbito festivalero son, por lo general, bajas. Sin embargo, ¿en qué casos pueden ser éstas más elevadas? ¿Se podría explicitar que la intensidad de las barreras de entrada dependería de cada uno de los segmentos de mercado o condiciones detallados anteriormente y de su posible combinación? En este sentido, podrían ser algo más altas en el nivel de los grandes o macros festivales, en aquellos territorios (grandes o pequeños) en los que exista una oferta festivalera consolidada, en el caso de que estos eventos artísticos ofrezcan una programación altamente especializada

y/o si el período de celebración es similar o muy próximo. Por el contrario, en la mayoría de las ocasiones, será baja en los medianos y pequeños festivales, en territorios en los que la oferta sea reducida y su repercusión local no tenga mucho alcance, en el caso de que no exista oferta del género artístico programado (ya sea especializado o no) y/o si el período de celebración se encuentra muy dilatado en el tiempo.

Respecto a los compradores y su poder de negociación, en el caso de los festivales, éstos se identifican con los espectadores que pagan por asistir al evento. En este punto, es necesario diferenciar aquellos que son de libre acceso y, por lo tanto, con nulo poder de negociación de los compradores (pero más dependiente entonces de los recursos por subvenciones o patrocinio) de aquellos en los que los clientes para acceder han de abonar una entrada (Négrier, Djakouane y Jourda 2010). En éstos últimos, puede ser que el cliente tuviese poder de negociación siempre que existiese un producto sustitutivo con mejor calidad y accesibilidad a un inferior precio. En este sentido, Getz (2002: 214) afirma que "los acontecimientos son a menudo altamente sustituibles, lo que significa que otros eventos u otras oportunidades de ocio pueden fácilmente atraer a la audiencia si el festival es demasiado caro o pierde su atractivo. Este problema es inherente a la mayoría de las oportunidades de ocio y entretenimiento". Sin embargo, la construcción de una buena imagen de marca (calidad y singularidad de la programación, formato de exhibición, territorio de celebración, etc.) es un elemento que favorece la fidelidad de un público que asiste al festival año tras año y para el que el precio de la entrada puede llegar a ser un condicionante secundario.

Otro aspecto a tener en cuenta es el poder de negociación de los proveedores. En este sentido, Getz (2002) identifica tres tipologías de proveedores: de equipos, de servicios y también a los organismos que ofrecen recursos (subvenciones y patrocinios). En los dos primeros casos, señala que los proveedores podrían disponer de una gran capacidad de negociación si no tuviera tanto peso en estas actividades el fenómeno del voluntariado[19] y la capacidad de generarse a través de una gran variedad de *inputs*. En el tercero, el poder de negociación aumenta a medida que los festivales sean menos independientes de la generación de recursos propios. Por otro lado, en esta clasificación, se puede incluir (o al menos diferenciar dentro de los proveedores de servicios) al personal artístico que es "invitado" al festival, como

[19] Fenómeno con mucha menor importancia en los festivales de música españoles (Négrier, Bonet y Guérin 2013).

pueden ser las compañías, los grupos u orquestas de música (McNertney y Waits 1988). En el poder de negociación de este tipo de proveedores, entran en juego otros elementos intangibles que pueden declinar la balanza en uno u otro sentido. Elementos como: las normas de contratación impuestas o existentes en algunos sectores artísticos; el prestigio y la fama de determinadas figuras, grupos, compañías u orquestas; el atractivo de la ubicación geográfica del festival, la fama o prestigio del mismo; la red de contactos o relaciones personales del director / gerente del evento; el establecimiento de acuerdos entre asociaciones o redes de festivales.

Por último, en relación al grado de rivalidad es necesario también distinguir entre los segmentos o niveles de mercado en los que se compite. Así, es muy probable que se puedan celebrar dos grandes festivales en una misma ciudad sin que puedan ser una competencia directa el uno para el otro: si tienen diferente género artístico en la programación, se dirigen a una tipología de público muy diferente o se celebran en distintas fechas del calendario. En algunos casos, si el género artístico programado, por ejemplo, es similar pero sus períodos de celebración se encuentran muy distanciados se podrían establecer relaciones de *coo-petencia*[20].

Por otro lado, y reforzado por el carácter temporal e intensivo de los eventos artísticos, la mayoría de las barreras de salida se pueden considerar de baja intensidad, sobre todo en el caso de los activos especializados y las restricciones gubernamentales. No obstante, respecto a las barreras emocionales, se pueden encontrar diferentes casos. Desde festivales puestos en marcha por un individuo o grupo de personas creándose una relación de "propiedad o estima" que actúa como parapeto en el momento de la desaparición o salida del mercado, hasta aquellos eventos artísticos en los que no existe un vínculo tan estrecho por lo que la barrera de salida se debilita aún mucho más.

Asimismo, la salida del mercado de los festivales puede potenciarse en momentos de recesión económica y según las políticas gubernamentales adoptadas dada, fundamentalmente, la configuración de la estructura financiera de los festivales: una reducción del consumo cultural afecta a aquellos que dependen de los ingresos de taquilla u otros procedentes del consumo del visitante durante la celebración; una reducción drástica en los presupuestos destinados a cultura puede dañar a aquellos que dependen en un gran porcentaje de recursos públicos (ya sean directos o

[20] Término que nace a finales de los noventa y que "integra la tensión y dinámica estratégica que impulsa una empresa para combinar, de manera complementaria, procesos de cooperación y competencia" (García y Lara 2004: 154).

indirectos). Estas circunstancias, en general, también afectan a la entrada de nuevos eventos artísticos: un entorno hostil como éste podría influir en la puesta en marcha de nuevos festivales (al menos siguiendo el modelo existente hasta el momento).

2.2.3 Contexto, territorio y niveles de estrategia en los eventos

En la ilustración número 3, se intenta reflejar la construcción de las estrategias y sus niveles en relación a las dinámicas del contexto (económico, político, social y tecnológica) y a las especificidades del territorio donde se ubica (físicas y demográficas, pero en especial de la comunidades culturales que lo conforman).

Los diversos elementos clave que participan en la configuración, planificación y desarrollo del evento artístico están condicionados por un conjunto de factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Estos factores marcan las reglas del juego y el marco en el que se insertan y se desenvuelven. El primero de ellos, el económico. Por ejemplo, en situaciones de recesión económica, un festival puede ver mermadas drásticamente sus fuentes de ingresos (desde las aportaciones de la administración pública o los patrocinadores hasta los ingresos por taquilla debido a una reducción drástica del consumo cultural). En el contexto político se podrían diferenciar distintos niveles: local, regional o estatal. Así, en cualquiera de los ámbitos, se toman diferentes decisiones políticas, basadas en el ideario de cada uno de los partidos políticos que se encuentran en el poder, que establecen y perfilan una determinada política cultural. Política cultural que afecta directa i/o indirectamente al desarrollo de los festivales al igual que la legislación o las normas impuestas por los diferentes órganos gubernamentales en cualquiera de los tres niveles. El último de los factores, el tecnológico, también es determinante ya que los avances en este ámbito pueden condicionar en todas las fases del festival (desde la preproducción, pasando por la producción y hasta la post-producción).

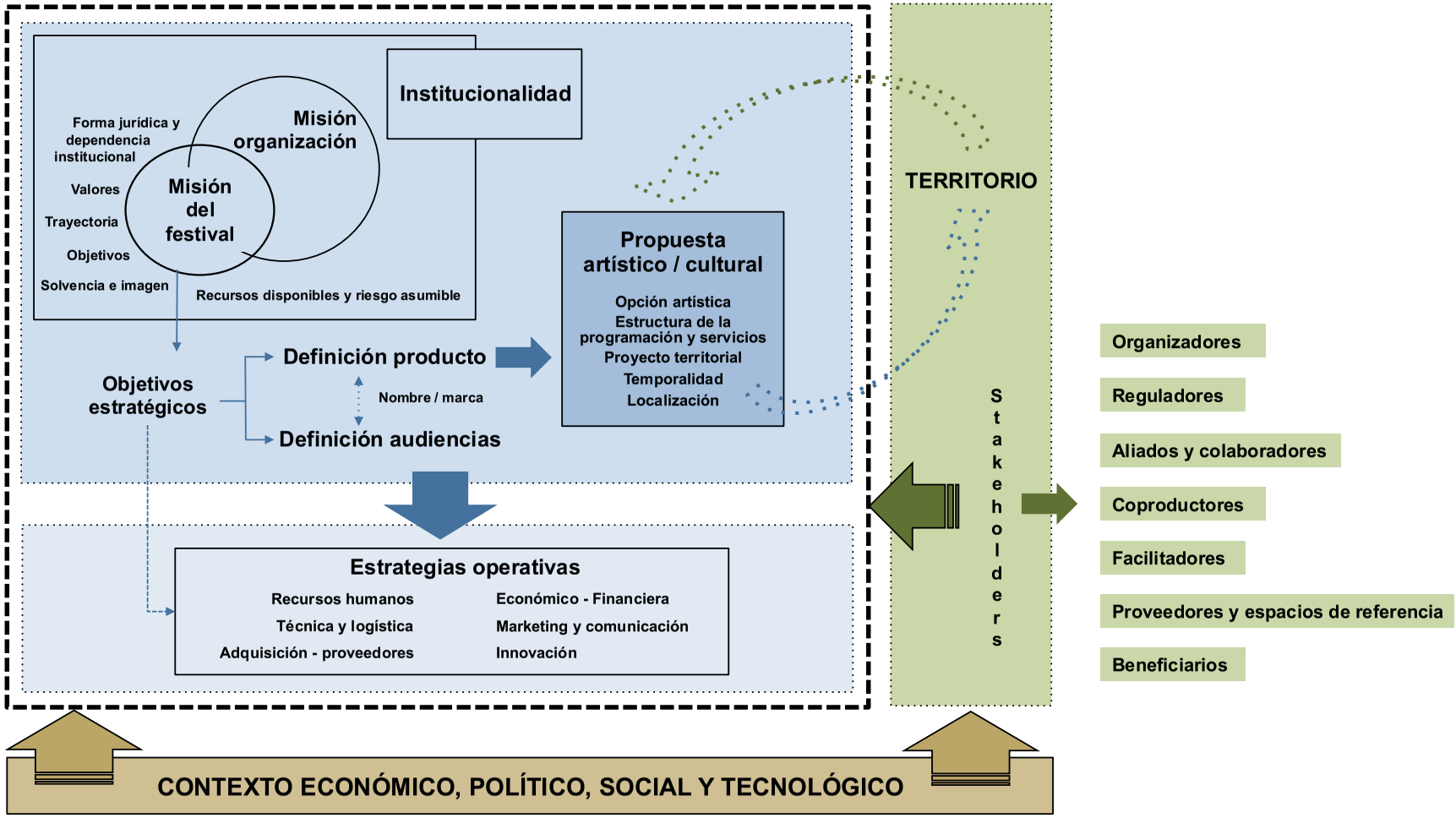
Por otro lado, las características y dinámicas del territorio repercuten durante todo el proceso de diseño y gestión de un evento artístico, produciéndose un vínculo indisociable entre ambos (Waterman 1998). El concepto de territorio abarca no solo el ámbito geográfico y sus características o las ubicaciones físicas en las que se desarrolla el festival sino también a la comunidad local (artística, cultural, social, política, mediática, económica) que convive en ese espacio y que influye y permite el avance del proyecto artístico (Bonet y Schargorodsky 2013). Así, por ejemplo, un evento artístico puede desarrollarse: en una zona céntrica de una gran ciudad o en la

periferia; en un lugar recóndito pero con un gran porcentaje de turistas; en una localidad en la que existan gran diversidad de equipamientos preparados para acoger representaciones o en otra en la que se produce una transformación espacial para acoger las actividades. Asimismo, puede celebrarse en una ciudad en la que apenas existe programación estable y en la que sus habitantes esperan la llegada del mismo dado que es la única oferta cultural existente; en otra, en la que además de existir programación estable se ofrecen muchos más festivales repartidos en el tiempo. Incluso, el territorio puede caracterizarse por existir una gran tradición teatral o musical y en la que puede o no existir un gran número de compañías o grupos musicales.

En este contexto la literatura sobre *stakeholders* o actores influyentes es especialmente pertinente. Teniendo en cuenta que un actor influyente se caracteriza por "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización" (Freeman 1984: 25), la teoría de *stakeholders* nos permite interpretar las relaciones de poder, la lucha por la legitimidad y las respuestas ante las acciones de los participantes (Mitchell, Agle y Wood 1997; Getz, Andersson y Larson 2007). En el caso de los festivales o eventos, Getz (1991: 15) "el conjunto de los grupos que participan en la producción, patrocinadores y organismos que ofrecen subvenciones, representantes de la comunidad y cualquier otro actor influenciado por el evento" y los clasifica en los siguientes grupos: "facilitadores" (proveen de recursos y apoyo), "proveedores y espacios de referencia" (a menudo llegan a ser patrocinadores o colaboradores), "coproductores" (organizaciones independientes que voluntariamente participan), "beneficiarios" (espectadores u otros favorecidos por el desarrollo del festival), "aliados y colaboradores" (proveen de ayuda intangible, *partners* en comunicación y marketing, etc.), "reguladores" (su aprobación y cooperación es requerida) y "organizadores del festival" (propietarios o inversores, directores, empleados, voluntarios, etc.) (Getz 2007).

Toda estrategia se alimenta del análisis de la relación de fuerzas entre la/s organización/es promotora/s y esta diversidad de actores influyentes, siendo tan importantes los factores *hard* (el peso en la financiación o en el posicionamiento competitivo en el mercado) como los *soft* (la construcción de argumentos legitimadores de los intereses de cada actor). En el caso de los festivales, dado su carácter temporal e intensivo, el papel de los medios de comunicación es fundamental, aun y no ser actores primarios -aquellos grupos sin cuyo apoyo el evento dejaría de existir (Reid y Arcodia 2002)-.

Ilustración 3: Contexto, misión y estrategias en los festivales



A partir de Porter (1980), Getz (2007) y Kotler et al (2009). Elaboración propia

La aplicación a los festivales de los tres grandes niveles estratégicos (corporativa, a nivel global de la organización responsable; la estrategia de negocios o competitiva, centrada en cada proyecto; y el nivel operativo, ejecución de las estrategias) plantea algunos retos distintivos. El acento artístico-cultural, el carácter intensivo, temporal y periódico, y el aspecto efímero y único que los caracteriza marcan los diferentes niveles y tipologías de estrategias a diseñar y ejecutar por la dirección del festival. La mejor o peor capacidad para implementar los diversos niveles de estrategia depende de la experiencia, nivel de formación gerencial e intuición de los responsables de cada evento.

Nivel estratégico corporativo

La propuesta cultural de un festival artístico está estrechamente relacionada con la institucionalidad del evento y de los objetivos estratégicos que de ella emanan. Una primera cuestión fundamental es el grado de explicitación de la misión. La misión, cuando está bien definida, es la brújula que guía al gestor cuando éste se siente perdido (Bonet 2011) y transmite, de forma clara y concisa, los valores y objetivos a conseguir, aunque pueda cambiar con el paso del tiempo. En el caso de los eventos, la misión puede ser idéntica o complementaria a la que define la organización que los desarrolla (Salem, Jones y Morgan 2003). Uno u otro caso, viene determinado por la actividad que desarrolla el ente, es decir, si la organización se dedica en exclusiva al desarrollo de un único festival o si el evento forma parte de una cartera de productos más variados. En el primer caso, la misión será idéntica y, en el segundo, complementaria.

En el proceso de configuración o redefinición de la misión de los festivales incide, adaptando a Kotler (2009):

- Los valores, la trayectoria y la historia de la organización y/o proyecto.
- Los objetivos de los promotores.
- La institucionalidad y aquellos elementos que la configuran, la forma jurídica o dependencia institucional (por ejemplo, festivales gubernamentales organizados desde empresas o fundaciones públicas).
- La solvencia e imagen que esta haya desarrollado a lo largo del tiempo y que puede influir frente a otros agentes.
- Los recursos disponibles, ventajas competitivas inherentes y el riesgo asumible por parte del ente al poner en marcha un festival.

Respecto a las orientaciones de la misión, en el caso de los eventos, podrían definirse tres principales: económica, social y cultural y política (Salem, Jones y Morgan 2003). La primera de ellas puede darse a corto plazo -obteniendo beneficios o atrayendo nuevos patrocinadores- o a largo plazo -fomentando la inversión, creando empleo o generando impacto económico en el territorio)- (Long, Perdue y Allen 1990). En el caso de la categoría social y cultural, los objetivos se centran en potenciar la participación local con la finalidad de: dar a conocer un territorio/espacio o una tradición o un valor sociocultural; satisfacer las necesidades de un grupo de interés; o conservar el patrimonio local, entre otras (Getz 2007). La dimensión política podría dividirse a nivel macropolítico -los eventos más reconocidos ayudan a mejorar la imagen internacional de un país o ciudad- o micropolítico -pueden ser utilizados como herramientas para desarrollar un política cultural específica- (Hall 1992; Getz 1992)[21].

Desde esta perspectiva, en el caso de los festivales artísticos, la misión podría orientarse hacia una finalidad financiera, social, prestigio, artística y/o audiencia. La mayor o menor ponderación de cada una de las variables podría depender, entre otros, del organismo titular que lleve a cabo el festival y, en último caso, de los responsables políticos y técnicos. Aunque, "en contra de lo que habitualmente se piensa, no siempre la titularidad pública implica una mayor preocupación por la inserción social, ni la privada por el aumento de la audiencia y los ingresos propios. Todos los festivales, dada la necesidad de legitimarse ante distintos sectores (sociales, políticos, artísticos…), priorizan en su retórica la dimensión artística, así como su impacto y aporte en términos de desarrollo socio-económico y territorial" (Bonet 2009: 17).

Nivel estratégico de negocios o competitivo

Siguiendo la literatura, en un segundo nivel se define la estrategia de negocios o competitiva, que determina los objetivos estratégicos (adaptación en el corto y medio de la misión fruto del diagnóstico interno y externo), define el producto e interactúa con las audiencias.

La definición del producto no depende únicamente de un enfoque competitivo sino de la voluntad o pasión del promotor. Más allá de la existencia de un nicho de mercado potencial, muchos festivales nacen por opción estética o compromiso social. Sin embargo, la incorporación de una mirada estratégica competitiva permite

[21] Citado por Salem, Jones y Morgan (2003)

conseguir ventajas frente a otros competidores potenciales (otros festivales o programación estable). La configuración de la propuesta artístico-cultural está integrada por:

- La opción artística seleccionada (carácter ecléctico o especializado, tradicional o vanguardista, innovadora o convencional; compuesta por artistas o éxitos consagrados frente a creadores más jóvenes o emergentes; de origen local, regional, estatal o internacional; de gran, pequeño o mediano formato, etc.).

- La agrupación de actividades o la estructura global de la programación del evento y los servicios que puede ofrecer.

- El proyecto territorial que desarrolla. Éste se define a partir de los efectos y relaciones establecidas con los agentes artísticos, culturales o sociales más próximos y con aspectos de carácter más económico.

- La temporalidad. Ésta incluye desde la selección de las fechas de celebración o los días con actividad hasta la concentración temporal (reducidos pero continuados en el tiempo o mucho más extensos pero más intermitentes) o la intensidad de actividades (escasas o múltiples actividades diarias).

- La localización. En ella no solo es importante la selección de la localidad o localidades en los que desarrollarlo sino también los diferentes espacios (interiores o exteriores de uso artístico, o inusuales adaptados).

Otro aspecto que diferencia claramente un festival de otro (está estrechamente vinculado con la definición del producto) es el público al que está dirigido. En este sentido, puede existir una audiencia muy heterogénea y no acotada minuciosamente o, por el contrario, un perfil (franja de edad, estatus social, económico y cultural, tribus urbanas u otros movimientos sociales, artísticos o culturales) muy determinado.

Uniendo la definición del producto y el perfil de las audiencias se situaría el nombre / marca del evento artístico. Una acción nada trivial ya que es un factor elemental de identificación y, además, de diferenciación del resto de los eventos artísticos. En el panorama festivalero se encuentra un gran abanico de

denominaciones. Por ejemplo, en la base de datos del Centro de documentación teatral del Ministerio de educación, cultura y deporte del gobierno español en su apartado festivales se incluyen como tal, jornada, muestra, ciclo, concurso, semana, certamen, encuentro, feria, salón, bienal, temporada, etc. En este sentido, Bonet (2009) los clasifica según dos tipos principales: el primero, de manera conceptual (muestra, ciclo, concurso, certamen, encuentro o feria –aunque cabe resaltar en este último el objetivo de unir, en algunos casos, la relación artista-espectador y artista-programador) y, el segundo, siguiendo una lógica temporal (semana, quincena, bienal, temporada o jornadas). Sin embargo, la denominación más utilizada es la de festival por ser la más reconocida y legitimada. De una manera u otra, el nombre es una combinación de diferentes elementos: la/s disciplina/s artística/s objeto de la celebración (de una forma genérica –teatro, danza, música etc.- a otra más específica -teatro clásico, artes gestuales, danza contemporánea, circo, clown, música electrónica, música antigua); en el caso de la música, a veces el instrumento protagonista; la localidad, el territorio o el espacio concreto en el que se lleva a cabo; el alcance geográfico de la propuestas que se mostrarán (nacional, estatal, internacional), el origen territorial específico de las mismas (europeo, asiático, indio, mediterráneo, etc.) u otros aspectos singulares que pueden perfilar y marcar aún más las diferencias (social, de mujeres, gay o lésbico, etc.); el nombre del artista si la programación se establece en torno a él o ella (Shakespeare, Mozart, Pau Casals, Chopin, etc.); ciertas referencias temporales (de verano, de invierno, de otoño, noches, etc.); y dependiendo del poder que pueda ejercer un posible patrocinador, en ocasiones, puede incorporarse el nombre del mismo (en el caso español, destacan, sobre todo, marcas de bebidas alcohólicas o entidades bancarias). Otro aspecto relevante es el uso de acrónimos o marcas, con el objetivo de que el público reconozca el evento fácilmente, que suelen construirse o bien con las iniciales de la leyenda o con un concepto específico creado.

Nivel estratégico operativo

Por último, el tercer nivel (o el segundo según el papel del festival dentro de la organización) son las estrategias operativas. Tal como se especificaba anteriormente, éstas se asignan de manera individual a las diferentes actividades que realizan y determinan la forma en que se emplean los recursos en cada una de las áreas funcionales de la empresa. En el caso de los festivales, se pueden desarrollar seis tipos de estrategias operativas. Estrategias que se encuentran todas íntimamente vinculadas entre ellas:

- Recursos humanos: el carácter intensivo, temporal y periódico de los festivales incide en la determinación de estrategias particulares tanto en la selección como en la gestión de los recursos humanos. De hecho diversos autores consideran esta estrategia como un elemento crítico en la gestión global de un festival.

- Económico-financiera: muchos de los festivales, como eventos artísticos, son de dominio público y no están sujetos a los principios básicos empresariales. Lo mismo sucede en el caso de las organizaciones no lucrativas ya que éstas se consideran fuera de estos principios (Getz, 2007). De hecho, el volumen del presupuesto y las diferentes fuentes de financiación puede verse influenciados por el carácter del organismo titular que desarrolla el evento artístico (Salem, Jones y Morgan 2003). Así, diversos aspectos (número de espectáculos o actividades, la calidad de la programación, la internacionalización de las mismas, el número de trabajadores, etc.) son los que se ven influenciados por el volumen total del presupuesto ya que éstos dependen enormemente de los recursos disponibles o de la capacidad de generarlos.

- Técnica y logística: este tipo de estrategias están estrechamente vinculadas y varían sustancialmente, entre otros elementos, según el género artístico programado, el presupuesto disponible o el territorio en el que se celebre el evento artístico. En estas se incluyen, entre otros: las necesidades de los espacios seleccionados, las medidas y protocolos de seguridad, la señalización de los espacios y actividades, la comunicación interna, la identificación de personal y participantes o la accesibilidad y medios de transporte utilizados.

- Marketing y comunicación: esta estrategia “parte de la propia singularidad temporal y de programación del festival para darse a conocer como evento excepcional” (Bonet 2011: 77). El carácter intensivo de los festivales y el gran número de artistas invitados, junto a la singularidad y calidad de los mismos, hace que la repercusión del evento pueda ser mucho mayor que el de la programación estable. De hecho la concentración temporal, la intensidad de las actividades y los espacios de representación, en algunos casos al aire libre, son factores que favorecen la atracción de un público que en ocasiones está poco familiarizado con el espectáculo en vivo (Bonet

2011). En este sentido, esta estrategia se relaciona íntimamente con el segmento y las características del público objetivo ya que éstas últimas marcan, entre otros, los diferentes canales de distribución y lenguaje comunicativo a utilizar para alcanzar un mayor impacto y repercusión.

- Adquisición – proveedores: en esta estrategia es fundamental las relaciones que se puedan establecer y el poder de negociación con respecto a las diferentes tipologías de proveedores de productos o servicios necesarios para llevar a cabo un festival. Desde la manutención o el alojamiento, los desplazamientos, los gabinetes de prensa, los medios de comunicación, los aspectos técnicos (escenarios, gradas, sillas, iluminación, sonido) hasta los diferentes artistas y sus productos.

- Estrategias de innovación. En el ámbito de la cultura Bakshi y Throsby (2010) proponen cuatro categorías de innovación (que Castro Martínez *et al.* 2013 han adaptado a los festivales de música antigua):

    - Innovación a través de la propuesta creativa, con la producción de obras nuevas o nuevas interpretaciones del patrimonio heredado.
    - Innovación en la creación de valor (para sus consumidores o la sociedad en general) a través de la calidad estética, significado simbólico, resonancia espiritual, valor social o valor educativo.
    - Innovación en las formas de captar, diversificar, formar, gestionar, fidelizar o implicar las audiencias.
    - Innovación en la gestión empresarial: nuevos modelos de negocio (demanda, oferta, financiación).

2.3 Aportación de la literatura sobre financiación de la cultura y crisis económica en los festivales

2.3.1 Economía de la cultura y su aplicación

El análisis de la financiación en el ámbito cultural, requiere previamente de un examen panorámico sobre el estudio de la cultura desde una perspectiva económica. El sector cultural es un campo que se ha transformado constantemente a lo largo de los tiempos. Este dinamismo, diferente según el territorio geográfico y el sector cultural específico, ha sido la consecuencia de la conjunción de diversos elementos como son, entre otros, las respectivas políticas gubernamentales, los cambios en las relaciones entre la esfera pública y privada o los avances tecnológicos y sus efectos en los modelos de negocio. Asimismo, los individuos, desde tiempos muy lejanos, han venido produciendo y consumiendo cultura. A pesar de ello, el estudio y análisis de la misma, desde un punto de vista económico, es bastante reciente.

Diversos han sido los economistas que han tratado la cultura y el arte o se han referido a ellas en sus múltiples contribuciones: desde Smith a Stuart Mill y Marshall, hasta ya entrado el siglo XX, con Keynes, Galbraith o Robbins (Palma y Aguado 2011). Sin embargo, el germen que permite consolidar una disciplina académica específica centrada en el análisis económico de la cultura es el trabajo *Performing arts, the economic dilema*. *A study of problems common to theatre*, *opera, music and dance* realizado por Baumol y Bowen en 1966. Dicho estudio profundiza en el comportamiento económico del espectáculo en vivo y justifica la intervención gubernamental en el mismo.

Desde entonces, el estudio económico de las artes y la cultura se ha desarrollado al amparo de la *Association for Cultural Economics* (fundada en 1973 y renovada en 1993), el *Journal of Cultural Economics* (fundado en 1977) y la organización de congresos académicos bianuales (a partir de su primera edición en 1979 en Edimburgo). Dichas plataformas se complementan con diversos congresos y publicaciones regionales, además de con el diálogo con otras disciplinas académicas cercanas. Así, por ejemplo, en el ámbito de las políticas culturales (con el *International Journal of Cultural Policy* y su congreso bianual asociado) o en el de la gestión de la cultura (con diversas publicaciones como *The Journal of Arts Management, Law and Society* o el *International Journal of Cultural Management* y congresos especializados). El ámbito de la gestión de eventos y festivales no queda descolgado de estas

relaciones y también interactúa a través de revistas como el *International Journal of Event and Festival Management*, el *International Journal of Event Management Research* o el *Festival Management & Event Tourism*.

La consideración y consolidación de la economía de la cultura como campo de estudio específico en el ámbito de la economía, tanto a nivel internacional como mucho más recientemente en España, ha sido favorecida por tres factores clave: "el sistema de flujos económicos que genera el sector cultural, las posibilidades de intervención pública que se dan en esta materia y la aparición de un campo muy fértil para el razonamiento teórico y la verificación empírica acerca del comportamiento de los agentes, instituciones y los mercados en relación a la cultura y los bienes derivados" (Herrero-Prieto 2002: 147). "Se perfila como un campo reconocible y en expansión dentro de la ciencia económica, conformando lo que podríamos denominar una categoría más de la economía aplicada, con fuerte fundamentación teórica y amplias posibilidades de contraste empírico en terrenos muy desafiantes para el campo del estudio tradicional de la economía (Herrero-Prieto 2011: 203). Así mismo, desde la perspectiva de la gestión, permite "entender cómo se crea el valor económico –incluso para luchar contra él si uno quiere-, entender cómo se comportan los agentes culturales desde un punto de vista económico, y entender los flujos financieros que existen entre los distintos actores culturales". Y, ayuda a "argumentar frente a instituciones políticas –como los departamentos de Hacienda o la Cancillería- que la cultura genera riqueza, empleo, valor añadido, exportaciones y atrae turismo. Por otro lado, un buen gestor puede contribuir significativamente al mejoramiento de un proyecto cultural, no desde la perspectiva estética, artística, sino en relación con la viabilidad del mismo." (Bonet 2004: 18).

Diversas han sido las temáticas estudiadas a lo largo de estos años. Throsby (1994) plantea cuatro grandes líneas de investigación: el papel de los gustos y las preferencias en la oferta y la demanda artística; el análisis de los mercados de los bienes artísticos y del espectáculo en vivo; las características de los mercados de trabajo; y el análisis de las políticas públicas en el sector. En los últimos años, se han añadido nuevas problemáticas ligadas al desarrollo de las industrias culturales, los efectos del proceso de digitalización en sus mercados y en el derecho de autor, así como el reto de la diversidad cultural. En estas temáticas han trabajado autores como Benhamou, Benghozi, Seaman o Towse, entre otros.

Existen otras tipologías de líneas de investigación, como la propuesta por Towse (1997), en su recopilación de artículos referentes en la economía de la cultura, o la propuesta por Herrero-Prieto (2001; 2011:203) que determina tres grandes objetos de análisis: las artes escénicas, el patrimonio histórico y las industrias culturales. "Todos estos elementos están cosidos por un mismo hilo conductor, la esencia de inteligencia, belleza o valor simbólico, pero también son radicalmente diferentes en su naturaleza y tratamiento: las artes escénicas y musicales constituyen un espectáculo en vivo que se agota en el mismo momento en el que se interpretan; el patrimonio cultural es un recurso único, irrepetible, pero sometido a condiciones de sostenibilidad; y las industrias culturales, consisten en la mercantilización de obras reproducibles".

Para interpretar la realidad de los festivales de artes escénicas y música, las aportaciones de la literatura en economía de la cultura que presentan una mayor relevancia son las siguientes: el análisis económico del espectáculo en vivo, a partir de Baumol y Bowen, Cowen, Peacock, Throsby o Withers, entre otros; los estudios de impacto económico, evaluación contingente y la economía de la singularidad aplicada a los festivales, realizados entre otros por Bensmaine, Colbert, Crompton, Devesa, Frey, Seaman o Vaughan; y el apoyo gubernamental a la cultura, su argumentación, justificación económica y análisis de los instrumentos de intervención, así como su impacto en términos de estrategias de financiación del espectáculo en vivo, analizados entre otros por Baumol y Bowen, Blaug, Cwi, Dupuis, Frey, O'Hagan, Peacock, Schneider, Throsby, Trimarchi, West o Withers.

- El análisis económico del espectáculo en vivo.

  Baumol y Bowen (1966) plantean en su obra seminal la existencia de dos sectores diferentes en la economía: el primero, el sector progresivo, en el que existen y se pueden aplicar innovaciones, es decir, pueden darse las economías de escala y, en consecuencia, aumentar la productividad. El segundo, el sector arcaico, en el que se incluye el teatro, la ópera, la danza, la música en vivo, en el que es imposible dadas las características propias de los mismos la generación de mejoras en la productividad. Así, los espectáculos en vivo solo pueden sobrevivir si son apoyados constante y crecientemente por la administración debido a que los costes de personal aumentan progresivamente (al igual que en otros sectores) y, sin embargo, la productividad artística no presenta ningún incremento permaneciendo constante a lo largo del tiempo.

Este modelo ha sido estudiado y analizado desde diversas ángulos posteriormente. Son destacables aportaciones de Cowen, Grier, Késenne, Millner, Scharwz, Shoesmith, Throsby, Towse o de los mismos autores del estudio inicial[22]. Peacock y Frey, además, aluden al modelo y lo relacionan al ámbito de los festivales. Como recogen, Rapetti (2004) y Devesa (2006), en las investigaciones se plantearon diversos cuestionamientos al modelo, como son, entre otros: los salarios de las artes escénicas no crecen de igual manera que los del resto de sectores económicos; la demanda no es tan elástica al aumento del precio como puede ser la elasticidad respecto al ingreso; el coste económico se puede paliar a través de reducciones en aspectos artísticos como puede ser la reducción del número de actores (algunos doblando personajes) o del número de ensayos, el reciclaje de algunas escenografías o vestuarios, o la producción de espectáculos en formatos más reducidos. En este tipo de ajustes las organizaciones reducen su déficit financiero aplicando un "déficit artístico" valorando éste como la asistencia a grandes espectáculos creados en circunstancias económicas ajustadas (Heilbrun 2003); la existencia de ciertos avances tecnológicos que sí se pueden introducir en el sector como podrían ser, actualmente, las TIC pues son medios de comunicación realmente eficaces y presentan unos costes inferiores a los medios convencionales (cartelería, programas de mano, anuncios en prensa, radio o TV, etc.); la posibilidad de incorporar reglas de mercadotecnia que generan ingresos más allá de los procedentes de la venta de entradas.

- Los estudios de impacto económico, evaluación contingente y la economía de la singularidad aplicada a los festivales.

  El análisis del valor de la cultura y la generación de externalidades tiene un campo específico de desarrollo en los festivales artísticos gracias a su especial singularidad. Más allá de la dificultad de asignar un valor económico a un bien artístico (tanto por problemas ligados a su definición como a su evaluación), la economía de la cultura distingue entre su aportación como bien privado o como bien público (Throsby 2001). En el primer caso, existe competencia en el consumo y principio de exclusión. En el segundo caso, al no darse las anteriores características, su valoración

[22] Para ampliar los análisis realizados por estos autores, se puede consultar Towse, R. (1997) *Cultural economics: the arts, the heritage and the media industries* o el número monográfico The 30th Anniversary of The Performing Arts: An Economic Dilemma (1996) - *Journal of Cultural Economics* 20 (3).

presenta una mayor complicación. Por ello, es necesario utilizar metodologías como la valoración contingente, el método del coste o los precios hedónicos, cada uno de ellos con sus limitaciones metodológicas y económicas (Seaman 2002, Throsby 2003)

Otra dimensión importante es el estudio del comportamiento económico de los festivales. Frey (2003) plantea cinco grandes determinantes de demanda y cuatro de oferta. Entre los de demanda, el crecimiento de la renta, los menores costes de asistencia, los menores costes de transacción, la obtención de ventajas económicos para ciertos colectivos y la búsqueda de popularidad de los políticos explican el surgimiento y consolidación de los eventos artísticos. Asimismo, la singularidad de los grandes festivales (o de aquellos que sin ser de gran tamaño disponen de un gran reconocimiento público) se comportan y tienen efectos económicos similares a las grandes estrellas artísticas (Frey 2000). Desde el punto de vista de la oferta, existen cuatro grandes incentivos para organizar eventos: los menores costes de contratación, los menores costes de los recintos, evitar restricciones y superar el anquilosamiento artístico.

- El apoyo gubernamental a la cultura, su argumentación, justificación económica y análisis de los instrumentos de intervención, así como su impacto en términos de estrategias de financiación del espectáculo en vivo. En relación a esta temática existen posturas claramente enfrentadas[23]. Aquellos que se muestran totalmente en contra, pues la iniciativa privada puede resolver las demandas de los ciudadanos. Y los que justifican la necesaria intervención de las instituciones por el denominado fallo de mercado. Estos fallos se producen "cuando por alguna razón, entre ellas, el precio de un bien, las preferencias de los individuos, la distribución de la renta, la disponibilidad de la información, o alguna combinación de éstas y otros factores, implica una producción inferior a la deseada, se impide el consumo de algún sector de la población o se limita la variedad y/o la calidad del producto (Palma y Aguado 2011: 202-203). Además, se esgrimen argumentos centrados en: la generación de externalidades; los efectos distributivos (que hacen referencia a la desigual, por un lado, en la participación de los individuos en la cultura y, por otro, en las posibilidades

[23] En el reciente artículo de Palma y Aguado (2011) se puede encontrar una exhaustiva revisión de la literatura sobre los argumentos a favor y en contra de la intervención del Estado en la cultura.

de acceso a la producción); y las estructuras de costes (Devesa 2006; Palma y Aguado 2011).

En relación a la financiación del estado, y específicamente en el ámbito de las artes escénicas, se pueden establecer, básicamente, tres procedimientos a partir del rol que adquiere el estado (O'Hagan y Duffy 1987): como único propietario (a través de los presupuestos se destina gasto público, por un lado, a equipamientos y actividades culturales, así como a compañías de teatro y danza y a orquestas cuyo titular es el estado y, por otro, a subvenciones y ayudas a actividades y espacios privados (lucrativos o no); como regulador (mediante leyes que incentiven las donaciones privadas y la reducción de impuestos que beneficien al sector); programas de formación (favoreciendo tanto el desarrollo de carreras artísticas como la educación de los niños, los jóvenes o la comunidad en general versus el arte) y el empleo (creación de programas específicos capaces de generar trabajo de calidad en las artes escénicas y la música).

Además, existen otras dos fuentes principales de financiación de la cultura que son: el mercado y las donaciones por parte de particulares o instituciones privadas y mecenazgo (Klamer, Petrova y Mignosa 2007; Palma y Aguado 2011).

Las donaciones por parte de particulares o instituciones privadas y mecenazgo se han producido desde tiempos lejanos por motivos filantrópicos o altruistas sin esperar en la acción, por tanto, ningún tipo de beneficio. Más bien la acción era realizada por motivos e implicaciones personales. Sin embargo, las donaciones han ido adquiriendo un claro matiz estratégico y, a pesar de que existen desinteresadas, las empresas ofrecen recursos a las artes esperando una clara contraprestación que favorezca la promoción y difusión de las firmas y de los productos que tienen en el mercado. Así, se puede definir como patrocinio a aquellos instrumentos que utilizan las empresas con el objetivo de promocionarse (O'Hagan y Harvey 2000; Inkei 2001). A partir de diferentes aportaciones de especialistas de reconocido prestigio en el ámbito del marketing, como Colbert o Kotler, O'Hagan y Harvey (2000) establecen cuatro tipo de motivaciones en el ámbito del patrocinio: promoción de la imagen y nombre de la empresa (el apoyo de una empresa a una actividad artística favorece

la percepción externa de la misma y ofrece difusión de la marca o producto entre el público asistente pudiéndose, así, incrementar las ventas); mejora de la eficiencia de la cadena de producción (la promoción de la empresa de un evento artístico dirigido a trabajadores o suministradores mejora las relaciones con la organización y se consigue más eficiencia en la producción obteniendo mayores beneficios); creación de alianzas e intereses (a través del apoyo a las actividades culturales la empresa puede establecer lazos con actores influyentes y beneficiarse de determinadas decisiones de los mismos); beneficios no monetarios (apoyo meramente altruista). Por su lado, Inkei (2001) realiza más un análisis de carácter semántico incidiendo en las diferentes percepciones existentes según un territorio u otro.

En el caso del mercado, esta categoría se refiere a los ingresos particulares generados por la entrada y otros derivados de la asistencia a las actividades o equipamientos culturales. En el ámbito de la economía de la cultura, y específicamente en el campo de las artes escénicas y música se han realizado diferentes análisis sobre el impacto de la subida de precios en la generación de las audiencias, destacando autores como, Baumol, Bowen, Gapinski, Moore, Throsby o Withers. Otro aspecto, menos estudiado es la discriminación de precios, es decir, la aplicación de diferentes descuentos bien por justificación social (estudiantes, jubilados, desempleados, etc.) o por aspectos de carácter promocional (determinados días de la semana, 2x1, descuentos por grupos, abonos, venta de entrada anticipada). La finalidad última de la política de precios es conseguir un aumento de los ingresos que es en proporción superior a la que se alcanzaría con la imposición de un precio uniforme (Leslie 2004). Esto se logra pues se estipulan “precios distintos a colectivos que presentan elasticidad de demanda diferente” (Devesa 2006: 86). Sin embargo, Seaman (1985) establece que aunque es un buen instrumento no es la solución para el problema de financiación del sector de las artes escénicas. Dupuis (2009) también analiza la relación existente entre la utilización de diferentes precios (e incluso la gratuidad) y la demanda. En uno de sus escritos, utilizando como eje el caso francés, establece cuáles son las consecuencias de un aumento o una reducción significativa en las tarifas según cinco tipologías de asistentes: público de expertos, gran público, consumidores potenciales, consumidores indiferentes y consumidores

refractarios. Otros autores, como son, Fourteau, Fernández-Blanco, Huntigton, Kolb, Prieto-Rodriguez, Rouet también han analizado esta relación.

Sin embargo, el peso de cada una de las fuentes detalladas anteriormente puede variar en función de diversos factores, como pueden ser, las políticas desarrolladas por los diferentes gobiernos o la tradición cultural de cada uno de los países. En este sentido, según la relevancia del papel del estado y/o del mercado respecto a la financiación de las artes y la cultura, se pueden establecer tres modelos básicos y graduales que explican el desarrollo de las organizaciones, equipamientos y actividades artísticas y culturales. Modelos que se basan, el primero, en la aceptación de la intervención del estado, el segundo, en los principios del mercado y, el tercero, en una combinación de los dos anteriores. Así, por ejemplo, "en los EE.UU. (la participación del Estado) fue marginal hasta la creación del *National Endowment for the Arts* y, tradicionalmente, el sector privado (mercado) y las donaciones (mecenazgo) de particulares han jugado un papel importante. Lo contrario sucede en Europa Continental, donde el Estado participa fuertemente en el apoyo a las artes a través del gasto público (subsidios y la provisión directa)". Además, "[…] en EE.UU., las deducciones por donaciones individuales, las exenciones en el impuesto sobre la propiedad y las desgravaciones en las ganancias de capital, son los principales instrumentos fiscales de ayuda al sector, en particular, para las artes escénicas y los museos. En el caso de Europa, son el gasto público directo y el trato preferencial en el IVA para los productos del sector" (Palma y Aguado 2011: 198-199).

La financiación del espectáculo en vivo: el caso español

En el territorio español, aplicando los aspectos anteriormente tratados, es imprescindible hacer referencia a la finalización de la dictadura de la democracia para entender el sistema de financiación de la cultura ya que, a partir de ese momento, se produce una gran transformación a nivel económico, social, político y cultural. En éste último, la descentralización del Estado y las políticas desarrolladas por los diferentes niveles de gobierno son piezas clave para la evolución del mercado cultural, en general, y del espectáculo en vivo, en particular. Así, a partir de la aplicación de estas políticas aumentan considerablemente el número de proyectos, servicios y

equipamientos culturales tanto en el sector público como en el privado lucrativo y no lucrativo (Villarroya 2007). El apoyo de la administración al espectáculo en vivo se ha establecido, durante estos años, a través de tres líneas básicas. La primera de ellas, "la puesta en marcha y programación de los recintos escénicos de titularidad pública", la segunda, "la subvención a la producción, fundamentalmente, desde las administraciones autonómicas y el gobierno central" y, la última, "el apoyo creciente a los festivales, en especial a aquellos de iniciativa y gestión pública" (Bonet y Villarroya 2009: 199-200).

Durante el periodo de expansión, el ámbito del espectáculo en vivo en España se ha nutrido a través de tres fuentes de financiación principales (ilustración número 4).

La primera de ellas, la participación del Estado: los diferentes niveles de gobierno (central, comunidades autónomas, diputaciones y consistorios municipales) aplican unas determinadas políticas culturales y fiscales con el objetivo de favorecer el desarrollo de la cultura. Los principales instrumentos utilizados por estas administraciones han sido, por un lado, las aportaciones directas y, por otro, las subvenciones otorgadas (ya sean por concurrencia pública o de forma nominativa). En los gastos directos de la administración dirigidos a los recintos de gestión pública, se encuentran la mayoría de los recursos que el sector público destina a la cultura. También, de manera menos destacada, a la creación de propuestas puntuales artísticas (desde apoyos a los dramaturgos, pasando por ayudas a la producción y hasta bolsas de viaje para la realización de giras), a los festivales artísticos o, incluso, a la rehabilitación o puesta en marcha de teatros privados.

Otros instrumentos utilizados por la administración actúan de manera indirecta. En este sentido, destaca la reducción fiscal en el impuesto sobre el valor añadido de carácter reducido, que graba las entradas a los espectáculos a un 7% (hasta el año 2010). Asimismo, existe una ley estatal (Ley española 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo) que ofrece una "deducción del 25 por 100 del importe de los donativos, donaciones y aportaciones realizadas en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y en el Impuesto sobre la Renta de no Residentes para los contribuyentes sin establecimiento permanente en España, y del 35 por 100 en el Impuesto sobre Sociedades y en el Impuesto sobre la Renta de no Residentes para los contribuyentes con establecimiento permanente en España" (BOE 2002: 45231) siempre y cuando se

cumplan los requisitos establecidos por dicha ley[24]. Finalmente, el estado también, con un efecto en la financiación de la cultura más tangencial, ofrece becas y ayudas para el sistema educativo general o para la formación específica de profesionalización del sector (artistas, músicos, técnicos de sonido, gestores culturales, etc.).

Por otro lado, diversas entidades jurídicas (empresas, fundaciones, cajas de ahorro, etc.) ofrecen aportaciones monetarias, en algunos casos, o en otros, en especie (como cesión de espacios, aspectos vinculados con la comunicación del programa) que favorecen el desarrollo de proyectos y equipamientos culturales. Éstos esperan una contraprestación que, generalmente, se traduce en amplificar la visibilidad de la marca. Es por ello que, normalmente, los patrocinadores han apoyado en mayor medida eventos artísticos, salas públicas de centralidad y salas privadas "comerciales". También han existido particulares que han ejercido de patronos, promotores o mecenas y que han contribuido positivamente con sus aportaciones económicas a la evolución del sector.

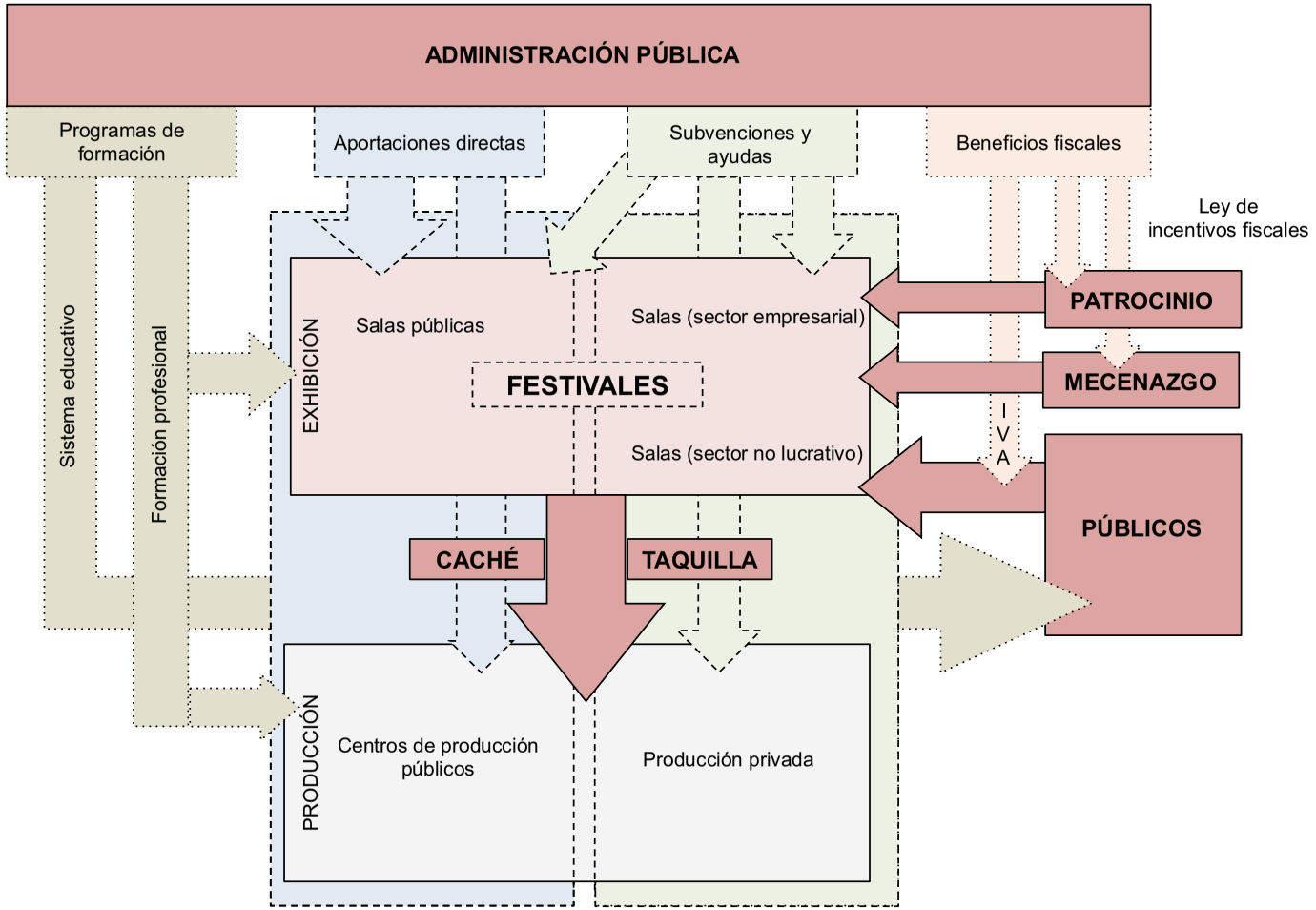
Finalmente, la última de las fuentes de financiación son los recursos brutos procedentes de la venta de entradas a los recintos o actividades artísticas. Estos recursos presentan diversos rumbos. Por un lado, un porcentaje se destina a los pagos del impuesto sobre el valor añadido, el abono de los derechos de autor (que las diferentes entidades[25] que se encargan de gestionarlos trasladan, posteriormente, a sus titulares) o a las comisiones de los sistemas de venta de entrada. Por otro, el destino del porcentaje restante (taquilla neta de impuestos) depende de otras variables, como pueden ser, el carácter del organismo titular del espacio en el que se desarrolla la actividad, la dimensión del mismo, el género artístico (la música en vivo y las artes escénicas tienen lógicas de mercado que difieren en algunos casos) o incluso el nombre o fama de los artistas.

[24] Para un estudio más profundo consultar la ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo – BOE de 24 de diciembre de 2002.

[25] En la actualidad, el Ministerio de educación, cultura y deporte ha autorizado a las siguientes entidades de gestión de derechos:

- De autores: SGAE (Sociedad General de Autores y Editores), CEDRO (Centro español de derechos reprográficos), VEGAP (Visual entidad de gestión de artistas plásticos), DAMA (Derechos de autor de medios audiovisuales).
- De Artistas intérpretes o ejecutantes: AIE (Artistas intérpretes o ejecutantes, sociedad de gestión de España, AISGE (Artistas intérpretes, sociedad de gestión).
- De Productores: AGEDI (Asociación de gestión de derechos intelectuales), EGEDA (Entidad de Gestión de Derechos de los productores audiovisuales).

Ilustración 4: La financiación del espectáculo en vivo español previo a la recesión económica



A partir de O'Hagan y Duffy (1987); Bonet y Villarroya (2009). Elaboración propia.

La financiación en el ámbito de los festivales

Los festivales, aspecto específico que trata esta investigación, se incluyen en el mercado de la exhibición o difusión (aunque algunos de los grandes eventos artísticos coproducen espectáculos en vivo a través de concursos y ayudas a la creación) y son promovidos, en el caso español, tanto desde la esfera pública como privada (independientemente del carácter lucrativo o no de la organización). Sus fuentes de financiación y la proporción de las mismas sobre el total del presupuesto varían según diversas variables, como son, entre otras, la forma jurídica del organismo titular (Andersson y Carlsen 2011), el tamaño, el ámbito o alcance de los mismos (Bonet 2011; Kitchin 2012) o incluso la tradición existente en los sistemas de financiación del país en el que se celebra. En este último caso, por ejemplo, por un lado, la mayoría de los festivales que se desarrollan en Francia a pesar de poseer una titularidad de carácter asociativo, se financian con grandes aportaciones de diferentes administraciones públicas. Por otro, en los países anglosajones no existe apenas titularidad pública de los mismos, además de que la financiación pública es mucho menos frecuente (Négrier y Jourda 2007). O en Finlandia, en los festivales de música, la suma de los recursos procedentes de los patrocinadores y de la venta de entradas es muy similar a las aportaciones de la administración pública (Négrier, Bonet y Guérin 2013).

En el caso español, el papel de la administración pública es mucho más destacado ya que además de poner en marcha festivales (aportaciones directas) subvenciona otros eventos artísticos promovidos desde el ámbito privado lucrativo o no (aportaciones indirectas) (Bonet 2009). En referencia a las variables que afectan a la financiación de los festivales, De León (2011: 114) incide en las descritas anteriormente y agrega nuevos elementos pues establece que “las estrategias que se utilicen para obtener los recursos económicos necesarios, dependen de la naturaleza y magnitud del festival, así como de la capacidad de gestión y el tiempo disponible para la procuración de fondos”.

En relación a la importancia de las fuentes de los recursos (y su dependencia) en los festivales, diversos autores coinciden en que dos de ellas son las principales: los recursos procedentes de la administración pública y las aportaciones de los patrocinadores (Peterson and Cryton 1995; Andersson y Getz 2007; Bonet 2009; Bonet 2011; Andersson y Carlsen 2011). Klaic (2006: 54) también agrega los ingresos generados por la actividad pues especifica que en los festivales artísticos existe un

“bien orquestado sistema de financiación basado en las sinergias entre subvención pública, patrocinio empresarial y recursos propios”. Aspecto éste último que Colomer y Carreño (2011: 141) subdividen en dos: “respecto al modelo de financiación podemos diferenciar cuatro grandes fuentes de recursos: la taquilla, el patrocinio, la aportación de recursos públicos (ya sean de la administración local, regional, estatal o, incluso, en algunos casos, europea) y otros ingresos (matrículas a cursos, *merchandising*, etc.).” En esta última categoría, sobre todo en el aspecto música de la música moderna, se podrían incluirían los consumos (bebidas o comidas) que los asistentes realizan durante los conciertos y que, en algunos casos, podría adquirir un papel trascendental.

Finalmente, cabe destacar que los festivales, como otras actividades o equipamientos culturales o artísticos, no solo se financian a través de ingresos monetarios. Los eventos artísticos se benefician también de infraestructuras (escenarios, iluminación, equipamientos, etc.) y/o personal cedidos (personal técnico y de mantenimiento de las corporaciones locales o de los equipamientos, etc.) por otras organizaciones ajenas a la promotora del festival; de inserciones publicitarias “gratuitas” en diferentes medios de comunicación (radio, prensa, revistas especializadas, entre otros) que son conseguidos a través de acuerdos de intercambio; o incluso, de ciertos servicios requeridos e imprescindibles (asistencia médica, policía local, permisos de uso de la vía pública, servicios de limpieza o seguridad) que en ocasiones son puestos a su disposición a cargo de las arcas públicas (Turco 1995). Este hecho, por un lado, favorece el desarrollo de los mismos pero, sin embargo, dificulta enormemente la cuantificación del coste total del evento artístico.

2.3.2 Recesión económica y sus efectos en los eventos

El estudio y análisis de los ciclos económicos alcanza su punto álgido durante la primera mitad del siglo XX, época en la que proliferó una gran diversidad de teorías que intentaban explicarlos y, asimismo, ofrecían modelos para hacer frente a los periodos de crisis y recesión. Entre estas teorías, desarrolladas en el período de entreguerras, destacan aportaciones y enfoques como son, entre otros, el de Wicksell o Hayek (escuela de Viena), de Keynes, Hawtrey y Lavington, Pigou y Robertson (escuela de Cambridge), Slutsky y Frisch, Harrod, Samuelson y Hicks, Kalecki, Kaldor y Goodwin (Avella y Fergusson 2004).

Los ciclos económicos se refieren a periodos de tiempo regular y definido, que no predecibles, en los que existen fluctuaciones de la actividad económica. Cada ciclo se desarrolla en cuatro fases principales, continuas y graduales: recesión, depresión, expansión y crisis. La primera de ellas, la recesión, se caracteriza por ser el periodo en el que, a partir de una disminución de la actividad económica, se producen una serie de efectos en cadena: reducción del consumo, incremento de existencias en las empresas, disminución de la producción, descenso de la ocupación y, en consecuencia, reducción de los beneficios y la inversión. La segunda, la depresión, es el momento en que la recesión alcanza el punto más negativo. Es, a partir de su finalización, cuando se da la tercera de las fases: la expansión. Ésta, es el periodo de tiempo en el que se produce un crecimiento de la economía: la demanda se recupera; se produce un aumento de las rentas que hace posible una inversión renovada; y consecuentemente, se genera una mayor riqueza. Sin embargo, a partir de un determinado momento la producción, inversión y consumo dejan de aumentar, e incluso comienza a disminuir. La economía entra en situación de crisis y, de nuevo, se inicia el proceso de recesión económica.

Así como en la literatura ha sido importante el estudio del porqué de las crisis económicas, otro de los aspectos ampliamente tratado ha sido el impacto que puede provocar un periodo de recesión. Sin ánimo de realizar un estudio exhaustivo y minucioso en los sectores en los que se han realizado análisis, podrían destacarse las investigaciones focalizadas en el ámbito de la salud (con autores como Basu, Chang, Deaton, Garfield, Musgrove, Pradhan, Saadah, Stuckelr, Triantafyllou, Watters[26]) o de la industria del automóvil (con autores como Biesebroeck, Pavlínek, Sturgeon, o Wad). Sin embargo, existen otros ámbitos en los que las investigaciones son más recientes, por ejemplo, en el del turismo en el que los análisis han ido unidos a crisis específicas (Okomus, Altinay, Arasli 2005) y en el que la actual recesión ha atraído la atención de estudiosos especialistas en la materia (entre ellos destacan Amaya, Dwyer, Fretchin, Okumus, Papatheodorou, Perles, Ritchi, Roselló, Sheldon, Smeral, Song, Xiao[27]).

[26] Para ampliar la información consultad el *European Journal of Public Health*, *Health Policy and Planning*, *International Journal of Epidemiology*.

[27] Para ampliar la información consultad el *Journal of Travel Research*, *Tourism Management*.

Los efectos de la actual recesión en la cultura

La mayoría de los autores sitúan el inicio de la crisis económica en el año 2007 y en los Estados Unidos pues durante los primeros meses de ese año empiezan "[…] a mostrarse los primeros síntomas del estallido de la burbuja especulativa en el mercado norteamericano inmobiliario de la hipotecas de riesgo (*subprime*); crecimiento de la morosidad hipotecaria, aumento del stock de viviendas a la venta, caída de los precios inmobiliarios […]" (Colom 2012: 1319). El 14 de septiembre de 2008, quiebra la entidad financiera *Lehman Brothers* y es, a partir de entonces, cuando se produce un efecto contagio y la crisis comienza a golpear duramente en el continente europeo. Durante todo este periodo de tiempo (de más de cinco años), los gobiernos de los países más afectados han promovido una multitud de políticas para conseguir de nuevo crecimiento y reducir el impacto de la crisis.

En Europa, en los últimos cincuenta años, se ha vivido un proceso de creación y desarrollo del estado de bienestar. En este proceso, las políticas culturales puestas en práctica, que han tenido un papel importante y que han favorecido la evolución del sector, han ido ligadas al aumento constante de los presupuestos públicos de los diferentes estados (Bonet y Donato 2011). Este proceso de desarrollo, queda paralizado o suspendido con la recesión económica y financiera. En este sentido, se pueden distinguir dos etapas diferenciadas por las políticas puestas en marcha. Durante el primer momento, en el que algunos de sus efectos ya eran palpables, las políticas de estímulo fueron el eje central de las acciones. Sin embargo, en la segunda fase, el déficit de los presupuestos públicos toma un papel protagonista y, sobre todo en Europa, comienzan a aplicarse medidas drásticas de ajuste que afectarán a todo el conjunto de servicios, entre ellos, la cultura (Inkei 2010).

Estas dos etapas se observan, evidentemente, en el sector cultural. Además, las medidas son asimétricas pues mientras algunos países europeos, desde el año 2009 hasta el 2011, reducen la financiación a la cultura, otros mantienen constante su contribución. En un principio, los efectos de las disposiciones adoptadas por los gobiernos han sido, de manera directa, una reducción de las actividades y producciones culturales y, de manera indirecta, una disminución del consumo cultural. Frente a esta situación, las organizaciones culturales se comportan de dos maneras, ambas enfocadas a conseguir un mayor papel del sector privado en la financiación de la cultura. La primera, con la finalidad de aumentar los ingresos por taquilla, se traduce en un aumento y diversificación de las estrategias de marketing y en diseñar una

programación artística y cultural con un carácter más popular. Una acción que durante los primeros años fue positiva pero dada la durabilidad de la crisis y sus efectos en el consumo de productos culturales, en la actualidad, se puede ver ya cuestionada. La segunda, fortalecer las estrategias de búsqueda de patrocinadores y mecenazgo con el objetivo de aumentar las aportaciones privadas. Ésta, sin embargo, no ha mostrado tantos efectos positivos dado que las aportaciones privadas tienden a constreñirse en periodos de crisis económica (Bonet y Donato 2011).

La profundidad de la recesión, solo comparable con la acontecida en el 29, y las mutaciones de la misma implican que todavía no exista una nítida perspectiva de su impacto definitivo. Si se centra el análisis en el ámbito cultural es aún más incierto. De hecho, la investigación sobre los efectos de la actual crisis económica en la cultura ha sido realmente escasa. Esta limitación existente, podría venir, entre otros motivos, por ser éste un sector, desde el punto de vista económico y académico, incipiente y por la fuerte dependencia que ha demostrado frente los recursos procedentes de la administración. Así, entre los artículos publicados en el *Journal of Cultural Economics*, incluidos en los volúmenes 33, 34, 35, 36 y 37 y que comprenden el periodo 2009-2013, solo se ha hallado uno, el de Bjorn von Rimscha (2013), en el que se estudia cómo puede influir el estado de la economía sobre la oferta y la demanda en la industria del cine. Otras revistas, también han publicado de manera puntual algún artículo específico en los últimos años. Por ejemplo, entre ellos, el de Tajtakova y Olejarova (2012) en el que se analiza el rol de la cultura en la época del conocimiento y de la creatividad enmarcado en un contexto de crisis.

Se han publicado, asimismo, algunos artículos divulgativos (en general, de diagnóstico de sectores, territorios o políticas) y trabajos de consultoría (basados en el análisis de fuentes de información secundarias y encargados, sobre todo, por organismos u asociaciones sectoriales). Todos, de una forma u otra, aportan conocimiento y análisis sobre la situación. A pesar de ello, la variabilidad de la recesión y las diferentes y variadas medidas adoptadas por los gobiernos para intentar atajar sus efectos han creado un entorno extremadamente cambiante que hace que todos los análisis realizados queden pronto desfasados.

El impacto de la crisis en los festivales

Si es compleja la tarea de localizar estudios académicos (y actualizados) sobre los efectos de las recesiones económicas en el sector cultural, es más, aún si cabe, en el caso específico de los festivales. En este sentido, y centrados en el ámbito americano, Lee y Goldblatt han realizado dos investigaciones que versan sobre esta temática. La primera de ellas, analiza los efectos de la recesión económica del año 2001 sufrida en los Estados Unidos. Las principales conclusiones extraídas del estudio fueron: "[…] a pesar de los difíciles tiempos económicos, los profesionales de eventos especiales continúan comercializando sus servicios y eventos de manera agresiva. Mostraron, de manera general, optimismo sobre las perspectivas a medio y largo plazo para su industria […]. Los resultados también revelan que los profesionales preveían que, incluso en tiempos difíciles, el número de eventos especiales permanecería igual o aumentaría, sin embargo, el tamaño de los mismos se mantendría o disminuiría. El problema principal a los que se enfrentan los participantes es el aumento de la competencia. Las pequeñas organizaciones, con menos de cuatro empleados a tiempo completo, esperan un incremento de la competencia. Así, necesitan identificar su propio nicho de mercado y ofrecer servicios más personalizados para competir con las grandes empresas. Una mayor utilización del marketing, según la opinión de los entrevistados, ayudaría a reducir su exposición financiera durante la recesión. Asimismo, perfeccionar las habilidades y aumentar el uso de las tecnologías fueron herramientas que se plantean utilizar" (Lee y Goldblatt 2012: 141).

En un segundo trabajo, Lee y Goldblatt, examinan los efectos de la presente recesión en los festivales y eventos adscritos a la Asociación internacional de festivales y eventos (IFEA). Las principales conclusiones de este estudio determinan que el impacto de la crisis ha reducido el margen de beneficios y el volumen de ingresos de los festivales y eventos. En el caso de la financiación, la mayor disminución se ha producido en las aportaciones económicas de los grandes patrocinadores. También se han mermado los descuentos o la gratuidad de los servicios ofrecidos por organizaciones municipales. Por tanto, durante los años de mayor impacto y con el objetivo de minimizar el riesgo, los festivales y eventos han de diversificar sus fuentes de financiación para conseguir, por ejemplo, desde aumentar los ingresos generados de la propia actividad hasta multiplicar el número de patrocinadores. Otro de los efectos es la reducción en el número de eventos en el periodo 2008-2009: el 7,4% de los encuestados consideran que disminuye y el 17,9% creen que se rebaja ligeramente. Solo el 5,5% opinan que aumenta. Por último,

también se ha producido una merma en el número de asistentes en el mismo periodo. Así, el estudio de las necesidades de los clientes se considera más necesario que nunca. Por ello, se plantean diferentes retos para hacer frente a la recesión: adoptar nuevas acciones respecto al marketing y la comunicación, usar de manera estratégica las redes sociales y las nuevas tecnologías y proporcionar una formación adecuada a los profesionales del sector.

Veaute y Cottrer (2009) realizan un artículo centrado en la supervivencia de los festivales en Italia durante los primeros años de la crisis. En él, se incide en el papel desarrollado por el Estado en la financiación de los eventos artísticos y como, para hacer frente a la recesión económica, se han adoptado medidas de recortes en los presupuestos en cultura. Recortes que han hecho hincapié en muchos eventos artísticos italianos dada también la dependencia que éstos presentan a los recursos procedentes de la administración pública. En el apartado de conclusiones, se propone la búsqueda de un nuevo modelo de gestión, de organización y de planificación en el que el sector privado adquiera un rol más activo y más destacado con el objetivo de encontrar un equilibrio en la estructura de ingresos. En este sentido, según estos autores, es imprescindible que los festivales "continúen trabajando para fortalecer la relación con el público […] y para fortalecer el vínculo con el territorio o con la comunidad de referencia".

En otro estudio elaborado por Inkei (2010), también existe un pequeño apartado dedicado a los efectos de la crisis económica sobre los festivales. En él se refleja que, al inicio de la recesión, a pesar de que algunos se cancelan temporalmente o definitivamente debido a la reducción de las aportaciones de los patrocinadores, la gran mayoría de los eventos artísticos se celebran y se obtienen mejores resultados de asistencia que en ediciones anteriores.

Así mismo, existe una recopilación de ponencias realizadas en *Journeys of Expression VIII* en Copenhague en septiembre de 2010. En el documento, recogido por Lyck, Long y Grige, se presentan diversos estudios sobre turismo, festivales y eventos culturales en tiempos de crisis. Respecto al ámbito específico de los festivales, por ejemplo, Lyck elabora una introducción en la que enmarca algunos aspectos clave vinculados con la gestión en el periodo de recesión económica.

Finalmente, *Music Festivals a changing world – An international comparison*[28] (Négrier, Bonet y Guérin 2013) es uno de los trabajos más recientes que analiza, por un lado, diferentes aspectos vinculados con la gestión de los festivales de música y, por otro, el impacto de la recesión económica. En esta investigación, en el que el autor de esta tesis ha participado de manera activa, se han estudiado, entre otros temáticas, la financiación, el proyecto cultural o la programación artística, las estrategias de comunicación y las de recursos humanos. Respecto al impacto de la recesión económica, centrado en comparar datos numéricos en los años 2008, 2011 y 2012, destaca el análisis de los efectos sobre el volumen total del presupuesto y sobre el número de espectáculos programados y espectadores asistentes a los eventos artísticos.

En relación al volumen de los recursos económicos disponibles, se puede concluir que ha existido una reducción que ha afectado a una gran cantidad de festivales. Sin embargo, el impacto es diferente si se estudia el país en el que se celebra, el género artístico o el tamaño del presupuesto. Así, en la comparación entre los años 2008 y 2012 y respecto al volumen presupuestario, los festivales de España e Irlanda, los que programan *Jazz&Blues* y *World&Traditional,* y los que disponen de menos de 80.000€ de recursos económicos son los más afectados.

Respecto al número de conciertos, se produce un gran aumento si se compara el año 2008 y 2011, incremento que se mantiene constante o se reduce, según el género artístico y el país, en el año 2012. Así, los festivales híbridos y los festivales españoles (de nuevo) y los finlandeses son los más afectados.

Por último, el efecto en el número de espectadores, se observan dos periodos claramente diferenciados. La comparación del año 2011 sobre el 2008, ofrece un aumento global del 16%. Sin embargo, a pesar de que también de media global aumentan un 1%, el balance es mayoritariamente negativo entre el año 2012 y 2011. Todos los territorios, salvo Quebec y Noruega han visto reducido el número de espectadores.

[28] Estudio referenciado en la parte metodológica y en la que el autor de esta investigación ha participado de manera activa.

2.3.3 Teoría de la dependencia de recursos y su adaptación

El ámbito de la organizaciones se ha analizado desde múltiples perspectivas como han sido, entre otras, los estudios enfocados en el aumento de la productividad y la rentabilidad (Sheppard 1995) o la eficacia y la eficiencia de los recursos que necesitan las mismas para funcionar (Vázquez 2008). Sin embargo, han sido más escasas las investigaciones que han estudiado tanto la adquisición de los recursos necesarios como sus repercusiones en la organización y las diferentes estrategias diseñadas y adoptadas en este aspecto. En 1978, Pfeffer y Salanick se plantean esta temática y desarrollan la teoría de la dependencia de los recursos. Ésta, de igual modo que otras desarrolladas sobre la gestión estratégica (como la de la ventaja competitiva de Porter en 1980 en la que el entorno es un aspecto fundamental) se "reconoce la influencia de factores externos en el comportamiento de la organización" pero, además, se analiza, una nueva problemática planteada: "cómo los gestores pueden reducir la incertidumbre y la dependencia" (Hillman, Withers y Collins 2009: 1404).

En términos generales, la teoría de la dependencia de los recursos establece que las empresas necesitan para operar y alcanzar la finalidad por la que fueron creadas unos determinados recursos. Entiende, por un lado, que las organizaciones no son autosuficientes y, por tanto, han de interactuar en el entorno de influencia con otras organizaciones para conseguirlos. Por otro lado, que al ser tanto los recursos como los proveedores limitados, estos últimos podrán demandar a las organizaciones receptoras determinadas acciones como contraprestación. En este momento, entra en juego el término *vulnerabilidad*, ya que a mayor dependencia de unos determinados recursos mayor fragilidad posee la organización para subsistir en el entorno en el que opera. Por tanto, esta teoría plantea "cómo el entorno afecta y limita a las organizaciones por los recursos que ellas requieren de éste y la forma cómo ellas responden a dichas restricciones externas" (Pfeffer y Salanick 1978: xi).

Una gran mayoría de los resultados conseguidos por las organizaciones son fruto de las interrelaciones desarrolladas por los distintos actores que forman parte del juego. Cuando los vínculos creados entre los agentes se fundamentan en la falta de control absoluto de cada una de las partes que conforman la "unión" se consigue dilatar el término dependencia pues se producen relaciones interdependientes. A partir de estos vínculos, se definen las relaciones de carácter simbiótico (el *output* de una organización es el *input* de la otra) y las de carácter competitivo (el mayor resultado de una organización depende del menor resultado de otra).

Por otro lado, y vinculada con el grado de equilibrio o asimetría que se produce en las relaciones de interdependencia, se incorpora a la teoría el grado de coacción y control externo que puede tener una organización al realizar unas demandas a otro grupo o a otra organización ubicadas en el entorno en el que opera. Estas demandas o intercambios, que suponen recursos monetarios o físicos, información o legitimidad social, conllevan que la organización pueda verse influenciada por los requerimientos de aquellos que tienen el control. En este sentido, el grado dependencia de una organización respecto a otra viene determinado por tres factores críticos (Pfeffer y Salanick 1978):

- La importancia del recurso o el grado en que la organización lo requiere para su funcionamiento y supervivencia. El aspecto crítico de un recurso mide la capacidad de la organización para continuar operando en el caso de no existir éste o un mercado en el que ubicarse. Este aspecto crítico no solo depende de la propia organización sino que, también, está estrechamente relacionado con el entorno y con las modificaciones que en él se producen. De esta manera, en momentos de inestabilidad del entorno, un recurso que antes no era crítico puede ser en estas circunstancias determinante.

- El grado en el que el grupo de interés tiene capacidad para decidir sobre la asignación y el uso del recurso. Esta facultad es la mayor fuente de poder y es, evidentemente, más importante a medida que los recursos sean más escasos. La capacidad sobre decidir puede venir determinada por diferentes aspectos relacionados con los recursos: quién los posee; quién domina el acceso a los mismos (aunque no se exista tenencia del mismo o no le pertenezca); quién determina y controla el uso actual de; quién tiene la habilidad de crear normas o regular los aspectos anteriores.

- La existencia de pocas alternativas o el grado de concentración de control sobre el recurso por el grupo de interés. La dependencia, en este sentido, vendrá determinada por la concentración de poder y por el acceso de la organización central a fuentes alternativas de recursos (más que por el número de organizaciones que participan en los intercambios). En ocasiones, a pesar de que existan estas fuentes alternativas, la imposición de determinadas normas o legislaciones puede crear límites para acceder a ellas.

La teoría de la dependencia aplicada a los festivales

La teoría de la dependencia de recursos desarrollada puede ser aplicada al ámbito de los festivales, tal y como afirman Getz (2002), Andersson y Getz (2007) y Andersson y Carlsen (2011). Una teoría que, dado el papel relevante del Estado en la evolución del ámbito cultural unido al momento crítico actual que el sector público atraviesa debido a las medidas adoptadas para hacer frente a la recesión económica, es del todo pertinente aplicar esta teoría en esta investigación (ilustración número 5)[29].

El desarrollo de los eventos artísticos y las estrategias impulsadas por los organizadores, al igual que en cualquier otra estructura, están fuertemente influenciadas y condicionadas por el entorno (contexto económico, político, social y tecnológico) en el que se ubica, por el territorio de referencia en el que se lleva a cabo y por las relaciones establecidas con los diferentes *stakeholders*[30]. Estos últimos, son los encargados de facilitar y/o suministrar los recursos necesarios para la consecución exitosa del festival.

Los recursos, tangibles e intangibles, que requiere un evento artístico podrían ser clasificados en cuatro categorías fundamentales:

- Recursos económicos. La financiación de los festivales proviene fundamentalmente de la taquilla (en aquellos en los que se ha de abonar un importe por acceder al evento), de la propia aportación del organismo titular (que en el caso de ser de carácter público suele ser de mayor importancia), de las subvenciones otorgadas por las administraciones públicas, de los patrocinadores y mecenas y de otros recursos (consumos, alquileres, cursos, *merchandising,* etc.)

- Recursos humanos. Tal y como se verá en el apartado dedicado a recursos humanos, existen diversas tipologías de colaboradores en el desarrollo de un festival. Desde los que perciben una retribución económica directa por

[29] En esta ilustración se muestran, por un lado, las diferentes tipologías de recursos que un festival requiere para ser llevado a cabo y, por otro, las relaciones simbióticas, competitivas y con mayor grado de dependencia existentes entre el festival y los diversos recursos. En este sentido, es necesario precisar, que solo se han desarrollado los actores que proveen de recursos económicos dado la importancia del carácter de dependencia y asimetría que existe respecto a dos de los agentes (administración pública y patrocinadores). Además, se determinan, de manera sintética, las "contraprestaciones" resultantes de estas relaciones. A pesar de que pueda entreverse la esencia de la teoría de los *stakeholders*, la finalidad es la del desarrollo gráfico de la teoría de la dependencia de los recursos destacando la tipología del recurso y la contraprestación por encima de la categoría de agente.

[30] Ver ilustración número 3: Contexto, misión y estrategias en los festivales

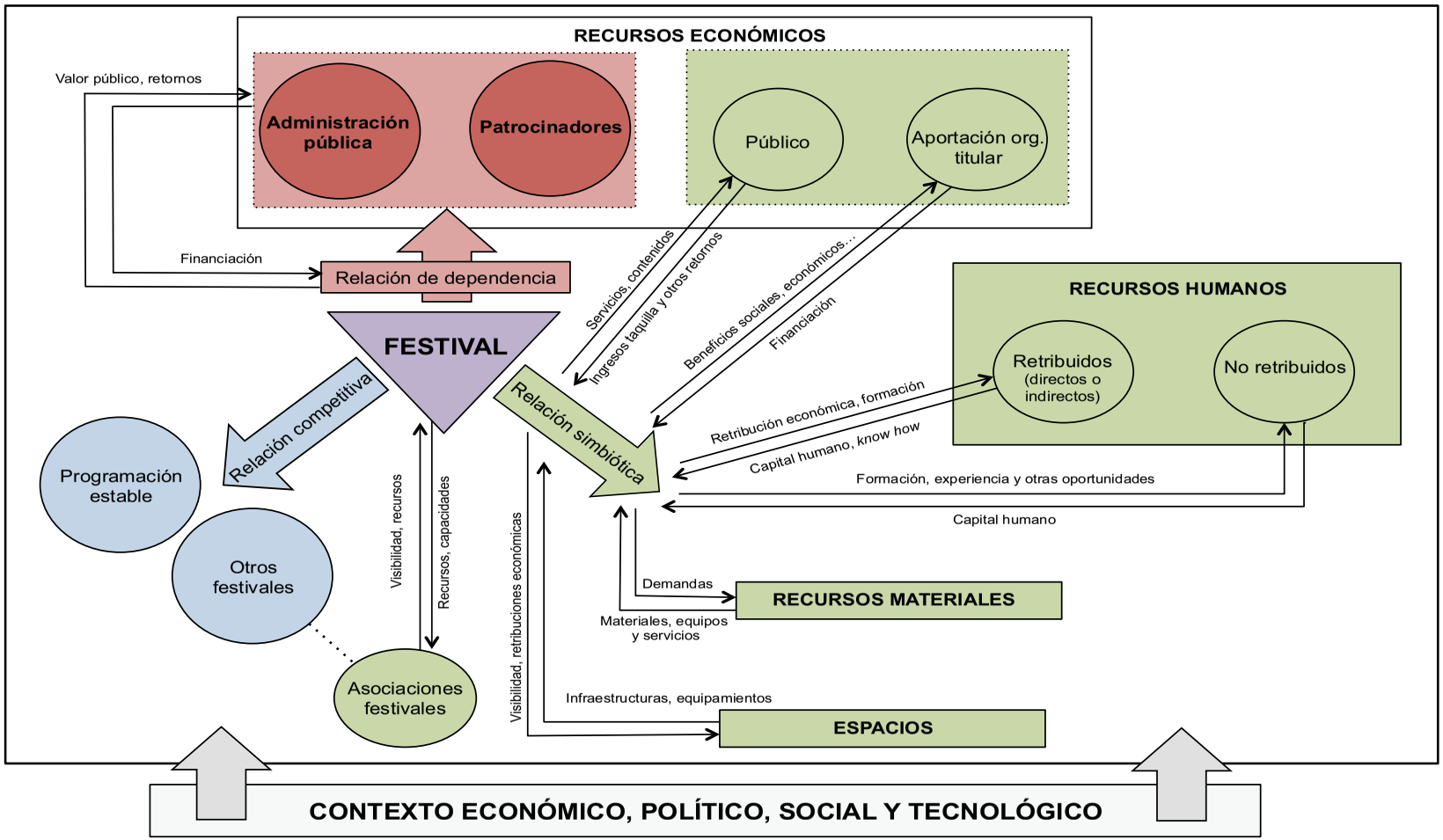
parte de la estructura organizativa, como son el personal estable, el temporal, los profesionales autónomos y los becarios (en ocasiones), pasando por los que reciben una remuneración indirecta (personal cedido por otras estructuras o subcontratado) y hasta los que llevan a cabo tareas de manera altruista (voluntarios).

- Recursos materiales o de servicio. En esta categoría, se encuentran los diferentes proveedores como son los de materiales técnicos (iluminación, sonido, infraestructuras, etc.) o los de servicios logísticos (hotelería, hostelería, transporte, catering, mensajería, agencias de viaje, decoración y floristería, etc.). También, aquellos vinculados con la programación artística (agencias, distribuidores o representantes, compañías o grupos musicales y otros profesionales programados) o con la comunicación y el marketing (gabinete de prensa, elementos de *merchandising*, fotografía y vídeo, diseño imagen gráfica o web, distribución publicitaria, etc.). Finalmente, existen proveedores que ofrecen otra tipología de servicios no incluidas en las anteriores (acomodación, protocolo, limpieza y mantenimiento, seguridad, seguros, gestorías, asesorías, subtitulación y traducción, etc.).

- Instalaciones. Los espacios en los que llevan a cabo sus actividades los festivales pueden clasificarse en tres tipos: espacios interiores de uso artístico (teatros, cines, salas de música, auditorios, etc.), espacios exteriores de uso artístico (anfiteatros u otras instalaciones especialmente diseñadas para tal fin), y espacios inusuales adaptados para uso artístico (calles, avenidas, plazas, fachadas, parques, etc.).

En todos los casos anteriores, se establecen relaciones de interdependencia entre los diferentes agentes y la organización encargada de la puesta en marcha del festival. Por un lado, existen relaciones de interdependencia de carácter competitivo, focalizada en la programación cultural estable y otros festivales (principalmente los que exhiben actividades con el mismo estilo artístico). Por otro, será de carácter simbiótico, entre el resto de los agentes. Sin embargo, entre todas las relaciones interdependientes, probablemente las que más grado de asimetría muestran y, por lo tanto, más dependencia y alta vulnerabilidad para los eventos artísticos, son las relacionadas con los recursos económicos y, especialmente, con los fondos provenientes de la administración pública (ya sean directos o indirectos) y de los patrocinadores.

Ilustración 5: Aplicación de la teoría de la dependencia de recursos



A partir de Pfeffer y Salanick (1978) y Castro-Martínez et al (2013). Elaboración propia

El sector cultural depende de las políticas gubernamentales: de manera directa con la financiación pública e indirecta con el sistema de regulación y las diferentes políticas públicas desarrolladas (Bonet y Donato 2011). En España, asimismo, en el ámbito escénico musical, la mayoría de los festivales son altamente dependientes de los recursos públicos y, también, en algunos casos de los patrocinadores (Bonet 2011). En este sentido, se pueden encontrar, en estas relaciones, los tres factores críticos que determinan un alto grado de dependencia en las relaciones establecidas entre los diferentes actores y el festival:

- El grado en que la organización lo requiere para su funcionamiento y supervivencia. Multitud de organizaciones que son promotoras de festivales dependen de los recursos públicos. No solo los festivales puestos en marcha desde la administración, que reciben aportaciones directas, sino también otros impulsados desde organizaciones privadas (lucrativas o no), encuentran un fuerte sostén en las subvenciones otorgadas por los organismos públicos (ya sean de ámbito local, regional o estatal). Asimismo, este aspecto es trasladable a los patrocinadores. La visibilidad que aporta el evento a la marca entre el público objetivo a quien se dirigen ha provocado que las empresas hayan apostado también por la financiación de estos eventos suponiendo un destacable porcentaje sobre el total de los recursos económicos disponibles.

- El grado en el que el grupo de interés tiene capacidad para decidir sobre la asignación y el uso del recurso. Ésta es la mayor fuente de poder que muestran tanto las subvenciones otorgadas por la administración como las aportaciones que realizan los patrocinadores: son los que poseen los recursos económicos; tienen el dominio sobre el acceso y el uso de los mismos; y, además, establecen sus propias normativas o regulaciones que determinan la asignación y el uso de los recursos.

- El grado de concentración de control sobre el recurso por el grupo de interés. En este sentido, es más importante, quizá, la importancia o el poder que mantiene la administración pública. Los festivales tienen una repercusión territorial limitada (en una gran mayoría local o regional) y acuden a las distintas administraciones de referencia geográfica con el objetivo de obtener apoyos económicos (del municipio, diputación o de la comunidad autónoma) y, también, en especie (cesión de espacios o

personal, licencias de uso, etc.). En este sentido, no solo se produce una concentración de poder por el número de administraciones existentes a las que recurrir sino también por el difícil acceso a otro tipo de recursos económicos que hagan sostenible el evento artístico. En el caso de los patrocinadores, la concentración de poder se presume más diluida dada la existencia de múltiples empresas. Los esfuerzos, entonces, se focalizan en encontrar a aquellas con capacidad o interés por patrocinar el festival.

Los recursos económicos procedentes tanto de la administración pública, sobre todo en los países europeos, como de los patrocinadores han sido determinantes en el entorno de los festivales en el periodo de esplendor 1990-2007. Por un lado, la administración conseguía un impacto social y económico en el territorio a través de las ayudas a los festivales. A su vez, los eventos artísticos han sido para los patrocinadores una extraordinaria herramienta de comunicación por el poder de atracción que estos poseen en comparación con la temporada estable. Este apoyo ha sido muy positivo durante pues ha ayudado a consolidar el fenómeno pero, por el contrario, ha creado una alta dependencia y, en consecuencia, una alta vulnerabilidad de los festivales a éstos recursos económicos. De hecho, en el momento actual, en el que se han adoptado medidas restrictivas tanto por parte de la administración como por parte de las empresas privadas la dependencia se agrave más aún si cabe y la vulnerabilidad de los festivales aumenta cada día.

2.4 Referencias y análisis aplicados a la gestión de los recursos humanos en los festivales

2.4.1 Caracterización de la gestión de recursos humanos en los eventos

En el conjunto de acciones estratégicas operativas que intervienen en la organización global de un festival, un aspecto clave es la selección y la gestión de los recursos humanos (Bowdin *et al*. 2010). Éste factor representa un elemento crítico para el éxito de las actividades culturales ya que éstas son trabajo-intensivas (Frey 1996; Throsby 1996; Hanlon y Jago 2000; Gallina 2005). Para algunos autores, la gestión de los recursos humanos es el aspecto más complejo y exigente de la organización de eventos (Van Der Wagen 2007), en especial, el proceso de selección de los mismos (Hanlon 2002).

Boxall y Purcell (2011) ofrecen cuatro razones por la que una buena gestión de los recursos humanos es importante en la industria de los servicios (en la que se integra el sector de los eventos). La primera de ellas hace referencia a los costes del personal ya que suponen una gran proporción de los costes totales. En la segunda, se enfatiza el hecho intangible de los servicios, como la calidad de éste y la amabilidad del personal, que dependen, en gran medida, de las habilidades, la personalidad y el estado de ánimo de los miembros del equipo. En los eventos, este hecho es más pronunciado, si cabe, ya que entra en escena el factor "imprevisto". Es decir, en cualquier evento pueden suceder acontecimientos no planificados en un origen que provoquen que el personal haya de trabajar bajo una alta presión con el objetivo de conseguir el óptimo desarrollo de éste. Otro aspecto es la característica intrínseca del servicio que, en los eventos, es producido y consumido al mismo tiempo. Se requiere, por tanto, que la fuerza de trabajo sea muy flexible para satisfacer las posibles variaciones en la demanda del producto. Además, el servicio al consumidor juega un papel fundamental en la satisfacción final del cliente.

La duración limitada, carácter intensivo, periodicidad y estacionalidad de un festival, así como su singularidad simbólica y reconocimiento externo, inciden de lleno en la particular estrategia de gestión de sus recursos humanos, más allá de su caracterización como actividad de servicios. La principal consecuencia que se deriva, en particular, frente a la organización de actividades estables, es el escaso margen que existe ante los errores que puedan sobrevenir en la organización y la planificación del mismo (Van Der Wagen 2007; Bonet 2011). Hecho este que se pone

especialmente de manifiesto cuando se trata de reclutar, seleccionar, motivar, fidelizar, retener, retribuir y recompensar a los recursos humanos (Hanlon 2002). Las consecuencias en aquellos aspectos más relevantes son:

- Las relaciones vitales entre el núcleo organizacional y la comunidad en la que se inserta. Cabe reseñar la fuerte relevancia de los voluntarios[31] como fuerza de trabajo, tanto en los niveles de gobernanza de la organización como en algunos de los más operativos, como recepción y relaciones públicas. Así pues con el objetivo de facilitar el reclutamiento de voluntarios y, sobre todo, cuando este grupo representa una gran proporción, se mantiene un circuito de comunicación fluido entre la organización y la comunidad (Getz 2005, 2007).

- La no existencia de una plantilla contratada fija y permanente en una gran mayoría de organizaciones que desarrollan eventos. En el caso concreto de los festivales, bien presentan una dimensión reducida o bien carecen de ella (Hanlon y Jago 2000; Bonet 2011).

- El liderazgo y el control del núcleo central de la organización se expresa, en la mayoría de los casos, a través de métodos directos e interpersonales en lugar de los sistemas formales de gestión del personal públicas (Getz 2005, 2007).

- El carácter periódico e intensivo que requiere, en ocasiones, de inyecciones de personal a gran escala y en progresión a medida que se aproxima la celebración del evento (Hanlon y Jago 2000; Hanlon 2002; Van Der Wagen 2007; De León, 2011; Goldblatt 2011). De esta manera, los gestores deben acomodarse a un rápido proceso de cambio que desarrolla un gran alcance. Este hecho requiere de un modelo organizacional flexible, lo suficientemente innovador, que permita una positiva comunicación y coordinación (Hanlon 2009). Además, al no existir el suficiente tiempo de formación del equipo, el reclutamiento y la selección adquiere una dimensión especial pues si se cometieran errores, éstos no podrían

[31] Se entiende por voluntario a aquella persona que ofrece sus servicios por propia voluntad y sin esperar compensación económica alguna. En su mayoría responde a objetivos altruistas o ligados al alcance de metas personales.

solventarse y tendrían como principal consecuencia el fracaso del evento (Bonet 2011).

Además, no hay que olvidar que un evento (entendido como proyecto) es una colaboración temporal de distintos actores en un período de tiempo predeterminado para completar una tarea compleja y pre-especificada" (Lorenzen y Frederiken 2005: 198). En este sentido, De León (2011) plantea una situación que puede suceder en multitud de festivales: la construcción de una estructura *ad-hoc* que se insiere en otra estructura organizativa superior. Otra línea tipología de estructura son las latentes, es decir, individuos (empleados en diferentes empresas o autónomos) que forman equipos de trabajo temporales (en muchos casos provenientes de alianzas estratégicas estables) que se centran en aspectos operativos de la actividad (Colomer y Carreño 2011) y que utilizan las experiencias anteriores de colaboración profesional y las redes relacionales de su propio personal laboral habitual (Bonet *et al*. 2008; Oakley 2007). Como expresa Bonet (2011: 71-72) "un buen festival es una estructura latente, formada por un conjunto de profesionales y empresas acostumbradas a trabajar de forma conjunta e intermitente a presión".

De una manera u otra, en todas estas organizaciones existe, por un lado, una evolución ascendente del número de trabajadores durante la preparación, con una explosión durante los días de celebración del evento. Pasado este, la organización se reduce drásticamente. Es decir, son organizaciones en las que, regularmente, su fuerza de trabajo se expande y se contrae durante su ciclo de vida, aquello que Toffler (1990) denomina "*pulsating organizations*" y que ha sido desarrollado en el caso de los eventos por Hanlon (2002). Estas se pueden definir en dos tipologías: las *"regular rhythm organizations"* u organizaciones intensivas, temporales y periódicas (entre ellas los festivales) y las *"single pulse organizations"*. En las primeras, el equipo de trabajo se expande y contrae en función de las fechas de celebración del evento y en la mayoría de las ocasiones nunca se desmantela totalmente. En la segunda tipología, es posible encontrar tanto eventos únicos (bodas o conmemoraciones) como eventos periódicos que aunque se llevan a cabo regularme son celebrados en distintos lugares y organizados por estructuras diferentes que se crean, aumentan, disminuyen y, finalmente, se descomponen (como los juegos olímpicos o los congresos académicos). Las consecuencias en términos de gestión de los recursos humanos son claramente diferentes en uno y otro caso.

Las organizaciones intensivas, temporales y periódicas se caracterizan fundamentalmente por ser: flexibles (capaz de adaptarse a los cambios rápidamente); poco jerárquicas (con un énfasis horizontal en términos de diferenciación); con alta concreción de las tareas y responsabilidades (dado el escaso margen de tiempo existente para aprender las tareas a realizar, el gran número de trabajadores y la diversidad de sus horarios); descentralizadas (particularmente durante la etapa cumbre del evento en la que escasea el tiempo de reacción y es necesario solucionar problemas rápidamente); transforman regularmente la estructura interna y necesitan satisfacer y motivar, en alto grado, a su fuerza de trabajo (Hanlon y Jago 2000). Asimismo, los equipos de trabajo suelen ser de pequeña dimensión y se caracterizan por un alto grado de multidisciplinariedad. En este sentido, Atkinson (1985)[32] establece un modelo diferenciado, fundamentalmente, por las diferentes tipologías de personal y las políticas de gestión a adoptar en cada una de ellas. Éste establece un primer núcleo central a los que se añaden tres grupos periféricos más:

- El núcleo central de trabajo. Éste es el más importante de la organización ya que posee el conocimiento y la experiencia global de las operaciones del evento. Por tanto, es fundamental su estabilidad y la creación de políticas de desarrollo profesional y de reconocimiento con el objetivo de alargar su permanencia.

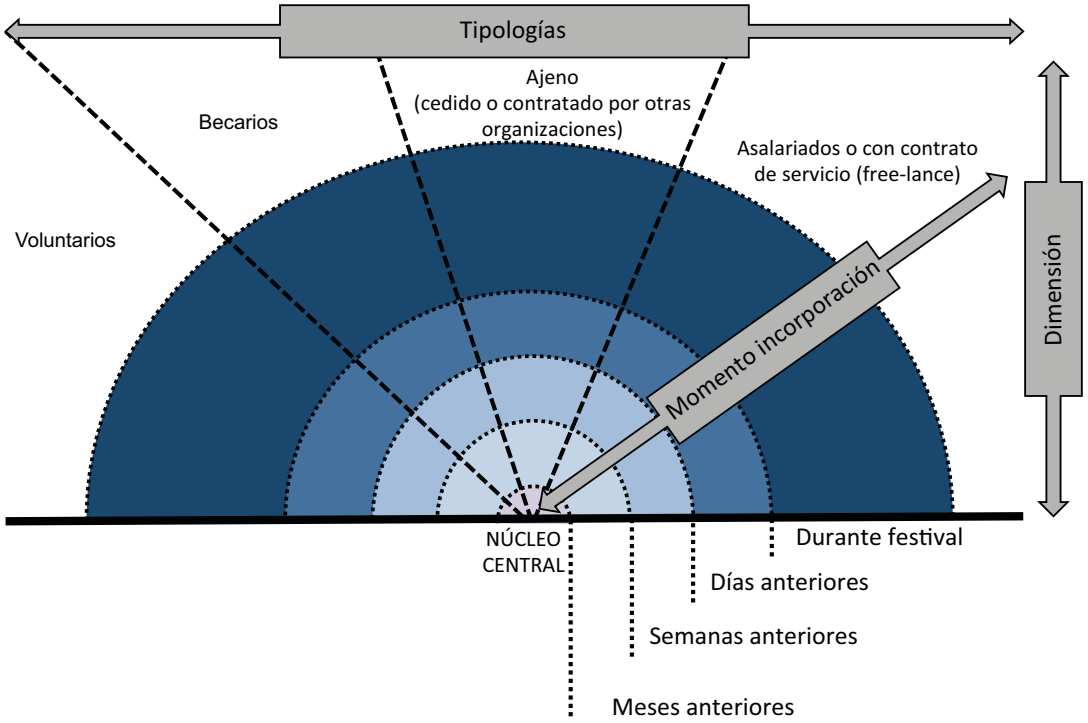
- Los grupos periféricos. El primero de ellos, es el personal contratado de manera regular y que, según este modelo, posee habilidades genéricas. El segundo grupo periférico es similar al primero salvo en que la relación establecida con el evento es más puntual. En el último grupo, se incluirían a los trabajadores ajenos contratados por otras agencias de personal. Y más allá, se encontrarían los voluntarios que, en algunos eventos, son una parte fundamental.

En esta misma lógica, Bonet (2011) establece que lo ideal es que la estructura sea lo más horizontal posible ya que es necesario evitar la existencia de problemas de identificación del evento artístico entre el núcleo central de la organización (impulsor y gran conocedor del proyecto) y el resto del personal "satélite". Éste último, frecuentemente tiene muy poca responsabilidad ejecutiva aunque en muchos casos es la cara visible y pueden incidir en la experiencia tanto de los participantes activos del

[32] Citado por Johnson 2012: 96-97

evento (profesionales, artistas, grupos, compañías, etc.) como de los participantes pasivos (espectadores). La ilustración número 6 describe las distintas tipologías de personal, así como su proceso de incorporación y la dimensión de la estructura.

Ilustración 6: Tipologías de personal, incorporación y dimensión



Atkinson (1985), Walton (2010), Hanlon y Jago (2000), Hanlon (2002), Van Der Wagen (2007), Bonet (2011), De León (2011), Goldblatt (2011) . Elaboración propia.

El núcleo central está formado por el pequeño grupo de responsables organizativos del proyecto, personas que de forma permanente tienen en mente su desarrollo, aunque trabajen asimismo en otras actividades. Un segundo grupo, también de pequeño tamaño, se incorpora algunos meses antes de la celebración del evento. Está compuesto por los responsables de las distintas áreas más algunos ayudantes. En los días o semanas anteriores al evento, la incorporación es creciente hasta alcanzar su zenit durante la celebración del festival (Walton 2010, Hanlon y Jago 2000; Van Der Wagen 2007; Goldblatt 2011). El momento puntual de incorporación de cada uno de los trabajadores, crucial en el desarrollo del evento (Walton 2010), y la extensión temporal del proceso de organización dependen de la dimensión del festival (presupuestaria, extensión temporal y número de actividades programadas).

Las relaciones contractuales que se producen en un evento son muy diversas y se puede distinguir entre personal propio (asalariado o con contrato *freelance*), empresas subcontratadas o servicios cedidos (como los municipales, entre los que destacan, la policía o brigadas municipales), voluntarios y becarios (Van Der Wagen 2007; Hanlon 2002; Bonet 2011).

Desde el punto de vista de la dimensión o volumen de personal, la estructura organizativa es "directamente proporcional o suele corresponder a la magnitud del mismo evento, a la cantidad de espacios y de artistas a programar, así como a los recursos disponibles y al contexto general". Y agrega que "sobre todo, debe ser congruente y acorde con la propia estructura organizativa de quien los realiza, ya sea de titularidad pública o privada" (De León 2011: 117).

Otro aspecto importante es la configuración de la estructura organizativa ya que es un paso previo a establecer las formas de gestionar los recursos humanos que conforman a ésta (Timo, 1999). Teniendo en cuenta la fluctuación de personal que se produce en todo el proceso de organización y desarrollo de un festival, aplicando a Slack (1997) y Robbins y Barnwell (1998)[33], las claves para configurar la estructura organizativa son:

- La diferenciación (implica, por un lado, la separación horizontal entre las unidades, la profundidad vertical vinculada al nivel jerárquico determinado en la organización y la diferenciación espacial de las instalaciones y el personal). Es similar a las organizaciones genéricas, pues se incluyen los tres componentes: verticalidad, horizontalidad y espacialidad. No obstante, el hecho de que se produzca un aumento cuantitativo exponencial a medida que se acerca la celebración del evento influye en que se produzca una expansión mucho mayor a nivel horizontal y vertical.

- La formalización (se vincula con el grado de establecimiento de normas, comunicaciones y procedimientos que los individuos deben seguir en la organización). Es un hecho fundamental en el ámbito de los festivales pues el número y la variedad de personal que se incorpora al equipo de trabajo requiere de información trascendental (reglas, descripciones de puestos de trabajo, comités y detalladas políticas y procedimientos de actuación).

[33] Citados por Hanlon (2002)

- La centralización (grado de delegación existente en la toma de decisiones). En el caso de la centralización y descentralización es necesario distinguir dos momentos fundamentales. En primer lugar, durante el período de organización del mismo. En éste, existe un grado de centralización similar al de las organizaciones genéricas, es decir, las decisiones son tomadas de manera central. Sin embargo, durante la celebración del evento las condiciones varían sustancialmente: el personal necesita reaccionar rápidamente ante cualquier eventualidad y no siempre puede esperar a la aprobación de la dirección en determinadas acciones, produciéndose, así, una mayor descentralización.

Respecto al organigrama básico de una estructura organizativa, en los proyectos no se establecen diseños organizacionales sino que varían en función de la duración, del tamaño, del presupuesto y del área de actividad (Lorenzen y Frederiksen 2005). Shone y Parry (2004), aunque más desde el punto de vista de los eventos en general, establecen cinco áreas de la estructura organizativa: presidencia o gerencia, operaciones, finanzas, marketing y, por último, salud, seguridad y aspectos legales. A estas cinco, Vander Der Wagen (2007) añade una sexta: los recursos humanos. También afirma que en muy pocos casos (salvo en los de mayor dimensión en los que es altamente recomendado) existe exclusivamente en la estructura organizativa este departamento y son los equipos restantes (gestión de espacios, dirección artística, gestión de operaciones etc.) los encargados tanto de ordenar su contratación como, posteriormente, de gestionarlos.

En el ámbito de los festivales, Bonet (2011: 72-73) afirma que “no existe un modelo funcional prototípico válido” y que, en general, “los modelos varían en relación al volumen de la programación (número de espectáculos)”. Aun así, este último autor, establece unas posibles áreas o parcelas principales de especialización:

- “Equipo artístico (selección, programación, acompañamiento y presentación de los espectáculos y las actividades) que a menudo incluye también a los responsables de dinamización pedagógica.

- Equipo de comunicación (diseño e implementación de la campaña de marketing, prensa y relaciones públicas).

- Equipo administrativo (presupuesto, contabilidad, captación de recursos externos, recursos humanos y contratación).

- Equipo técnico y de producción ejecutiva (productores, técnicos)."

2.4.2 Retos en la gestión de los recursos humanos

Las características propias de las estructuras organizativas intensivas, temporales y periódicas establecen diferentes retos en la gestión de los recursos humanos: el proceso de reclutamiento y formación de trabajadores pues se caracteriza por un alto riesgo y, en algunos casos, elevado coste y el reemplazo de trabajadores pues provoca inestabilidad y ineficacia en las organizaciones. Por lo que, se plantea como elementos críticos: los mecanismos de selección y el establecimiento de estrategias de inducción o introducción (formación) y de fidelización (Goldblatt 2005; Getz 2007; Van Der Wagen 2007; Hanlon y Jago 2009; Deery 2009; Walton 2010; Bonet 2011; Johnson 2012).

Mecanismos de selección

La literatura demuestra que existen muchas similitudes en el proceso de selección de las habituales estructuras de negocio y las estructuras que organizan eventos (Hanlon 2002). Sin embargo, el proceso requerido en el ámbito de los eventos es más intenso y, por tanto, es extremadamente difícil establecer un proceso de reclutamiento altamente formalizado (Okley 2007). Por tanto, el período de selección de los trabajadores es uno de los momentos más complejos en el ámbito de los recursos humanos pues "una pobre selección del personal pueda tener unas graves consecuencias organizacionales, como puede ser, que los plazos límite del proyecto no se cumplan o que se desperdicien esfuerzos en la gestión" (Hanlon 2002: 55) agravándose además por la no existencia de suficiente margen de tiempo para reemplazar la selección (Bonet 2011). Todo ello puede llevar al evento al fracaso minando así la imagen del mismo (Flynn 1996; Hanlon 2002).

El proceso de selección de los recursos humanos en los eventos se divide en cinco pasos (Hanlon 2002):

- Definición. Es necesario determinar: el volumen de personal requerido; las tipologías de contrataciones; las tareas a desarrollar (y sus necesidades); los perfiles y competencias; y las responsabilidades otorgadas.

- Reclutamiento (determinación de los diferentes mecanismos para poder seleccionar al grupo de personas) y realización de entrevistas. Existen autores, como Van der Wagen (2007), Hanlon y Jago (2000), Slack (1997) que establecen, en el ámbito de los eventos, los habituales procedimientos de selección: los anuncios en periódicos, los anuncios en la página web del evento, las agencias privadas de empleo o la utilización de las redes de contacto del propio personal, la búsqueda activa o la promoción interna. En este sentido, Hanlon (2002) afirma que algunas de ellas pueden ser dependientes del volumen de presupuesto disponible del evento ya que pueden resultar muy costosas.

- Selección del empleado. Los aspectos clave que condicionan la selección de uno u otro trabajador son la calidad intrínseca y la experiencia previa (Bonet 2011; Oakley 2007; Getz 2005). Es decir, las credenciales del personal contratado se determinan más por la calidad de la experiencia previa que por la formación académica que hayan podido obtener. No obstante, es importante que el personal contratado posea unas determinadas competencias para el ejercicio de su labor. Entre otras, destacan, las siguientes: capacidad de planificación, empatía y comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, capacidad resolutiva, capacidad analítica, contactos profesionales, habilidades informáticas y técnicas, rápido aprendizaje, negociación (Hanlon 2002; Arcodia 2009; Getz 2007; Oakley 2007).

- Evaluación del proceso de selección. Establecimiento de indicadores de evaluación para la elaboración de futuros procesos.

Las estrategias de inducción o introducción (formación) y de fidelización

Por otro lado, en un ambiente de negocios ordinario, la mayoría de las organizaciones se aferran a sus trabajadores durante extensos períodos temporales. Se les concede el tiempo necesario para desarrollar las habilidades y los conocimientos requeridos para el desempeño de sus funciones (Van Der Wagen

2007). Sin embargo, en los eventos, como los festivales, existen dos factores determinantes que crean grandes diferencias: el carácter intensivo discontinuo de la actividad y el escaso tiempo de formación del trabajador. La mayoría de los contratos de trabajo realizados en los eventos son de corta duración aún en áreas clave de la organización del mismo. Estos contratos, por tanto, aunque configuran y aumentan la trayectoria profesional de los participantes no proveen de una continuidad laboral a los trabajadores (Mair 2009). Por este motivo, muchos miembros del equipo realizan otros trabajos complementarios con otras actividades semejantes (como la participación en otras tipologías de eventos, en equipamientos con programación estable u otros festivales) que, en algunos casos, son su principal fuente de ingresos (Drummond y Anderson 2003). Además, los trabajadores son contratados a medida que se acerca la inauguración del festival y según las necesidades a suplir en los diferentes departamentos que se traduce en escaso tiempo de margen para formar adecuadamente a los empleados.

Todos estos factores aumentan la complejidad de la gestión de los recursos humanos en los eventos artísticos. Con el objetivo de reducirla es fundamental establecer de inducción o introducción (formación) y fidelización. Estas estrategias son independientes de la tipología de trabajadores existentes, es decir, es indiferente de si la estructura organizativa está compuesta por un gran número de voluntarios o si son todos ellos personal laboral contratado (Johnson 2012).

La primera de ellas, la inducción o introducción a la organización adquiere, en el ámbito de los eventos, una mayor importancia debido a la gran variedad de tipologías de personal con diferentes necesidades, actitudes y experiencia. Inducir significa proveer a los nuevos empleados, independientemente de su tipología, de información completa sobre la organización (visión de la organización, objetivos y expectativas generales) y los roles que se le asignan (Hanlon 2002). Además, Getz (2005: 226) amplía esta información y determina que “para conseguir una mayor eficacia del proceso de inducción o introducción es imprescindible: proveer de información básica sobre el evento (misión, objetivos, *stakeholders*, presupuesto, localizaciones, detalles específicos del programa); realizar visitas a espacios, proveedores, oficinas y cualquier otra localización relevante; presentar al nuevo empleado al resto del equipo (ya sean trabajadores contratados o voluntarios)”.

Estos elementos son importantes para favorecer en el trabajador un sentimiento de pertenencia y reducir los niveles de ansiedad de los trabajadores,

incrementar las cotas de fidelización y mejorar los niveles de productividad y confianza. Además, es importante "garantizar al mismo tiempo la simplicidad, la flexibilidad y permitir que el personal reconozca y aprecie la importancia de su posición en el seno de la estructura" (Hanlon 2002: 54)

En el caso de la segunda, la fidelización, Hanson (2002) define cinco estrategias fundamentales: asegurar una visión de la organización compartida con el personal ya que provoca que el equipo de trabajo se sienta valorado; que exista una remuneración consecuente con las funciones desempeñadas; ofrecerles responsabilidad en sus funciones ya que al sentirse propietario ejecuta sus tareas de manera más eficiente; reconocer su labor durante todas las fases del proyecto e incluso una vez finalizado; y evaluar su trabajo así como las relaciones establecidas con el núcleo central de la organización. En definitiva, tal y como apunta De León (2011: 117) "lo importante en cualquier proyecto es generar el clima de trabajo amable y profesional que permita la confianza y el crecimiento conjunto de los colaboradores y participantes para que mantengan la energía, el ánimo, la voluntad, la pasión y el compromiso durante todo el proceso".

Por tanto, es trascendental que los recursos humanos sean gestionados de una manera eficaz y eficiente en el período previo al acontecimiento (Van Der Wagen 2007). De hecho, Johnson (2012) establece que no es importante el tamaño o el tipo de evento organizado, sino que la clave del éxito viene determinada por el conocimiento del personal, los requerimientos que se les exige y la habilidad y motivación del mismo para llevar a cabo las acciones encomendadas. Así, lo confirma también Bonet (2011: 71) pues advierte que "en un festival una mala gestión o una equivocación (en relación a los recursos humanos) son o bien irrecuperables o bien se paga un coste muy alto por ellas, tanto en términos personales como financieros".

Una gestión que, por un lado, se vincula con la organización y con el desarrollo del evento y, por otro, se relaciona con la creación de determinadas políticas. Políticas formuladas a partir de los intereses de los diversos agentes influyentes y otros elementos de contexto: el mercado laboral; las estrategias de negocio y su situación; el uso de las tecnologías; las características singulares de la fuerza de trabajo; la influencia legal y social (Johnson 2012: 95).

3. ESTRATEGIAS GENERALES

Este capítulo, que tiene por objetivo estudiar la estrategia general de los festivales y es básico para entender las principales lógicas de gestión, se desarrolla con la parte analítica de los resultados del trabajo de investigación procedentes del cuestionario enviado a los festivales españoles de música y artes escénicas. El método utilizado en este trabajo de campo es no probabilístico por cuotas y el índice de respuesta alcanzado es del 30% pues de los 623 cuestionarios enviados[34] se obtuvieron un total de 182 cuestionarios válidos (un 23% del universo). Por otro lado, además de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación empírico, se ha utilizado información procedente del censo elaborado para el desarrollo del trabajo de campo fechado en enero del 2012 (con datos del 2011).

En primera instancia, se analiza la institucionalidad, la misión y los objetivos del festival. Así mismo, se describen los diferentes elementos clave en la definición del producto (género artístico predominante, territorio principal en el que se desarrolla, temporalidad, actividades artísticas y sus características, la inversión y el presupuesto global) y en el perfil de la audiencia. Posteriormente, se estudia el comportamiento y la estrategias generales de los festivales desde dos perspectivas: por un lado, se cruzan entre sí cuatro de las variables clave en la gestión de los eventos artísticos (carácter del organismo titular, volumen del presupuesto, género artístico y territorio en el que se ubica); por otro, se toman las variables clave como referencia para analizar diferentes relaciones significativas entre ellas mismas y entre otros elementos descritos en el propio capítulo.

Todos estos análisis tienen su origen en la cuestión principal del apartado que formula que **las estrategias generales de los festivales, a través de las que se pueden determinar diferentes tipologías de comportamiento, vienen marcadas por la dependencia o el carácter del organismo titular, el género artístico y el volumen total del presupuesto**. Ésta se concreta en las siguientes hipótesis:

> HEG.1: La dependencia o el carácter público, lucrativo o no lucrativo del organismo titular (independientemente de la forma jurídica del mismo) está relacionado con el género artístico, el volumen del presupuesto y la dimensión demográfica del territorio de referencia.
>
> HEG.2: El género artístico predominante condiciona las características de la programación (número de espectáculos, número de grupos y artistas,

[34] Se envía a aquellos festivales de los que se dispone una dirección de correo electrónica actualizada.

procedencia y carácter de los mismos), el diseño temporal (número de días, estacionalidad, concentración temporal e intensidad de actividades) y el perfil de la audiencia (edad y procedencia).

HEG.3.: El volumen del presupuesto condiciona las características de la programación, el diseño temporal y el tamaño de la audiencia.

3.1 Institucionalidad

Una de las claves que caracteriza el modelo de gestión de un festival es su titularidad y su anclaje institucional. En algunos países, la gran mayoría de los festivales están gestionados por entidades cuya forma jurídica es privada sin afán de lucro. Este hecho, no obstante, no explicita los diversos niveles de financiación y, por tanto, el compromiso de la administración pública o la búsqueda de recursos propios. En el caso específico español, la forma jurídica, tal y como se analiza posteriormente, enmascara el verdadero carácter del organismo titular y la dependencia de las organizaciones a los recursos públicos.

Así, el 53% del conjunto de los festivales de música y artes escénicas españoles participantes en la investigación están organizados por entidades con forma jurídica privada no lucrativa, un 32% pública y un 15% privada lucrativa (tabla número 10).

Tabla 10: Forma jurídica de los organismos titulares

	Artes escénicas	Música	Total
Administración pública			
Ayuntamiento	29%	23%	26%
Diputación	1%	2%	2%
Comunidad Autónoma	2%	1%	2%
Centros educativos públicos	4%	-	2%
Otros	1%	-	1%
Org. con ánimo de lucro			
Sociedades limitadas	9%	16%	13%
Sociedades anónimas	-	3%	2%
Cooperativas	1%	-	1%
Org. sin ánimo de lucro			
Organismos e institutos autónomos	4%	3%	3%
Fundaciones, patronatos, consorcios	15%	19%	17%
Federaciones, asociaciones	33%	33%	33%
	100%	100%	100%

Sin embargo, estos datos, tal como se detallaba anteriormente, ocultan una singular característica: la administración pública española, independientemente del nivel territorial, ha creado, durante estas últimas décadas de democracia, multitud de organismos con forma jurídica privada para conseguir una mayor independencia y

autonomía en la gestión. Así pues, tal y como muestra la tabla número 11[35], el 29% de entidades cuya titularidad es privada no lucrativa y el 11% de las lucrativas se encuentran en este caso ya que son autónomas a nivel de gestión pero dependen directamente de organismos públicos. Dada esta peculiaridad que presenta la forma jurídica, en esta investigación se toma como variable fundamental el carácter o dependencia orgánica del organismo titular y no la forma jurídica. En este caso, por tanto, los festivales cuyo organismo titular tiene carácter público representan un 48%, en el caso del privado no lucrativo un 38% y en el lucrativo tan solo un 13%.

Tabla 11: El carácter del organismo titular según la forma jurídica

	Forma jurídica			
Carácter del org. titular	**Público**	**Privado Lucrativo**	**Privado no lucrativo**	**Total**
Público	100%	11%	29%	48%
Privado lucrativo	----	89%	----	13%
Privado no lucrativo	----	----	71%	38%

[35] La prueba del Chi-cuadrado de Pearson demuestra que la significatividad asociada es menor a 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (independencia entre las variables) y se confirma que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

3.2 Misión, objetivos principales y secundarios

La misión de los festivales establece la guía principal para la definición del producto, así como, el perfil de las audiencias y, en última instancia, la definición de las diferentes estrategias operativas que se desarrollan en el trascurso de la organización y celebración del mismo. Sin embargo, son pocos los festivales que explicitan en sus documentos públicos, de manera clara y concisa, la misión que persiguen y les dirige. Además, en muchos casos, existe el peligro de la retórica dominante que se centra en multitud de ocasiones en aspectos artísticos. Por este motivo, es necesario recurrir a los objetivos y, a veces solo de forma implícita, a las estrategias para poder determinar la misión y orientación de cada festival por parte de sus titulares. Así pues, aplicando a Bonet (2011), se ha preferido realizar un análisis más riguroso centrado en el estudio de los objetivos principales y secundarios, pero no solo de carácter artístico, sino también industrial o territorial y social. [36]

Siguiendo esta clasificación, se observa, en la tabla número 12, que los objetivos principales con un mayor índice de respuesta son los artísticos: con un 50% "Potenciar la formación y ampliación de los públicos"; con un 41% "Dar a conocer nuevas obras, géneros y repertorio"; y le sigue, con un 33% "Apoyar a artistas emergentes". De los objetivos principales con carácter social y territorial los más destacados son, con un 34% "Desarrollar culturalmente un territorio" y, con un 26% "Democratizar el acceso a la cultura". En el caso de los que persiguen una lógica industrial, el más importante entre los principales es "Fomentar el desarrollo industria de un estilo / ámbito artístico" con un 25%.

En el caso de los objetivos secundarios, la situación se equilibra más entre los artísticos y los sociales y territoriales, perdiendo importancia los de lógica industrial. En este sentido destaca la importancia de "Democratizar el acceso a la cultura" y "Ser un lugar de fiesta y encuentro". Estos dos son los que mayor porcentaje presentan y además aumentan respecto a la categoría principal.

[36] En el cuestionario enviado se propone a los directores / gerentes una serie de objetivos y se les solicita la selección de máximo cuatro de ellos como principales y cuatro secundarios.

Tabla 12: Los cuatro objetivos principales y secundarios de la misión

	Ppal	Sec
Lógica artística		
Dar a conocer nuevas obras, géneros y repertorio	41%	18%
Apoyar la producción local	24%	22%
Celebrar o redescubrir un patrimonio musical	17%	3%
Apoyar a artistas emergentes	33%	25%
Apoyar a artistas en el desarrollo de proyectos innovadores	20%	17%
Promover el intercambio entre disciplinas artísticas	8%	14%
Potenciar la formación y ampliación de los públicos	50%	24%
Lógica social y territorial		
Fortalecer la identidad territorial	9%	14%
Desarrollar la atracción turística	18%	21%
Democratizar el acceso a la cultura	26%	32%
Fomentar y profundizar el diálogo intercultural	14%	13%
Apoyar regeneración social y económica de territorio degradado	6%	6%
Desarrollar culturalmente un territorio	34%	22%
Ser un lugar de fiesta y encuentro	18%	25%
Lógica industrial		
Ser una plataforma de intercambio profesional o de mercado	12%	13%
Fomentar el desarrollo industrial de un estilo / ámbito artístico	25%	12%
Estimular intercambios de experiencias entre profes. y amateurs	8%	11%

3.3 Definición del producto y el perfil de las audiencias

3.3.1 Género predominante y los estilos artísticos principales y secundarios

Un factor fundamental para la definición del festival es el género artístico y los estilos principales y secundarios que se incluyen en la programación. En este sentido, los directores artísticos pueden decantarse por configurar una programación altamente especializada o por seleccionar un conjunto de espectáculos más ecléctico o generalista. En la elección de una opción respecto a otra intervienen diversos factores como son, entre otros, la misión del festival, las preferencias y la tradición artística del organismo titular, el alcance territorial esperado del evento, el resto de los festivales existentes (y la competencia que pueden representar) o la oferta cultural estable del ámbito geográfico más cercano e influyente. Así, es muy posible, por ejemplo, que en una gran urbe se tienda a ser mucho más especializado dada la gran dinámica cultural que ésta seguramente dispone. Sin embargo, este hecho no significa que en las pequeñas urbes los festivales hayan de ser generalistas. En algunos casos, pueden existir eventos con una gran dimensión y alcance que compiten con otros del mismo nivel y buscan, por tanto, una mayor especialización para lograr diferenciarse.

En este sentido, el 53% del conjunto de los festivales de artes escénicas y música en España programan música como género principal, el 24% teatro y el 23% danza, títeres y circo. Sin embargo, si se analizan los estilos presentes en los diferentes programas, se observa una gran riqueza y diversidad de disciplinas artísticas (tabla número 13).

En los festivales de música erudita (21% del conjunto de festivales) predominan, principalmente, el estilo clásico y el barroco. No obstante, la música contemporánea también tiene un papel destacado ya que se programa en un 44% como estilo principal y en un 33% como estilo secundario.

En el caso de los festivales de música moderna, que representan el 14% del conjunto de los festivales, el estilo pop rock es el principal. También destacan el *reggae* y *ska* o la canción de autor. Sin embargo, en algunos festivales de música moderna se suelen incluir en su programa tanto estilos de música erudita como de jazz, *world y* tradicional. Aspecto éste que no se da con tanta frecuencia en los de música erudita.

El 18% del resto del conjunto de los festivales que programan música se inclinan más por un perfil artístico variado en el que incluyen, con carácter principal, la mayoría de los estilos musicales propuestos. Sin embargo, destacan por encima del resto, la música jazz (50%), tradicional (38%) y *world music* (34%). Los únicos estilos que no aparecen como categoría principal, en este grupo, son el tecno y electro y el metal y *hardcore.*

Por su parte, los festivales de teatro programan como estilos secundarios una gran variedad de disciplinas artísticas, entre las que destacan, la danza (50%) y el circo (36%). En el siguiente grupo, mucho más heterogéneo, es importante señalar el peso de las marionetas (37%) y la danza (27%), así como, de nuevo el teatro como estilo secundario en un 39% de los casos.

Tabla 13: Distribución de los 3 estilos principales y secundarios incluidos en la programación según el género artístico

	Festivales de música						Festivales de artes escénicas			
	Música Erudita		Música moderna		Jazz, *World*, Trad...		Teatro		Danza, Títeres, Circo…	
Estilos artísticos	**Ppal**	**Sec**	**Ppal**	**Sec**	**Ppal**	**Sec**	**Ppal**	**Sec**	**Ppal**	**Sec**
Medieval, renacentista	28%	21%		8%	3%	6%				
Barroca	59%	18%		4%	6%	6%				
Clásica	82%	10%		4%	16%	3%				
Contemporánea	44%	33%	4%	8%	6%	6%				
Lírica	31%	10%	4%		3%	6%				
Pop - rock		3%	100%	12%	13%	9%				
Canción de autor		3%	19%	12%	9%	6%				
Rap, hip-hop			4%	27%	3%	9%				
Tecno, electro			15%	19%		6%				
Metal, *hardcore*			12%	15%		3%				
Reggae, ska			23%	8%	9%	3%				
Jazz, blues	5%	10%	12%	8%	50%	6%				
Tradicional	5%	10%	23%	8%	38%	6%				
World	5%	15%	23%	12%	34%	16%				
Teatro							100%			39%
Teatro Musical								25%		5%
Circo								36%	5%	17%
Danza								50%	27%	12%
Música lírica								2%	2%	
Marionetas									37%	
Otras artes escénicas								39%	10%	10%
Multidisciplinar									20%	2%

3.3.2 Territorio principal en el que se desarrolla

La razón de ser de muchos festivales es difícilmente disociable del territorio en el que se ubican. En algunos casos, en espacios marcadamente rurales, la incapacidad de disponer de programación estable a lo largo del año dota al modelo "festival" la posibilidad de ofrecer una oferta excepcional y de calidad particular. En el otro extremo, en las grandes metrópolis que tienen una potente vida cultural y una oferta estable bastante más importante, los festivales acostumbran a desarrollarse como expresión de comunidades especializadas que buscan manifestar expresiones artísticas muy particulares. Otro, entre los elementos a tener en cuenta, es el carácter turístico de las poblaciones o el valor patrimonial que tengan éstas. En este sentido, los festivales pueden ser utilizados o bien como un reclamo o como un complemento cultural para alargar la temporada turística. Así pues, es necesario conocer en profundidad las dinámicas sociales y culturales de cada territorio para entender el desigual desarrollo del formato festival.

Sin embargo, dada la enorme diversidad de características territoriales que se pueden dar de manera simultánea (rural, suburbano, urbano medio, turístico, etc.) es difícil determinar una única variable territorial como variable exógena de los modelos de gestión analizados[37]. En el análisis de este trabajo, finalmente, se ha optado por el número de habitantes como un elemento comparativo más homogéneo aún las limitaciones que este indicador pueda presentar.

En el caso español, la distribución por comunidades autónomas de los festivales de artes escénicas y música realizada a partir del censo de eventos artísticos para la confección de esta investigación, muestra una gran asimetría geográfica pues mientras que algunas zonas concentran un gran número de festivales a lo largo del año, otras presentan mucha menos actividad (tabla número 14).

Uno de cada cuatro festivales organizados en España se celebra en *Catalunya*, a pesar de solo contar con el 16% de la población del total. Andalucía, aunque presenta mayor número de población, le sigue con un 12,4%. Y en tercer lugar, se sitúa la Comunidad de Madrid con un 9,2%. La media española de festivales por cada 100.000 habitantes es de 1,7, una proporción que es superada ampliamente por La Rioja (3,1 festivales). Le siguen, *Catalunya* (2,7), Aragón (2,4), País Vasco (2,3) y

[37] En el cuestionario, se incluyen cuatro categorías: turístico o no, rural, urbano o mixto, valor patrimonial o no y la localidad principal en el que se desarrolla el evento (obteniendo, posteriormente, el número de habitantes).

Castilla y León (2,2). Por el lado contrario, Madrid (1,1) y la Comunidad Valenciana (1,1) son las que menor ratio obtienen.

Tabla 14: Distribución de festivales según el género artístico y la ratio por cada 100.000 habitantes[38] según la comunidad autónoma

Comunidades autónomas	Fest. Música	Fest. A. escénicas	Total festivales	%	Población 01/01/2012	Fest. por 100.000 hab.
Andalucia	56	44	100	12,4%	8.449.985	1,2
Aragón	22	11	33	4,1%	1.349.467	2,4
Asturias	11	7	18	2,2%	1.077.360	1,7
Islas Canarias	20	13	33	4,1%	2.118.344	1,6
Cantabria	5	6	11	1,4%	593.861	1,9
Castilla la Mancha	12	23	35	4,4%	2.121.888	1,6
Castilla y León	21	36	57	7,1%	2.546.078	2,2
Catalunya	119	85	204	25,4%	7.570.908	2,7
Comunitat Valenciana	28	29	57	7,1%	5.129.266	1,1
Extremadura	4	12	16	2,0%	1.108.130	1,4
Galicia	27	21	48	6,0%	2.781.498	1,7
Illes Balears	14	8	22	2,7%	1.119.439	2,0
La Rioja	4	6	10	1,2%	323.609	3,1
Madrid	24	50	74	9,2%	6.498.560	1,1
Murcia	9	12	21	2,6%	1.474.449	1,4
Navarra	4	7	11	1,4%	644.566	1,7
País Vasco	25	25	50	6,2%	2.193.093	2,3
Ceuta y Melilla	1	0	1	0,1%	164.820	0,6
Diversas CCAA	3	0	3	0,4%		
Total	409	395	804		47.265.321	1,7

La distribución tampoco es homogénea si se examina el género artístico predominante. A nivel global, la proporción de festivales de música y artes escénicas es paritaria pero, territorialmente, se observa un predominio de los festivales de música en la costa mediterránea y atlántica, con la adición de Aragón y las excepciones de Cantabria y Murcia. En cambio, el interior castellano-extremeño se orienta de forma significativa hacia los festivales escénicos. Parece ser que el clima marítimo, el potencial atractivo turístico y el origen histórico condicionan mucho más de lo que podría imaginarse.

[38] Los datos referentes al número de habitantes proceden del INE y corresponden al censo fechado en enero del año 2012.

Por otro lado, si se realiza la distribución por densidad de población, los datos ofrecen diferencias significativas. La mayor concentración de festivales, con una ratio de 2, se sitúa en Madrid y Barcelona y la menor, con un 1,4, en el conjunto de los municipios de menos de 10.000 habitantes a pesar de que su dimensión demográfica representa el 90,6% del total (tabla número 15).

Tabla 15: La distribución de festivales según la densidad de población.

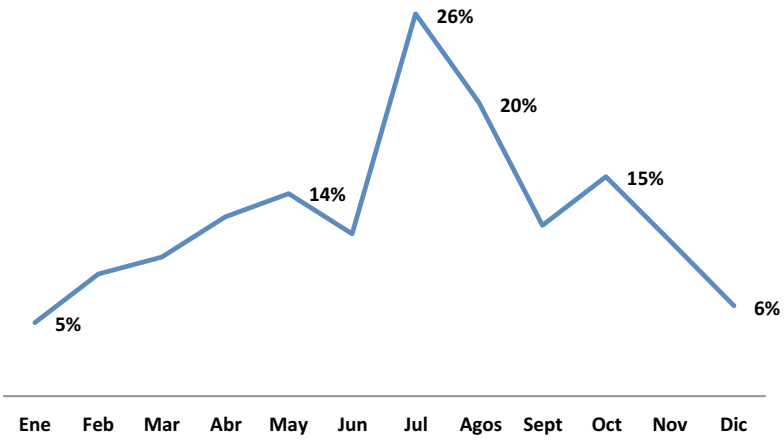
	Fest. Música	Fest. A. escénicas	Total festivales	% festivales	Nº municipios	Nº habitantes	Fest. por 100.000 hab.
< 10.000 hab.	67	68	135	16,8%	7.356	9.875.657	1,4
10.000 --- 49.999 hab.	115	93	208	25,9%	615	12.698.317	1,6
50.000 --- 99.999 hab.	48	58	106	13,2%	82	5.896.687	1,8
100.000 --- 999.999 hab.	123	118	241	30,0%	60	13.940.190	1,7
≥ 1.000.000 hab	43	54	97	12,1%	2	4.854.470	2,0
Diversos municipios	13	4	17	2,1%			
Total	409	395	804			47.265.321	1,7

3.3.3 Temporalidad

La selección del período de celebración, la duración, la concentración temporal y la intensidad de las actividades diarias es clave para el desarrollo y el éxito del festival. Esta selección global nunca es realizada al azar y, en ella, son clave factores de diversa índole, como pueden ser, entre otros: la misión y los objetivos del festival; el formato y la realización de otros eventos artísticos; la oferta cultural estable existente y que tiene capacidad de influencia; los requerimientos técnicos de las disciplinas artísticas incorporadas en el programa o incluso el carácter turístico del territorio en el que se celebra. Toda esta conjugación de elementos, hace que los titulares tomen una serie de decisiones que marcan, diferencian y le dan carácter al festival.

Respecto a la estacionalidad de los festivales españoles de artes escénicas y música, son los meses de julio y agosto los que concentran mayor número de eventos activos, con un 26% y 20%, respectivamente. Por el contrario, se observa que durante los meses en los que existe una programación estable, la actividad festivalera se reduce, siendo los meses de enero y diciembre los que menor índice presentan. Sin embargo, los meses de mayo y octubre, incluidos en este período, también presentan altos índices, aunque no alcanzan los niveles de los meses ubicados plenamente en el período estival.

Gráfico 1: Festivales activos según el mes de celebración



Por otro lado, destaca la larga duración de los festivales ya que la media es de 10 días y el 50% afirma disponer de más de siete días de actividades. Además, la ratio de concentración temporal[39] indica que un 54,1% de los festivales programan todos los días desde la apertura hasta el cierre del evento. El resto, también un alto porcentaje, es mucho más intermitente. La ratio de intensidad de espectáculos[40] por día muestra una media de 3,88. La mediana, sin embargo, es de 1,75, hecho que se entiende dado que el 23% de los festivales solo incluyen un espectáculo diario (tabla número 16).

Tabla 16: Otros aspectos temporales

	Media	Mediana	Desv tipica
Nº de días con actividad	10,01	7	8,48
Ratio concentración temporal	0,75	1	0,31
Ratio intensidad espectáculos por día	3,88	1,75	6,47

3.3.4 Actividades artísticas y sus características

El diseño y la configuración de la programación de cada edición de un festival finalizan con la elaboración de un determinado repertorio. Este programa, e independientemente del género artístico, puede estar compuesto por artistas invitados

[39] Esta ratio viene determinada por el cociente entre la diferencia del día de clausura y el de inauguración y los días de actividad total.

[40] Esta ratio se calcula a través de la división entre el número total de conciertos o representaciones y el número total de días con actividad.

de mayor o menor reconocimiento, compañías o grupos profesionales o amateurs, estrenos de obras o éxitos consagrados, espectáculos de pequeño, mediano o gran formato, de ámbito local o estatal o incluso internacional, propuestas más arriesgadas e innovadoras o más comerciales y convencionales. En definitiva, una amalgama de propuestas diseñada con una lógica artística que crea el sostén estético original y diferenciador de cada uno de los festivales. La consolidación, a través del paso del tiempo, de la línea seleccionada es la marca que identifica al evento artístico. Ésta, a medio / largo plazo, consigue que permanezca en la memoria de los asistentes más allá del período de celebración obteniendo así una mayor repercusión y alcance y, en consecuencia, una superior fidelidad de la audiencia.

Los resultados más destacados en este aspecto son: la media de espectáculos programados es de 25, sin embargo, más del 50% indica exhibir menos de 16; más del 40% de los grupos artísticos invitados son de ámbito local o regional; la dimensión de estos grupos es de pequeño o mediano formato pues la media indica 8,9 artistas por compañía o conjunto musical; finalmente, en el 42% de los festivales éstos conjuntos artísticos tienen, en su totalidad, carácter profesional (tabla número 17).

Tabla 17: Elementos clave de las estrategias artístico-culturales

	Media	Mediana	Desv tipica
Nº de espectáculos	25,03	16	38,27
Nº de grupos o compañías invitadas	22,94	15	37,87
Origen de los grupos			
Local / regional	41,88	38,47	31,03
Estatal	29,64	25	24,59
Europeo	16,87	15	18,16
Resto del mundo	11,8	5	18,32
Nº de artistas invitados	205	80	343
Nº de artistas medio por grupo o compañía	8,9		
	%		
Amateurismo de los grupos programados			
> 60%	17%		
Entre 60% y 20%	11%		
< 20%	30%		
Todos profesionales	42%		

3.3.5 Inversión y presupuesto disponible

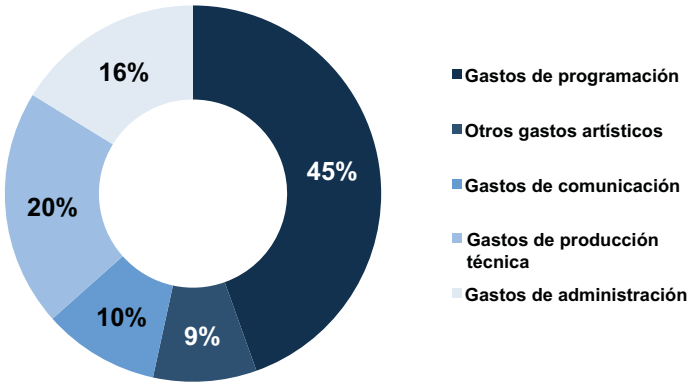
La dimensión del presupuesto es fundamental para entender la propuesta artística ofrecida y la repercusión y alcance del festival. Los gastos en los que se incurre en su desarrollo pueden clasificarse en: gastos propios de los artistas que representan un espectáculo u otros profesionales que participan en actividades paralelas; otros gastos derivados de la programación artística (alojamientos, las dietas o los desplazamientos); gastos de marketing y comunicación; gastos de los aspectos técnicos y, por último, gastos de administración.

El gerente o administrador es quién tiene la responsabilidad de realizar un control de los gastos y asignar a cada una de las partidas el importe adecuado ajustándose en todo momento a la dimensión del festival. En el caso de los gastos artísticos, éstos se pueden ver influidos, entre otros, por la categoría / fama del artista contratado, por la dimensión del grupo invitado o hasta por la lógica de cada uno de los mercados artísticos en los que se inserta el género programado. En este aspecto, el papel de las asociaciones o redes de festivales es fundamental pues a través de alianzas con compañías o grupos pueden establecerse convenios beneficiosos para ambas partes. Los gastos derivados de la comunicación son elementales para dar a conocer y difundir la propuesta artística aunque, en muchas ocasiones, se llegan a acuerdos de intercambios publicitarios en especie con algunos medios pudiendo así menguar esta partida sin perder de vista la promoción del evento. Otra partida fundamental, sobre todo en el espectáculo en vivo, son los gastos técnicos entre los que destacan: el alquiler de espacios estables y su adecuación; el montaje de instalaciones propias al aire libre; o la demanda específica de recursos artísticos, humanos y técnicos (sonido e iluminación) por cada uno los espectáculos que participan en la programación. Por último, los gastos administrativos hacen referencia a aspectos de gestión no incluidos en los anteriores apartados.

La media del gasto total del conjunto de los festivales de música y artes escénicas en España es de 375.058€ (con una mediana de 78.342€ y una desviación típica de 935.191). Al distribuir los valores por intervalos, se obtiene que más del 50% de los festivales poseen un presupuesto total inferior a 80.000€ y solo en 12,4% de los casos es superior a 600.000€. Pero, ¿cuál es el reparto de este presupuesto? En el gráfico número 2, se observa que la parte artística se lleva casi un 55% (suma de las retribuciones directas a los artistas y profesionales que participan y otros gastos derivados de la programación). A este porcentaje habría que añadírsele el 20% de los

gastos técnicos que se dirigen, fundamentalmente, a cubrir las fichas técnicas de los espectáculos programados. Un aspecto éste muy importante en este tipo de festivales ya que prácticamente la totalidad de las actividades son espectáculos en vivo y requieren de un montaje técnico de enorme complejidad, sobre todo, en los de gran formato. Finalmente, otro aspecto que destaca es que una de las menores partidas es la de comunicación que supone un 10%. Este bajo porcentaje puede venir dado por los intercambios de comunicación o por el uso de las TIC cuyo coste es inferior a los medios de comunicación convencionales y su efectividad puede llegar a ser, siempre cuando sean usadas con unos objetivos bien definidos, más alta y más focalizada al público objetivo.

Gráfico 2: Distribución de los gastos



Por otro lado, es interesante analizar la capacidad económica del propio organismo titular o el riesgo que puede asumir a través de la aportación que él mismo realiza. En el caso de los festivales españoles de artes escénicas y música, la media ofrece un valor nada desdeñable de más de 108.000€ (con una mediana de 10.000€ y una desviación típica de 345202). Existe, por tanto, una gran dispersión: en el 30% de los casos organismo titular no realiza ninguna aportación. En este sentido, es básico observar cómo afecta el carácter del organismo titular para delimitar o bien el compromiso de la administración pública en ofrecer a los ciudadanos un servicio básico y abierto a la comunidad o, en el caso de los privados y sobre todo en los lucrativos, para captar o diversificar su estructura de ingresos.

3.3.6 Perfil de la audiencia

La definición concisa del público objetivo al que va dirigido el producto es fundamental para la lograr el éxito deseado. Así, como en cualquier plan de empresa, es determinante conocer en profundidad los gustos y requerimientos de los clientes y las características distintivas del público (como la edad, el poder adquisitivo o incluso las pautas de comportamiento) para conseguir diferenciarse de la competencia. Son, estos aspectos, fundamentales para definir, por ejemplo, desde los contenidos de la programación o el espacio físico en el que se celebra el festival hasta el diseño de la campaña de difusión del evento artístico.

Por otro lado, la realización periódica de estudios de públicos es fundamental para el desarrollo del proyecto. Conocer la edad, el origen territorial y la opinión de los clientes es necesario para realizar una correcta evaluación y llevar a cabo, posteriormente, acciones mucho más focalizadas y eficientes. En este sentido, los festivales españoles muestran una gran debilidad: tan solo el 12% de los mismos afirma disponer de un estudio de públicos actualizado. Por este motivo, los datos sobre la edad y el origen territorial de los espectadores, recogidos a partir de la propia percepción de los encuestados, han de ser tomados con cierta prudencia.

Por una parte, respecto a la edad, las franjas predominantes son las situadas entre los 26 y 40 años y los 41 y 60 años. Éstas presentan en el grupo principal un 43% y un 35%, respectivamente. En el secundario estas cifras se reducen a 35% y 27% por cada una de ellas. La franja con menos consideración es la de mayor de 61 años que presenta tan solo un 1% en el grupo principal y un 7% en el secundario.

Por otra parte, respecto al origen territorial de los espectadores, las respuestas ofrecidas muestran que más del 70% son de origen local. Le sigue el ámbito regional con un 16%, el estatal con un 8% y, finalmente, el internacional con un 6%.

Finalmente, la media del número de espectadores de los festivales de artes escénicas y españoles en el año 2011 es de 14.197 (con una mediana de 5.200 y una desviación típica de 27.412). Así el 31% de los casos no alcanza los 3.000 espectadores y tan solo 4% atrae a más de 80.000 asistentes.

3.4 Análisis cruzado entre las diferentes variables

En los anteriores apartados de este capítulo, se han descrito diferentes variables que son fundamentales para obtener una primera perspectiva genérica enmarcada en la situación de los festivales españoles de música y artes escénicas. Para el análisis de las estrategias generales de los festivales, desde una perspectiva más concreta, es necesario seleccionar determinadas variables exógenas que influyen directamente en el desarrollo de otras variables endógenas. En este sentido, Bonet (2011: 46-47) establece a "el territorio en el que se ubica (centralidad o periferia geográfica, nivel socio-económico, educativo y en términos de capital cultural de la comunidad donde se asienta, densidad demográfica y oferta cultural, etc.), la institucionalidad (titularidad, gobernanza y valores organizativos, modelo de gestión, *stakeholders,* etc.), el proyecto artístico (comercial-rompedor, especializado-interdisciplinar-ecléctico, clásico-contemporáneo, estrenos-éxitos consagrados, etc.), el presupuesto disponible (volumen y evolución, financiación y estructura de ingresos, estructura de gastos, política de precios, etc.)" y sus interacciones como variables o factores clave para la conformación de un tipología. Esta investigación, con el objetivo de conocer los comportamientos y estrategias generales de los festivales, adapta este modelo en el análisis y selecciona diferentes variables que, además, acompañan al trabajo en toda su extensión. De esta manera, como territorio se utiliza el número de habitantes de la localidad principal en el que se desarrolla el festival[41]; para la institucionalidad, se toma el carácter o dependencia orgánica del organismo titular; en el caso del proyecto artístico, se selecciona el género artístico predominante en la programación; y, por último, en relación al presupuesto, el volumen del mismo es la opción escogida.

3.4.1 Relaciones significativas entre las variables clave

Para establecer las relaciones existentes, se realizan diferentes métodos estadísticos[42] y los resultados quedan resumidos en la tabla número 18. En ella, tal y como la hipótesis HEG.1 anuncia, se observa que la dependencia orgánica es un

[41] A pesar de que esta variable clave no se enuncia en las hipótesis se considera interesante analizarla para observar los resultados.

[42] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, ANOVA y coeficiente de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que, utilizando ANOVA, se pueda asumir la normalidad de los datos pero no la homogeneidad u homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

factor con significatividad con el resto de las variables clave: género artístico predominante (*p*=0,000), volumen del presupuesto (*p*=0,002), número de habitantes (*p*=0,000). Por otro lado, el género artístico predominante en la programación presenta significatividad con el volumen del presupuesto (*p*=0,011).

Tabla 18: Relaciones entre los factores clave

	Género artístico predominante	Volumen presupuesto	Nº habitantes
Car. org. titular	Chi2 pearson **0**	Kruskal-Wallis **0,002**	Kruskal-Wallis **0**
Género artístico predominante	Chi2 pearson -----	Kruskal-Wallis **0,011**	Kruskal-Wallis 0,423
Volumen presupuesto	-----	-----	C. Pearson 0,151 0,017
Nº de habitantes	-----	-----	-----

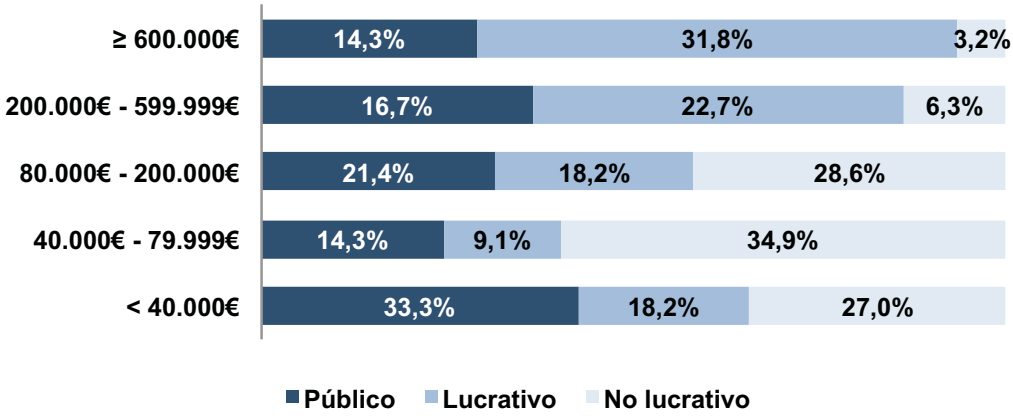
En los siguientes sub-apartados se precisan las relaciones establecidas entre las diferentes variables clave.

Dependencia orgánica del organismo titular

En relación a la dependencia orgánica de los organismos titulares que desarrollan festivales según el género artístico (*p*=0,000) se concluye, en primer lugar, que más del 60% de los festivales de música erudita y teatro dependen de organismos públicos. Por otro lado, más del 75% de los festivales de música moderna tienen un carácter privado (siendo casi el 35% lucrativo).

En segundo lugar, existe relación significativa entre el carácter del organismo y el volumen del presupuesto (*p*=0,002). Así mientras que para el sector público la media es de 354.850€ (con una mediana de 96.052€ y una desviación típica de 720450) y para el no lucrativo de 181.770€ (con una mediana de 66.520€ y una desviación típica de 586915), para el privado lucrativo alcanza la cifra de 1.163.765€ (con una mediana de 263.528€ y una desviación típica de 1919164).

Gráfico 3: Distribución carácter del organismo titular según el volumen de presupuesto



Así, más de la mitad de los festivales organizados por organismos de tipo lucrativo poseen un presupuesto mayor de 200.000€, mientras que más del 60% de los festivales organizados por entidades privadas no lucrativas tiene un presupuesto total inferior a los 80.000€. En el caso del sector público existen valores en todos los intervalos y presenta una mejor heterogeneidad en la dimensión de los eventos (gráfico número 3).

Por otro lado, el carácter del organismo titular ofrece diferencias significativas en relación al número de habitantes del municipio principal (p=0,000) en el que se desarrolla el festival. Así, se detecta que los festivales organizados desde el ámbito privado lucrativo se ubican en los municipios de mayor dimensión, pues la media alcanza los 922.474 hab. (con una mediana de 378.500 hab.). Los territorios en los que se ubican los festivales del ámbito público presentan una media de 153.404 hab. (con una mediana de 36.262 hab.) y los del privado no lucrativo de 273.318 hab. (con una mediana de 65.525 hab.). Por intervalos, se obtiene que más del 40% de los festivales de carácter privado se celebran en las ciudades de más de 1.000.000 de habitantes probablemente con el objetivo de conseguir mayor número de espectadores. En el caso de los organismos públicos, en un 57% de los casos, se suelen llevar a cabo en ciudades de menos de 50.000 habitantes. Municipios más pequeños en los que mayoritariamente la oferta cultural no alcanza los niveles de las grandes ciudades y en los que, por tanto, los festivales adquieren un papel importante. Para los festivales puestos en marcha por iniciativas privadas no lucrativas, la distribución es más homogénea siendo el intervalo más representativo el de ciudades con un tamaño entre 100.000 y 1.000.000 de habitantes (con una tasa de casi el 30%).

Género artístico predominante

El género artístico predominante en la programación de los festivales no es significativo según el número de habitantes (*p*=0,423) pero presenta relación respecto al volumen de presupuesto (*p*=0,011). La media del presupuesto según el género es: para los festivales de música moderna de 1.039.201€ (con una mediana de 125.000€ y una desviación típica de 1887212); en los de música erudita de 513.979€ (con una mediana de 116.000€ y una desviación típica de 987092); en Jazz, *world*, tradicional de 340.896€ (con una mediana de 90.000€ y una desviación típica de 778388); para los de teatro de 151.424€ (con una mediana de 41.647€ y una desviación típica de 309743) y, finalmente, para los de danza, marionetas o circo es 199.770€ (con una mediana de 72.150€ y una desviación típica de 499821). En el caso de los de música moderna, la mediana es muy inferior a la media (comparada con el resto de géneros es la más distante). Por intervalos, un 30% de los festivales de música moderna se sitúa en presupuestos mayores a 600.000€ y casi un 45% con menos de 80.000€. En el ámbito teatral, un 50% afirma disponer de menos de 40.000€. Si se dividen los festivales en dos grupos principales, música y artes escénicas, los primeros superan los 200.000€ en más de un 32% de los casos. Sin embargo, en el otro, esta cifra no supera el 18% (tabla número 19).

Tabla 19: Distribución del género artístico según el volumen del presupuesto

	< 40.000€	40.000€ - 79.999€	80.000€ - 199.999€	200.000€ - 599.999€	≥ 600.000€
Música Erudita	16,2%	24,3%	24,3%	18,9%	16,2%
Música Moderna	17,4%	26,1%	17,4%	8,7%	30,4%
Jazz, World, Tradicional ...	25,0%	21,4%	21,4%	21,4%	10,7%
Teatro	50,0%	11,9%	23,8%	7,1%	7,1%
Danza, Titeres, Circo ...	28,2%	25,6%	28,2%	12,8%	5,1%
Total	29,0%	21,3%	23,7%	13,6%	12,4%

3.4.2 Temporalidad

En este apartado, se estudian las relaciones existentes entre los factores clave determinados anteriormente y el período de celebración. A partir de diversos estadísticos[43], se obtienen la tabla sintética número 20. En ella, se observa, por un

[43] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, ANOVA y coeficiente de Pearson se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que, utilizando ANOVA, se pueda asumir la normalidad de los datos pero no la homogeneidad u homocedasticidad, a través del estadístico de

lado, que el género artístico muestra relaciones significativas con el diseño temporal (número de días, estacionalidad, concentración temporal e intensidad de actividades), tal y como enuncia una de las partes de la hipótesis HEG.2. Por otro, que el volumen del presupuesto muestra relación significativa con todos los elementos menos con la ratio de concentración temporal, cumpliéndose parcialmente uno de los fragmentos de la hipótesis HEG.3.

Tabla 20: Relaciones entre los factores clave y la temporalidad

	Car. org. titular	Género art. Predominante	Volumen presupuesto		Nº de habitantes	
Estacionalidad	Chi2 pearson	Chi2 pearson	Kruskal-Wallis		Kruskal-Wallis	
	0,035	**0,001**	**0,047**		**0**	
Nº días con actividad	Kruskal-Wallis	ANOVA	C. Pearson		C. Pearson	
	0,236	**0,044**	**0**	0,369**	0,157	0,107
Ratio concentración temporal	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,383	**0,018**	0,232	0,095	0,835	0,016
Ratio intensidad actividad	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,543	**0**	**0**	0,423**	0,484	0,053

Estacionalidad

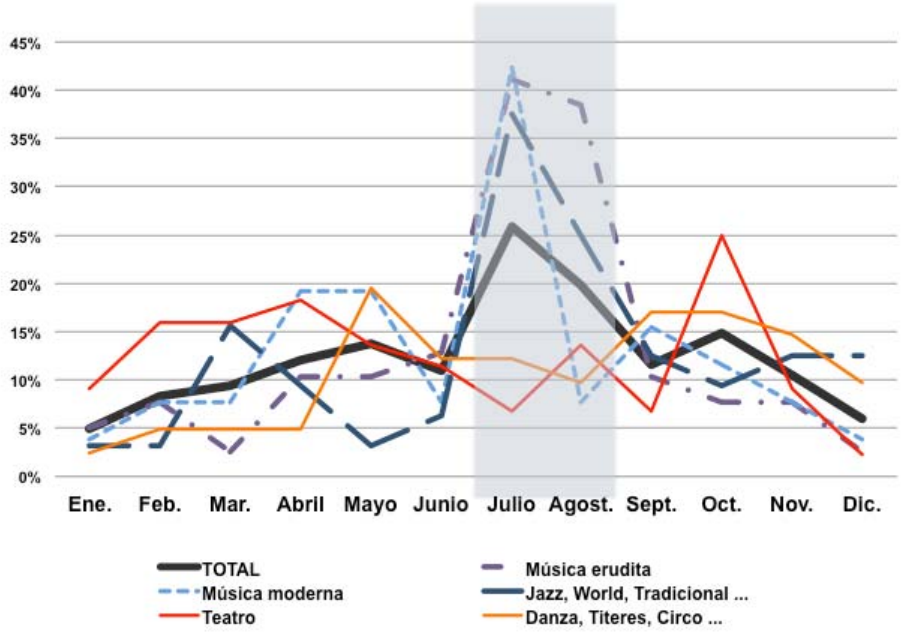
Respecto a la dependencia orgánica (p=0,035) los datos demuestran que los festivales cuyos organismos titulares son de carácter privado lucrativo tienden a celebrarse mayoritariamente, cerca de un 80% de los mismos, en el período comprendido entre octubre y mayo (durante la temporada estable). Un 47% de festivales de carácter público se concentran en el período de octubre a mayo y un 41% de los mismos en los meses de julio y agosto. Los de carácter privado no lucrativo presentan una tendencia similar a éstos últimos pues el 47% se desarrollan durante el período de temporada estable y el 34% durante julio y agosto.

En relación al género artístico predominante y la estacionalidad, también existe relación significativa (p=0,001). En términos generales, los meses de julio y agosto son los que mayor actividad festivalera presentan y enero y diciembre los que menos (gráfico número 4). De manera más específica, a pesar de que todos los géneros tienen presencia durante todo el año, los festivales de música se celebran mayoritariamente en el período estival. Entre éstos, se aprecia como los de música

Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

moderna se concentran, mayoritariamente, en el mes de julio y los de música erudita en este mes y también en el de agosto. Los de artes escénicas tienen una mayor presencia el resto del año: el ámbito teatral, sobre todo, en el primer semestre (y con un pico el mes de octubre) y la danza, los títeres y el circo en el mes de mayo y de septiembre a noviembre.

Gráfico 4: Distribución del género artístico según los meses

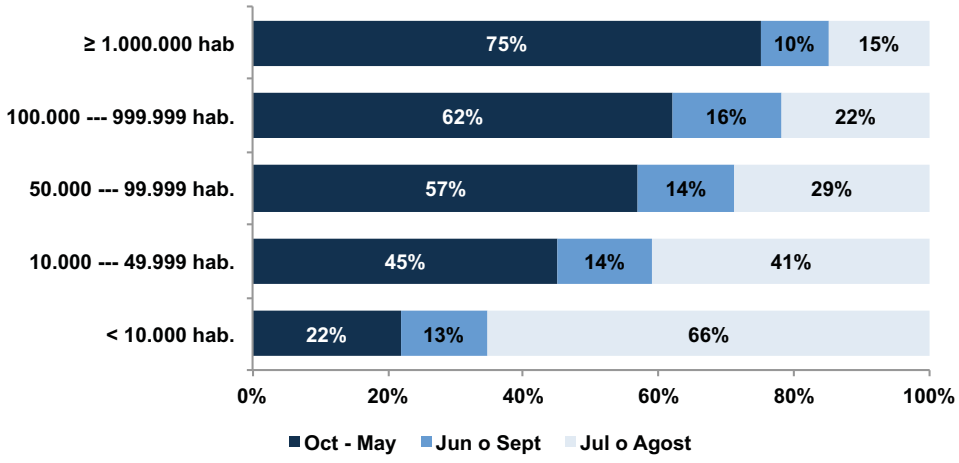


Por otro lado, los resultados muestran una relación entre la estacionalidad y el volumen de presupuesto (p=0,047). La media de julio y agosto es de 564.365€ (con una mediana de 106.200€ y una desviación típica de 1150599); en el caso de junio y septiembre es de 175.430€ (con una mediana de 40.162€ y una desviación típica de 175430); y de octubre a mayo de 316.649€ (con una mediana de 82.683€ y una desviación típica de 886203). Por intervalos, más del 75% de los festivales que se celebran en los meses de junio o septiembre presentan un presupuesto inferior a los 80.000€. En el mismo intervalo, los que se celebran entre los meses de octubre a mayo, no alcanzan el 50%. Los festivales que se desarrollan en los meses de julio y agosto son lo que presentan una mayor variedad de presupuestos: desde el 23% con niveles inferiores a los 40.000€ hasta el 18% con niveles superiores a los 600.000€. Probablemente, en este caso es importante el carácter turístico o no del territorio, por lo que, quizá exista una fuerte inversión por parte de la administración (más del 40% tienen carácter público) con la finalidad de conseguir que el festival sea una buena

oferta complementaria turístico-cultural y satisfaga o atraiga, por tanto, a un mayor número de turistas.

En relación a la estacionalidad y el número de habitantes (p=0,000) también existe significatividad. La media de julio y agosto es de 143.424 hab. (con una mediana de 16.500 hab.); en el caso de junio y septiembre es de 318.119 hab. (con una mediana de 56.703 hab.); y de octubre a mayo de 401.991hab. (con una mediana de 124.892 hab.). Así, las ciudades pequeñas que acogen festivales, en su gran mayoría durante los meses de julio y/o agosto, representan un 66%. Sin embargo, en las grandes ciudades (en este caso, Barcelona y Madrid) el fenómeno festivalero sucede con más intensidad durante el período de octubre a mayo en el que se acumula un 75% de los eventos. Ambos casos podrían estar relacionados con el período vacacional: en las ciudades de gran dimensión se produce un gran éxodo. En los pequeños municipios sucede a la inversa, ya que son éstos el principal polo de atracción turística en los meses estivales, sobre todo de turismo interno. De nuevo, podría decirse entonces que los festivales se desarrollan en estos pequeños municipios con el objetivo de complementar la oferta turístico-cultural.

Gráfico 5: La estacionalidad según el tamaño de la población



Número de días con actividad

El número de días con actividad presenta relación significativa con el género artístico predominante (p=0,044). Los festivales de música erudita y teatro son los más extensos con un promedio de 13 días (con una media de 11 días) y 11 días (con una media de 8 días), cada uno de ellos. Los de música moderna alcanzan una media

inferior, siendo ésta de 7 días (con una mediana de 3,5 días). De hecho, más de un 50% de éstos últimos afirma que la duración temporal es de menos de 4 días. Los datos muestran, asimismo, que existe una correlación positiva con asociación moderada respecto al volumen de presupuesto (r=0,369; *p*=0,000). Así, casi el 70% de los festivales con más de 600.000€ tiene una duración superior a los 15 días. Por el contrario, casi el 60% de los eventos cuyo su presupuesto es inferior a los 40.000€ no alcanzan los 7 días.

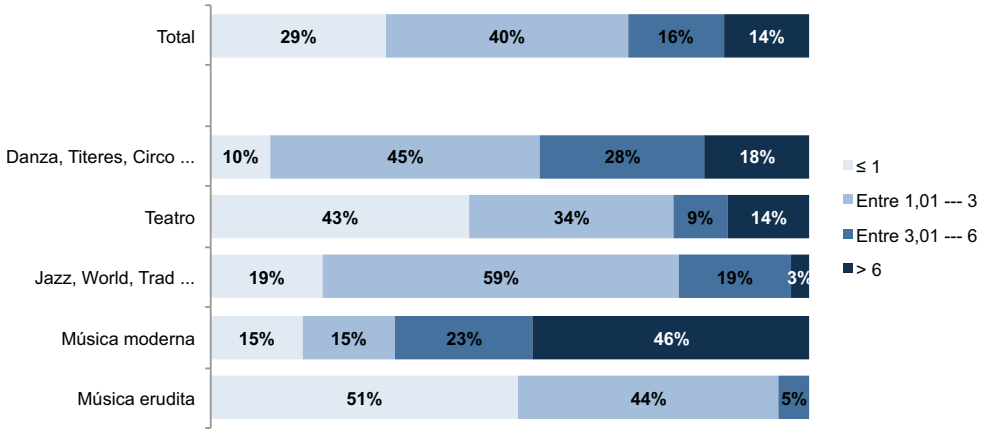
Ratio de concentración temporal e intensidad de la actividad

En el caso de la concentración temporal[44] y su relación con el género artístico programado existe relación significativa (*p*=0,018). Así, los festivales de música erudita, de jazz, *world* y tradicional y de teatro se extienden en un mayor período de tiempo, a pesar de tener más días de duración, presentando menor concentración temporal. Son los festivales de danza, títeres y circo y de música moderna, los más cortos y los más intensivos. En ambos casos, en más del 60% de los festivales, se afirma que el período de celebración (la diferencia entre los días de inauguración y clausura) coincide con el número de días en los que existe programación.

En relación a la intensidad de actividades y el género artístico existe una relación significativa (*p*=0,000). De nuevo, son los festivales de música moderna los que más número de espectáculos programan por día: más del 45% de los casos afirma que la cifra supera los 6 (gráfico número 6). Por el contrario, se sitúa la música erudita que en ninguno de los casos se alcanza esta cifra. Si se analiza el otro extremo, un espectáculo o menos (existen festivales que realizan actividades complementarias y pueden existir días sin actividad de exhibición), son los de música erudita y los de teatro los que mayor porcentaje obtienen: un 51% y un 43%, respectivamente. Por otro lado, el sector de la danza, títeres y circo presenta un mayor grado de intensidad que los de teatro o los de música erudita pues ocupa el segundo lugar en el intervalo de más de 6 espectáculos diarios, con un 18%, y es el que mayor presencia tienen en los intervalos intermedios.

[44] La ratio de concentración temporal, tal y como se ha especificado anteriormente, se ha determinado por el cociente entre la diferencia del día de clausura y el de inauguración y los días de actividad total.

Gráfico 6: El número de espectáculos por día según el género artístico programado



La concentración temporal y la intensidad de las actividades exhibidas en la programación son dos hechos tremendamente ligados. Las diferentes relaciones significativas por el género artístico podrían deberse por: la misión y objetivos que intenta cubrir el festival; las diferentes necesidades y gastos de producción técnica y logística que requieren los espectáculos (en el caso de la música moderna, realizados en muchas ocasiones en espacios abiertos y acondicionados especialmente para el evento); el perfil (edad, origen, preferencias y gustos) de la audiencia; el hecho intrínseco y el formato artístico que define las propuestas exhibidas; el carácter festivo o las relaciones interpersonales que, en los festivales de música moderna, es mucho más marcado o se producen más a menudo.

El volumen del presupuesto es otra de las variables en la que la ratio de intensidad de actividades (r=0,423; *p*=0,000) y el número de días (r=0,369; *p*=0,000) presentan significatividad. Así, con un correlación positiva y asociación moderada, en los festivales con menor presupuesto (menos de 40.000€) la media de espectáculos diarios no alcanza los 3. En los de mayor presupuesto (más de 600.000€) supera con creces los 8. Respecto al número de días son los festivales con mayor presupuesto los más extensos en el tiempo. De hecho, casi el 70% de estos eventos artísticos afirma tener una duración superior a los 15 días. A la inversa se sitúan los de menor presupuesto pues en casi el 70% de los casos no se alcanzan las 7 jornadas. Respecto a las medianas y las medias, en esta relación, al contrario de lo que sucede con la intensidad de las actividades, son en todos los intervalos bastante próximas.

3.4.3 Características de la programación

La tabla número 21 presenta las relaciones destacadas existentes, según los diferentes estadísticos utilizados[45]. Por un lado, el género artístico muestra significatividad con todas las características de la programación (número de espectáculos, número de grupos y artistas, así como la procedencia y carácter de los mismos), tal y como una de las partes de la hipótesis HEG.2 formula. Por otro, el volumen del presupuesto (excepto con el origen de los grupos estatal y resto del mundo) muestra relaciones significativas, por lo que se cumple parcialmente uno de los fragmentos de la hipótesis HEG.3.

Tabla 21: Relaciones entre las variables clave y las características de la programación

	Carácter org. titular	Género art. Predominante	Volumen presupuesto		Nº de habitantes	
Nº espectáculos	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,279	**0,027**	**0**	0,562**	0,272	0,083
Nº grupos/compañías invitadas	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,188	**0,007**	**0**	0,547**	0,410	0,062
Nº de artistas invitados	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,769	**0,001**	**0**	0,744**	0,632	0,037
Nº artistas medio por grupo/compañía	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,638	**0**	**0,032**	0,172*	0,452	-0,058
Origen de los grupos						
Local / regional	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,67	**0,005**	**0,034**	-0,168*	0,913	0,008
Estatal	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,829	**0,001**	0,229	-0,096	0,278	-0,082
Europeo	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,593	**0**	**0,001**	0,254**	0,966	-0,003
Resto del mundo	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
	0,004	**0**	0,079	0,139	0,225	0,092
	Chi2 pearson	Chi2 pearson	Kruskal-Wallis		ANOVA	
Amateurismo de los grupos programados	0,617	**0,003**	**0,001**		0,783	

[45] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba ANOVA, el Chi-cuadrado de Pearson y el coeficiente de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que, utilizando ANOVA, se pueda asumir la normalidad de los datos pero no la homogeneidad u homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

Volumen de las actividades

Los resultados de la aplicación de los estadísticos muestran que el número de las actividades artísticas compiladas en el programa presentan relación con el género artístico predominante (*p*=0,027) y correlación positiva con asociación moderada respecto al volumen del presupuesto (r=0,562; *p*=0,000). Así, en primer lugar, los festivales de danza, títeres y circo y de música moderna son los que mayor proporción presentan en el intervalo superior (más de 20 espectáculos): en los primeros se supera el 50% y en los segundos el 45%. Por el contrario, los festivales de música erudita y los de teatro presentan mayor porcentaje en el intervalo inferior (menos de 10 espectáculos) siendo la proporción de 44% y 41%, respectivamente. En segundo lugar, a mayor volumen de presupuesto mayor número de espectáculos: la media de más de 600.000€ se sitúa en 75 representaciones o conciertos (mediana de 52 representaciones y conciertos y desviación típica de 87,215) y en los de menos de 40.000€ en tan solo 12 espectáculos (mediana de 8 espectáculos y desviación típica de 10,865)

En relación a otras disciplinas programadas todos los festivales incorporan alguna otra rama artística en el conjunto de las actividades ofrecidas (tabla número 22). Los de teatro programan en un 55% también algún espectáculo musical. En los de música, los resultados dependen del estilo artístico: la música erudita se decanta por la danza, la música moderna por el audiovisual y la música jazz, *world* y tradicional por las artes plásticas.

Tabla 22: Distribución de otras disciplinas según el género artístico programado

	Música erudita	Música moderna	Jazz, World, Tradicional ...	Teatro	Danza, Titeres, Circo ...
Teatro	15%	12%	9%	---	44%
Danza	36%	27%	25%	36%	15%
Música	---	---	---	55%	39%
Artes plásticas	21%	19%	44%	34%	29%
Audiovisual	23%	46%	25%	18%	27%

En relación a las actividades que los festivales programan fuera del período de celebración del mismo, es interesante observar los datos que ofrecen los cuestionarios (tabla número 23): un 41% de media desarrolla acciones en este ciclo en el que “no está activo” el evento artístico. Un 65% de los festivales de música moderna programan, sobre todo, conciertos. Asimismo destacan los festivales de teatro, que a

pesar de tener menor frecuencia, un 43%, tienen un mayor índice de diversificación de actividades, un 2,11.

Tabla 23: Las actividades desarrolladas fuera del período de celebración

	Si	Espect. / Conc.	Màster Class	Resid. artistas	Act. Pedag.	Confer.	Índice diversif.
Música erudita	33%	38%	23%	23%	38%	23%	1,46
Música moderna	65%	82%	18%	6%	29%	35%	1,71
Jazz, World, Tradicional ...	38%	58%	25%	8%	25%	33%	1,50
Teatro	43%	74%	21%	26%	63%	26%	2,11
Danza, Titeres, Circo ...	32%	54%	15%	38%	54%	15%	1,77
Total	41%	64%	20%	20%	43%	27%	1,74

Características de las actividades artísticas

En este sub-apartado, se analiza el número de grupos o compañías invitadas, el número de artistas que las componen, la media de artistas por conjunto artístico, el origen territorial de los grupos y el carácter amateur del global de la programación.

Las relaciones más significativas se dan en relación al género artístico predominante en la programación. Éste marca enormemente el resto de las variables analizadas en este apartado. De esta forma, en primer lugar, existe significatividad con el número de grupos artísticos (p=0,007): en el intervalo de menos de 10 conjuntos se encuentran el 54% de los festivales de música erudita y el 46% de teatro. Por el contrario, son los de música moderna los que mayor número disponen: un 50% contrata más de 20 grupos. En segundo lugar, se ofrecen diferencias significativas en relación al número de componentes de los conjuntos (p=0,001): los festivales de música erudita invitan a sus eventos a más artistas, con un 57% en el intervalo superior (más de 150 artistas). En el lado opuesto se encuentran los eventos artísticos de danza, títeres y circo: casi un 50% se sitúa en el intervalo de menos de 50.

Para estudiar la dimensión media de los conjuntos invitados, se establece el cociente entre grupos y el número de sus componentes. En este sentido, se observa relación significativa (p=0,000). En la música erudita los grupos musicales, en su mayoría, son de gran tamaño pues presentan una media de 27 artistas (mediana de 18 artistas y desviación típica de 49,69). En este caso, el 65% tienen más de 10 componentes probablemente influenciados por la dimensión de las orquestas sinfónicas. Le siguen la música jazz, *world* y tradicional con una media de 12 (mediana

de 8 artistas y desviación típica de13) y los de teatro con una media de 7 (mediana de 6 artistas y desviación típica de 5). En los de danza, títeres y circo con una media de 7 artistas (con una mediana de 3,6 artistas y desviación típica de 9,35), el 60% de las compañías están formados por menos de 5 artistas. Es bastante frecuente la producción de solos o dúos en el ámbito de la danza o las compañías de pequeñas dimensiones en el ámbito del nuevo circo.

Tabla 24: Distribución del número de artistas medio por grupo artístico según el género artístico predominante

	Música erudita	Música moderna	Jazz, World, Tradicional ...	Teatro	Danza, Titeres, Circo ...	Total
< 5 artistas	16%	26%	16%	35%	60%	32%
5 - 6 artistas	8%	43%	26%	21%	23%	22%
7 - 10 artistas	11%	30%	29%	28%	8%	20%
> 10 artistas	65%	0%	29%	16%	10%	25%

Respecto al ámbito territorial de las compañías y el género artístico existe significatividad (p=0,005) y son los festivales de teatro los que más programan artistas de origen local y regional (tabla número 25). En más del 50% de los casos, se supera el 50% de compañías de este ámbito. Por otra parte, los festivales de música erudita y los de danza, títeres y circo son los que con menor frecuencia cuentan con conjuntos artísticos más próximos. Ambos géneros se sitúan en el intervalo de menos del 25%, en un 45% y 49%, respectivamente. En las propuestas estatales (p=0,001), los eventos de teatro sigue dominando: en un 30% de los festivales sus compañías invitadas representan más del 30%. En el lado opuesto, se encuentran los festivales de música jazz, *world* y tradicional: en más del 50% de los casos, la programación estatal ocupa tan solo el 15%.

En el ámbito europeo (p=0,000), son los eventos de música erudita y los de la danza, títeres y circo, los que más los programan: en un 68% y 56%, respectivamente, se cuentan con más del 15% de grupos europeos invitados. En los festivales con una programación más internacional, del resto del mundo (p=0,000), los más destacados son los de jazz, *world* y tradicional, de danza, títeres y circo y de música moderna. Así, en el 72%, 51% y 46% de los casos, el 8% del conjunto de la programación es de otros continentes no europeos. Por el contrario, en más del 60% de los festivales de música erudita y de los de teatro no se dispone de programación internacional de esta categoría.

Tabla 25: Distribución de la programación de los festivales en relación al origen territorial de los grupos invitados según el género artístico

	% Programación	Música erudita	Música moderna	Jazz, World, Tradicional ...	Teatro	Danza, Titeres, Circo ...	Total
Ámbito local / regional	**< 25%**	45%	27%	28%	26%	49%	36%
	25% - 50%	29%	42%	38%	28%	41%	35%
	> 50%	26%	31%	34%	47%	10%	29%
Ámbito estatal	**< 15%**	34%	38%	53%	37%	20%	36%
	15% - 30%	47%	50%	44%	33%	54%	45%
	> 30%	18%	12%	3%	30%	27%	19%
Ámbito europeo	**< 5%**	18%	35%	28%	70%	29%	37%
	5% - 15%	13%	19%	25%	16%	15%	17%
	> 15%	68%	46%	47%	14%	56%	46%
Resto del mundo	**0%**	61%	35%	25%	70%	37%	47%
	0% - 8%	18%	19%	3%	16%	12%	14%
	> 8%	21%	46%	72%	14%	51%	39%

Por tanto, a la vista de los resultados, se podría especificar que los festivales de teatro son los que apoyan en mayor medida a las propuestas más cercanas y los festivales de danza, títeres y circo entre los más internacionales. Este hecho probablemente podría devenir por las barreras lingüísticas que posee el género teatral en contra del resto de las disciplinas de artes escénicas que inciden más en el movimiento o trabajo físico o visual. En el caso de los festivales de música erudita, al programar mayoritariamente propuestas europeas, se confirma el hecho de que la música erudita posee una fuerte tradición en la Europa Occidental.

Otra de las variables que presenta significatividad es el volumen del presupuesto según el número de espectáculos (r=0,562; *p*=0,000), los grupos invitados (r=0,547; *p*=0,000) y los artistas programados (r=0,744; *p*=0,000) en el festival. En las tres variables se da una correlación positiva, siendo en las dos primeras de carácter moderado y en la última fuerte. Así, los eventos de más de 600.000€ de presupuesto programan más de 20 espectáculos en un 85% de los casos y, sin embargo, en casi el 70% de los de menos de 40.000€ no llegan a incluir en su festival 10 representaciones o conciertos. La misma relación se establece con el número de artistas invitados pues el 100% de los festivales con más de 600.000€ tiene más de 150.

En el caso del origen territorial local o regional de los grupos existe significatividad de carácter negativo en relación al presupuesto aunque la asociación que se muestra es débil (r=-0,168; *p*=0,034). De hecho, se observa que en este ámbito, a medida que aumenta el volumen de presupuesto disminuye la proporción de

compañías del territorio más cercano (tabla número 26). A la inversa sucede con el ámbito europeo (r=0,254; *p*=0,001). No existe significatividad en el caso de grupos artísticos del resto del mundo (r=0,139; *p*=0,079) o de grupos procedentes del estado (r=-0.096; *p*=0,229). Probablemente, este hecho venga determinado por otros criterios objetivos o subjetivos que pueda aplicar o puedan influir en el director artístico del festival como, por ejemplo, que la misión y los objetivos propios del festival tengan mayor peso que el presupuesto o que la calidad artística de la propuesta se sitúe por encima del origen territorial de la misma.

Tabla 26: Media, mediana y desviación típica del porcentaje del ámbito territorial de los grupos artísticos según volumen de presupuesto

	< 40.000€		40.000€ - 79.999€		80.000€ - 200.000€		200.000€ - 599.999€		≥ 600.000€	
	Media	**Mediana**	**Media**	**Mediana**	**Media**	**Mediana**	**Media**	**Mediana**	**Media**	**Mediana**
Ámbito local/regional	63%	65%	36%	30%	35%	32%	34%	30%	29%	30%
Ámbito estatal	26%	15%	35%	30%	31%	20%	33%	28%	25%	25%
Ámbito europeo	8%	0%	18%	18%	21%	17%	21%	20%	26%	20%
Resto del mundo	4%	0%	12%	5%	14%	6%	12%	10%	20%	10%

Respecto al amateurismo de la programación existe relación significativa respecto al género artístico (p=0,003) y el volumen del presupuesto (*p*=0,001). En el primer caso, el 30% de los festivales de teatro afirma que los grupos no profesionales superan el 60% de la programación. Este hecho se podría vincular con el origen territorial local de los grupos y la tradición amateur asociada. Sin embargo, en el ámbito de la danza, títeres y circo, sucede lo contrario: más del 60% afirma que todas las compañías son profesionales (con una programación más alejada del ámbito local).

En el caso del volumen del presupuesto, los valores tanto de las medias como las medianas indican que a medida que el presupuesto es mayor el grado de profesionalidad de las compañías también aumenta. Así, los festivales cuya programación amateur representa más del 60% del conjunto tienen una media de presupuesto de 59.864€ (mediana de 28.950€ y desviación típica de 72218). Por el contrario, en el caso de los que toda la programación es profesional, su media es de 372.231€ (mediana de más de 83.091€ artistas y desviación típica de 993525).

3.4.4 Perfil de las audiencias

En la tabla siguiente, se detallan las relaciones significativas entre el número de espectadores y perfil de la audiencia (edad y origen territorial) y las variables clave.

Tabla 27: Relaciones entre los factores clave y el perfil de la audiencia

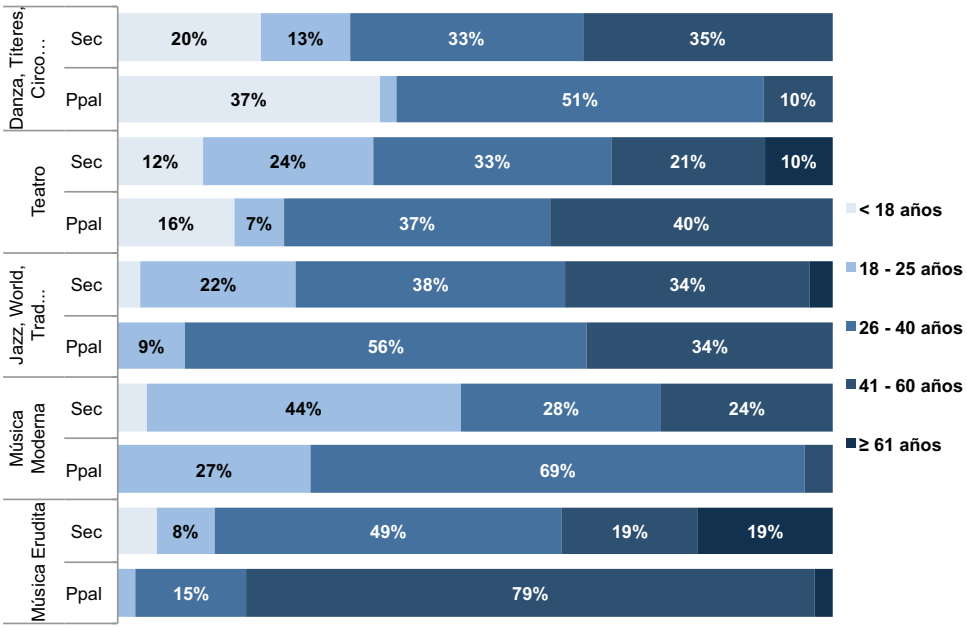
		Car. org. titular	Género art. Predominante	Volumen presupuesto		Nº de habitantes	
Número de espectadores		Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
		0,199	**0,012**	**0**	0,666**	0,399	0,065
		Chi2 pearson	Chi2 pearson	Kruskal-Wallis		Kruskal-Wallis	
Edad de la audiencia	**G. principal**	**0,001**	**0**	0,074		**0,017**	
	G. secundario	**0,007**	**0,002**	0,659		**0,042**	
Origen territorial de la audiencia	**Local**	ANOVA	ANOVA	C. Pearson		C. Pearson	
		0,297	**0**	**0**	-0,339**	0,17	0,121
	Regional	ANOVA	ANOVA	C. Pearson		C. Pearson	
		0,793	**0,045**	0,66	0,039	0,175	-0,12
	Estatal	Kruskal-Wallis	ANOVA	C. Pearson		C. Pearson	
		0,154	**0,014**	0,464	0,039	0,224	-0,108
	Internacional	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson		C. Pearson	
		0,11	**0**	0,558	0,048	0,828	0,048

El género artístico muestra significatividad con los todos los elementos estudiados, por lo que se cumple el fragmento de la hipótesis HEG.2 en el que se hace referencia a este aspecto. Asimismo, se cumple la parte de la hipótesis HEG.3 en la que se establece una relación significativa respecto al número de espectadores y el volumen de presupuesto.

Respecto al carácter del organismo titular, los datos muestran significatividad para el grupo principal (p=0,001). Casi el 90% de los espectadores que asisten a festivales de dependencia privada tienen una edad situada entre los 26 y 40 años; la audiencia de los festivales de carácter público posee, en un 43%, una franja de edad de 41 a 60 años y, en un 33%, la horquilla es de 26 a 40 años. En los dependientes de organismos no lucrativos los datos son a la inversa que los anteriores: se sitúan en la franja de edad de 26 a 40 años en un 42% y entre 41 y 60 en un 35%. Por otro lado, los festivales con más incidencia en el público más joven, menos de 18 años, son de carácter público (con un 16%) y los no lucrativos (con un 12%). En esta franja, los lucrativos no presentan ningún resultado.

En el caso del género artístico predominante (gráfico número 7), las relaciones son aún más significativas respecto al grupo principal (p=0,000). Los festivales de danza, títeres y circo y de teatro son los que se dirigen a un público más joven (menos de 18 años) ya que sus porcentajes representan un 37% y 16%, respectivamente. Los festivales de música erudita prácticamente son los que se dirigen al público de mayor edad: en más de un 80% tienen más de 41 años. En el caso de la música moderna, un 96% de los espectadores tiene entre 18 y 40 años. Por otro lado, en más de la mitad de los festivales de danza, títeres y circo y jazz, *world* y tradicional los asistentes se sitúan en un intervalo de entre 26 y 40 años.

Gráfico 7: Distribución de la franja de edad según el género artístico predominante



El tamaño de la población y la edad de los espectadores del grupo principal también muestran relaciones significativas (p=0,017). La franja de menos de 18 años presenta una media de 129.660 hab. (con una mediana de 44.177 hab.); la de entre 18 y 25 años de 98.865 hab. (con una mediana de 34.500 hab.); la de entre 26 y 40 años de 475.231 hab. (con una mediana de 138.000 hab.); la de entre 41 y 60 años de 184.013 hab. (con una mediana de 36.025 hab.). Uno de los datos más significativos es la vinculación existente entre las ciudades de más número de habitantes con respecto a la audiencia comprendida entre los 26 y 40 años: en el caso de las ciudades de entre 100.000 y 1.000.000 de habitantes este público supone un 50% y en las de más de 1.000.000 de habitantes aumenta al 84%. La franja de edad situada

entre los 41 y 60 años es la más importante en las ciudades con menos de 10.000 habitantes, con un 44%, y de entre 10.000 y 50.000, con un 40%.

Por otro lado, las únicas variables clave que presentan relaciones significativas respecto al origen territorial de los grupos programados son el género artístico (local p=0,000; regional p=0,045; estatal p=0,014; internacional p=0,000) y el volumen del presupuesto (local p=0,000). En la primera de las variables, los datos revelan que el género teatral con una media de 82% (mediana de 90%) y la danza, los títeres y el circo con una media de 80% (mediana de 85%) son los que mayor porcentaje de público local atraen. Por el contrario, la música, en cualquiera de sus estilos, es la que más audiencia internacional alcanza. De hecho, la moderna es la que menos público local acoge favoreciendo la asistencia de público regional y estatal.

Tabla 28: Distribución del origen territorial de la audiencia según el género

	Música Erudita		Música Moderna		Jazz, World, Trad...		Teatro		Danza, Títeres, Circo…	
	Media	**Mediana**	**Media**	**Mediana**	**Media**	**Mediana**	**Media**	**Mediana**	**Media**	**Mediana**
Local	60%	65%	53%	60%	66%	65%	82%	90%	80%	85%
Regional	20%	11%	23%	20%	15%	10%	12%	5%	11%	10%
Estatal	10%	5%	14%	10%	9%	10%	5%	0%	5%	3%
Internacional	10%	5%	10%	5%	10%	6%	1%	0%	4%	1%

Por último, existe entre el volumen de presupuesto y el número de espectadores (r=0,666; p=0,000) una correlación de carácter positivo con asociación moderada entre el volumen de presupuesto. Por tanto, a mayor presupuesto mayor volumen de espectadores. Sin embargo, la correlación es de carácter negativo con asociación moderada entre el volumen del presupuesto y el origen territorial local de los asistentes (r=-0,339; p=0,007).

4. GESTIÓN FINANCIERA

Este capítulo, que tiene por objetivo analizar las estrategias de gestión financiera de los eventos artísticos, se elabora a partir de los resultados obtenidos del trabajo de campo de los festivales de música y artes escénicas españoles. El método utilizado es no probabilístico por cuotas y el índice de respuesta alcanzado es del 30% pues de los 623 cuestionarios enviados se obtuvieron un total de 182 cuestionarios válidos (un 23% del universo). Asimismo, en algunas cuestiones, se han utilizado datos extraídos del análisis de los presupuestos generales del estado del gobierno español y las subvenciones por concurrencia pública otorgadas a los festivales por parte del Ministerio de educación, cultura y deporte durante el año 2011.

El capítulo se divide en tres partes fundamentales. En la primera, se muestran los datos generales del volumen y de la composición de la estructura de ingresos del presupuesto de los festivales. Con el objetivo de comprobar el cumplimiento de las hipótesis específicas planteadas, se realizan las dos partes siguientes. En ellas, por un lado, se analiza el tamaño y la estructura de ingresos según el carácter del organismo titular, el género artístico y el volumen del presupuesto. Además de utilizar diferentes estadísticos para confirmar la significatividad se desgrana, para cada una de las variables clave, la estructura de los ingresos en valores absolutos y relativos. Por otro, se examina la significatividad existente entre las diferentes políticas de precios (incluida la gratuidad) y el género artístico, el carácter del organismo titular y el grado de dependencia de los recursos públicos de los distintos festivales.

La cuestión troncal de la que parte este capítulo determina que la **estructura de ingresos de los festivales está condicionada, tanto en términos absolutos como en términos relativos, por el género artístico predominante, el carácter del organismo titular y el volumen total del presupuesto**. Esta cuestión se desglosa en las siguientes hipótesis[46]:

HEF.1: El carácter público del organismo titular condiciona la proporción y el volumen de los recursos públicos.

HEF.2: La proporción y el volumen tanto de los recursos públicos obtenidos como de los ingresos procedentes de la taquilla guardan relación con el género artístico dominante.

[46] Se utiliza el acrónimo HEF que equivale a hipótesis relacionadas con las estrategias financieras.

HEF.3: El volumen de presupuesto de los festivales es determinante para la obtención de recursos procedentes de patrocinio y mecenazgo, tanto en términos absolutos como relativos.

HEF.4: Los eventos artísticos con mayor volumen de ingresos por patrocinio son los que mayor gasto en comunicación realizan.

HEF.5: La aportación pública por espectador varía sustancialmente según el carácter del organismo titular, el género artístico y el porcentaje de gratuidad del evento artístico.

HEF.6: Las políticas de precios y abonos difieren en función del carácter del organismo titular, del género artístico y del grado de dependencia a los recursos públicos.

4.1 Estructura de ingresos del presupuesto

A continuación, se presenta una tabla sintética de los datos descriptivos de la estructura de ingresos del presupuesto de los festivales de artes escénicas y música en España. En ella, se detalla, por un lado la media, la mediana y la desviación típica. En la cuarta columna, porcentaje en valor global, se ha realizado la proporción sobre el conjunto de los festivales utilizando los datos totales procedentes de las medias de cada una de las partidas estudiadas. La quinta columna, porcentaje en valor individual, se ha elaborado tomando como referencia el porcentaje que representa cada partida pero, a diferencia del anterior, en cada uno de los festivales.

Tabla 29: Estructura de ingresos de los festivales

	Media	Mediana	Desv tipica	% en valor global	% en valor individual
Ingresos taquilla	122.804 €	6.441 €	413.517	31,8%	16,8%
Aportación org. titular con carácter privado	13.077 €	0 €	99.647	3,4%	4,2%
Aportación global sector público	165.310 €	58.000 €	379.127	42,8%	65,6%
Aportación local org. tit. carácter público	46.187 €	0 €	133.906	12,0%	23,5%
Aportación regional org. tit. carácter público	41.808 €	0 €	237.453	10,8%	3,2%
Aportación estatal org. tit. carácter público	7.104 €	0 €	63.609	1,8%	0,4%
Subv. Admin. locales	27.579 €	5.625 €	91.694	7,1%	19,6%
Subv. Admin. regionales	25.861 €	4.250 €	67.729	6,7%	14,7%
Subv. Admin. estatal	12.301 €	0 €	43.183	3,2%	3,9%
Subv. U. Europea	4.470 €	0 €	43.217	1,2%	0,3%
Patrocinio	51.068 €	2.000 €	164.121	13,2%	8,9%
Otros ingresos	33.547 €	0 €	190.886	8,7%	4,5%
Total	385.807 €	79.581 €	948.891	100%	100,0%

La media de los ingresos de los festivales es de 385.807€, sin embargo, la mediana ofrece un valor bastante más inferior: 79.851€. Solo el 11% de los festivales supera los 600.000€ y la gran mayoría con unos ingresos muy inferiores pues uno de cada cuatro, no alcanza los 40.000€.

Por orden, otro dato importante, son los ingresos por taquilla, que representan de media global el 31,8%, una cantidad bastante significativa. Sin embargo, analizando los datos individualmente, se observa que este ingreso se reduce a más de la mitad: un 16,8%. De hecho, el 29% de los festivales que se celebran no tienen

ingresos por taquilla[47], el 28% tiene unos ingresos menores a los 10.000€ y solo el 18% supera los 50.000€.

Otro dato significativo a destacar y a estudiar detalladamente, es el papel de la administración pública, ya sea directo o indirecto. Un 12% de los festivales son financiados al 100% por la administración pública sin obtener recursos de otras fuentes. En conjunto, la administración aporta una media de 165.310€ que representa un 42,8% del total. Sin embargo, de manera individual, se observa que la incidencia de los recursos públicos es mucho mayor pues la proporción obtenida es de un 65,6%. Así, solo el 2,4% de los festivales indican no recibir ningún tipo de ingresos de la administración pública y casi el 50% tienen más de 50.000€.

Los datos muestran que, en la mayoría de los casos en el que la administración pública es titular, ésta es de carácter local[48]. La regional solo realiza una aportación directa en un 7% de los casos y la estatal en un 2%. En cuanto a las contribuciones directas, en el caso de la local, aún siendo titular, en un 57% de los casos no realiza ninguna aportación y obtiene los recursos de otras fuentes (subvenciones, patrocinio, taquilla, etc.). Por el contrario, en el caso de la regional y estatal, los desembolsos son bastante cuantiosos pues según la información facilitada en la mayoría de los festivales se supera los 100.000€.

En el caso de las aportaciones indirectas de las administraciones locales y regionales, aunque apoyan a un gran número de festivales (un 62% y un 57%, respectivamente) las cantidades son inferiores. En relación a la administración local, ésta representa de media global 27.579€ y, en términos relativos, un 7%. Sin embargo, festival a festival, este porcentaje asciende a un 19,6%. Así, un 42% de los festivales recibe más de 10.000€. En la administración regional, la media global es de 25.861€, cantidad que alcanza también un 7%. Aunque festival a festival aumenta al 14,7%. En este caso, más de un 35% recibe cantidades superiores a los 10.000€.

[47] Podría considerarse este porcentaje como el representativo de la gratuidad, sin embargo, hay muchos festivales que a pesar de cobrar entrada no reciben estos ingresos pues se ofrecen como contraprestación al uso de las instalaciones donde se representan los espectáculos en vivo. Más adelante, la gratuidad se calcula sobre los festivales en el que todos los espectadores acceden al evento y su programación de manera libre. En este caso, mucho más específico, la gratuidad es del 21%.

[48] Se incluye en esta a los ayuntamientos y diputaciones.

La administración central apoya a los festivales a través de subvenciones nominativas[49] y por concurrencia pública[50]. Según los datos ofrecidos por los cuestionarios, el 27% de los festivales afirman recibir fondos de este organismo. Analizando los presupuestos generales del estado y las subvenciones por concurrencia pública del INAEM en el año 2011[51], los datos son muy similares respecto a los obtenidos en la respuesta de los festivales encuestados. En el caso de subvenciones nominativas, el Ministerio de cultura otorgó fondos a un total de 62 organismos por un importe total superior a los 5,2 millones de euros (media situada alrededor de los 98.000€). En las ayudas por concurrencia pública, los organismos apoyados ascendían a 150 por una cantidad global inferior a los 2,5 millones de euros (media cercana a los 17.000€). En total, 203 organizaciones (un 26% de los más de 800 festivales censados en este estudio) y casi 8 millones de euros: una media, por tanto, que supera los 32.000€. A pesar de que la media que nos indica la tabla es de más de 12.000€, si se realiza solo entre los festivales que reciben fondos, ésta es de 44.000€ (con una mediana alrededor de los 25.000€ que se próxima a los 32.000€ obtenidos del estudio directo de las subvenciones nominativas y por concurrencia pública).

En el caso de las subvenciones otorgadas por organismos europeos, la situación es aún más marginal pues son muy pocos festivales los que consiguen estos fondos. La media, entre los que reciben, se sitúa alrededor de 81.000€ aunque la mediana es de tan solo 9.000€.

La media de los ingresos que alcanzan los festivales por patrocinio es 51.068€ (con una mediana de 2.000€) y representa de manera global un 13,2% de los recursos. Sin embargo, festival a festival se reduce a un 8,9%. En el presente estudio, el 43% de los festivales indica que no tienen patrocinadores con retribuciones monetarias y un 15% afirma recibir más de 50.000€. La media, entre los que reciben ingresos, supera los 91.000€ (con una mediana de 13.825€) que hace aún más patente la importancia de los patrocinadores según los diferentes festivales.

[49] En esta investigación se han tomado las establecidas en los presupuestos generales del estado.

[50] En esta investigación se han utilizado la publicadas por el INAEM, por un lado, las referentes a las “Ayudas a la difusión del teatro y del circo y a la comunicación teatral y circense” en la sección “Ayudas a la realización de festivales, ferias, muestras, circuitos y otros eventos teatrales”. Por otro, las referentes a “Ayudas a la danza, la lírica y la música” en la secciones: “Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de danza” y “Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de lírica y música”.

[51] En el capítulo de los efectos de la crisis, se analizan la evolución de estos datos durante el período 2008-2013.

La última de las fuentes de financiación es la derivada de otros ingresos procedentes de la actividad, como pueden ser, entre otros, los consumos de los espectadores (bebidas, alimentación, etc.), alquileres de espacios o cuotas de matrícula a cursos. En este sentido, la media, entre las respuestas de los festivales, es de 33.547€ (con una mediana igual a 0€). El 60% de los festivales no recibe ingresos por estos medios y existen otros pocos festivales que se prevén de grandes cantidades en este concepto. Como sucedía en el caso anterior, entre el 40% de los que sí generan estos inputs, la media es de 82.114€ (con una mediana de 8.100€), hecho que ratifica aún más si cabe las diferencias entre festivales: solo el 7% del total de los festivales tiene ingresos en esta categoría superiores a los 50.000€

4.2 Estructura de ingresos y sus relaciones con las variables clave

La tabla número 30 presenta las relaciones existentes entre las variables clave y las diferentes fuentes de financiación de los festivales a partir de la utilización de diversos estadísticos[52].

Tabla 30: Relaciones entre factores clave y dimensión de los ingresos (valor absoluto) y proporción de las diferentes partidas (valor relativo) de la estructura de ingresos

	Dimensión ingresos		% De las partidas s/total			
	Dependencia orgánica	**Género art. Predominante**	**Dependencia orgánica**	**Género art. Predominante**	**Volumen presupuesto**	
Ingresos taquilla	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0	**0,007**	**0**	**0,004**	**0**	0,315**
Aportación org. titular con carácter privado	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0	0,162	**0**	0,264	0,861	-0,01
Aportación global sector público	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0,008	0,191	**0**	**0**	**0**	-0,327**
Aportación local org. tit. carácter público	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0	0,302	**0**	**0,043**	0,073	-0,14
Aportación regional org. tit. carácter público	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0,002	**0,002**	**0**	**0,003**	**0,008**	0,208
Aportación estatal org. tit. carácter público	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0,227	0,417	**0,002**	0,414	0,056	0,151
Subv. Admin. locales	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	ANOVA	C. Pearson	
	0	0,285	**0**	0,091	**0,009**	-0,206**
Subv. Admin. regionales	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	ANOVA	C. Pearson	
	0,004	**0,004**	**0,019**	0,495	**0,032**	-0,170*
Subv. Admin. estatal	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0,484	**0,029**	0,24	**0,022**	0,608	-0,04
Subv. U. Europea	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0,946	0,125	0,953	0,119	0,013	0,196*
Patrocinio	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0,008	**0,002**	0,061	**0,004**	**0,08**	0,139
Otros ingresos	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
	0,001	**0,002**	**0**	**0,001**	0,74	0,142
Total	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	----	----	----	----
	0,001	**0,008**	----	----	----	----

[52] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba del ANOVA y coeficiente de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que, utilizando ANOVA, se pueda asumir la normalidad de los datos pero no la homogeneidad u homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

4.2.1 Relaciones con el carácter del organismo titular

En la tabla siguiente, en la que se diferencia la estructura según el carácter del organismo titular, se detalla, además de las medias, la proporción que representa cada una de las fuentes de financiación de manera global y los porcentajes estudiados de manera individual, festival a festival.

Tabla 31: Distribución de los ingresos según el carácter del organismo titular

	Org. carácter público			Org. carácter p. lucrativo			Org. carácter p. no lucrativo		
	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.
Ingresos taquilla	66.128 €	19%	13%	567.207 €	46%	41%	62.488 €	36%	14%
A. org. tit. car. privado	- €	0%	0%	24.478 €	2%	7%	27.090 €	16%	9%
A. global sector público	235.532 €	67%	76%	228.348 €	19%	31%	51.985 €	30%	62%
Tit. adm. local	91.262 €	26%	46%	- €	0%	0%	- €	0%	0%
Tit. adm. regional	82.609 €	23%	6%	- €	0%	0%	- €	0%	0%
Tit. adm. local	14.036 €	4%	1%	- €	0%	0%	- €	0%	0%
Subv. Admin. locales	8.266 €	2%	9%	117.416 €	10%	17%	25.901 €	15%	35%
Subv. Admin. regionales	19.434 €	5%	11%	75.879 €	6%	12%	19.138 €	11%	21%
Subv. Admin. estatal	17.762 €	5%	3%	6.737 €	0,5%	2%	6.696 €	4%	6%
Subv. U. Europea	2.163 €	1%	0%	28.316 €	2%	1%	250 €	0%	0%
Patrocinio	37.840 €	11%	8%	217.631 €	18%	16%	17.733 €	10%	9%
Otros ingresos	13.948 €	4%	3%	187.834 €	15%	6%	12.502 €	7%	7%
Total	353.448 €	100%		1.225.499 €	100%		171.797 €	100%	

En el caso de la relación entre el volumen de los ingresos por taquilla y el carácter del organismo titular (p=0,000), los resultados revelan que en más del 60% de los festivales cuyas organizaciones son de carácter privado lucrativo se consiguen más de 50.000€. Son tan importantes estos recursos para ellos que en el 100% de los casos se afirma disponer de alguna cantidad en concepto de venta de entradas por mínima que sea. Por el contrario, los festivales de entidades dependientes de organismos públicos u organizaciones privadas no lucrativas tienen un comportamiento más similar aunque, en los últimos, tan solo el 8% consigue más de 50.000€. En términos relativos, también existe significatividad (p=0,000) pues, sobre el global de los datos, se aprecia que para los festivales privados lucrativos los recursos procedentes de la taquilla representan un 46%. Aunque las medias, en términos absolutos, entre los festivales de organizaciones públicas y privadas no lucrativas son muy similares (66.128€ y 62.488€, respectivamente), en términos relativos y de manera global, para los primeros supone un 19% y para los segundos un 36%. Sin embargo, festival a festival, se produce una reducción en todas las tipologías, destacando la de los festivales con carácter privado no lucrativo para los que los

recursos de las entradas suponen tan solo un 14%. Es decir, existen muchos festivales con un bajo índice de repercusión de la taquilla: un 34% indican no recibir ninguna cantidad en este concepto.

En relación al volumen de los recursos públicos, en términos absolutos, existen diferencias significativas (p=0,008) pues son los organismos públicos y los privados lucrativos los que reciben una mayor cantidad. El mismo caso sucede en términos relativos (p=0,000). En el caso de los festivales privados lucrativos, que tienen un presupuesto de media claramente superior, los recursos gubernamentales representan el menor porcentaje tanto de manera global (19%) como individual (31%). Son esta tipología de festivales, por tanto, los menos dependientes. Al contrario se sitúan, sobre todo con datos festival a festival, los eventos artísticos organizados por entidades de carácter público y privado no lucrativo puesto que los recursos públicos representan un 76% y un 62% en cada uno de los casos. Se cumple así la hipótesis HEF.1 planteada en este apartado.

Por niveles de administración, la aportación directa de la local es significativa, lógicamente, tanto en volumen total (p=0,000) como en peso proporcional (p=0,000) respecto al carácter del organismo titular. Los recursos procedentes de la esfera pública local suponen, según valores individuales, un 57% de los recursos de los que un 46% (91.262€) se dirigen a festivales de los que son titulares. Asimismo, en relación a las subvenciones otorgadas existen diferencias significativas tanto en términos absolutos (p=0,000) como en relativos (p=0,000). Los más favorecidos son las organizaciones lucrativas pues reciben una gran cantidad de recursos. Un volumen total que representa 117.416€ de media y, en porcentaje, suponen un 17%, según valores individuales. Por el contrario, para los no lucrativos, a pesar de recibir de media menos de la mitad que los lucrativos, los ingresos representan un 35%. Cuando el organismo es de carácter público, las subvenciones son inferiores, tanto en proporción como en términos absolutos, debido básicamente a que están respaldados por la administración que es titular.

En el ámbito regional, existen diferencias significativas en las aportaciones directas. En el caso de los apoyos indirectos y en términos absolutos (p=0,004), son los privados lucrativos los que mayor soporte reciben (con una media de 75.879€). Sin embargo, en términos relativos (p=0,019), las diferencias más significativas se detectan en los festivales no lucrativos en los que el apoyo de esta administración representa, festival a festival, un 21%. Teniendo en cuenta tanto las ayudas directas

como las indirectas, la política regional, en términos relativos, es más propensa a repartir los recursos entre los diferentes festivales, aunque son los públicos y privados no lucrativos los más favorecidos. En términos absolutos, son los festivales cuyos organismos titulares dependen de organizaciones públicas los que mayores recursos reciben.

Los recursos procedentes de la administración central, en términos generales, son los más marginales y muestran significatividad en las ayudas directas y en términos relativos (*p*=0,002). No obstante, a pesar de no existir diferencias en el caso de las aportaciones indirectas, las organizaciones de carácter privado lucrativo son las más perjudicadas: en términos absolutos, la media es muy próxima a los que tienen un carácter privado no lucrativo y la mitad de lo que reciben los públicos. En términos relativos, de manera global, en ninguno de los tres casos se supera el 10% y, además, en los privados lucrativos el porcentaje supone tan solo el 0,5% del presupuesto.

Las contribuciones de los patrocinadores muestran diferencias significativas *(p*=0,008) en términos absolutos: los festivales privados lucrativos son los que más ingresos reciben por esta fuente de ingresos y alcanzan los 217.631€ de media. A nivel relativo, aunque estadísticamente no existe significatividad (*p*=0,061) la tendencia es que también los festivales privados, en proporción, tienen mayor capacidad de captar estos recursos (a nivel global y festival a festival representa un 18% y un 16%, respectivamente).

En el caso de los recursos generados por la actividad y no incluidos en la taquilla, se muestran relaciones de significatividad en términos absolutos (*p*=0,001). Los festivales organizados desde el ámbito público y privado no lucrativo generan menos recursos pues tan solo tienen de media 13.948€ y 12.502€, en cada uno de los casos. En términos relativos (*p*=0,000), de manera global, son los lucrativos los que obtienen mayor proporción pues alcanzan el 15%.

4.2.2 Vínculos con el género artístico

En la tabla número 30, se mostraban las diferencias significativas y se observaba que existía relación entre el género artístico y los ingresos de taquilla tanto de manera absoluta (*p*=0,007) como relativa (*p*=0,004). Se cumple así la primera parte de la hipótesis específica HEF.2. En la tabla número 32, se muestran, al igual que

sucedía con el carácter del organismo titular, las medias y las proporciones de manera global e individual.

Los festivales con mayores ingresos son los de música moderna con una media de 485.533€ (una mediana de 28.000€ y una desviación típica de 940.904). En el lado contrario, se sitúan los de teatro con una media de 13.994€ (una mediana de 4.401€ y una desviación típica de 27.424) y los de danza, títeres y circo con una media de 36.904€ (una mediana de 2.928€ y una desviación típica de 140660). En los de teatro un 27% afirma no disponer ingresos procedentes de taquilla y un 5% se sitúan en el intervalo de más de 50.000€. En los de danza, títeres o circo el porcentaje de los festivales que afirma no recibir ingresos por taquilla aumenta al 40% y en un 8% se dispone de más de 50.000€.

Tabla 32: Distribución de los ingresos según el género artístico programado

	Música erudita			Música moderna			Jazz, World, Tradicional			Teatro			Danza, Titeres, Circo ...		
	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.
Ingresos taquilla	120.276 €	22%	17%	485.533 €	50%	29%	103.215 €	33%	5%	13.994 €	9%	14%	36.904 €	18%	8%
A. org. tit. car. privado	2.592 €	0%	2%	12.288 €	1%	8%	58.478 €	19%	7%	665 €	0%	2%	4.345 €	2%	4%
A. global sector público	328.749 €	61%	61%	145.000 €	15%	42%	89.564 €	29%	53%	120.933 €	81%	78%	128.766 €	64%	79%
Tit. adm. local	93.092 €	17%	18%	16.803 €	2%	11%	26.322 €	8%	15%	52.385 €	35%	32%	28.198 €	14%	33%
Tit. adm. regional	164.894 €	31%	7%	- €	0%	0%	- €	0%	0%	26.470 €	18%	7%	- €	0%	0%
Tit. adm. local	21.417 €	4%	1%	- €	0%	0%	- €	0%	0%	10.132 €	7%	1%	- €	0%	0%
Subv. Admin. locales	17.391 €	3%	15%	66.924 €	7%	13%	11.718 €	4%	17%	16.504 €	11%	25%	36.366 €	18%	24%
Subv. Admin. regionales	11.697 €	2%	14%	59.427 €	6%	18%	27.370 €	9%	18%	7.573 €	5%	10%	37.252 €	19%	16%
Subv. Admin. estatal	20.258 €	4%	6%	1.739 €	0%	0%	22.561 €	7%	4%	4.698 €	3%	3%	12.279 €	6%	5%
Subv. U. Europea	- €	0%	0%	109 €	0%	0%	1.593 €	1%	0%	3.171 €	2%	0%	14.681 €	7%	1%
Patrocinio	67.563 €	13%	14%	152.277 €	16%	13%	54.836 €	17%	11%	6.724 €	5%	4%	19.785 €	10%	5%
Otros ingresos	17.323 €	3%	6%	174.423 €	18%	8%	8.131 €	3%	6%	6.108 €	4%	1%	10.886 €	5%	3%
Total	536.503 €	100%		969.521 €	100%		314.223 €	100%		148.424 €	100%		200.686 €	100%	

Por orden, en este momento habría que analizarse el papel de la administración pública. Sin embargo, por extensión, importancia y necesidad de ampliar datos de este análisis, se opta por estudiar los datos referentes al patrocinio y otros ingresos y, posteriormente, realizar el estudio de los recursos públicos.

Los datos ofrecen diferencias significativas respecto al volumen (p=0,002) y la proporción (p=0,004) de los recursos por patrocinio en relación al género artístico predominante. En términos absolutos, es la música moderna la que mayor aportación recibe pues la cifra alcanza los 152.277€ de media (una mediana de 12.000€ y una desviación típica de 353086). Los que menos, los festivales de teatro con tan solo 6.724€ de media (una mediana de 0€ y una desviación típica de 17036). Los datos se

confirman en términos relativos ya que en el caso del teatro la media solo representa un 5% del total del presupuesto. Sin embargo, en los niveles superiores, el jazz, *world* y tradicional se sitúa en un porcentaje muy similar al de la música moderna pues supone el 17%.

El número de espectadores podría ser una posible explicación de la cantidad que se ingresa por patrocinio pues a mayor número de asistentes existe una mayor visibilidad de la marca y, por tanto, mayor interés por parte del patrocinador a apoyar el festival. En este sentido, la media de espectadores es para la moderna de más de 34.000 y para el jazz, *world* y tradicional de 16.000 (con una mediana en ambos casos cercana a los 6.000 espectadores) En la música erudita, la media de espectadores es de 9.000 (con una mediana de tan solo 3.900). Este último género es muy similar teatral cuya media es de 8.000 espectadores (con una mediana de 3.500). Sin embargo, en términos relativos y festival a festival, la música erudita, con un 14%, es la que en proporción mayor aportación de patrocinadores ingresa. Estas diferencias, ¿podrían deberse al prestigio social asociado a la música erudita y al perfil socio-económico del espectador que asiste a este tipo de festivales que, en ocasiones, se vincula a este género artístico atrayendo a un específico producto y/o perfil de patrocinador?

En el caso de otros ingresos (consumos, *merchandising*, alquileres, cuotas de cursos, etc.) también existen diferencias significativas, tanto por volumen (p=0,002) como por proporción (p=0,001). De nuevo, los festivales de música moderna son los que, tanto en términos absolutos como en relativos alcanzan cifras más elevadas. Hecho este que pudiera ser debido, sobre todo, al consumo de bebidas y otros alimentos que se produce, de manera más asidua, en los festivales de música moderna.

A continuación, se realiza un análisis pormenorizado del papel de la administración pública tanto de manera global como individualmente y según el nivel territorial de la misma.

Las aportaciones globales de la administración pública favorecen especialmente a los festivales de música erudita pues alcanzan los 328.749€ de media (una mediana de 76730€ y una desviación típica de 668919). Los más desfavorecidos son los de jazz, *world* y tradicional con una media de 89.564€ (una mediana de 38.000€ y una desviación típica de 131343). A pesar de este resultado, el valor del

estadístico (p=0,191) indica que la parte de la hipótesis HEF.2 en la que se establecía relación entre los recursos públicos y el género artístico, en términos absolutos, no se cumple.

No obstante, en términos relativos sí existe significatividad (p=0,000). Por lo que si se cumple la parte de la hipótesis HEF.2 en que se vincula el género artístico y los ingresos públicos en valores relativos. Así, los de teatro con un 81% se convierten en los más dependientes de los recursos públicos, seguidos de los de danza, títeres y circo con un 64%. A este grupo se puede añadir la música erudita en los que los recursos procedentes de la administración pública representan un 64%. Por el contrario, en la música moderna, representan el 15% en términos relativos con valores globales aunque, festival a festival, asciende al 42%, hecho que indica que una mayoría reciben en proporción a su presupuesto, aportaciones altas.

En cuanto al papel de la local, no existe significatividad respecto al volumen de los aportes ni de forma directa (p=0,302) ni indirecta (p=0,285). En este sentido, aparentemente, de las medias obtenidas se podría apreciar que la propia administración local pone en marcha y favorece a la música erudita y al ámbito teatral pues los valores son de 93.092€ y 52.385€ en cada uno de ellos. Sin embargo, las medianas hacen variar el resultado pues el teatro presenta un valor 4.261€ mientras que en la música erudita el dato es de 0€. En este mismo sentido, los festivales de danza, títeres y circo a pesar de presentar una media inferior (28.198€) su mediana es de 6.000€.

Sin embargo, si existe significatividad entre la aportación directa de la administración local (en términos relativos) y el género artístico (p=0,043). En este caso, los festivales de danza, títeres y circo y de teatro son los que más altos porcentajes presentan pues, en ambos casos, se aproximan al 80%. En el caso de las subvenciones, no existe significatividad en términos relativos (p=0,091). Sin embargo, a pesar de que la situación es un poco más homogénea, son de nuevo los eventos de teatro y de danza, títeres y circo los que presentan medias superiores, festival a festival (un 25% y un 24%, cada uno de ellos). Por tanto, a nivel general, dado los resultados anteriores, puede intuirse que la administración local apoya en mayor medida a los géneros artísticos “minoritarios”, como el teatro, la danza, los títeres, el circo y otras artes escénicas.

A nivel regional, existe significatividad en términos absolutos tanto en los aportes directos (p=0,002) como en los indirectos (p=0,004). Así, esta administración apoya a la música erudita y al teatro participando de manera directa en el desarrollo de festivales de este género. Sin embargo, de manera indirecta, el apoyo se dirige más hacia la música moderna que presenta una media de 59.426€ (una mediana de 12.000€ y una desviación típica de 118271). En términos relativos, existen diferencias significativas en los aportes directos (p=0,003) pero no en los indirectos (p=0,495). En el primer caso, los más favorecidos son la música erudita y el teatro ya que los datos de los individuos encuestados indican que son los únicos géneros artísticos que reciben este aporte directo. Asimismo, es interesante la no significatividad en el caso de los aportes indirectos en términos relativos al situarse la aportación de la administración regional alrededor del 15% en todos los géneros, ¿se podría explicitar que ésta administración apoya indirectamente más que a un disciplina artística a una tipología de festival? ¿Podría explicarse este hecho, entonces, no tanto por la razón intrínseca del contenido artístico del evento sino por el prestigio y la singularidad de una política cultural pública que un festival ofrece a un territorio?

En cuanto a la participación de la administración central, al igual que en la regional, solo existen aportaciones directas a la música erudita y al teatro a pesar de que los estadísticos muestran la no existencia de diferencias significativas. La información facilitada por los festivales encuestados indica que tan solo ejerce de promotor y ofrece, por tanto, aportación directa, en el Festival internacional de música y danza de Granada y Festival de teatro iberoamericano de Cádiz y Fira Tàrrega. Sin embargo, en cuanto a las subvenciones, si se dan relaciones significativas en cuanto al volumen (p=0,029) y la proporción (p=0,022). En términos absolutos, es la música jazz, *world*, tradicional y la erudita las que mayor cantidad de recursos obtienen, con una media de 22.561€ (una mediana de 0€ y una desviación típica de 86295) y 20.258€ (una mediana de 0€ y una desviación típica de 44662), en cada uno de los casos. En relativos, todas las disciplinas, a excepción de la música moderna, se sitúan alrededor del 5%. A partir de estos dos hechos, se puede observar que la política central se focaliza aún más en determinados géneros artísticos siendo la disciplina menos apoyada la música moderna tanto en términos absolutos (media de 1.739€ y mediana de 0€) como en relativos (1%). Los datos, tanto en términos absolutos (en los que la mediana en todas las disciplinas artísticas es igual a cero) y en términos relativos (bajo porcentaje que representa la aportación sobre el total del presupuesto) deja entrever el papel marginal de la administración central.

A continuación, se detalla el análisis del estudio de las subvenciones nominativas[53] y por concurrencia pública[54] resueltas en el año 2011[55] por parte del Ministerio de cultura del gobierno español.

En este año, las subvenciones nominativas superan los 2,5 millones de euros que se reparten entre 19 organizaciones. A pesar de que la media es de 141.901€, los festivales con más ayuda son el Festival internacional de música y danza de Granada y el Festival Pirineos sur de Huesca, casi con un 28% y un 14%, cada uno de ellos. En el caso del teatro, las ayudas son inferiores a 2,2 millones de euros aunque el número de eventos artísticos apoyados asciende a 27 lo que supone una media de cerca de 80.000€. En este caso, también son cinco festivales lo más beneficiados, por orden, el Festival de teatro clásico de Almagro, el Festival de teatro iberoamericano de Cádiz, el Festival de teatro clásico de Mérida, la Muestra de teatro español de autores contemporáneos y Fira Tàrrega. A estos cinco festivales se les otorga más del 63% del total. En el caso de la danza, los títeres y el circo, la cantidad es de 370.000€ a dividir entre 7 organizaciones.

Por concurrencia pública[56], la media adjudicada por organización es inferior en los cuatro casos: en la música se destinan 1,1 millones entre 68 organizaciones (casi 17.000€ de media); en la danza 857.000€ entre 31 (27.645€ de media); en el teatro 422.500€ entre 39 (casi 11.833€ de media); y en el circo 111.000 entre 12 (casi 9.250€ de media). Por tanto, la política de la administración central en el apoyo a través de subvenciones nominativas es superior en cuanto a las cantidades otorgadas. Sin embargo, respecto al número de organismos es bastante inferior y además focalizado en algunos grandes festivales.

A nivel territorial, cabe destacar que existe un alto grado de descentralización pues la totalidad de las comunidades autónomas están representadas. En el caso de las ayudas por concurrencia pública y según el género, el apoyo es mucho más

[53] En esta investigación se han tomado los presupuestos generales del estado aprobados.

[54] En esta investigación se han utilizado la resoluciones publicadas por el INAEM, por un lado, las referentes a las "Ayudas a la difusión del teatro y del circo y a la comunicación teatral y circense" en la sección "Ayudas a la realización de festivales, ferias, muestras, circuitos y otros eventos teatrales". Por otro, las referentes a "Ayudas a la danza, la lírica y la música" en las secciones: "Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de danza" y "Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de lírica y música".

[55] En el capítulo de los efectos de la recesión económica se elabora un apartado para el análisis de los datos obtenidos respecto a las ayudas de la administración central en el período 2008-2013.

[56] En esta parte, dado que en las resoluciones se citan solo los organismos y las ayudas se dividen en danza, música, circo y teatro se utilizará esta clasificación.

homogéneo a nivel global, aunque a nivel particular destaca la danza entre el resto de las disciplinas.

4.2.3 Asociaciones con el volumen del presupuesto

El volumen del presupuesto muestra correlaciones negativas y positivas según la proporción que representan los ingresos según la partida con la que se compare. En la tabla número 33, al igual que en los casos anteriores, se detalla, por un lado, la media del valor absoluto y, por otro, las proporciones que representan las diferentes partidas, a nivel global y festival a festival, con el objetivo de describir las diferentes diferencias significativas entre los niveles de presupuesto (aunque, como se puede observar, las proporciones a nivel global y festival a festival son en la gran mayoría similares).

Tabla 33: Distribución de la estructura de ingresos según el volumen del presupuesto

	< 40.000€			40.000€ - 79.999€			80.000€ - 199.999€			200.000€ - 599.999€			≥ 600.000€		
	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.	Media	% v. global	% v. indiv.
Ingresos taquilla	2.655 €	13%	14%	7.293 €	12%	12%	17.755 €	14%	14%	54.254 €	19%	19%	849.890 €	36%	33%
A. org. tit. car. privado	1.014 €	5%	4%	3.238 €	5%	6%	5.803 €	5%	5%	4.649 €	2%	2%	78.989 €	3%	4%
A. global sector público	15.417 €	75%	75%	38.417 €	64%	64%	87.917 €	70%	70%	175.015 €	62%	62%	844.045 €	36%	44%
Tit. adm. local	6.984 €	34%	35%	9.173 €	15%	15%	28.252 €	23%	24%	57.079 €	20%	19%	217.052 €	9%	14%
Tit. adm. regional	- €	0%	0%	- €	0%	0%	9.031 €	7%	5%	11.405 €	4%	3%	298.099 €	13%	12%
Tit. adm. local	- €	0%	0%	- €	0%	0%	- €	0%	0%	- €	0%	0%	55.475 €	2%	3%
Subv. Admin. locales	4.647 €	22%	24%	15.258 €	25%	25%	26.604 €	21%	20%	42.125 €	15%	16%	85.810 €	4%	2%
Subv. Admin. regionales	3.318 €	16%	14%	11.592 €	19%	19%	15.762 €	13%	13%	51.189 €	18%	19%	90.831 €	4%	6%
Subv. Admin. estatal	468 €	2%	1%	2.199 €	4%	4%	7.930 €	6%	7%	12.717 €	4%	4%	63.350 €	3%	4%
Subv. U. Europea	- €	0%	0%	194 €	0%	0%	338 €	0%	0%	500 €	0%	0%	33.429 €	1%	1%
Patrocinio	1.150 €	6%	5%	6.341 €	10%	9%	9.670 €	8%	8%	42.759 €	15%	15%	321.504 €	14%	12%
Otros ingresos	417 €	2%	2%	5.174 €	9%	9%	3.899 €	3%	3%	6.314 €	2%	2%	238.394 €	10%	8%
Total	20.654 €	100%		60.463 €	100%		125.044 €	100%		282.992 €	100%		2.332.822 €	100%	

En primer lugar, existe correlación positiva con una asociación moderada (r=0,315; *p*=0,000) respecto a la proporción de los ingresos por taquilla. En números absolutos y relativos, estos recursos aumentan a medida que también lo hace el volumen del presupuesto. Para los más pequeños, suponen el 13% y, sin embargo, para los de mayor tamaño asciende hasta el 36%. Este aspecto, tiene relación con el género: en el teatro, de menor dimensión, la taquilla es marginal y en la música moderna o erudita, de mayor tamaño, esta partida es de mayor importancia. Por otro lado, es importante destacar que del casi 26% de los festivales que afirman no tener ingresos por taquilla, casi el 50% corresponden al intervalo inferior de presupuesto

(menos de 40.000€). Por el contrario, no existen festivales sin estos ingresos en la horquilla de más de 600.000€.

En las aportaciones de la administración pública, existe una correlación de carácter negativo y de asociación débil (r=-0,327; *p*=0,000). Así, a medida que aumenta el presupuesto, la proporción que suponen estos ingresos se va reduciendo (salvo en el caso del intervalo de festivales que tienen un volumen situado entre 80.000€ y 199.999€). Así, si para los de menor tamaño, supone un 75%, para los de mayor representan un 36%. Son los primeros, por tanto, los más dependientes de estos recursos y, probablemente, los más afectados ante una disminución de las aportaciones. Este hecho está relacionado evidentemente con la repercusión y el prestigio del festival que facilita la captación de otras fuentes de financiación.

Por niveles de administración, la local presenta correlación negativa y asociación débil cuando la aportación es indirecta (r=-0,206; *p*=0,009) y no existe cuando es directa (r=-0,142; *p*=0,073). Por tanto, cuando es organizado desde el ámbito privado, la proporción de la ayuda disminuye a medida que aumenta el presupuesto. Sin embargo, cuando el festival es propio, la variación en el porcentaje, al no existir relación significativa, dependerá muy probablemente de si el festival es capaz o no de generar recursos o tener un mayor o menor impacto en el territorio.

En la administración regional, existen correlaciones en ambos casos. No obstante, cuando el organismo es participante directo, la proporción de su aportación presenta correlación positiva con asociación débil (r=0,208; *p*=0,008). Este hecho podría explicarse por el alcance y la repercusión territorial del festival y el prestigio asociado al mismo. En el caso de las subvenciones, con correlación negativa con asociación débil (r=-0,170; *p*=0,032), se ofrece el mismo hecho que con las subvenciones locales.

En el caso de la administración central, a pesar de no presentar significatividad, se debe distinguir entre cuando es promotor o cuando presta ayuda a través de subvenciones. En el primer caso, el Ministerio de educación, cultura y deporte, solo participa directamente en grandes festivales de más de 600.000€, aunque su aportación solo suponga el 2% del total del presupuesto. En el caso de las aportaciones indirectas, este organismo se decanta también por los de mayor dimensión, aunque en los que su aportación es más importante, del 7%, es en los situados en el intervalo de entre 80.000€ y 200.000€.

En el caso de los ingresos por patrocinio en valores absolutos, aunque no se muestra en la tabla, sí existe una correlación positiva (r=0,236; *p*=0,000). En este sentido, la apuesta de los grandes patrocinadores por los festivales de mayor dimensión y, por tanto, mayor repercusión, supone en términos absolutos una diferencia clara, sobre todo en el intervalo superior. Sin embargo, no existe correlación con la proporción que representa sobre el total del presupuesto (r=0,139; *p*=0,08). Por tanto, esta homogeneidad que se da en los datos en términos relativos, indica la gran heterogeneidad de empresas patrocinadoras que buscan en un festival un medio para ser visibles ante su público objetivo y, cómo no, alcanzar un prestigio unido a la categoría del festival. En este caso, la hipótesis HEF.3 se cumple parcialmente ya que en términos absolutos sí existe diferencias significativas que no se producen en términos relativos.

Para la comprobación de la hipótesis HEF.4 se realiza una correlación de Pearson y se obtiene que en términos absolutos sí existe una correlación positiva de asociación fuerte significatividad (r=7,331; *p*=0,000) respecto a los ingresos por patrocinio y el gasto en comunicación. Sin embargo, en términos relativos, no existe correlación (r=0,002; *p*=0,981). Por lo tanto, cuánto más aportación de empresas privadas existe una mayor dedicación de recursos económicos a la comunicación, que evidentemente también está vinculada con el volumen total del presupuesto. Al contrario, en términos relativos, los festivales suelen dedicar la misma proporción en difusión, independientemente de la aportación que realicen los patrocinadores. Por tanto, la hipótesis HEF.4 se cumple parcialmente.

4.2.4 Coste total y aportación pública por espectador

En los apartados anteriores, se concluye que la administración pública es fundamental para el desarrollo de los festivales españoles aportando recursos de manera directa o indirecta. Así lo han demostrado los datos extraídos de las respuestas de los festivales participantes en el cuestionario. Sin embargo, el rol adquirido por la esfera pública es de diferente rango según el género artístico programado o el carácter del organismo titular. En este momento, otra cuestión destacada a plantearse es ¿qué sucede en los festivales en los que el acceso a la programación es libre[57]? ¿Qué papel juega en estos eventos artísticos la financiación por parte de la administración?

[57] La gratuidad se calcula sobre los festivales en el que todos los espectadores acceden al evento y su programación de manera libre. En el subapartado siguiente, se realiza un análisis en profundidad el grado de gratuidad estudiando

Por ello, a continuación, se realiza, en primer lugar, un análisis en el que se toma como punto de partida el coste[58] por espectador relacionándolo con el carácter del organismo titular, con el género artístico programado y con el grado de gratuidad. Posteriormente, este coste se compara con la aportación de la administración pública traducida también en términos de proporción que cubre la esfera pública por cada uno de los espectadores.

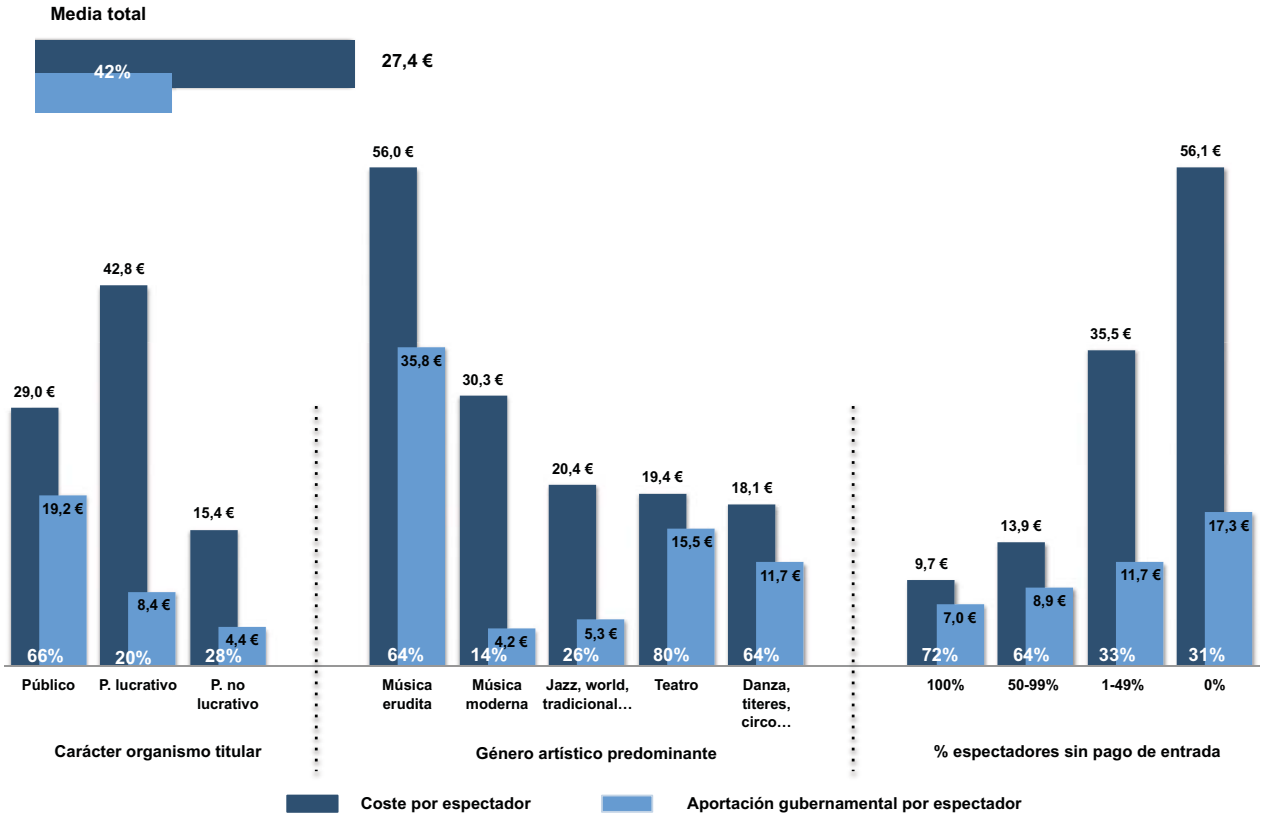
En los resultados obtenidos (gráfico número 8), se observa, de manera general, que el coste medio por espectador del global de los festivales es de 27,4€. De éstos, 11,6€, es decir el 42% está cubierto por la administración pública.

En relación al género artístico es destacable el altísimo coste por espectador, en comparación con el resto de disciplinas, que muestran los festivales de música erudita ya que superan los 55€. Al lado contrario se sitúan los de jazz, *world* y tradicional, los de teatro y los de danza, títeres y circo que se sitúan todos alrededor de los 20€. De este coste, ¿cuál es la parte media que aporta la administración? En este caso, en términos absolutos, se observa que la música erudita es la más favorecida ya que recibe una media por espectador de más de 35€. La que menos, la música moderna con tan solo 4€. En términos relativos, sin embargo, existen datos diferentes para determinar los más beneficiados ya que para el teatro supone un 80% del coste por concurrente al evento artístico. En el caso contrario, se sigue manteniendo la música moderna para la que los recursos públicos suponen tan solo el 14%. Así, es este género el que menos depende de la administración y la música erudita, el teatro, la danza, el circo y los títeres los más dependientes y más apoyados por la esfera pública.

las relaciones significativas entre este factor y las variables carácter del organismo titular, género artístico predominante y porcentaje de dependencia de recursos públicos.

[58] Coste que es el resultado del cociente entre la media del volumen total del gasto del evento y de la media del total de espectadores (diferenciándolo según cada una de las variables seleccionadas).

Gráfico 8: Diferencias entre el coste y la aportación gubernamental por espectador según el género artístico, la dependencia orgánica y la gratuidad



Respecto al carácter del organismo titular, los datos muestran que los festivales puestos en marcha por entidades dependientes de organizaciones privadas lucrativas son los que mayor coste por espectador pues presentan 42,8€. Los que menos, los privados no lucrativos con una cifra que supera los 15€. En relación a la aportación de la administración pública y en términos absolutos, los más desfavorecidos son los no lucrativos pues la cantidad recibida no alcanza los 5€ por espectador. En términos relativos, para los privados lucrativos representan tan solo el 20% del coste por asistente, mientras que para los públicos supera el 65%. Los privados lucrativos, por tanto, son los que más logran diversificar las fuentes de financiación y ser menos dependientes de los recursos públicos.

Finalmente, vinculado con el grado de gratuidad, se observa, por un lado, como a medida que disminuye la gratuidad aumenta el coste por espectador. El papel de la administración pública es totalmente diferente según se calcule en términos absolutos o relativos. Para el primer caso, los datos demuestran que también es creciente, sin embargo, para los segundos, es decreciente. Así, cuando ninguno de los

espectadores que asiste a un evento acceden abonando un importe, el coste por asistente no alcanza los 10€, asumiendo la administración 7€ o el 72%. Por el contrario, en el que todos los espectadores pagan un importe, el coste es de 56,1€ de los que la esfera pública aporta 17,3€ o un 31%.

Por tanto, a la vista de los resultados analizados anteriormente, se confirma el cumplimiento de la hipótesis HEF.5.

4.3 Políticas de precios y abonos

La tabla número 34 resume, por un lado, los datos básicos recogidos en el cuestionario y referentes a las políticas de precios. Por otro, establece las relaciones significativas, a través de diferentes estadísticos[59]. Los valores de los resultados estadísticos revelan que la hipótesis HEF.6 se cumple parcialmente y, sobre todo, en relación al género artístico y al grado de dependencia a los recursos públicos.[60]

Tabla 34: Datos sobre gratuidad y políticas de precio y relaciones significativas

	Media	Mediana	Desv. Tipica	Carácter org. Titular	Género artístico	% Dependencia recursos públicos	
Tipologia de espectadores							
				Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
Espectadores de pago	7445	1849	21158	**0,001**	0,394	**0**	0,364**
				ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
Espectadores gratuitos	6432	2000	14653	0,964	**0,006**	0,884	-0,16
				Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
Total espectadores	14140	5085	27420	0,199	**0,012**	**0**	-0,291**
	%			Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
Gratuidad	21%			**0,003**	**0,019**	**0**	0,424**
Tipologia de precios	**Media**	**Mediana**	**Desv. Tipica**				
				Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
Precio único de entrada	9,7 €	6 €	16,29	0,085	**0,007**	**0,013**	-0,417*
				ANOVA	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
Precio más alto	31,3 €	18 €	38,29	0,121	**0**	**0**	-0,526**
				Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	C. Pearson	
Precio más bajo	9,8 €	5 €	12,28	0,104	**0**	**0**	-0,419**
Descuentos	**%**			Chi2 pearson	Chi2 pearson	Mann-whitney	
Estudiantes	39%			0,815	0,083	0,311	
				Chi2 pearson	Chi2 pearson	Mann-whitney	
Desempleados	19%			0,269	**0,048**	0,523	
				Chi2 pearson	Chi2 pearson	Mann-whitney	
Jubilados	25%			0,768	0,693	0,886	
				Chi2 pearson	Chi2 pearson	Mann-whitney	
Otros (carnets bibliotecas, socios asociaciones, etc.)	32%			0,29	0,118	**0,01**	
				Chi2 pearson	Chi2 pearson	Mann-whitney	
Promociones comerciales (2x1, descuentos por grupos, etc.)	27%			**0,034**	**0,032**	**0,026**	
				Chi2 pearson	Chi2 pearson	Mann-whitney	
Abonos	48%			0,883	0,962	**0,04**	
				Chi2 pearson	Chi2 pearson	Mann-whitney	
Venta anticipada	22%			**0,018**	**0**	0,083	

[59] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, ANOVA, coeficiente de Pearson y U de Mann-Whitney, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que, utilizando ANOVA, se pueda asumir la normalidad de los datos pero no la homogeneidad u homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

[60] Este porcentaje se ha calculado a partir del cociente entre el total de recursos públicos de cada festival y el volumen global del presupuesto.

En primer lugar, y antes de pasar a estudiar las relaciones significativas, conviene realizar una descripción de las variables que han sido utilizadas. En relación a los tipos de espectadores las proporciones entre los que sufragan un importe económico y los que acceden de forma libre son equilibradas. Por otro lado, en el 21% de los festivales, el 100% del público asiste de forma gratuita y, por el contrario, con el 100% de la audiencia de pago, se encuentran el 23% de los eventos. Respecto a los festivales que tienen tarifa de entrada, un 27% utiliza un único precio cuya media es de 9,7€. El 73% restante usan diferentes tarifas siendo la media de la tarifa más alta de 31,3€ y de la más baja de 9,8€. En el caso de aplicar descuentos, con el objetivo de reducir el costo y aumentar el número de asistentes, son los abonos, las deducciones por ser estudiante y otras categorías (miembros de determinadas organizaciones -bibliotecas, universidad, asociaciones, teatros o niños y minusválidos) las más frecuentes.

4.3.1 Correspondencias con el carácter del organismo titular

El carácter del organismo titular presenta relaciones significativas respecto a la gratuidad (p=0,003) y con el número de espectadores de pago (p=0,001). En el primer caso, son los festivales organizados por organismos con carácter público y privado no lucrativo los que presentan mayor porcentaje de espectadores gratuitos sobre el total. La media, en el primero de los casos, es de 49% (con una mediana de 51%) y, en el segundo, de 56% (con una mediana de 58%). En el caso de las organizaciones de carácter lucrativo, la media solo representa un 23% sobre el total (con la mediana mucho más baja pues no alcanza el 8%). Estos datos se reflejan claramente en la relación significativa existente respecto al número de espectadores de pago. La media para los privados lucrativos es de 21.046 asistentes (con una mediana de 6.902 y una desviación típica de 33931). En el caso de los no lucrativos, la media es de 5.798 (con una mediana de 1.277 y una desviación típica 25015) y, en los públicos, la media es 4.923 espectadores (con una mediana de 1.849 y una desviación típica de 7884). Este hecho, junto a los precios de las entradas, hace que el destino de más del 56% del total la recaudación recogida en los festivales encuestados sea concentre en las organizaciones lucrativas[61].

Respecto a la utilización de acciones para reducir el coste de las entradas, existen relaciones significativas en las promociones comerciales (p=0,034) y la venta

[61] Este porcentaje se ha calculado teniendo en cuenta, por un lado, la media de los ingresos por taquilla según el carácter del organismo titular y, por otro, el total de los ingresos por taquilla de todos los festivales.

anticipada (p=0,018). En ambos casos, son los organismos privados lucrativos los que más las utilizan pues la frecuencia casi alcanza el 50% en ambos casos. Es interesante observar como la venta anticipada no es muy asidua en los festivales públicos y privados no lucrativos pues tan solo es utilizada en el 15% y 20%, respectivamente. Una posible explicación estaría vinculada con la necesidad previa, por parte de los lucrativos, de asegurar unos ingresos que cubran un mínimo de las actividades. También, con la anticipación con la que se informa sobre la programación y la disponibilidad de reservar entradas. El 65% de los festivales con dependencia orgánica privada lucrativa ofrece los contenidos de la programación con más de 2 meses de antelación. En el caso de la reserva de entradas, con el mismo plazo de tiempo, este porcentaje aumenta al 70%. En el caso de las organizaciones dependientes de organismos públicos o privados no lucrativos, estos porcentajes se reducen respecto al contenido de la programación al 40% y, en la reserva de entradas, al 21% y 14%, en cada uno de ellos.

Finalmente, es destacable la no relación significativa respecto al importe de los precios que utilizan las diferentes organizaciones que desarrollan eventos artísticos.

4.3.2 Vínculos con el género artístico predominante

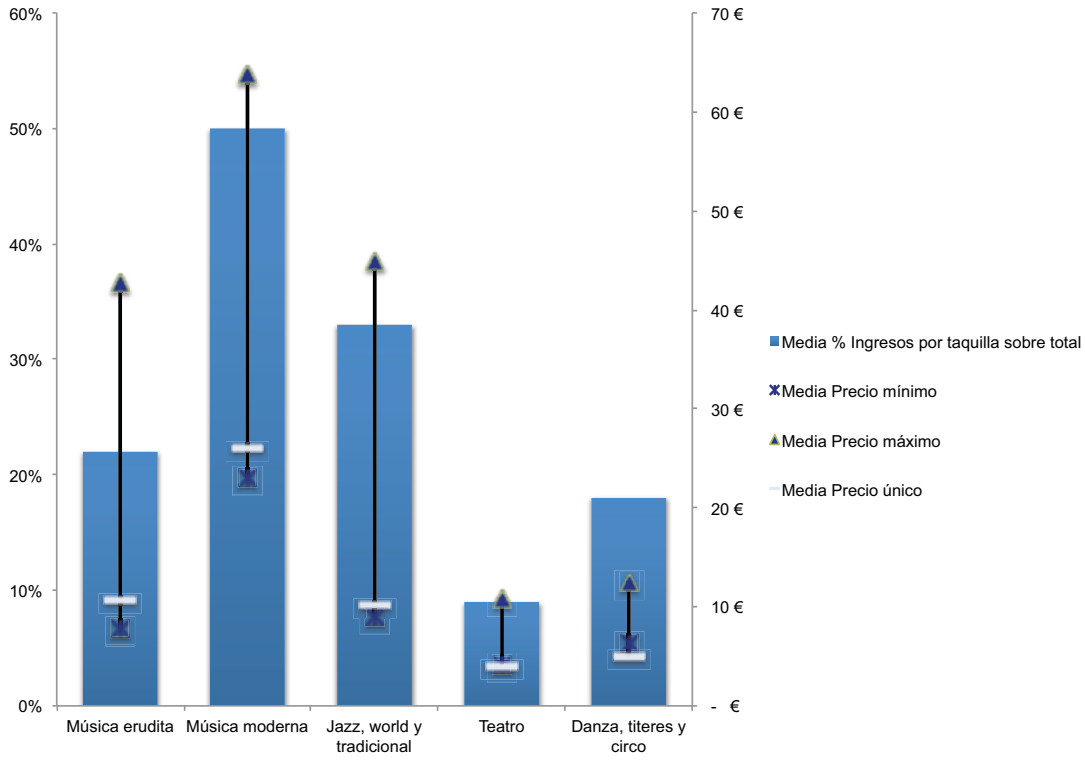
El género artístico muestra diversas relaciones significativas con los elementos estudiados en este sub-apartado. En primer lugar y en términos absolutos, los festivales de música moderna son los que mayor número de espectadores gratuitos presentan pues su media es de 10.404 asistentes (con una mediana de 2000 espectadores y desviación típica de 24772) y los que tienen un mayor número total de espectadores pues su media alcanza los 34.250 asistentes (con una mediana de 6000 espectadores y desviación típica de 57123). Sin embargo, en términos relativos, la proporción de espectadores gratuitos sobre el total es superior en los festivales de danza, títeres y circo y los de jazz, *world* y tradicional con un 60% y un 57%, respectivamente. Un hecho peculiar en este sentido es que el género teatral sea el que menor proporción presenta, tan solo el 36%. Un elemento a tener en cuenta entonces, dado los diferentes niveles de ingreso por taquilla existentes, son los precios marcados por cada uno de los géneros.

La política de precios presenta relación significativa con el género artístico y la cantidad impuesta en cada uno de los sistemas: precio único (p=0,007), precio más alto (p=0,000) y precio más bajo (p=0,000). Los festivales de teatro y música moderna

son los que utilizan el sistema único de precio con más frecuencia. En el caso de los primeros, el 33% de los mismos imponen un precio medio de 4€. En los segundos, el 36% de los mismos, el precio medio que asciende a 26€. Los de música erudita y los de danza, títeres y circo tienen distintos precios en más de un 80% de los casos.

Las relaciones entre los diferentes precios, los ingresos por taquilla y el género artístico quedan representadas en el gráfico número 9. Por un lado, se observa claramente como los festivales de música moderna tienen unos precios muy superiores, tanto en la modalidad única como en diferentes precios. En el lado contrario, se sitúan los de teatro cuyo precio más alto es más de la mitad del mínimo impuesto por la música moderna. Este hecho y el volumen de espectadores totales explican que aunque los teatrales son los que menor porcentaje de espectadores gratuitos tienen, son para los que ingresos por taquilla representan un menor porcentaje sobre el total del presupuesto. Y también, que para los festivales de música moderna los ingresos por taquilla representen el 50% sobre el total del presupuesto. Además, éstos últimos recaudan más del 50% del total de los ingresos por taquilla del conjunto de todos los festivales encuestados[62].

Gráfico 9: Distribución de modalidades de pago e ingresos de taquilla según el género artístico



[62] Este porcentaje se ha calculado teniendo en cuenta, por un lado, la media de los ingresos por taquilla según el género artístico y, por otro, el total de los ingresos por taquilla de todos los festivales.

Por último, las políticas de precio muestran relaciones significativas con el género artístico en promociones comerciales (p=0,032) y venta anticipada (p=0,000). En las primeras, los festivales de jazz, *world* y tradicional y los de danza, títeres y circo destacan en su utilización, con un 49% y 36%, respectivamente. En las segundas, sobresalen los festivales de música moderna con un 60% y los de danza, títeres y circo solo la aplican en un 7% de los casos. La utilización de estos sistemas parece tener relación directa con el momento en el que se ofrece al público determinada información relevante. El 73% de los eventos artísticos de danza, títeres y circo ofrece los contenidos de la programación durante los dos meses previos a la celebración del festival y el 87% de los mismos eventos permite reservar entradas en este periodo de tiempo. El 75% de los festivales de teatro informa de las fechas de celebración y permite adquirir las entradas al evento tan solo con dos meses de antelación. En el lado opuesto se encuentran los festivales de música moderna. El 60% de los mismos da a conocer el programa artístico con más de dos meses de antelación y en un 25% de los casos se ofrece la posibilidad de reservar las entradas con más de seis meses antes del desarrollo del evento.

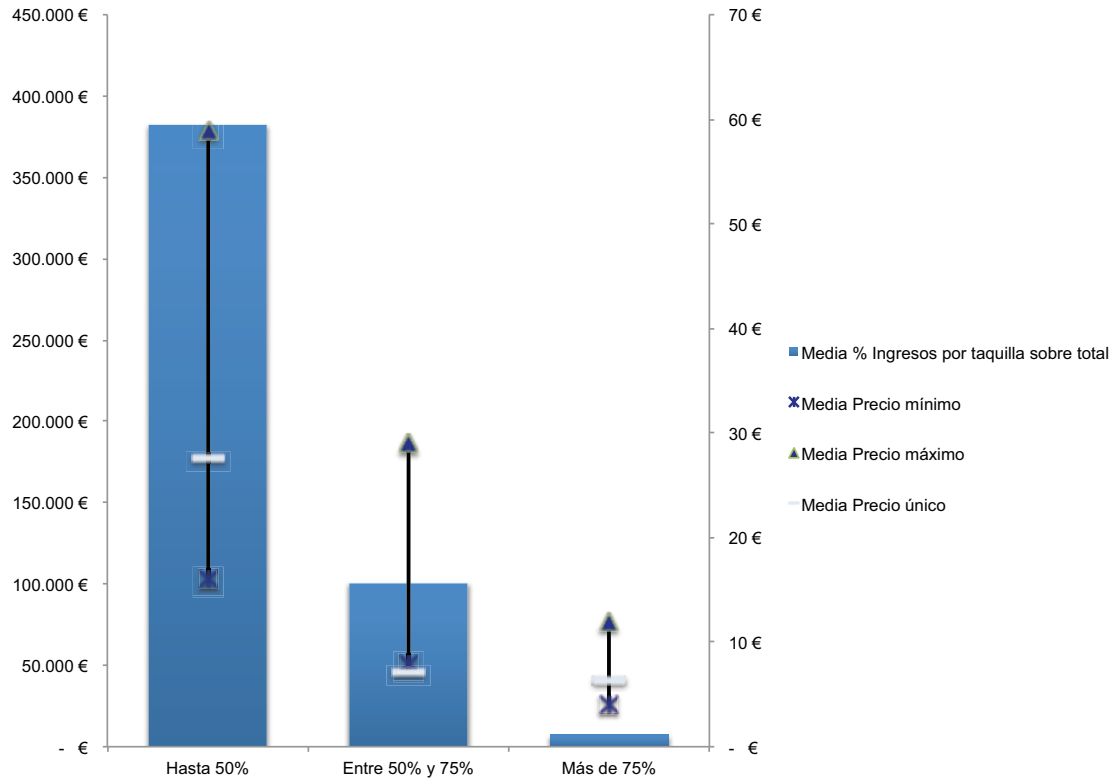
4.3.3 Relaciones con la dependencia a los recursos públicos

La dependencia muestra relaciones significativas con diversos elementos de la política de precios establecidos en esta investigación.

Respecto al nivel de espectadores de pago (r=-0,364; p=0,000) y el total de espectadores (r=-0,291; p=0,000), en términos absolutos, existe una correlación negativa en ambos casos y una asociación moderada en el primero y débil en el segundo. Por intervalos, se observa que para los festivales con más del 75% de recursos públicos, la media de espectadores de pago es de 2.129 (con una mediana de 840 y una desviación típica de 3385) y de los espectadores totales de 7.986 (con una mediana de 4.500 y una desviación típica de 15261). En los que los ingresos de la administración representan hasta el 50%, los datos varían sustancialmente: la media de los espectadores de pago es de 19.112 (con una mediana de 3.280 y una desviación típica de 41396) y de los totales de 26.161 (con una mediana de 6.201 y una desviación típica de 46489). En términos relativos, la gratuidad es una variable con correlación positiva y asociación moderada (r=0,424; p=0,000). En los festivales más dependientes de los recursos públicos, cuyo porcentaje supera el 75%, los espectadores gratuitos representan un 65%. Por el contrario, no alcanza el 35% en los menos dependientes.

En relación a los sistemas de entrada y la dependencia a los recursos públicos existen correlaciones negativas de asociación moderada con el importe establecido en cada uno de ellos: precio único (r=-0,417; *p*=0,013), precio más alto (r=-0,526; *p*=0,000) y precio más bajo (r=0,419; *p*=0,000). Estas relaciones quedan representadas en el gráfico número 10. En éste, se observa cómo los más independientes, además de ingresar más por taquilla, imponen precios más altos de media con el objetivo de sufragar los gastos del festival. Estos festivales son capaces de recaudar más del 75% de la taquilla global del conjunto de los festivales participantes en este estudio[63]. Por el contrario, en los más dependientes, la taquilla media de los ingresos por taquilla es inferior al igual que los precios impuestos.

Gráfico 10: Distribución de modalidades de pago e ingresos de taquilla según el grado de dependencia a recursos públicos



Finalmente, las políticas de precio muestran relaciones significativas con los abonos (*p*=0,04), las promociones comerciales (*p*=0,026) y otros -miembros de determinadas organizaciones -bibliotecas, universidad, asociaciones, teatros o niños y

[63] Este porcentaje se ha calculado teniendo en cuenta, por un lado, la media de los ingresos por taquilla según el grado de dependencia y, por otro, el total de los ingresos por taquilla de todos los festivales.

minusválidos- (p=0,01). Son, en los tres casos, los festivales más independientes los que más los utilizan con un 58%, 40%, 49% para cada uno de ellos. Por el contrario, en los más dependientes, se afirma disponer de estas políticas en un 31%, 19% y 17%, para cada uno de los casos. Probablemente, los utilicen con menos asiduidad por los bajos precios establecidos o por la menor necesidad de cubrir los gastos. Sin embargo, llama la atención el hecho de que no exista relación con los descuentos marcadamente sociales (estudiantes, desempleados, jubilados, estudiantes) y la dependencia a los recursos públicos. Una explicación, podría ser, que estos sistemas se han generalizado y consolidado durante los últimos años aceptándose y aplicándose de manera genérica independientemente de otros factores.

5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este quinto capítulo, se desgranan los resultados obtenidos del trabajo de campo dirigido a los festivales de cine, música y artes escénicas del territorio catalán. El método utilizado es no probabilístico por cuotas y el índice de respuesta alcanzado es del 50% ya que de los cuestionarios enviados se obtuvieron un total de 182 cuestionarios válidos (un 50% del universo). El objetivo general es el de detectar, comparar y analizar las diferentes estrategias de gestión laboral de los festivales artísticos evaluando las correlaciones existentes entre las diferentes variables exógenas y endógenas. Ello se complementa con el análisis de las competencias y hábitos requeridos y las posibles diferencias de género existentes en los diferentes departamentos la estructura organizativa.

En primer lugar, se realiza una panorámica general de estos festivales a través del estudio de las variables clave y sus correlaciones. De esta manera, se pretende situar al lector en las características y la realidad de los eventos artísticos celebrados en este ámbito geográfico. Posteriormente, se estudia la selección de los recursos humanos dado que, como se ha corroborado en la literatura, es uno de los aspectos críticos en la gestión de cualquier evento o festival artístico. Se examinan los diferentes criterios y procedimientos que utilizan los responsables para seleccionar a su equipo de trabajo y según el nivel de responsabilidad otorgado. Una vez realizada esta exposición, se determinan las relaciones existentes según el carácter o dependencia orgánica, el género artístico y el volumen del presupuesto. A continuación, se demuestra cómo se produce un aumento cuantitativo exponencial en el volumen de trabajadores a medida que se aproxima la celebración del evento y cómo evoluciona, al mismo tiempo, la dedicación horaria de los trabajadores. Asimismo, se analizan las relaciones entre diferentes variables según el total de trabajadores y el volumen previo y durante la celebración del festival. En cuarto lugar, se examinan las tipologías de personal y la dependencia de éstas con las diferentes variables elementales utilizadas en todos los apartados. El volumen de empleados según los diferentes departamentos y el estudio de las relaciones significativas entre éste y las variables clave, es el apartado siguiente. Además, se determina la existencia de diferencias de género. Por último, se analizan los diferentes comportamientos, actitudes y hábitos observando cómo éstos varían en función del departamento al que está adscrito el trabajador.

La cuestión general de partida enuncia que el **carácter intensivo y temporal de los festivales comporta una relación discontinua con sus colaboradores, hecho que genera el establecimiento de estrategias específicas de gestión de**

sus recursos humanos para reducir el elevado riesgo asociado. Dicha cuestión se contrasta a través de la verificación de las siguientes hipótesis:

HERH.1: Los mecanismos de selección utilizados son independientes del nivel de responsabilidad del trabajador seleccionado, del volumen total de presupuesto del festival y del género artístico programado. Sin embargo, los mecanismos son distintos en función del carácter público, lucrativo o no lucrativo del organismo titular.

HERH.2: La mayoría de los festivales no cuentan con una estructura de personal estable. Cuando existe, es de muy pequeña dimensión y su dedicación laboral, en los inicios del proceso de producción, es mayoritariamente inferior a 18 horas.

HERH.3: La incorporación progresiva, que en su fase final es exponencial ya que el volumen de personal se llega a duplicar, es independiente del estilo artístico programado y del carácter del organismo titular.

HERH.4: El número de trabajadores viene determinado en función del carácter del organismo titular, el presupuesto total y el volumen de la actividad. Sin embargo, no se pueden establecer relaciones de dependencia con el género artístico programado o la antigüedad del festival.

HERH.5: La dimensión de las diferentes categorías de personal que trabaja en un festival está condicionada por el carácter del organismo titular, por el volumen del presupuesto y por la antigüedad. No se ofrecen diferencias significativas según el género artístico predominante programado en el festival.

HERH.6: Existen diferencias significativas respecto al volumen de trabajadores de los diferentes departamentos. Además, el número de trabajadores de cada uno de ellos viene definido por el tamaño del presupuesto, el género artístico predominante, la antigüedad, el volumen de la actividad y la concentración de las actividades diarias. Sin embargo, no se vincula con el carácter del organismo titular.

5.1 Principales variables que caracterizan a los festivales catalanes

Un paso antes de realizar el análisis más completo de los resultados sobre la gestión de recursos humanos, es necesario determinar las principales variables utilizadas en el estudio. Para ello, se ha construido la tabla número 35, en la que, por un lado, se observan los valores descriptivos de estas variables y, por otro, se han realizado algunas correlaciones destacables. De los 124 festivales analizados, la mitad dependen de organismos privados no lucrativos y 4 de cada 10 tienen como género predominante la música, siendo la moderna el estilo más predominante dentro de este ámbito. Además, se observa que existe dependencia[64] entre el género artístico y el carácter del organismo titular, siendo las artes escénicas más predominantes en el sector público (50%), la música moderna en el sector privado lucrativo (31%) y el ámbito audiovisual y la música erudita (65% y 58%, cada uno de ellos) en el sector privado no lucrativo.

Por otro lado, los festivales catalanes son jóvenes pues la media de antigüedad es de 13,69 años siendo la década más fértil la comprendida entre los años 1995-2005. Un período en el que existía una excelente coyuntura económica que muy probablemente favoreció el desarrollo de los mismos. En este sentido, cabe destacar que también existe dependencia entre la edad de los festivales y el género artístico programado (p=0,006)[65]. Los festivales de música erudita son los más antiguos ya que presentan una media de edad cercana a los 20 años. Los del sector audiovisual y de las artes escénicas, aunque presentan valores en todas las franjas, son, en los últimos años, los que con mayor porcentaje han proliferado. Este hecho produce que sus medias de edad sean las más bajas con 12,20 y 11,61 años, respectivamente. Por otro lado, uno de cada dos festivales de música moderna nace en la década de los años 90.

[64] La prueba del Chi-cuadrado de Pearson demuestra que la significatividad asociada es menor a 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (independencia entre las variables) y se confirma que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

[65] La prueba de H de Kruskal-Wallis demuestran que la significatividad asociada es menor a 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (independencia entre las variables) y se confirma que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

Tabla 35: Relaciones entre la dependencia orgánica y el género artístico predominante con otras variables clave en la gestión de festivales catalanes en el año 2009

			Dependencia orgánica			
			Púb.	Lucrativo	No lucrativo	Total
Género artístico	Audiovisual	32%	25%	10%	65%	100%
	Artes escénicas	29%	50%	8%	42%	100%
	Música moderna	23%	34%	31%	34%	100%
	Música erudita	15%	37%	5%	58%	100%
	Total	100%	36%	14%	50%	
Volumen presupuesto	< 25.000€	24%	29%	0%	27%	
	25.000€ - 74.999€	24%	17%	7%	33%	
	75.000€ - 199.999€	30%	24%	50%	30%	
	200.000€ - 999.999€	16%	21%	29%	10%	
	≥1.000.000€	5%	10%	14%	0%	
	Total	100%	100%	100%	100%	
Espectadores	<2.500 espec.	42%	45%	12%	48%	
	2.500 - 9.999 espec.	34%	27%	53%	34%	
	10.000 - 49.999 espec.	18%	16%	24%	18%	
	≥50.000 espec.	6%	11%	12%	0%	
	Total	100%	100%	100%	100%	
			Género artístico			
			Audiovisual	A. escénicas	M. moderna	M. Erudita
Concentración	≤ 1 repres/dia	28%	23%	19%	24%	63%
	1,01 - 3 repres/dia	32%	30%	39%	31%	26%
	3,01 - 9 repres/dia	27%	38%	31%	24%	5%
	> 9 repres/dia	12%	10%	11%	21%	5%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%
Antigüedad	2--10 años	44%	50%	58%	31%	26%
	11--20 años	35%	33%	25%	55%	26%
	≥ 21 años	21%	18%	17%	14%	47%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%

El panorama de los festivales artísticos catalanes presenta una gran diversidad y destacadas diferencias a nivel presupuestario ya que, aunque la media es de 242.155€ presentan en su mayoría (casi en un 50%), un presupuesto inferior a los 75.000€. En este caso, también existe significatividad con la dependencia de los

organismos titulares (p=0,002)[66]. Del cruce entre las variables, se concluye que el sector público lleva a cabo tanto grandes, intermedios como pequeños festivales respecto al nivel presupuestario. El sector privado lucrativo tiende a organizar festivales de mayor presupuesto y el sector privado no lucrativo a la inversa[67].

En el caso del número de espectadores que asisten a estos eventos artísticos, los datos ofrecen una situación similar al caso del volumen global del presupuesto. La media es de 11.810 espectadores, sin embargo, más del 75% se sitúan por debajo de los 10.000. En este caso, también existe dependencia respecto al carácter de los organismos titulares (p=0,05)[68]. La asistencia de espectadores a festivales organizados por el sector público presenta una gran diversidad de cifras, mientras que en los organizados por el sector privado lucrativo se tiende a un mayor número de asistentes. Por el contrario, en el sector privado no lucrativo, un 82% tiene menos de 10.000 espectadores y, en ninguno de los festivales encuestados dependientes de organismos no lucrativos, se superan los 50.000 espectadores.

La intensidad es una característica que influye enormemente en el modelo de gestión de los festivales. Para su estudio, se ha confeccionado una ratio a partir de la división del número de representaciones o proyecciones realizadas por el número de días que el festival desarrolla actividad. El objetivo es determinar cuál es la media de representaciones o proyecciones diarias y, por tanto, establecer la intensidad de la programación. La media resultante del conjunto de los eventos artísticos es de 4,57 representaciones diarias. Sin embargo, este dato esconde también una gran diversidad de realidades: casi uno de cada cuatro festivales solo organiza una actividad de exhibición al día. Los datos analizados también presentan significatividad con respecto al género artístico predominante en la programación (p=0,001)[69]. Los festivales más intensivos son los de música moderna y, los de música erudita, los que menos conciertos organizan el mismo día.

[66] La prueba del Chi-cuadrado de Pearson y la H de Kruskal-Wallis demuestran que la significatividad asociada es menor a 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (independencia entre las variables) y se confirma que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

[67] Comportamiento idéntico al estudio de los festivales de artes escénicas y música en España.

[68] La prueba de H de Kruskal-Wallis demuestran que la significatividad asociada es menor a 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (independencia entre las variables) y se confirma que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

[69] La prueba de H de Kruskal-Wallis demuestran que la significatividad asociada es menor a 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (independencia entre las variables) y se confirma que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

5.2 Selección de los recursos humanos

La selección de los recursos humanos en un festival es uno de los momentos más críticos: un error en este proceso puede provocar el fracaso total del evento. Según los datos del estudio, a nivel general los directores o gerentes de los festivales minimizan el riesgo ante posibles problemas contando, en una gran mayoría e independientemente del nivel de responsabilidad que adquiere el nuevo trabajador[70], con personal que ha colaborado en ediciones anteriores (principal procedimiento de selección). El segundo de los procedimientos es la selección de personal que pertenece a las redes de contacto de los trabajadores del festival. Otros mecanismos utilizados en las típicas organizaciones de negocios, como puede ser la recepción de los curriculum vitae, la publicación de la oferta laboral o incluso la búsqueda activa de profesional en los festivales, tienen una mínima incidencia (al menos de forma muy habitual y en los niveles más altos de responsabilidad). Por tanto, se cumple la primera parte de la hipótesis planteada HERH.1.

Tabla 36: Procedimientos y mecanismos de selección según el nivel de responsabilidad del trabajador.

	Alta responsabilidad			Media-alta responsabilidad			Media-baja responsabilidad		
	Siempre o muy habitual	Poco habitual	Nunca o casi nunca	Siempre o muy habitual	Poco habitual	Nunca o casi nunca	Siempre o muy habitual	Poco habitual	Nunca o casi nunca
Colaboraciones años anteriores	79%	2%	20%	80%	1%	19%	76%	2%	22%
Redes de contacto del equipo de festival	52%	10%	38%	55%	7%	38%	44%	6%	50%
CV ofertas espontáneas	5%	19%	76%	7%	20%	72%	11%	14%	75%
Oferta laboral pública	3%	5%	91%	5%	8%	86%	7%	2%	90%
Búsqueda activa	3%	6%	90%	2%	12%	85%	1%	6%	93%
Personal cedido	2%	7%	90%	4%	8%	87%	13%	7%	79%
Personal subcontractado	11%	10%	79%	16%	11%	72%	18%	7%	74%

[70] Alta responsabilidad incluye: dirección, gerente, responsable de producción, responsable técnico, responsable de comunicación, etc.
Media – alta responsabilidad incluye: productor, asistentes artísticos, equipo de prensa, técnico de sonido o luz, regidor, responsable seguridad, etc.
Media – baja responsabilidad incluye: taquillero, agente de seguridad, responsable de sala, montador escenarios, etc.

A continuación, se confirma el cumplimiento parcial de otra parte de la hipótesis HERH.1 en la que se establecen las relaciones entre las variables nucleares, es decir, si existe o no dependencia[71] con el género artístico programado, el nivel de presupuesto o el carácter del organismo titular (tabla número 37).

Por un lado, se observa que no existe relación entre los procedimientos y el género artístico programado en ninguno de los casos estudiados. Sin embargo, los datos muestran que en el caso del volumen del presupuesto y el carácter del organismo titular existen diferentes niveles de significatividad.

En el caso del volumen de presupuesto, se observa que sí existe correlación con algunos de los procedimientos y según el nivel de responsabilidad. Los festivales con menor presupuesto, son los que en menor proporción utilizan, de forma muy habitual, las "Colaboraciones de años anteriores": un 57% de los casos cuando la media es de un 78%. Lo mismo sucede con las "Redes de contacto del equipo de trabajo": estos festivales señalan el ítem "Nunca o casi nunca" en un 68% de los casos cuando la media es del 38%. Por el contrario, se sitúan los festivales con mayor presupuesto que presentan, en general, una mayor diversidad de procedimientos de selección. Son los que con mayor asiduidad utilizan, de manera muy habitual, los siguientes criterios: "Redes de contacto del equipo del festival" en un 83%, muy por encima de la media, un 51% y "Oferta laboral pública" en un 33% cuando la media es de 3%. Además, la "Búsqueda activa", aunque de manera poco habitual, es señalada en el 33% de los casos, cuando la media es de 6%. Finalmente, el ítem "Colaboradores de años anteriores" se sitúa por debajo de la media ya que tiene un 67% cuando ésta es del 78%.

En el caso de la dependencia del organismo titular prácticamente no se cumple la hipótesis, ya que solo existe dependencia en el caso de "Oferta laboral pública" y en los niveles media-alta y media-baja responsabilidad. Los festivales con carácter público tienden más a utilizar este criterio que los de carácter privado.

[71] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05, utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

Tabla 37: Pruebas del Chi-cuadrado de Pearson para los procedimientos y mecanismos de selección según diversas variables clave

	Alta responsabilidad			Media-alta responsabilidad			Media-baja responsabilidad		
	Car. org. titular	**Género artístico**	**Presupuesto total**	**Car. org. titular**	**Género artístico**	**Presupuesto total**	**Car. org. titular**	**Género artístico**	**Presupuesto total**
Colaboraciones años anteriores	0,253	0,211	**0,014**	0,164	0,546	**0,024**	0,789	0,061	0,371
Redes de contacto del equipo de festival	0,268	0,965	**0,007****	0,098	0,795	**0,049**	0,275	0,051	0,296
CV ofertas espontáneas	0,094	0,937	0,381	0,063	0,552	**0,002**	0,657	0,403	**0,035**
Oferta laboral pública	0,096	0,369	**0**	**0,018**	0,465	**0**	**0,011**	0,807	**0**
Búsqueda activa	0,743	0,917	**0,034**	0,805	0,671	0,458	0,504	0,268	0,243
Personal cedido	0,799	0,470	0,125	0,861	0,113	**0,04***	0,765	0,257	0,081
Personal subcontractado	0,081	0,737	0,053	0,072	0,099	0,178	0,375	0,353	0,268

5.3 Incorporación de los trabajadores al proceso de producción y el volumen de la estructura organizativa

5.3.1 Incorporación de los trabajadores al proceso de producción

El carácter temporal hace que, aparentemente, la mayoría de las organizaciones que desarrollan festivales no dispongan de una estructura estable durante todo el año. Sin embargo, de los resultados se desprende que solo el 16,5% de los festivales encuestados afirma no contar con ella. Ésta, en casi un 40% de los casos, solo está compuesta por dos trabajadores, siendo la media de personas que desempeñan sus funciones durante todo el año de solo 3,3 colaboradores. Además su dedicación horaria es en más del 50% de los casos inferior a 18 horas. Se cumple, por tanto, parcialmente la hipótesis formulada HERH.2.

Los festivales artísticos catalanes presentan una media global de 42,7 trabajadores (con una mediana 16,50 y una desviación típica de 78,97). Los grandes festivales tienen muchos trabajadores, el máximo es de 525, y los festivales de pequeñas dimensiones se organizan y desarrollan con un equipo muy reducido. En la tabla número 38, se obtienen los datos del volumen de trabajadores según el período de tiempo. La mayor proporción, un 70%, que en términos absolutos son 29,9 personas, trabaja solo durante la celebración del festival.

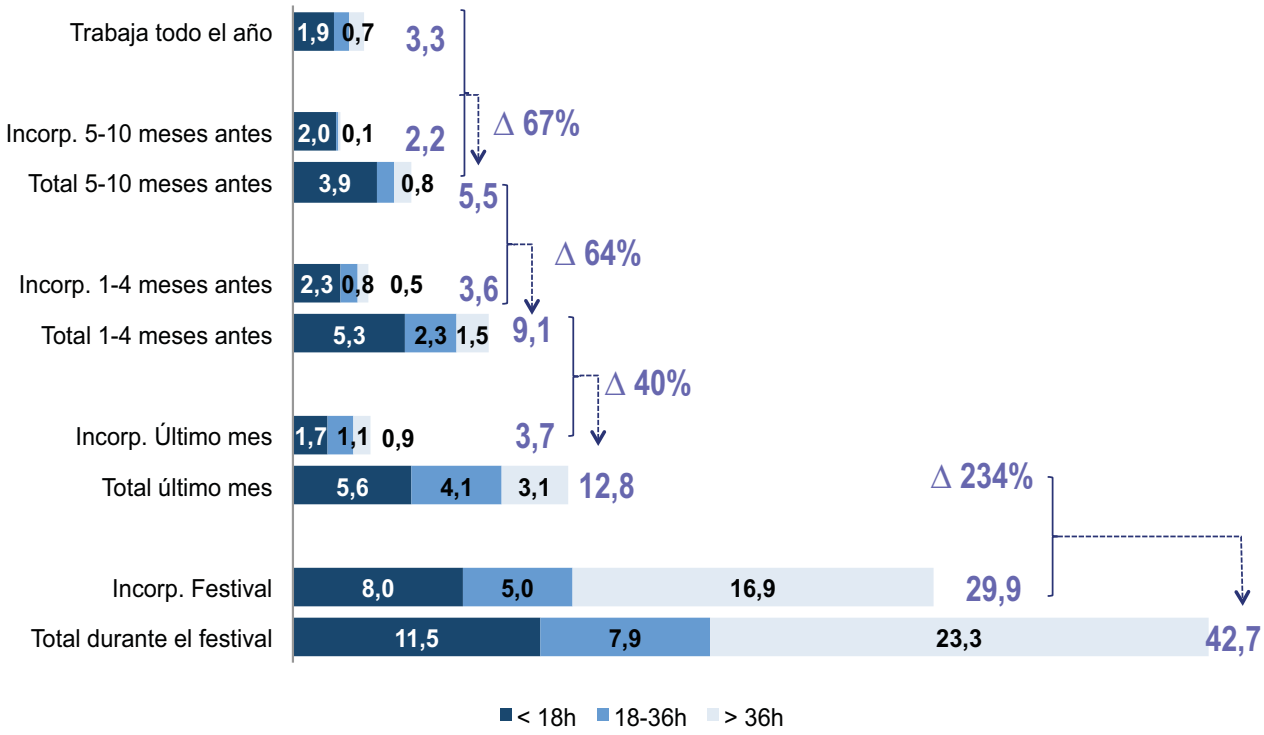
Tabla 38: Incorporación de los trabajadores según la proximidad a la celebración

	%	Nº
Trabaja todo el año	8%	3,3
Incorp. 5-10 meses antes	5%	2,2
Incorp. 1-4 meses antes	8%	3,6
Incorp. Último mes	9%	3,7
Trabaja sólo durante el festival	70%	29,9
Total	100%	42,7

El incremento porcentual durante la celebración del festival es superior al 200% (gráfico número 11). Se observa que la dedicación horaria de los trabajadores también aumenta a medida que se acerca la celebración del festival. Todo el año trabajan una

media de 3 personas y durante el festival la media de trabajadores es de 42,7. De ellos, dedican más de 36 horas, en el primer caso 0,7 personas y, en el segundo, 23,3. La proporción, para cada uno, es del 21% y del 55%, respectivamente. Si se centra la atención en la jornada laboral de menor duración el proceso es a la inversa puesto que la proporción de la dedicación horaria de menos de 18 horas durante todo el año es para 1,9 personas y durante la celebración del festival para 11,5. Hecho que supone un porcentaje del 58% y del 27%, para cada uno de ellos.

Gráfico 11: Dedicación horaria según el período de incorporación de los trabajadores



En la tabla número 39, se aprecia que la tendencia general de incorporación de trabajadores es la misma aunque existen algunas pequeñas diferencias, por lo que también se cumple la hipótesis HERH.3 pero en diferente grado. En el carácter del organismo titular, en el caso del privado lucrativo, el incremento porcentual que se produce durante el festival es de un 405% mientras que para el público y el no lucrativo es de 158% y 227%, respectivamente. Probablemente, el hecho de que en el privado se produzca este incremento tan superior es debido al intento de reducir los costes de personal contratando a los trabajadores en el último momento ya que presentan un mayor número de colaboradores de media (82,1). Respecto al género, se observa que en la música erudita el aumento porcentual es de casi un 461% mientras que el resto no superan en ningún caso el 300%. La causa de esta diferencia

podría ser la mayor complejidad que presenta la organización de los festivales de artes escénicas y música moderna respecto a los de erudita ya que durante el proceso de organización estos últimos tienen solo trabajando 9 personas mientras que el audiovisual, las artes escénicas, y la música moderna tienen 11,2, 14,2 y 15,9, respectivamente. Sin embargo, en el momento de la celebración del festival el sector musical y de artes escénicas presenta datos más equilibrados pues en los tres casos se sitúan alrededor de los 50. Por otro lado, los festivales audiovisuales son los que menor aumento porcentual presentan en la última etapa. Además, son los que menor número de colaboradores tiene globalmente, hecho que se explique quizá a que son los que menos requisitos de producción técnica necesitan.

Tabla 39: Distribución del género artístico y el carácter del organismo titular según el número de trabajadores y el porcentaje de aumento entre los diferentes períodos

		Todo el año	Entre 5 y 10 meses		Entre 4 y 1 mes		Mes anterior		Durante el festival		Total colaboradores
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº
Género artístico	**Audiovisual**	3,3	71%	2,4	62%	3,5	22%	2,1	130%	14,5	25,7
	A. escénicas	3,1	87%	2,7	78%	4,5	39%	4,0	233%	33,1	47,3
	M. erudita	3,3	49%	1,6	34%	1,7	37%	2,4	461%	41,6	50,7
	M. Moderna	3,7	48%	1,8	70%	3,9	70%	6,5	254%	40,4	56,3
Carácter org. titular	**Público**	3,7	54%	2,0	59%	3,3	42%	3,8	158%	20,2	32,9
	P. lucrativo	4,2	54%	2,2	83%	5,4	38%	4,5	404%	65,8	82,1
	P. no lucrativo	2,9	84%	2,4	61%	3,2	39%	3,3	227%	26,9	38,8

5.3.2 Volumen de la estructura organizativa

Con el objetivo de corroborar la hipótesis HERH.4 y las posibles relaciones se construye la tabla número 40 en la que se han utilizado diversos estadísticos[72] y se diferencian tres categorías: número de trabajadores totales, número de trabajadores antes de la celebración del festival y número de trabajadores durante el festival.

[72] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba ANOVA y el coeficiente de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que, utilizando ANOVA, se pueda asumir la normalidad de los datos pero no la homogeneidad u homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

Tabla 40: Relaciones entre el volumen de trabajadores y otras variables clave

	Total trabajadores		Trabajadores antes del festival		Trabajadores durante el festival	
Carácter organismo titular	ANOVA		Kruskall - wallis		Kruskall - wallis	
	0,432		0,845		0,117	
Género artístico programado	Kruskall - wallis		Kruskall - wallis		Kruskall - wallis	
	0,354		0,308		0,207	
Volumen presupuesto	C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson	
	0	0,38**	**0**	0,404**	**0**	0,337**
Nº funciones o sesiones	C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson	
	0	0,377**	**0**	0,331**	**0**	0,356**
Número de espectadores	C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson	
	0	0,476**	**0**	0,512**	**0**	0,432**
Número de días	C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson	
	0,322	0,09	0,085	0,157	0,425	0,145
Antigüedad del festival	C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson	
	0,067	0,167	0,167	0,126	0,082	0,17

A la vista de los resultados de los estadísticos y a pesar del análisis realizado anteriormente, se puede concluir que la hipótesis HERH.4 se cumple parcialmente. El volumen de trabajadores, ya sea global, antes y durante el festival no presenta dependencia con respecto al género artístico programado, la antigüedad del festival ni el carácter del organismo titular[73]. Ni tampoco existe correlación en ninguno de los casos, con el número de días con actividad del festival. Por otro lado, si existe correlación, de carácter positivo, en el caso del volumen del presupuesto, del número de funciones realizadas y del número de espectadores.

[73] En la anterior tabla, el hecho de utilizar medias y la existencia de una gran dispersión favorece que el análisis resulte aparentemente positivo. Sin embargo, en esta tabla se utiliza fundamentalmente el estadístico H de Kruskall-Wallis que trabaja con medianas (dada la falta de homogeneidad de las varianzas) y ofrece unos resultados más fiables.

5.4 Tipologías de personal

En un festival, existen diferentes tipologías de relaciones contractuales que, a grandes rasgos, pueden clasificarse en cuatro: asalariado o con contrato de servicios, cedido o contratado por otras organizaciones, voluntarios y becarios. En este aspecto, la hipótesis planteada formulaba que las diferentes categorías de personal que trabaja en un festival están condicionadas por el carácter del organismo titular, por el volumen del presupuesto y la antigüedad. No se ofrecen diferencias significativas según el género artístico predominante programado en el festival.

A continuación, se comprueba, a través del uso de diferentes estadísticos[74] que quedan resumidos en la tabla número 41, que la hipótesis HERH.5 se corrobora parcialmente.

Tabla 41: Relaciones entre tipologías de personal y otras variables clave

	Contratados o free-lance		Becarios		Voluntarios		Subcontratados o cedidos	
Carácter organismo titular	Kruskall - wallis		ANOVA		Kruskall - wallis		Kruskall - wallis	
	0,063		0,151		**0,007**		0,325	
Género artístico programado	Kruskall - wallis		ANOVA		Kruskall - wallis		Kruskall - wallis	
	0		0,785		**0,03**		**0,035**	
Volumen presupuesto	C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson	
	0	0,553**	**0,014**	0,231*	0,969	0,004	**0,049**	0,187*
Antigüedad del festival	C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson		C. Pearson	
	0,129	0,138	0,597	-0,048	**0,03**	**0,197***	0,729	-0,032

Los voluntarios son un peso importante en el desarrollo de los festivales encuestados. La media del número de trabajadores de esta categoría es de 17,15 (con una mediana de 5 y una desviación típica de 46,78) y en más del 32% de los casos se afirma no disponer de ellos. La media para los contratados o *freelance* es de 15,1 (con una mediana de 5 y una desviación típica de 39,81) y en el 21,3% se constata que no existe esta tipología. Es importante también la categoría de subcontratados o cedidos con una media de 9,4 trabajadores (con una mediana de 0 y una desviación típica de

[74] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, ANOVA y Coeficiente de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que se puede asumir la normalidad de los datos pero no la homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

46,86) a pesar de que el 58% de los casos indica que no cuenta con este tipo de colaboradores.

En el caso de los trabajadores contratados o por servicio (*freelance*), se observa que existe una correlación positiva de alto grado y una relación asociada moderada con el volumen del presupuesto (r=0,553 *p*=0,000). A mayor presupuesto mayor número de personal contratado existe. Asimismo, esta tipología de trabajadores es dependiente del género artístico programado (*p*=0,000). La media de personas contratadas o free-lance para el sector audiovisual es de 8,82; para las artes escénicas de 21,29; para la música erudita de 5,47; y para la música moderna de 22,75. Por tanto, los festivales de música moderna son los que más contratan ya que casi el 35% disponen de más de 16 trabajadores cuando la media en este intervalo es del 18,5%. Por el contrario, los que menos contratan son los de música erudita: en más del 30% de los casos no tienen a ningún trabajador de esta categoría contratado mientras que la media es del 21,8%.

Los voluntarios presentan relaciones, por un lado, con el carácter del organismo titular (*p*=0,007), con el género artístico predominante (*p*=0,003) y con la antigüedad (r=0,03; *p*=0,197). En el primero de los casos, la media de voluntarios son para el sector público de 8,80, para el sector privado lucrativo de 7,12 y para el sector privado no lucrativo de 27,40. Por tanto, son los festivales de titularidad privada lucrativa los que menos recurren a esta tipología de colaboradores ya que el 11,8% se sitúan con más de 16 voluntarios mientras que la media es del 24,2%. Por el contrario, los festivales de organismos no lucrativos son los que en mayor proporción incorporan esta tipología a su estructura: en el mismo intervalo, “Más de 16 voluntarios”, superan el 32%. Además, estos organismos son los que menor porcentaje presentan en “cero voluntarios” pues un 17,7% lo afirma, mientras que la media es del 32,3%. En el caso del género, la media de voluntarios que trabajan para la música erudita es de 14; para el ámbito de las artes escénicas es de 20,57; para el sector audiovisual es de 36,32; para el sector de la música moderna es de 6,82. Por tanto, los festivales de género audiovisual son los que en más casos se incorporan mayor número de voluntarios: con más de 16, los datos ofrecen un 32,5% mientras que la media es de 24,2%. Y no disponen de voluntarios solo en un 12,5% frente a una media del 32,3%. En el lado opuesto, destacan los festivales de música moderna ya que en más del 50% de los mismos se afirma que no se dispone de voluntarios. En el caso de la antigüedad, se observa que existe una correlación positiva con una asociación débil que establece que a mayor antigüedad mayor número de voluntarios.

La tipología de becarios presenta significatividad positiva solo cuando se cruza con el volumen del presupuesto (r=0,231; *p*=0,014). Y la de subcontratados o cedidos con el género artístico programado (*p*=0,035). En este sentido, la media de personas cedidas o subcontratadas para el sector audiovisual es de 2,30, para las artes escénicas de 4.91, para la música erudita de 7,95 y para la música moderna de 26,36. Por tanto, son los del sector privado lucrativo (mayoritariamente de música moderna) los que más incorporan esta tipología en su organización: en los intervalos con mayor número de personal cedido se supera la media y, sin embargo, en el intervalo que equivale a cero, estos festivales se sitúan por debajo. Finalmente, también presenta correlación positiva débil con el volumen del presupuesto.

5.5 Departamentos de la estructura organizativa y su volumen de empleados

El departamento de gestión, producción y administración es el más importante en la organización de los festivales. La media de trabajadores por departamentos es: en el artístico de 3,59; en el de gestión, administración y producción de 10,38; en el de comunicación de 3,40; en el técnico de 9,39.

Para corroborar la hipótesis HERH.6, se realizan las comprobaciones por departamentos y con la utilización de diferentes estadísticos[75]. En el caso del departamento artístico, según la tabla número 42, se observa que no existe significatividad con ninguna de las variables.

Tabla 42: Relaciones entre el número de trabajadores por departamento y otras variables clave.

	Programación artística	Gestión, producción y administración	Comunicación	Técnico
Carácter organismo titular	ANOVA 0,119	ANOVA 0,766	Kruskall - wallis **0,022**	Kruskall - wallis 0,279
Género artístico programado	ANOVA 0,139	Kruskall - wallis 0,556	Kruskall - wallis 0,237	Kruskall - wallis **0,01**
Volumen presupuesto	C. Pearson 0,516 -0,63	C. Pearson 0,101 0,157	C. Pearson **0** 0,422	C. Pearson **0** 0,408**
Nº funciones o sesiones	C. Pearson 0,6 0,048	C. Pearson **0,047** 0,181*	C. Pearson **0,001** 0,293**	C. Pearson **0** 0,488**
Número de espectadores	C. Pearson 0,769 0,027	C. Pearson **0,015** 0,223*	C. Pearson **0,001** 0,304**	C. Pearson **0** 0,613**
Número de días	C. Pearson 0,467 -0,67	C. Pearson 0,451 -0,069	C. Pearson **0** 0,165**	C. Pearson 0,462 0,067
Antigüedad del festival	C. Pearson 0,052 0,178	C. Pearson **0,008** 0,241**	C. Pearson 0,07 0,165	C. Pearson 0,171 0,125
Concentración act / diaria	C. Pearson 0,533 0,058	C. Pearson 0,133 0,137	C. Pearson 0,285 0,098	C. Pearson **0** 0,371**

[75] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, ANOVA y coeficiente de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que se puede asumir la normalidad de los datos pero no la homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

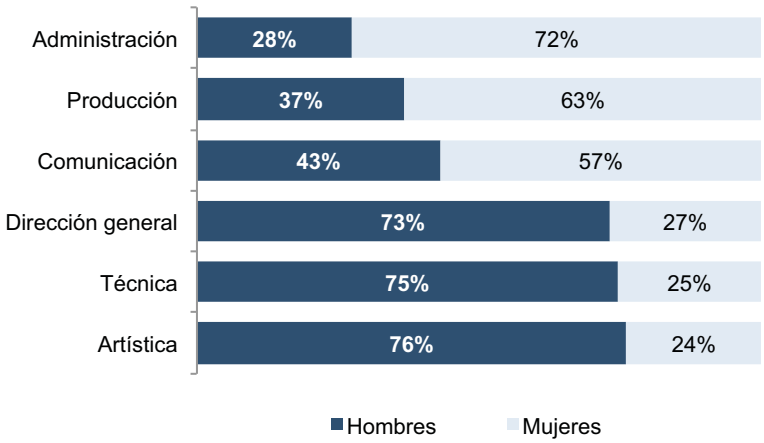
En el caso del departamento de gestión, producción y administración existen relaciones positivas con respecto al número de funciones o sesiones (r=0,181; *p*=0,047), número de espectadores (r=0,223; *p*=0,015) y antigüedad del festival (r=0,241; *p*=0,008).

El departamento de comunicación es el que presenta mayor número de dependencia entre las variables clave estudiadas. Por una parte, existen correlaciones positivas respecto al volumen del presupuesto (r=0,422; *p*=0,000), al número de funciones o sesiones (r=0,293; *p*=0,001), al número de espectadores (r=0,304; *p*=0,001), al número de días (r=0,165; *p*=0,000). Por otra, también existe dependencia con el carácter del organismo titular (*p*=0,022). La media de personas que trabajan en el departamento de comunicación es para el sector público de 2,33, para el sector privado lucrativo de 6,47 y para el sector privado no lucrativo de 3,32. Por tanto, son los festivales con carácter público los que menor número de personal de comunicación disponen pues en un 80% solo tiene un trabajador adscrito a este departamento mientras que la media es del 68,6%.

El departamento técnico también presenta significatividad con el volumen de presupuesto (r=0,408; *p*=0,000), el número de funciones o sesiones (r=0,488; *p*=0,000), el número de espectadores (r=0,613; *p*=0,000) y la ratio de intensidad de actividades diarias (r=0,0371; *p*=0,000). Asimismo, cabe destacar, que es dependiente del género artístico predominante en la programación (*p*=0,01). La media de personas que trabajan en el departamento técnico son para el sector del audiovisual de 6,05, para el ámbito de las artes escénicas de 11,69, para la música erudita de 4,05 y para el sector de la música moderna de 14,79. Los festivales de cine y los de música erudita, por tanto, son los que menos técnicos requieren (un 41% y un 68%, respectivamente, tienen menos de dos técnicos, mientras que la media en este intervalo es de 36,4%). El ámbito de la música moderna y las artes escénicas, son por el contrario, los que más necesitan de estos profesionales (un 32% y un 29%, en cada caso, tienen más de once técnicos, cuando la media en este intervalo es del 21%).

Por último, los resultados son significativos respecto al aspecto del género. En este sentido, los festivales son dirigidos principalmente por hombres, pero la mujer es clave en los departamentos de comunicación, administración y producción.

Gráfico 12: Diferencias de género según los departamentos de la organización



5.6 Comportamientos, actitudes y hábitos según el departamento

Los responsables de las distintas áreas de la organización requieren de competencias especializadas, hábitos o comportamientos muy distintos entre si, tal como muestran los resultados de la tabla número 43. Las competencias con un índice superior de frecuencias son la capacidad de planificación, la capacidad de trabajo en equipo y la empatía y comunicación. Sin embargo, se ofrecen diferencias entre los diferentes departamentos: mientras que para los directores artísticos el mayor requerimiento es la sensibilidad artística y la asistencia a actividades artísticas de manera regular, para los del departamento de gestión, producción y administración es la capacidad de planificación seguido de la capacidad de trabajo en equipo. Para los miembros del departamento de difusión del evento se requiere empatía y comunicación, contactos profesionales y dominio de idiomas. Finalmente, para el departamento técnico, las tres principales son: dominio de herramientas informáticas y técnicas, capacidad de planificación y capacidad de trabajo en equipo.

Tabla 43: Competencias, actitudes y hábitos según departamento

	Artístico	Gestión / Producción	Comunicación	Técnica	Tasa repetición
Capacidad de planificación	28%	83%	43%	69%	2,2
Capacidad de trabajo en equipo	28%	56%	45%	63%	1,9
Empatia y comunicación	40%	41%	82%	25%	1,9
Dominio de herramientas informáticas y técnicas	2%	35%	45%	71%	1,5
Contactos profesionales	46%	22%	52%	21%	1,4
Sensibilidad artística	80%	11%	20%	17%	1,3
Dominio de idiomas extranjeros	30%	30%	50%	20%	1,3
Actitud emprendedora	14%	45%	21%	29%	1,1
Asistencia regular a actividades culturales	59%	14%	16%	13%	1,0
Capacidad analítica	14%	47%	15%	21%	1,0
Liderazgo interno y externo	16%	48%	5%	15%	0,8
Dominio teórico de la materia	24%	11%	15%	33%	0,8
Lectura de libros y visionado de videos relacionados	31%	3%	6%	7%	0,5
Participación activa en redes internacionales	23%	5%	13%	1%	0,4

6. EFECTOS DE LA RECESIÓN ECONÓMICA

El capítulo que a continuación se presenta ha tomado como fuente de información cuantitativa, en primer lugar, algunas de las respuestas ofrecidas por los directores/gerentes de los festivales de música y artes escénicas españoles referentes al año 2008 y 2011. En segundo lugar, se realiza un nuevo trabajo de campo, centrado en el año 2012, en el que el universo lo configuran los festivales que habían respondido al cuestionario inmediatamente anterior (que contenía datos del año 2008 y 2011), es decir, 182 festivales. El índice de respuesta alcanzado supera el 75% ya que se obtuvieron 137 cuestionarios válidos. También se realiza una actualización del censo de festivales de artes escénicas y músicas españoles elaborado en el año 2011 y se usa un nuevo listado de festivales artísticos procedente de la plataforma Profestival.net.

Asimismo, se utilizan fuentes secundarias procedentes del Ministerio de educación, cultura y deporte, del Ministerio de hacienda y administraciones públicas y del Instituto nacional de estadística.

El objetivo general del capítulo es analizar los efectos de la recesión económica en el período 2007-2013. Por ello, se ha estructurado en tres apartados: en el primero, se estudia la evolución del gasto público en cultura de los diferentes niveles de la administración. En el siguiente, se analiza las aportaciones de la administración central del estado tanto a nivel general (gasto en cultura e INAEM) como a nivel particular (aportaciones a la celebración de festivales). Por último, se analizan los efectos de la crisis sobre los eventos desde diversas perspectivas: el nacimiento de nuevos festivales artísticos en España; la situación del paisaje de festivales de artes escénica y música españoles en comparación con el año 2011; y, de una manera general y por variables clave, los cambios sufridos por los festivales especialmente en diversos aspectos clave que marcan su propia configuración (el número de días, de espectáculos y de asistentes o el volumen del presupuesto).

La cuestión troncal de partida de este capítulo enuncia que **las bajas barreras de salida y, en el caso español, la alta dependencia de los recursos públicos, hace a los festivales especialmente vulnerables a la coyuntura económica. Sin embargo, las bajas barreras de entrada permiten la aparición de nuevos festivales en plena crisis**. Esta cuestión se corrobora con la verificación de las siguientes hipótesis específicas:

HEREP.1: El grado de reducción del total de gasto presupuestado en cultura por las comunidades autónomas en el periodo 2007-2013 está correlacionado con la creación de nuevos festivales.

HEREP.2: La variación en la aportación a los festivales por parte del INAEM no es proporcional a las fluctuaciones del gasto total en cultura de la administración central ni al presupuesto de dicho organismo.

HEREP.3: La crisis económica favorece una distribución más igualitaria entre los festivales financiados por la administración central.

HEREP.4: Los efectos de la recesión económica y presupuestaria han sido más intensos en el segundo período de la crisis (2011-2012) que en el primero (2008-2011).

HEREP.5: Los efectos de la recesión económica varían según el género artístico, el carácter del organismo titular, el volumen de presupuesto disponible y el grado de dependencia de los recursos públicos.

6.1 Evolución del gasto público en cultura en el gobierno central y en las administraciones autonómicas

En este apartado, en primer lugar, se analiza la variación interanual del gasto público presupuestado[76] en cultura (gráfico número 13). Posteriormente, se estudia, por un lado, la variación acumulada del gasto público en cultura y, por otro, las reducciones del mismo en función de los habitantes y del peso que representa sobre el presupuesto general (tabla número 44). Todo ello se realiza para el periodo 2007 - 2013 y según el nivel de administración pública (central o por comunidades autónomas). En la información referente a las comunidades autónomas, además de para el conjunto de las mismas, se desarrolla la información para seis específicas: Andalucía, Castilla La Mancha, *Catalunya*, Comunidad de Madrid, *Comunitat Valenciana*, Galicia y Extremadura. El principal criterio de elección de estas comunidades[77] es el mantenimiento o cambio de partido político más significativo sucedido en los parlamentos a raíz de las diferentes elecciones autonómicas[78]. El objetivo es el de observar si existe una tendencia o cambio en las políticas culturales a partir de los resultados obtenidos en las mismas.

El primero de los aspectos a señalar es que el gasto público presupuestado en cultura ha sufrido grandes ajustes en el periodo 2007-2013. La mayoría de ellos se producen en los presupuestos del 2010 (o en años anteriores) aunque, *Catalunya*, es

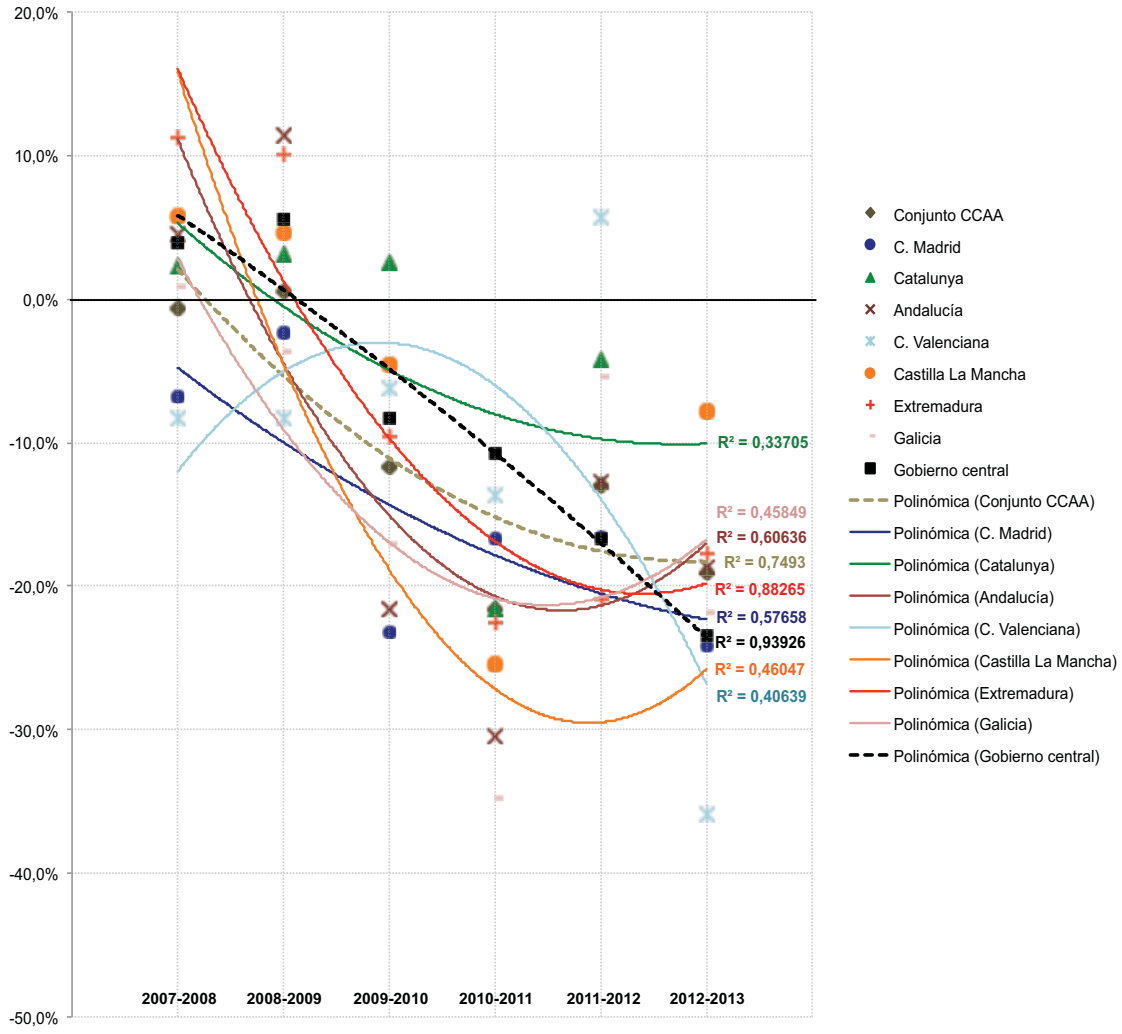
[76] Se toman datos presupuestados ya que no existen liquidados para los ejercicios 2012 y 2013. En un principio, se realiza, con la información presupuestada y liquidada de los ejercicios 2007 al 2011, una posible proyección para obtener los resultados liquidados en los dos años siguientes. Sin embargo, la disciplina impuesta por el gobierno central, en los últimos tiempos, con el objetivo de no superar los límites del endeudamiento acrecentará, muy probablemente, la distancia entre el gasto público en cultura presupuestado y el finalmente liquidado. Hecho que afectaría, en gran manera, la proyección realizada.

[77] En este análisis no se han incorporado otras comunidades con continuidad del Partido Popular en el poder (Castilla y León, La Rioja, Cantabria o Murcia) o con cambios recientes (Aragón) dada la semejanza en los comportamientos descritos. Asimismo, no se tienen en consideración otras comunidades, en las que: los organismos insulares tienen cedida una gran parte de las competencias culturales (Islas Baleares o Islas Canarias); existe un concierto económico que les permite disponer de mayores recursos (País Vasco y Navarra); o por tener unos casos políticos tremendamente complejos (Asturias).

[78] El 22 de mayo del 2011 se producen las elecciones en la Comunidad de Madrid, *Comunitat Valenciana*, Castilla La Mancha y Extremadura. En la primera y segunda existe continuidad. En la tercera y cuarta se da un cambio político y gobierna el Partido Popular, con mayoría absoluta, en Castilla La Mancha y, en Extremadura, con mayoría simple. El 25 de marzo se realizan las elecciones en Andalucía y, a pesar de que el Partido Popular obtiene mayores votos al no alcanzar los necesarios para gobernar en mayoría absoluta, se forma un gobierno de coalición entre el Partido Socialista Obrero Español de Andalucía e Izquierda Unida Los Verdes – Convocatoria por Andalucía. En *Catalunya*, se celebran dos elecciones, una el 28 de noviembre de 2010 y otra el 25 de noviembre de 2012. En ambas el partido vencedor es *Convergència i Unió* pero sin mayoría absoluta en ninguna de ellas. Sin embargo, gobierna en el Parlamento, en el primer periodo, con mayoría simple y, en el segundo, en coalición con *Esquerra Unida Republicana*. En Galicia, al igual que en *Catalunya*, se convocan dos elecciones. La primera se celebra el 1 de marzo de 2009 y la segunda el 21 de octubre de 2012. En ambas el partido ganador es el Partido Popular y gobierna con mayoría absoluta.

la única que, en este periodo, aumenta el gasto destinado a cultura en un 2,5%. En el 2011, los presupuestos se ven gravemente afectados por las nuevas políticas de reducción del gasto anunciadas por el gobierno socialista en el 2010 con el objetivo de disminuir el déficit. Sin embargo, en los periodos anteriores se observan diferencias destacadas en algunas de las comunidades autónomas.

Gráfico 13: Variación interanual del gasto público en cultura presupuestado (para el periodo 2007-2013 y con datos deflactados en base 2008) para el gobierno central y comunidades autónomas



Fuente: Mº de Educación, cultura y deporte, Mº de Hacienda y administraciones públicas e INE. Elaboración propia

En el caso de las comunidades de Andalucía, Extremadura y *Catalunya*, los mayores ajustes se realizan en el presupuesto del año 2011, ajustes que se pueden observar con la línea de tendencia polinómica dibujada[79]. Así, se presentan una disminuciones del 30,5%, 22,5% y del 21,5%, respectivamente. En las tres,

[79] Se utiliza una línea de tendencia polinómica dada las diversas fluctuaciones de las variaciones interanuales.

gobernadas en minoría, se observa que las líneas de tendencia marcan una reducción progresiva y claramente influenciada por los efectos de la recesión económica y las medidas aplicadas para hacer frente a los mismos.

Respecto a la Comunidad de Madrid y la *Comunitat Valenciana*, ambas gobernadas por el Partido Popular y sin sufrir modificaciones de gobierno durante todo el periodo analizado, las reducciones comienzan en el 2008. Por lo que se podría intuir un cambio en las políticas derivado de una ideología concreta. Esta idea, se observa, sobre todo, en la Comunidad de Madrid cuya línea de tendencia polinómica es bastante recta comenzando en negativo desde el primer periodo analizado. En el caso de la *Comunitat Valenciana* se muestra una línea de tendencia totalmente diferente a las demás, ya que es la única, que en el año 2012 aumenta su variación interanual (5,6%). Por otro lado, la variación interanual negativa más importante en estas dos comunidades se produce en el 2013 (con un gobierno central con mayoría absoluta en manos del Partido Popular) pues, en la Comunidad de Madrid, la reducción alcanza el 24,2% y, en la *Comunitat Valenciana*, el 35,9%.

En relación a Castilla La Mancha, a pesar de que su línea de tendencia es similar a la de Andalucía, Extremadura y *Catalunya*, destaca, por encima de todas, por un hecho claramente diferenciador: en los primeros años, los aumentos o reducciones son más o menos similares al resto, sin embargo en los presupuestos del año 2012, después de ganar las elecciones de mayo del 2011 por mayoría absoluta el Partido Popular, se aprueba el proyecto de ley referente a los presupuestos del 2012 en el que la partida de cultura se mengua en un más de un 60%[80].

En Galicia, un caso muy similar al de Castilla La Mancha por el cambio de poder en el gobierno, en el año 2009, se producen recortes en la partida destinada a cultura. Sin embargo, es en los presupuestos del 2010 (después de ganar las elecciones), del 2011 y del 2013 (una vez revalidada la mayoría absoluta), cuando se producen ajustes más radicales. En este caso, las variaciones interanuales representan el -17%, el -34% y el -21,8%, respectivamente.

En el caso del gobierno central, se observa una línea de tendencia polinómica recta que comienza en positivo en los dos primeros periodos. Sin embargo, sufre variaciones en crecimiento negativo a partir de los presupuestos del 2010, alcanzando el punto más álgido en el año 2013. Momento éste, en el que el gobierno está en

[80] Esta reducción no aparece en el gráfico ya que el porcentaje máximo representado es del 50%.

manos del Partido Popular con mayoría absoluta y en el que la reducción aplicada es del 23% respecto al año anterior.

Sin embargo, ¿cuál ha sido la variación acumulada del gasto público en cultura presupuestado? ¿Qué porcentaje representa este gasto en el año 2013 respecto al año 2007 en el que no existían signos de la crisis económica? Y, ¿este gasto representa la misma proporción en cada uno de los años o se ha reducido más que otras partidas del conjunto de los presupuestos generales del estado (en el gobierno central y en cada una de las comunidades analizadas)?

Por tanto, y para dar respuesta a estas preguntas, el segundo y siguientes aspectos a analizar son: la variación acumulada del gasto público en cultura; la evolución del gasto por habitante y la del porcentaje que representa este gasto sobre el total de los presupuestos (tabla número 44). En todos los casos analizados, se confirma la reducción drástica, pero al igual que en el anterior análisis, existen algunas diferencias significativas.

En la administración central del Estado, durante los primeros años, se ofrece una disminución progresiva del gasto pero, en el año 2012 y, sobre todo, en el 2013, se produce una reducción mucho más drástica: el gasto público en cultura representa, en el último año de la serie, un 57% respecto al 2007; el gasto por habitante desciende a 14,4€; y el porcentaje de la aportación del estado a la cultura disminuye hasta el 0,34% de los presupuestos generales del estado. Si se toma como referencia este último dato, comparado con otros años, se puede concluir que las políticas culturales han variado, ya que las disminuciones en cultura no son proporcionales a las producidas en los presupuestos generales. También, en el año 2009, a pesar de que se produce un aumento en el gasto público en cultura (y, consecuentemente, en el gasto por habitante), existe una reducción sobre el porcentaje que representa en el global del presupuesto ya que se pasa del 0,62% al 0,57%. Sin embargo, como se comentaba anteriormente, el cambio más pronunciado es el que ofrecen los datos del año 2013: entre el 2007 y 2012 existe una disminución global de 0,12 puntos porcentuales y, solo entre el 2012 y 2013 la reducción representa 0,16 puntos.

Tabla 44: Evolución acumulada del gasto público en cultura presupuestado, variación del gasto por habitante y porcentaje que representa el gasto en cultura sobre el presupuesto total según los niveles de administración seleccionados y en el periodo 2007-2013 (datos deflactados con base 2008)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ADMINISTRACIÓN CENTRAL							
Presupuesto Cultura	100	104	110	101	90	75	57
Gasto por habitante	26,0 €	26,4 €	27,6 €	25,1 €	22,3 €	18,6 €	14,4 €
% Cult. s/ Pres. total	0,62%	0,62%	0,57%	0,50%	0,57%	0,50%	0,34%
TOTAL C.C.A.A.							
Presupuesto Cultura	100	99	100	88	69	60	49
Gasto por habitante	67,2 €	65,4 €	65,0 €	57,1 €	44,6 €	38,7 €	31,7 €
% Cult. s/ Pres. total	1,82%	1,74%	1,67%	1,48%	1,26%	1,13%	0,96%
ANDALUCÍA							
Presupuesto Cultura	100	105	116	91	63	55	45
Gasto por habitante	56,3 €	57,9 €	63,7 €	49,5 €	34,2 €	29,8 €	24,4 €
% Cult. s/ Pres. total	1,49%	1,49%	1,56%	1,25%	0,95%	0,84%	0,72%
CASTILLA LA MANCHA							
Presupuesto Cultura	100	106	111	106	79	29	27
Gasto por habitante	65,6 €	67,2 €	69,0 €	65,3 €	48,3 €	18,0 €	16,8 €
% Cult. s/ Pres. total	1,53%	1,54%	1,52%	1,45%	1,24%	0,49%	0,51%
CATALUNYA							
Presupuesto Cultura	100	102	105	108	85	81	81^
Gasto por habitante	61,1 €	61,2 €	62,1 €	63,3 €	49,5 €	47,2 €	47,9 €
% Cult. s/ Pres. total	1,56%	1,57%	1,54%	1,47%	1,19%	1,28%	1,28%
COMUNIDAD DE MADRID							
Presupuesto Cultura	100	93	91	70	58	49	37
Gasto por habitante	54,1 €	48,8 €	46,8 €	35,6 €	29,5 €	24,6 €	18,9 €
% Cult. s/ Pres. total	1,74%	1,61%	1,49%	1,21%	1,07%	0,78%	0,68%
COMUNITAT VALENCIANA							
Presupuesto Cultura	100	92	84	79	68	72	46
Gasto por habitante	97,1 €	86,5 €	78,3 €	73,2 €	63,1 €	66,5 €	43,8 €
% Cult. s/ Pres. total	3,43%	3,06%	2,70%	2,55%	2,38%	2,60%	1,80%
GALICIA							
Presupuesto Cultura	100	101	97	81	53	50	39
Gasto por habitante	76,1 €	76,4 €	73,4 €	60,9 €	39,8 €	37,8 €	29,8 €
% Cult. s/ Pres. total	1,88%	1,84%	1,73%	1,48%	1,20%	1,14%	0,93%
EXTREMADURA							
Presupuesto Cultura	100	111	123	111	86	68	56
Gasto por habitante	92,2 €	101,9 €	111,7 €	100,5 €	77,8 €	61,7 €	51,0 €
% Cult. s/ Pres. total	1,93%	2,02%	2,13%	2,01%	1,74%	1,49%	1,26%

Fuente: Mº de Educación, cultura y deporte, Mº de Hacienda y administraciones públicas e INE. Elaboración propia

* El gasto presupuestado acumulado se realiza tomando índice 100 sobre 2007 y con los datos deflactados en base 2008

^ Cataluña ha prorrogado su presupuesto en 2013

Continuidad PP
Gana elecciones PP y gobierna
Continuidad PSOE
Gana elecciones CiU y gobierna

En las comunidades, al igual que en la administración central, se puede observar la reducción del gasto público en cultura, por un lado, y los efectos de la recesión económica o las diferentes políticas aplicadas por los gobiernos, por otro. Los comportamientos de las seis comunidades analizadas frente a la recesión económica se podrían agrupar en cuatro grupos:

- Extremadura y Andalucía. Estas dos comunidades empiezan a reducir su aportación a la cultura en los presupuestos del año 2010: su gasto público presupuestado supone, respecto al 2007, el 123% y el 116%, respectivamente; el gasto por habitante asciende a 111,7€ en la primera, y 63,7€, en la segunda; la aportación a cultura representa, asimismo, una mayor proporción en los presupuestos de ambas comunidades, un 2,13% y un 1,56% en cada una de ellas. Es a partir del año 2010, en el que se comienza a reducir la aportación llegando a darse unos valores acumulados, en el 2013, en Extremadura del 56% y en Andalucía del 45%, ambas respecto al 2007.

- Comunidad de Madrid y *Comunitat Valenciana*. Se agrupan estas dos comunidades ya que son las primeras que comienzan a reducir sus aportaciones en cultura (en el año 2007 se muestran los máximos datos de la serie). En ellas, además, el Partido Popular gobierna con mayoría absoluta durante todo el periodo analizado. La Comunidad de Madrid destaca por ser la que menor gasto en cultura aporta por habitante en el año 2007 (54,1€) y en el resto de la serie, excepto en el último año que se sitúa (con 18,9€) por delante de Castilla La Mancha (con 16,8€). Este hecho, por ejemplo, podría venir dado por el gasto de la administración central en grandes equipamientos y proyectos culturales ubicados en Madrid, que les ha permitido, tradicionalmente, ser uno de los territorios españoles con menos gasto en cultura. Al contrario sucede en la *Comunitat Valenciana* que es la que mayor gasto por habitante presenta en todos los años excepto en el último. En este caso, la razón podría ser la gran inversión realizada, por la *Comunitat Valenciana*, en grandes equipamientos (con unos grandes costes estructurales) y eventos culturales en el periodo de expansión económica. Asimismo, ambas comunidades son las que presentan una mayor reducción del porcentaje del gasto en cultura sobre el total del presupuesto. Las diferencias entre el año 2007 y 2013, suponen, en Madrid, un total de 1,06 puntos porcentuales y, en la *Comunitat Valenciana*, un total de 1,63 puntos porcentuales.

- Galicia y Castilla La Mancha. Estas dos comunidades muestran un comportamiento muy similar en las reducciones del gasto público en cultura a raíz del cambio político producido en las elecciones a los respectivos parlamentos (aunque en la segunda es mucho más pronunciado y drástico).

Galicia, comunidad en la que, en el año 2009, el Partido Popular gana las elecciones, empieza sus reducciones en el 2010, como la mayoría de las comunidades. Sin embargo, en los años 2011 y 2013 (después de volver a ganar las elecciones anticipadas), se producen los recortes más acentuados. Así, en el 2011, la variación acumulada del gasto pasa, respecto al año 2007, del 81% al 53% el gasto por habitante de 60,9€ a 39,8€ y la proporción del mismo sobre el total disminuye 0,28 puntos porcentuales. En el año 2013, se presentan unos presupuestos que tan solo representan el 39%, el gasto por habitante se reduce a 29,8€ y el peso del mismo representa sobre el total de los presupuestos el 0,93%. Castilla La Mancha es la comunidad analizada en la que la reducción presupuestaria ha sido más drástica y acelerada: desde el año 2007 hasta el 2011 presenta un comportamiento muy similar al resto. Sin embargo, una vez que el Partido Popular gana las elecciones con mayoría absoluta, se plantean unos presupuestos, para el año 2012, en los que se pasa de representar el 79% del gasto público en cultura, respecto al 2007, a no alcanzar el 30%. El gasto por habitante disminuye de 48,3€ a tan solo 18€ y el peso sobre el presupuesto total desciende del 1,24% al 0,49%.

- *Catalunya*. El comportamiento de esta comunidad respecto a los recortes es similar al de Andalucía y Extremadura[81] pues parece que los datos muestran que los ajustes son debidos más a "razones" vinculadas con la recesión económica que a otras más propias de los cambios políticos. Sin embargo, y por esta razón, se diferencia su comportamiento, ya que es el territorio que empieza a recortar más tarde y con unos ajustes menos drásticos: en el año 2013, la variación acumulada del gasto público en cultura representa el 81% del presupuestado en el 2007 (el mejor resultado de todas las comunidades ya que tan solo Extremadura supera el 50%). Han existido también disminuciones en el gasto público por habitante (de 61,1€, en el 2007, pasa a 47,9€, en el 2013) y en la proporción del mismo sobre el total del presupuesto (de representar el 1,56%, en el primer año de la serie, se reduce a 1,28%, en el último).

[81] En el análisis de la variación interanual sí se realiza junto a estas dos comunidades.

6.2 Evolución del gasto presupuestado de la administración central en el período 2007-2013

La administración ha desarrollado un papel fundamental en la evolución de los festivales en las últimas décadas ya bien sea a través de apoyos directos, ejerciendo de promotor, o indirectos, a través de la facilitación de recursos económicos, materiales o humanos. Según Bonet (2009), se apunta que en España, el 65,6% de los festivales escénicos con programación profesional son de titularidad pública, y aproximadamente la mitad bajo la gestión directa de la administración, es decir, sin personalidad jurídica propia (aunque muchos con capacidad operativa autónoma). Si se compara esta circunstancia con otros países europeos se observa que, por un lado, la mayoría de los festivales que se desarrollan en Francia poseen también una titularidad de carácter asociativo, aunque se financian con grandes aportaciones de diferentes administraciones públicas y, por otro, que en los países anglosajones no existe apenas titularidad pública de los mismos, además de que la financiación pública es mucho menos frecuente (Négrier y Jourda 2007; Bonet 2009). En este sentido también Getz, Andersson y Carlsen (2011) afirman que "muchos festivales son creados por organizaciones sin fines de lucro y organismos gubernamentales vinculados a los campos de la política social y cultural, así como al desarrollo de una estrategia de marketing, turística y de desarrollo económico".

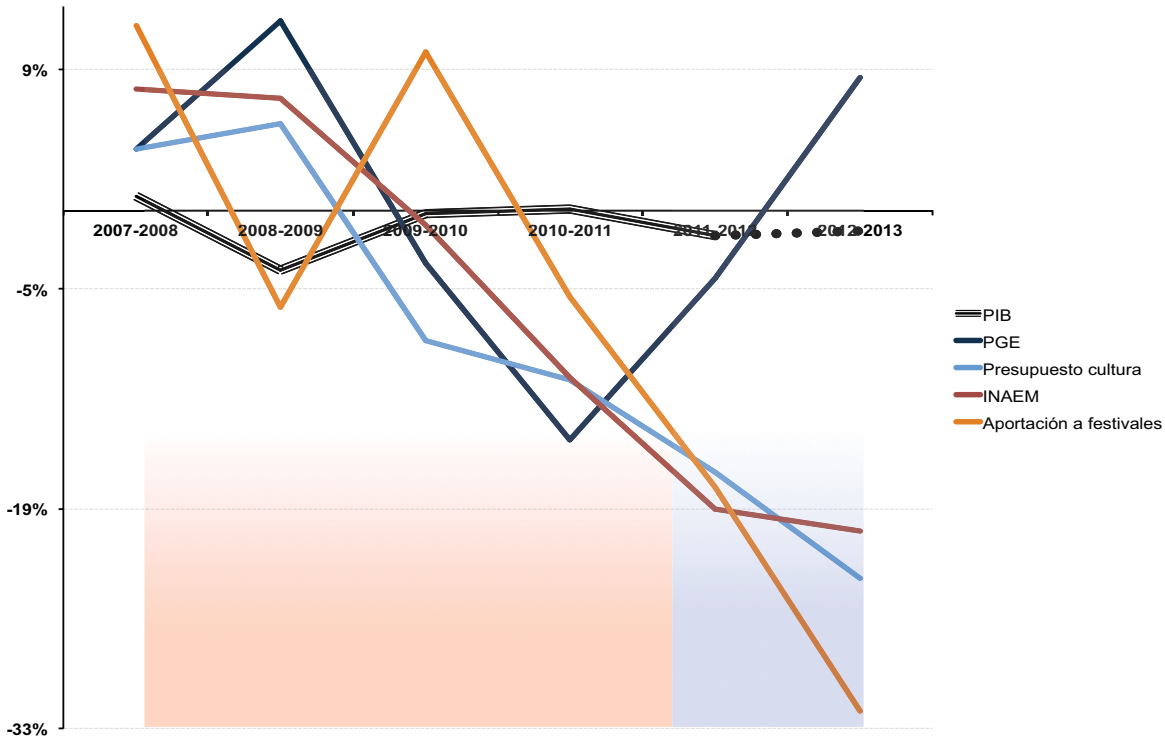
Los datos que se presentan en este apartado se vinculan a la administración central a pesar de que su papel, como se ha podido observar en anteriores apartados, es marginal comparándose con el de la administración regional o local. La razón que explica que el foco de análisis sea el estado, no es otro que la escasa información segregada y disponible sobre ayudas concedidas a festivales por otros niveles de administración.

6.2.1 Análisis comparado entre el PIB y el gasto público del estado

Existe una evolución desfasada entre las variaciones del Producto interior bruto y sus efectos en los presupuestos públicos ya que el primero agrega un gran número de dinámicas y evoluciona de forma mucho más suave que el gasto público que responde a la voluntad de cada gobierno. El primero de los hechos destacados es el comportamiento de la crisis económica que adopta una forma de "W", es decir, de doble recesión (gráfico número 14). En el año 2009, la economía española entra en

crisis técnicamente ya que encadena dos trimestres seguidos con saldo negativo. Sin embargo, es en el año 2009 en el que el Producto interior bruto alcanza su máximo negativo el -3,8% anual, en la serie analizada. Esta variación, se sitúa, en el año 2010, en el -0,2% y, en el 2011 en el 0,1%. Sin embargo, durante el 2012 vuelve a presentar un crecimiento negativo del 1,2%. En un primer momento, la lenta asunción de la intensidad de la crisis y una primera política de reactivación económica, así como los efectos perniciosos ligado al ciclo electoral, explican el desfase entre el Producto interior bruto y el volumen de gasto público (con la deuda pública excluida) entre el año 2007 y 2010. En este año, el gobierno realiza un primer recorte que, sin embargo, no afecta a la aportación del gobierno central a los festivales[82]. El cambio más significativo se da a partir del año 2012, cuando el nuevo gobierno recorta drásticamente las partidas de cultura y, muy en especial, su aporte a los festivales.

Gráfico 14: Tasa de variación del PIB, los PGE (deuda pública excluida), el gasto en cultura, el presupuesto del INAEM y la aportación a festivales (datos deflactados base 2008)



Fuente: Mº de Hacienda y administraciones públicas, Mº de Educación, cultura y deporte e Instituto nacional de estadística. Elaboración propia

[82] Los datos que se han tenido en cuenta son los festivales incorporados en los presupuestos generales del estado y las subvenciones finalmente otorgadas en las resoluciones publicadas por el INAEM a las siguientes modalidades: "Ayudas a la realización de festivales, muestras, ferias y otras actividades teatrales", "Ayudas a la realización de festivales, muestras, ferias y otras actividades circenses", "Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de danza" y "Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de lírica y música"

La reacción de los dos gobiernos en el poder, se puede dividir en dos comportamientos diferenciados. En la primera fase de la crisis, 2008-2009, se aumenta y expande el gasto público, hecho que se traduce en un incremento de los presupuestos generales del estado del año 2009 en un 12%. Sin embargo, al año siguiente, el gobierno diseña un plan drástico que tenía como objetivo la reducción del déficit público en 15.000 millones de euros durante dos años. De esta manera, para los años 2010 y 2011, los presupuestos se reducen en un 3% y en un 15%, respectivamente. En el año 2012, con otro partido político en el gobierno, se continúa con la disminución y, en el año 2013, se produce un pequeño aumento.

En el ámbito de la cultura, a nivel central, se observa más claramente la política desarrollada por cada uno de los partidos. El gasto en cultura pasa de representar, en el año 2008, el 0,62% de los presupuestos generales del estado a un 0,34%, en el año 2013. En el 2009, aumenta el gasto público destinado a este programa (aunque no la proporción sobre el total de los presupuesto). Sin embargo, en los sucesivos años se producen, al igual que los presupuestos aunque con diferente variación, reducciones continuadas alcanzando el 23% en el año 2013. El INAEM soporta una situación similar ya que a pesar de que aumenta su presupuesto en los tres primeros años, su partida se reduce en un 19% y en un 20% en el año 2012 y 2013. Por tanto, este cambio tan radical de tendencia ¿significa que el ámbito cultural, en general, y a las artes escénicas y música, en particular, tienen menor importancia en la política y la postura del gobierno actual?

En el campo de los festivales, se produce un hecho totalmente diferente al resto, sobre todo en los primeros años. En el año 2008, las ayudas aumentan un 12% respecto al año anterior. Y en el año 2009, en plena crisis, se reduce en un 6% para al año siguiente volver a aumentar en un 10%. Es en los años sucesivos, en los que las ayudas del estado también se han reducido en mayor medida: en el año 2012 un 18% y, en el 2013, este recorte ha alcanzado el 32%.

Por tanto, durante la primera fase de la crisis, las ayudas a los festivales han mostrado una dinámica diferente al gasto en cultura y al presupuesto del INAEM. En el año 2008, se produce un aumento generalizado pero la asignación a festivales incrementan en mayor medida. En el año 2009, mientras el gasto en cultura y el presupuesto aumentan, la aportación a los eventos artísticos se reduce. A la inversa sucede en el año 2010. En la segunda fase, la tendencia es similar pero en diferente grado: mientras que en el 2011 y 2012 la aportación a los festivales disminuye en

menor proporción que el gasto en cultura y el presupuesto del INAEM, en el 2013, es la asignación a los eventos artísticos la que mengua en mayor porcentaje. Así, la hipótesis HEREP.2, se cumple solo parcialmente.

6.2.2 Estudio específico de las subvenciones nominativas y ayudas por concurrencia pública a los festivales de artes escénicas y música

El INAEM apoya a los festivales escénicos y musicales a través de dos mecanismos: mediante ayudas nominativas que aparecen estipuladas en los presupuestos generales del estado y a través de la concesión de subvenciones en concurrencia pública. El número de organizaciones beneficiadas por dichas ayudas ha sido tradicionalmente relativamente bajo (24% de media en los últimos 6 años sobre un total de 804 festivales censados). Asimismo, la proporción de festivales con ayudas nominativas ha disminuido radicalmente con la crisis, pasando de 39 (el 18% del total de organizaciones subvencionadas y el 65% sobre el importe total disponible) en 2007 a tan solo 8 (el 5% del total de organizaciones y el 37% del importe) en 2013. La presencia histórica del Ministerio en el organismo rector del festival compromete y da estabilidad a la aportación nominativa.

En la tabla número 45[83] se muestran los resultados de la evolución de las ayudas económicas concedidas por el gobierno español[84]. Tal y como se puede observar, se han detallado por un lado, el valor de la media y la mediana de las ayudas otorgadas, el número de organizaciones que han recibido ayuda y el global de la aportación económica recibida por los festivales. Además, se ofrecen los principales valores de las organizaciones con más de 100.000€ (el número y el porcentaje que representa el total de lo que éstas reciben sobre el global de la aportación a festivales del INAEM).

Con anterioridad al estallido de la crisis económica y su posterior efecto en los presupuestos públicos (2007-2009) la tendencia existente favorece a los grandes y medianos festivales. Si se observa con más detalle, en un primer año el gobierno amplía el número de organizaciones subvencionadas (8%) y también la aportación gubernamental global destinada a eventos artísticos (12%), dedicándose la mayor

[83] Los datos se han deflactado en Base a 2008 a través del Índice de Precios al Consumo.

[84] Los datos se han deflactado en Base a 2008 a través del Índice de Precios al Consumo.

parte de este segundo aumento a los grandes festivales, pues mientras incrementa la media en un 4%, la mediana disminuye en otro 4%.

Tabla 45: Evolución de las ayudas a festivales

	Datos						% variación respecto año anterior					
					Org. con más de 100.000€						Org. con más de 100.000€	
	Media	Mediana	T. aportación gub.	Nº org.	Nº	% s/total aportación gub.	Media	Mediana	T. aportación gub.	Nº org.	Nº	% s/total aportación gub.
2007	31.453 €	12.486 €	6.794.030 €	216	13	50%	----	----	----	----	----	----
2008	32.602 €	12.000 €	7.596.320 €	233	17	55%	4%	-4%	12%	8%	31%	10%
2009	39.386 €	14.040 €	7.128.931 €	181	23	65%	21%	17%	-6%	-22%	35%	18%
2010	40.888 €	14.777 €	7.850.503 €	192	16	51%	4%	5%	10%	6%	-30%	-21%
2011	36.269 €	14.319 €	7.435.137 €	205	15	47%	-11%	-3%	-5%	7%	-6%	-9%
2012	31.577 €	13.977 €	6.126.083 €	194	10	39%	-13%	-2%	-18%	-5%	-33%	-15%
2013	24.820 €	11.182 €	4.169.903 €	168	5	32%	-21%	-20%	-32%	-13%	-50%	-19%

Fuente Ministerio de hacienda y administraciones públicas y Mº de educación, cultura y deporte. Elaboración propia.

En el año 2009, la media y la mediana aumentan en prácticamente la misma proporción dado que, aunque se produce una reducción de la aportación global en un 6%, el número de organizaciones con ayudas desciende un 22%. La media de la aportación recibida entre las organizaciones que se sitúan por debajo de la mediana es de 8.555€ (un 13% superior a la del año anterior) y entre las ubicadas por encima de la mediana es de cerca de 70.000€ (un 35% más que en el 2008). En este caso, se prefiere apoyar a menos entidades pero con una mayor aportación. De nuevo, los aumentos son superiores en los festivales con mayor presupuesto ya que de 17 organizaciones que reciben más de 100.000€ en el año 2008, se pasa a 23 en el 2009 (un aumento del 35%).

A partir del año 2010, con un incremento generalizado, se da un cambio de tendencia y empieza a favorecerse a los festivales de menor dimensión. Aumenta la media, la mediana y el número de organizaciones en prácticamente la misma proporción y, también, el total de la aportación gubernamental pero ésta con un ascenso superior de 4 puntos porcentuales respecto a las anteriores. A partir del análisis de los datos, se puede concluir que los más beneficiados son los festivales de menor dimensión: por un lado, la media del 50% de los festivales que menos aportación consigue se sitúa en 9.938€, un 16% más que el año anterior, y en el 50% restante también aumenta pero tan solo en un 7%. Además, en el caso de los grandes eventos (o que reciben una aportación superior a los 100.000€) disminuye tanto el total de la ayuda percibida (-21%) como el número de organizaciones (-30%).

En el año 2011, comienzan las reducciones en la aportación general a festivales que continuarán en los dos años siguientes de una manera mucho más acentuada. Sin embargo, la diferencia que existe entre el año 2011 y el período 2012-2013 es que disminuye la aportación pero incrementa el número de organizaciones. Hecho este que se traduce, indudablemente, en una disminución de las ayudas a cada uno de los festivales, siendo más leve en los festivales de menor presupuesto.

Así, en los años 2012 y 2013, la aportación global se reduce un 18% y un 32%, respectivamente. En estos dos años, los grandes festivales vuelven a ser los más perjudicados: la media de la aportación del 50% de los festivales que más reciben desciende, en cada uno de los años, un 14% y un 24%, respectivamente. En el 2013, tan solo cinco eventos artísticos reciben más de 100.000€ y la proporción sobre el total de la aportación representa el 32% cuando, en el año 2009, fueron veintitrés y el porcentaje representaba el 65%. A pesar de que también existe una disminución en los festivales de menor dimensión, esta es inferior ya que presenta el 5% en el 2012 y el 11% para el 2013. Así pues, la aportación otorgada al 50% de los festivales que menos reciben ha ido aumentando poco a poco y ha pasado de representar, en el año 2008, el 10% del global de la aportación realizada por el INAEM al 15% en el año 2013. Los datos ofrecen, por tanto, un cambio de tendencia que intenta reducir la concentración de las ayudas del gobierno central.

El grado de concentración de las aportaciones, ya sean directas o indirectas, que realiza el INAEM a los festivales puede ser medido a través de diversos índices. Índices como son, entre otros, Hirschman-Herfindhal, Hannah-Kay o Rosenbluth. Éstos índices se suelen utilizar para medir el grado de concentración de empresas existentes en el mercado. En esta investigación se selecciona el coeficiente de Gini, ya que es utilizado en economía para estimar el nivel de desigualdad, entre otros, de los salarios y la renta de la población de un país (Ferreira y Garín 1997). Es decir, que se podría establecer semejanzas entre estos elementos y las aportaciones económicas que reciben los festivales por parte del gobierno central. La formulación del coeficiente es la siguiente:

.

$$C_G = \frac{\sum_{i=1}^{n-1} (p_i - q_i)}{\sum_{i=1}^{n-1} p_i}$$

En la que:

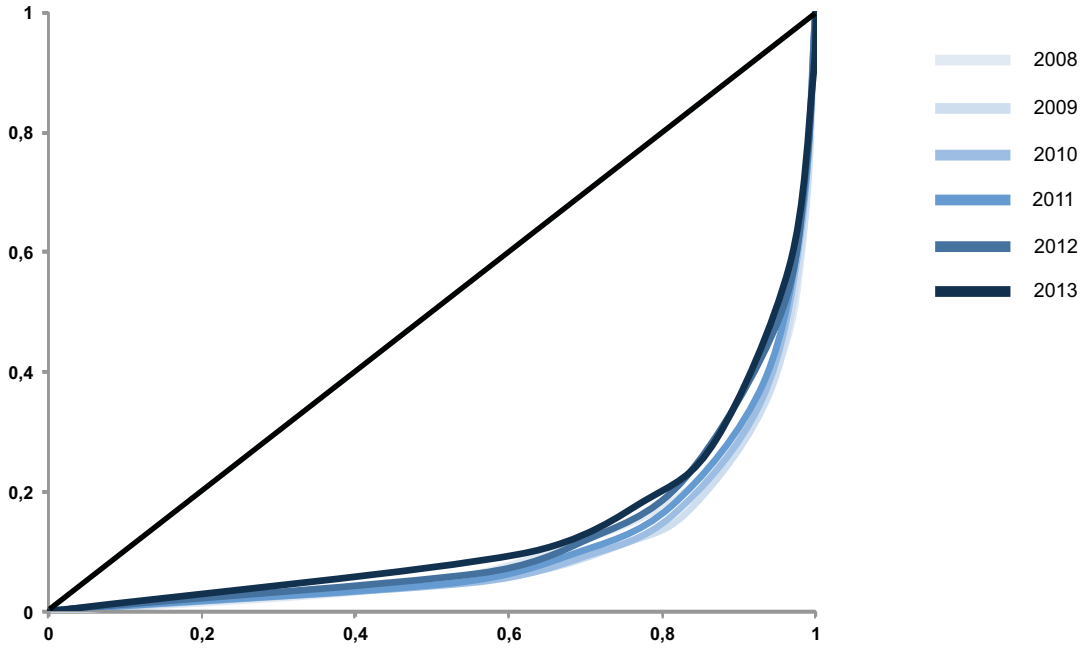
C_G: Coeficiente de Gini.

$p_i = \frac{N_i}{N} \cdot 100$ y N_i es la frecuencia acumulada de la población.

$q_i = \frac{u_i}{u_n} \cdot 100$ y u_i es el producto de los ingresos por la población acumulada.

El gráfico número 15 demuestra como la crisis económica y presupuestaria ha cambiado, aunque levemente, la tendencia de las ayudas pues se distribuyen de una manera más "homogénea". Así en el año 2009, con el índice de Gini más alto del período (0,6434), el 5% de los festivales reciben el 69% de los fondos. Cuatro años más tarde, con un valor del índice de Gini inferior (0,5198) el 5% de los eventos artísticos tienen asignados el 43% de la aportación global, es decir, una diferencia de 26 puntos porcentuales. Por tanto, la hipótesis HEREP.3 se cumple aunque el grado de homogeneización no ha sido muy alto.

Gráfico 15: Curva de Lorenz de la distribución de las aportaciones del INAEM a festivales



6.3 Efectos de la crisis en la configuración de los festivales

6.3.1 Evolución de los festivales artísticos en España

El paisaje de los festivales artísticos[85] en España ha cambiado durante los últimos años. La crisis económica ha provocado la cancelación temporal o definitiva de diversos eventos artísticos. Además, la lógica llevaría a pensar que si los festivales (como se ha visto en el capítulo de la financiación) presentan una fuerte dependencia a los recursos públicos y durante los últimos años se ha asistido a unas reducciones drásticas en los presupuestos destinados a cultura de las diferentes comunidades autónomas y del gobierno central, la creación de nuevos eventos también se tendría que ver bastante afectada. Sin embargo, en los últimos cinco años, se han continuado creando festivales artísticos. Así pues, la hipótesis HEREP.1 no se cumple. Pero, ¿cuáles son las posibles razones que explican este fenómeno? ¿Influye el género artístico? O ¿las características demográficas del territorio en el que se desarrollan?

En los primeros años del siglo XXI, la favorable coyuntura económica hace que el número de festivales presente un aumento progresivo año tras año (gráfico número 16). Sin embargo, en el inicio de la crisis el incremento disminuye y aumenta, sorprendentemente, en el bienio 2012-2013. En este sentido, el género artístico es clave para entender este aumento, pues existen diferencias significativas[86] según la disciplina programada en el evento (p=0,000). El género teatral, otras artes escénicas, la música erudita, el jazz y blues, la música *world* y tradicional presentan un comportamiento similar pues durante el periodo de recesión económica desaceleran el crecimiento. La música moderna y el ámbito audiovisual, por el contrario, no parecen verse afectados, pues presentan un incremento en el número de festivales periodo tras periodo, sobre todo en el primero de los casos.

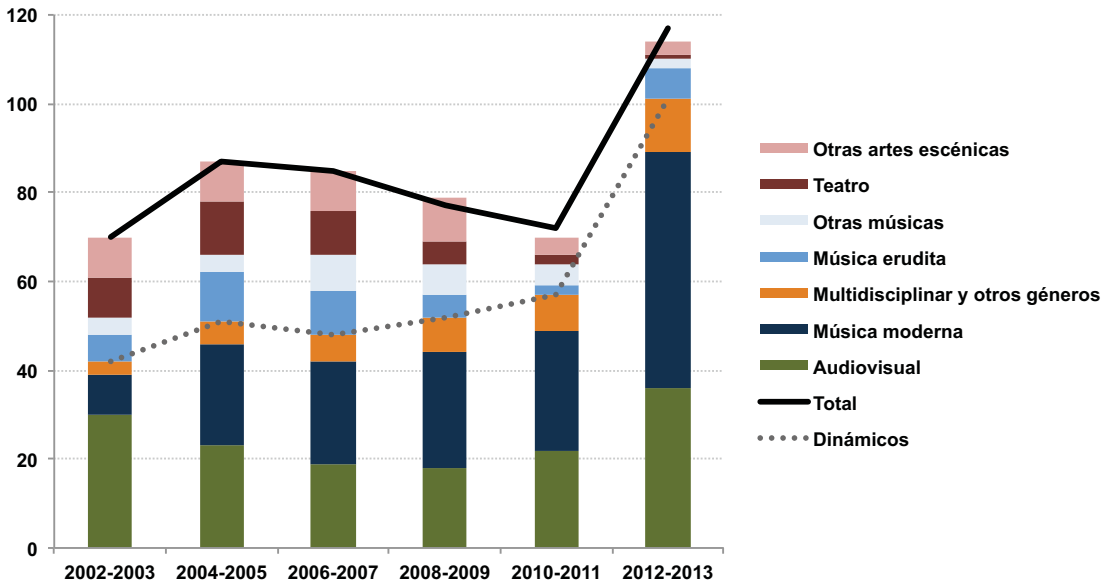
Una posible explicación a este hecho podría darse o bien por la estructura de ingresos o bien por la estructura de gastos que caracterizan a cada uno de los

[85] Se recuerda que en este apartado, se ha utilizado un nuevo censo realizado por la plataforma Profestival.net. Dicha plataforma, iniciativa del Programa de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona en la que este autor también participa, tiene listados 1.094 eventos (activos en el año 2013) y tiene en cuenta no solo los festivales de artes escénicas y música sino también del resto de las disciplinas artísticas. Sin embargo, los criterios de inclusión son menos rígidos pues recoge la totalidad de eventos existentes en la actualidad (no se tiene en cuenta el número ediciones y número de días). Los datos de dicho censo, corresponden a diciembre de 2013.

[86] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05, utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

géneros. La música moderna, como se ha visto en el capítulo de las estrategias de financiación, presenta unos ingresos mucho menos dependiente de los recursos públicos. Su financiación, se basa, sobre todo, en la venta de entradas, otros ingresos generados por la actividad, entre los que destacan los consumos de los espectadores, y, en algunos casos, las aportaciones más que significativas de los patrocinadores. El ámbito del cine, se caracteriza por tener unos bajos costes de producción técnica (en comparación con el espectáculo en vivo) gracias a los avances tecnológicos desarrollados en los formatos de reproducción en los últimos tiempos. Por el contrario, los géneros tradicionalmente apoyados, directa o indirectamente, por la administración no nacen con tanta fuerza debido a los recortes drásticos en cultura aplicados en los últimos tiempos.

Gráfico 16: Nacimiento de festivales según el género artístico (2002-2013)



Los resultados también ofrecen diferencias significativas[87] respecto al tamaño del municipio principal en el que se realizan (p=0,000). El nacimiento durante los últimos años ha sido, en proporción, mucho mayor en las ciudades españolas con mayor número de habitantes: Madrid y Barcelona (tabla número 46). Se podría pensar entonces que el fenómeno festivalero es altamente urbano, sin embargo, en los municipios de dimensión inmediatamente posterior (con una población situada entre

[87] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05, utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

500.000 y 1.000.000 de habitantes) el crecimiento se ha mantenido constante. Así pues, ¿qué otros factores territoriales afectan al desarrollo de los festivales? ¿La tradición cultural del área geográfica? ¿Las políticas culturales desarrolladas por los gobiernos de referencia? ¿La afluencia de turistas? ¿Una sociedad civil activa y participativa? Probablemente, no solo sea uno de ellos, sino una combinación de éstos y otros muchos más aspectos.

Tabla 46: Nacimiento de festivales según el número de habitantes

	Hasta 2001	2002-2007	2008-2013
≥ 1.000.000 hab	12%	21%	35%
500.000 --- 999.999 hab.	4%	3%	4%
< 500.000 hab.	85%	77%	62%

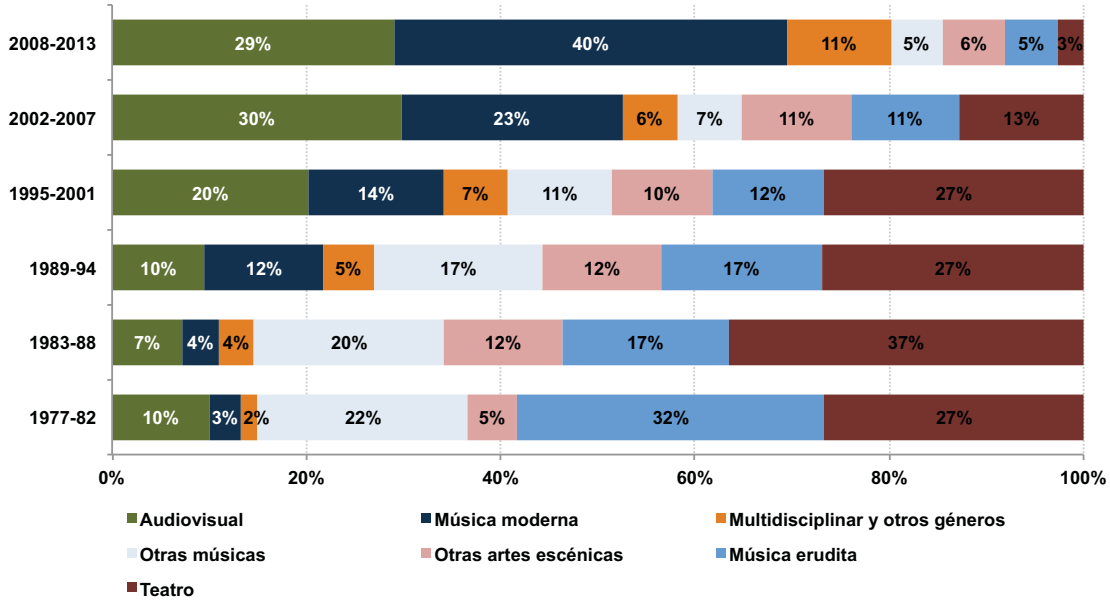
En la anterior tabla, se analiza el nacimiento de festivales desde la aparición de los primeros festivales, ¿qué sucede si se realiza este estudio también por el género y utilizando el total del periodo democrático? ¿Existe alguna tendencia destacable? En este caso, los resultados también ofrecen diferencias significativas[88] (p=0,000).

En el periodo 1977-2013, se produce una variación muy significativa en la proporción del nacimiento de festivales según el género (gráfico número 17). Durante los primeros años de la democracia son los de teatro y música erudita los más sobresalientes (59%) y, en el último periodo, son los de música moderna y audiovisuales los más destacados (69%).

Las políticas públicas desarrolladas en la transición favorecen, sobre todo, el desarrollo de eventos de música erudita y teatro (géneros más minoritarios). En el último quinquenio de la década de los 80, estas políticas se consolidan y la administración pública empieza a poner en marcha de una manera destacada festivales de género teatral y, posteriormente, de otras artes escénicas, como la danza o los títeres.

[88] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05, utilizando la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas.

Gráfico 17: Nacimiento de los festivales actuales según género artístico (1977-2013)



Sin embargo, a finales de los años 90 y principios del siglo XXI, se produce un cambio y comienzan a surgir con fuerza los festivales de audiovisuales y los de música moderna. Cambio que, durante la última década, se consolida, sobre todo, debido a los múltiples avances tecnológicos que reducen los costes de producción técnica, en el caso de los festivales audiovisuales. En el ámbito de los festivales de música moderna, la aparición de las primeras empresas culturales a mediados de los 90 y la creación y consolidación del modelo macro-festival (financiado fundamentalmente a través de la asistencia de público, los consumos que realizan y el patrocinio) produce durante los primeros años del nuevo siglo un boom de festivales han sido factores determinantes en este sentido.

Por otro lado, también se aprecia que los festivales multidisciplinares, aunque representan un bajo porcentaje también han ganado terreno. En este sentido, y a partir de la crisis económica ¿reaccionan los impulsores de festivales con la puesta en marcha de festivales más eclécticos que ofrecen una programación más generalizada y, por tanto, pueden llegar a un público más variado y más numeroso? Sin embargo, ¿qué sucede a nivel artístico? ¿Cuál es el papel que desempeñan los festivales en la formación del público?

6.3.2 Mortalidad, transformación y nacimiento en los festivales de artes escénicas y música

En el caso específico de los festivales de artes escénicas y música el panorama festivalero en España sufre variaciones significativas desde el inicio de la crisis económica y financiera. De los festivales censados en el año 2011, quedan activos el 82%[89] en el 2013. Del 18% restante, un 10% ha desaparecido o no ha celebrado edición en el año 2013 y un 8%, no han pasado los criterios de inclusión determinados en el censo del 2011[90].

A pesar de que el impacto de la crisis económica ha sido diferente en los festivales encuestados, desde que se inicia esta recesión son diversos los eventos que se han cancelado definitivamente. Eventos artísticos, independientemente de su alcance, del género artístico, del carácter del organismo titular, del formato, del número de ediciones celebradas y del territorio en el que se celebran, han cesado. Por ejemplo, en Vigo, la crisis ha provocado la suspensión de tres festivales[91]: desde los más jóvenes Festival AlternaVigo o Vigo transforma (creados en el 2008 y 2010, respectivamente) a uno de los más consolidados el Festival de música de Vigo – AREMORE (evento impulsado por la corporación local) que tuvo en sus 10 años de historia más 600.000 espectadores y un presupuesto que llegó a alcanzar los 600.000€ en una edición[92]. En Lorca (Murcia), en el año 2009, los organizadores del LorcaRock festival deciden suspenderlo después de más de 12 años de programación por desavenencias con el consistorio[93]. Dos años más tarde, el ayuntamiento de Valencia anuncia la interrupción del Festival veo – *Escena oberta,* por motivos económicos[94]*,* en su décima edición y con un presupuesto que llegó a superar los 600.000€. En el año 2012, desaparece el *Festival de circ i fraires Trapezi* – Vilanova

[89] No se han incorporado los festivales creados a partir del 2011.

[90] Bien porque han reducido su formato y no alcanzan el número de días o de espectáculos determinados en la metodología de esta investigación o por ser eventos de los que no se ha encontrado información actualizada en internet ni se ha podido localizar telefónicamente a sus responsables.

[91] En la noticia aparecida en prensa (http://bit.ly/ZhMOX6) se anuncia el cese de cuatro festivales y no tres como se apunta en esta investigación ya que en otra noticia de prensa (http://bit.ly/174Aw4k) el Festival de música emergente *Revoltallo* en Valladares se indica que sí ha celebrado edición en el 2013.

[92] http://www.farodevigo.es/gran-vigo/2010/10/08/cultura-suprime-are-more-festival-musica-culta-importante-galicia/479444.html

[93] www.lorcarockfestival.com/principal.htm

[94] En la noticia (http://cultura.elpais.com/cultura/2011/10/26/actualidad/1319580005_850215.html) también se anota la cancelación de la Mostra de València – Cinema del Mediterrani. Muestra que se venía celebrando desde el año 1980 y que en el 2011, fecha de su cancelación, se le había asignado un presupuesto de 1,7 millones de euros.

(Barcelona) con más de 15 ediciones desarrolladas, el Festival internacional de títeres de primavera de Canarias o el *Festival empape: encuentro internacional de danza en paisaxes urbanas*[95]. Incluso en el año 2013, algún festival en particular, a pesar de haber celebrado edición, ha anunciado su no continuidad como es el festival de música independiente Invictro[96] o el *Sonisphere Spain*[97]. Así, se pueden citar más, como son, entre otros: el Ribagorza pop festival, el Culturaquente (que aunque mantiene ciertas actividades deja de programar grandes conciertos), el Festival de música de Alicante (que adquiere un nuevo formato[98]) o el Cambrirock Festival.

Así, con lo ejemplos expuestos y a través de conversaciones telefónicas con distintos directores de festivales, se establece como la causa principal de la desaparición la crisis económica. El impacto de la misma se ha traducido o bien, y de forma mayoritaria, en la reducción de las subvenciones de las administraciones públicas, o también, en los ajustes drásticos en los presupuestos de las organizaciones impulsoras (sobre todo aquellas que dependen de organismos públicos). Así lo confirman los directores de festivales: se conversa con el 30% de los 77 eventos artísticos desaparecidos y en el 90% de los casos la respuesta ofrecida alega estas razones. Otro motivo importante es la eliminación de las ayudas o inversiones en cultura de distintas organizaciones privadas como, entre otras, la disminución de aportaciones en el ámbito de los festivales de diversas entidades financieras. Por ejemplo, Cajastur, rescinde, en pro del apoyo a otras actividades de carácter social, diversos eventos artísticos que organizaba, como son: Ciclo de teatro danza Cajastur, Teatro-Cajastur Encuentros en Asturias, Festival de órgano Cajastur y Semana de música Cajastur.[99] Otra causa, vislumbrada a través de noticias en prensa, redes sociales e incluso en conversación con diversos directores, se vincula con algunas problemáticas surgidas con los diferentes gobiernos de referencia (en la mayoría de los casos de carácter local) que se traduce, principalmente, en una falta de implicación o de apoyo por parte de los mismos al desarrollo de los eventos artísticos.

[95] http://www.laopinioncoruna.es/coruna/2012/07/04/festival-empape-danza-desaparece-despues-cuatro-anos/624126.html

[96] http://www.naciodigital.cat/osona/noticia/38318/festival/musica/off/invictro/desapareix/despr/12/edicions

[97] http://www.dodmagazine.es/no-habra-sonisphere-2014-en-espana-se-cancela-su-edicion-en-madrid-y-barcelona/

[98] http://www.diarioinformacion.com/cultura/2013/04/24/festival-musica-alicante-desaparece-queda-ciclo/1366457.html

[99] La finalidad social que las cajas de ahorro tenían al constituirse como fundaciones de naturaleza privada sin ánimo de lucro favoreció, durante años, la financiación, directa e indirecta, de diferentes y múltiples proyectos culturales. Durante los últimos tiempos, con la fusión y la reconversión paulatina de estas organizaciones en sociedades anónimas, este papel social y cultural (dada la finalidad lucrativa que persiguen las últimas) que habían desarrollado podría también verse gravemente afectado.

Por otro lado, los impulsores de determinados festivales desaparecidos crean nuevas propuestas culturales en el mismo territorio (en Vilanova i la Geltrú, el festival Faraday desaparece y se inaugurará, en el 2014, el Vida Festival[100]) o en diferentes localizaciones (los promotores del extinguido *Creamfields* Andalucía que se ubicaba en Jerez de la Frontera ponen en marcha el *Dreambeach* Villaricos[101]). Además, ésta opción del traslado geográfico, aunque no se da con mucha frecuencia (tan solo el 2% de los festivales activos en 2013) es utilizada, para salvaguardar y dar continuidad al proyecto artístico. Así, se hallan en la investigación, festivales como el Aupa Lumbreiras que de celebrarse en Tobarra (Albacete) en el año 2011 se ubica en Villena (Alicante) a partir del 2012[102], el Festival internacional de danza de Cantonigrós se traslada, temporalmente, a la localidad de Vic[103], el Festival de Aragón de música jamaicana - Lagatavajunto se desplaza de Lagata a la ciudad de Zaragoza[104], el Festival *Nits d'Aielo i Art* que de llevarse a cabo en diversas localidades valencianas desde hace más de 15 años se desarrolla en Madrid en la edición de 2013[105] o el Encuentros TEVEO que después de 15 ediciones en Zamora, en el año 2013 se traslada a Valladolid[106].

En ocasiones, el cambio de ubicación puede llevar implícito una transformación en la denominación del festival con el objetivo de incorporar la nueva localización: el *Teror trumpet festival* se convierte en el *Maspalomas trumpet festival*[107] o el Festival internacional de música de cine ciudad de Úbeda modifica el emplazamiento y su nombre en la actualidad es Festival internacional de música de cine provincia de Córdoba[108]. Sin embargo, este no solo es uno de los motivos en la modificación del nombre o la marca del evento artístico. Entre los festivales censados en el 2011, se pueden encontrar otras razones. La primera, la sustitución o incorporación de un patrocinador: San Miguel Privamera Sound eliminó la marca de la cerveza patrocinadora del título en el año 2013 al alcanzar un nuevo acuerdo con Heineken;

[100] http://www.vilaweb.cat/noticia/4132037/20130705/lultim-faraday.html

[101] http://tanakamusic.com/2013/02/26/desaparece-el-creamfields-andalucia-y-nace-un-nuevo-festival-de-electronica-el-dreambeach-villaricos-con-the-prodigy-a-la-cabeza/

[102] http://linea36.com/wp/?tag=aupa-lumbreiras

[103] http://www.naciodigital.cat/osona/noticia/37748/festival/musica/cantonigros/posa/musica/color/carrers/vic

[104] http://www.campingzaragoza.com/attachments/article/541/NdP.-%20Festival%20Reggae%20_6-6-13_.pdf

[105] http://www.poliedromagazine.com/resistencia-sonora/

[106] www.te-veo.org

[107] www.terortrumpetfestival.com

[108] http://www.eldiadecordoba.es/article/ocio/1270585/festival/musica/cine/ubeda/se/traslada/cordoba.html

igual acción toma el Festival Mozart Caixa Galicia ya que prescinde del nombre del esponsor en su nueva denominación Festival Mozart A Coruña; o, al contrario, el Festival de música popular de Barcelona – MPB añade la marca Voll-Damm a su nombre. En segundo lugar, aspectos estratégicos establecidos por la propia organización: Festival flamenco Nou Barris se denomina actualmente *Festival flamenco d'estiu*[109]*;* el Artes y discapacidad, impulsado por la Casa encendida, se conoce este año por IDEM -Festival de artes escénicas e inclusión social[110]; o la Mostra de teatre de Barcelona por un cambio de formato se bautiza como Mostra teatre Barcelona v2.0[111]. En último lugar, el cambio de fechas de celebración: el Festival de otoño de Madrid que en el año 2010 se llevó a cabo en mayo y junio se bautizó como Festival de otoño en primavera[112]; o, el Alicante *sun* festival que se desarrollaba normalmente durante el mes de agosto, en la edición del 2013, se ubicó en el mes de marzo bajo el nombre de Alicante *spring* festival[113].

De una manera u otra, el cambio de nombre, al igual que el cambio de fechas o localización puede llevar implícito ciertos riesgos ante el público habitual (más aún si no existe una marca consolidada) o incluso ante las organizaciones públicas o privadas que dan soporte al evento. En este sentido, la modificación del Festival musitemático de La Orotava al Festival mar abierto ha sido utilizada como "excusa" para la reducción de una aportación de una administración local[114]. Así, en total, han cambiado o realizado modificaciones en su nombre el 5% de los festivales activos en el año 2013.

Sin embargo, los efectos más notables a nivel de formato, como se ha visto en el anterior apartado, es la reducción de los días de actividad y del número de representaciones. En la siguiente tabla, se observa esta reducción en algunos de los festivales españoles de artes escénicas y música encuestados.

[109] http://www.lavanguardia.com/guia-festivals-bcn/20121217/54356423728/festival-flamenco-estiu-barcelona.html

[110] http://blog.lacasaencendida.es/2013/09/03/bienvenidos-a-idem/

[111] www.teatredelraval.com

[112] http://madridiario.es/noticia/185146. Este festival en el año 2013 vuelve a cambiar de nombre y se denomina como Festival de Otoño a Primavera pues su celebración comienza en el mes de octubre y finaliza en junio.

[113] http://cmon.fcdmurcia.es/alicante-spring-festival-indie-electronica-y-mucha-fiesta/

[114] http://eldia.es/2013-03-23/vidaycultura/8-Festival-Musitematico-afronta-momento-critico.htm

Tabla 47: Reducción de número de días con actividad y número de espectáculos programados

	2008		2011		2012	
	Nº días	Nº espectáculos	Nº días	Nº espectáculos	Nº días	Nº espectáculos
Festival 6	3	47	2	24	2	11
Festival 17	15	12	14	10	12	8
Festival 24	29	33	25	32	20	17
Festival 56	6	6	2	6	1	1
Festival 75	3	7	3	5	3	3
Festiva 123	6	60	5	37	4	26
Festival 132	29	15	26	14	14	7
Festival 172	24	59	17	25	18	20
Festival 182	30	87	10	47	7	12

En el festival 56 y el 75, se observa que la reducción del número de espectáculos ha sido fulminante, ya que tan solo, durante la edición 2012, han programado 1 y 3 espectáculos, respectivamente. Dos de los criterios establecidos en el censo de festivales elaborado en el año 2011 para este estudio eran, por un lado, la programación de cómo mínimo cinco representaciones o conciertos y, por otro, disponer de al menos dos días de actividad o 12 horas de representaciones continuada. Así, estos dos festivales deberían ser excluidos del censo del año 2013. En este sentido, como se comentaba anteriormente, se encuentran el 8% de los festivales listados en el año 2011.

En el anterior apartado, se demostraba que en las grandes ciudades se concentraba el mayor número de nacimientos durante la crisis. ¿Qué pasa con la mortalidad? En este caso, también Madrid y Barcelona descienden en un mayor porcentaje su número de festivales (tabla número 48) en comparación con la del año 2011[115]. Muy probablemente este hecho sea la consecuencia de la gran oferta cultural existente que hace que los eventos, sobre todo los muy especializados y de pequeña dimensión, puedan nacer y morir con mayor frecuencia. Por comunidades, son la de Madrid, Islas Canarias, Asturias y Región de Murcia, con una variación negativa de 38%, 33%, 38% y 24% respectivamente, las más afectadas. Por género artístico, son las artes escénicas las más afectadas (un 20%), aunque los festivales de música también se han visto menguados (un 16%).

[115] En el año 2013, solo se han tenido en cuenta los festivales activos y se han obviado los que no cumplían los criterios de inclusión (a pesar de que en algunos casos están activos).

Tabla 48: Grado de supervivencia de los festivales censados en 2011

	Festivales censados 2011	Festivales activos 2013	Desaparecidos	No cumplen requisitos
Habitantes				
< 10.000 hab.	135	80%	10%	8%
10.000 --- 49.999 hab.	208	88%	4%	6%
50.000 --- 99.999 hab.	106	89%	8%	5%
100.000 --- 999.999 hab.	241	82%	9%	10%
≥ 1.000.000 hab.	97	65%	22%	13%
Diversos municipios	17	76%	18%	6%
Total	804	82%	10%	8%

6.3.3 Análisis general de los efectos de la crisis

La recesión económica ha traído consigo recortes drásticos en el ámbito cultural, tal como se ha podido observar en los apartados anteriores. Esta crítica situación, en algunos casos, ha creado graves tensiones entre los principales impulsores / creadores del evento artístico y el gobierno con mayor capacidad de influir en su desarrollo. Desavenencias que han provocado, por ejemplo, cancelaciones temporales o incluso la desaparición de algún festival. Así, lo explican algunos de los directores encuestados:

> "*Tras seis años de existencia, el ayuntamiento hace imposible la continuidad del evento. Su pretensión de sacar el festival a concurso público provoca la renuncia de la asociación fundadora y gestora.* […] *Tras seis ediciones trabajando incansablemente por amor al proyecto y a nuestra ciudad, logrando colocar al festival en las páginas de teatro de todas las revistas europeas, llevando el nombre de nuestra localidad hasta muy lejos y trayendo una cultura preciosa y gratuita a la región, este año no se podrá celebrar a causa de la obstaculizadora y prepotente actitud del consistorio*." (Festival 137)

> *"La nueva corporación municipal, se carga el festival al que tanta pasión, amor y dedicación le hemos regalado durante nueve años. No sabemos si esta maravillosa aventura acaba aquí o si, en el futuro, se nos brindará otra ocasión para retomarla; vamos a seguir peleando."* (Festival 117[116])

Sin embargo, más allá de estos conflictos o falta de sintonía con los gobiernos de turno, que un 15% de los directores encuestados afirma como posible causa para la desaparición del festival, uno de los principales efectos en el desarrollo de los

[116] Estos festival sí se han celebrado en el año 2013 pero la organización de los mismos, que hasta ahora había estado en manos de asociaciones culturales, la ha acogido la corporación local de los municipios en los que se desarrollan.

festivales es la reducción generalizada del volumen de presupuesto. Esta disminución, no obstante, es distinta si se comparan dos períodos diferentes[117]. La crisis económica ha afectado de una forma más contundente en los últimos tres años: en el intervalo 2011-2012 (-13,6%) la reducción presupuestaria es cinco veces mayor a la producida durante los años 2008 y 2011 (-2,6%). Algunos directores explican esta situación:

> *"Todo el mundo ha ido aguantando como ha podido, pero entre finales de 2012 y lo que llevamos del 2013 sí que se está viendo una situación más complicada."* (Festival 1)

> *"La recesión económica sin duda ha hecho mella en el evento: sus efectos se empezaron a notar el año pasado, pero ha sido en esta edición que estamos organizando ahora, la del 2013, cuando han disminuido notablemente tanto el número de grupos participantes como el de obras presentadas."* (Festival 147)

Otro aspecto interesante a analizar, vinculado evidentemente con la disponibilidad económica global del evento, es el volumen de los ingresos y las variaciones acontecidas entre las diferentes fuentes de financiación. Centrando este estudio únicamente en el período 2011-2012, las principales modificaciones de la estructura de ingresos de los festivales observados, se localizan, fundamentalmente, en el patrocinio de empresas privadas (-27%) y la aportación de los organismos públicos (-25%). Si se analizan de manera más detallada los ingresos procedentes de la administración, es la central la que mayor recorte ha practicado (-27%). Le sigue la local (-23%) y, por último, la regional (-18%). Sin embargo, así como la administración local y regional reducen en prácticamente la misma proporción su aportación directa o indirecta, el gobierno central disminuye en mayor porcentaje las ayudas a los festivales de los que no forma parte de su consejo rector (un 41%) que las aportaciones a los eventos artísticos en los que sí tiene participación directa (9%).

La inmensa mayoría de los festivales participantes establecen como principales efectos de la recesión la reducción de las asignaciones, tanto las provenientes de organizaciones públicas como de privadas:

> *"Este año las entidades bancarias, no nos reconocieron ningún apoyo económico ni tampoco pagaron la publicidad. Las entidades oficiales nos retiraron: un 50% la diputación, un 30% el ayuntamiento y el gobierno central y el autonómico un 20%. Para el 2013, las previsiones son peores." (Festival 181)*

[117] La elección de estos dos períodos se realiza por el comportamiento que la recesión económica ha mostrado hasta el momento.

"Algunas instituciones públicas no solo han recortado, sino que, en nuestro caso, por ejemplo, la administración autonómica ha cancelado a cero euros la ayuda económica que, aunque intermitentemente, mantenía desde los primeros años de la década pasada. […] *Los patrocinios privados, incluso los de aportación casi simbólica, han encontrado en la crisis la perfecta excusa, justificada o no realmente, para negar su continuidad como patrocinadores o colaboradores."* (Festival 14)

"Las administraciones locales están eliminando sistemáticamente las subvenciones a cultura. Además, con la reconversión de las Cajas de Ahorros en Bancos (de donde proceden casi todos los patrocinios privados) y la reducción de los beneficios, éstos destinan muy poco o nada a la Obra Social y Cultural. Por todo ello, es muy complicado subsistir en estas condiciones tan adversas." (Festival 64)

"Otros años hemos recibidos subvenciones de entidades bancarias locales, administración local y regional. Sin embargo, este año no ha podido ser, la crisis económica se ha notado y, debido a esto, ha sido el ayuntamiento el que se ha hecho cargo del total del presupuesto. (Festival 166)

Además de las reducciones en las aportaciones de la administración o empresas privadas, en algunos casos se destaca, por un lado, la indefinición de una política cultural desde la esfera pública. Por otro, la falta o el retraso en la información sobre la asignación o colaboración por parte de las organizaciones implicadas, incluso, también se incide en la falta de liquidez de algunas administraciones.

"Reducción sistemática de aportaciones públicas (regional y central), sin capacidad de dichas administraciones públicas de tejer un discurso sobre prioridades, alternativas, apoyos no económicos, líneas directrices de futuro, etc. Graves problemas de tesorería de la administración regional transmitidos al ámbito cultural. Tensiones con y entre el sector escénico por impagos: de la administración con compañías, de festivales con compañías, de administración con festivales, etc. Futuro incierto. Sensación de gran ausencia de políticas públicas de futuro inmediato." (Festival 127)

Toda esta problemática, afecta de manera extraordinaria y extrema al desarrollo mismo del evento, a la organización promotora y a otros colaboradores implicados en el festival, como pueden ser los grupos artísticos invitados u otros proveedores de servicios:

"Este año el retraso en la asignación de las subvenciones ha provocado cierta incertidumbre a la hora de programar ya que se ha tardado en conocer el importe asignado." (Festival 164)

"La situación económica especial que hemos vivido en los últimos tiempos, ha provocado que la incertidumbre haya rondado la celebración del evento hasta casi el

último momento, con colaboradores y patrocinadores que se retiraban o que no concretaron las cifras de su apoyo hasta que quedaba menos de un mes para el comienzo del festival. (Festival 113)

"La financiación a través de la administración pública y su retraso en los pagos comporta un estrés de tesorería importante para la organización, sobre todo, en el momento de avanzar los pagos del festival y evitar, así, los impagos." (Festival 85)

"Las compañías están sufriendo notablemente los efectos de la crisis […] *con los retrasos en los pagos que, en ocasiones, generan situaciones muy delicadas."* (Festival 101)

Otras de las partidas de ingresos que se ha visto reducida son los procedentes por las ventas de entrada que han supuesto un 7% menos en el año 2012 que en el 2011. ¿Podría establecerse entonces alguna relación con la subida del IVA cultural del 10% al 21% en septiembre del 2012? A pesar de que existen diversos estudios[118] que estiman que el incremento de este impuesto ha afectado notablemente al número de espectadores, en el caso de esta investigación es muy difícil determinar relaciones directas dado que la medida entró en vigor el último trimestre y afectó solo al 30% de los festivales encuestados. De hecho, tan solo un evento hace referencia a este aspecto:

"Con relación a la edición anterior ha habido un descenso de un 15% en la cantidad de espectadores y ello es debido, a nuestro entender, al descenso de la capacidad económica y al aumento "brutal" de un 262,5% del impuesto sobre el valor añadido." (Festival 155).

Otros festivales destacan el aumento del impuesto pero más desde un punto de vista de incremento de coste debido a la exención de este impuesto que tiene reconocida su organización:

"Al ser el evento artístico de titularidad pública, los fuertes recortes en el ámbito cultural causarán un impacto directo en la próxima programación, además el incremento al 21% del IVA supone otra fuerte disminución presupuestaria." (Festival 172)

Más allá de los posibles efectos del impuesto sobre el valor añadido, y conscientes de la dependencia a los recursos económicos procedentes de la

[118] El primero de ellos, de la Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza (FAETEDA), establece que, durante el último trimestre del año 2012 comparado con el mismo del año anterior, la recaudación neta para las empresas tuvo un descenso global del 32,98%. El segundo, de la Asociación de Promotores Musicales (APM) y la Asociación de Representantes Técnicos del Espectáculo (A.R.T.E.), determina que, durante los seis primeros meses de aplicación, la medida ha producido, en el sector de la música en vivo, una reducción de la recaudación neta del 27,51%.

administración, los festivales se plantean diversas estrategias para la obtención o el aumento de los ingresos por taquilla. Así, por un lado, en determinados eventos artísticos se busca programar espectáculos de mayor formato en espacios con un aforo superior que permita incrementar la recaudación. Otro aspecto interesante es el debate sobre la tarificación y los sistemas de discriminación de precios. No existe una tendencia generalizada entre los festivales participantes, sino más bien lo contrario, una diversidad de opciones que, en algunos casos, son hasta antagónicas: reducir o eliminar los espectáculos gratuitos programados; suprimir o descender el número representaciones o conciertos de pago; aumentar, mantener o disminuir el precio del acceso al evento artístico; fórmula variada en los sistemas de discriminación de precios; disminución del número de entradas protocolarias o para profesionales. Por tanto, dada la distancia entre las alternativas expuestas, es evidente que la opción de una línea u otra depende de multitud de factores, como pueden ser, el carácter del organismo titular, la ideología y metas propias de la organización o la posibilidad de disponer de una variedad real de fuentes de financiación.

Ante la drástica reducción del presupuesto que se ha estado relatando, diversas son las transformaciones o acciones que emprenden los festivales. La más radical de todas ellas es la cancelación del evento ya bien sea de carácter temporal o definitivo:

> *"La crisis en nuestro caso ha dejado una huella muy profunda ya que el festival ha desaparecido."* (Festival 139)

> *"Para el año 2013 ya no está previsto realizar el festival debido a la bajada de las aportaciones de las instituciones colaboradoras."* (Festival 157)

En otras ocasiones, la disminución de los recursos económicos tiene efectos sobre su periodicidad y temporalidad. Este aspecto puede crear una profunda mella en la precepción pública del festival, sobre todo si se encuentra en los primeros años de vida y/o los espectadores no han desarrollado una imagen consolidada del mismo. Así, se dan casos en los que se avanzan o se atrasan unos meses la fecha de celebración, se cancela la edición de un año en concreto o se le ofrece un nuevo formato temporal celebrándose de manera bienal.

> *"Debido a la falta de apoyo económico por parte de las instituciones, en un primer momento, se decidió cancelar la celebración del evento. Finalmente, y después de lanzar una campaña de apoyo y voluntariado, se aplazó la celebración al mes de diciembre (normalmente era en octubre).*" (Festival 141)

"*En el caso de nuestro festival, la edición 2012 no pudo llevarse a cabo por la falta de financiación: perdimos la aportación de una entidad bancaria y tuvimos que suspender las actividades que se habían programado. En el 2013, el festival renace con un planteamiento nuevo."* (Festival 37)

"En el próxima edición del 2013, que coindicen con el XXV aniversario del evento, las pérdidas serán mucho mayores y como consecuencia, a partir del 2015, será bienal." (Festival 128)

Otra modificación bastante significativa y habitual que afecta a los festivales en estas situaciones extremas es la disminución del número de espectáculos programados. Si se compara ésta en los dos períodos, al igual que se hizo con el volumen de gasto disponible, se observa que en el 2011-2012 (-5,9%) también es más drástica que en el 2008-2011 (-1,4%). Sin embargo, comparándose con el volumen de presupuesto, en cada uno de los períodos, existe una disminución proporcionalmente menor. Este hecho pudiera deberse ¿por el sacrificio de otros gastos del festival, como puede ser técnicos, de personal (menguando los salarios o aumentando el voluntariado), de logística o de comunicación, a favor de la propuesta artística? ¿Por una reducción de los cachés de los grupos artísticos adaptándose así a la nueva situación? ¿Por contar con propuestas mucho más económicas o menos conocidas? Las respuestas de los encuestados así lo confirman:

"El gasto presupuestario se concentra en la actividad artística eliminando o recortando notablemente los gastos de publicidad, imprentas, diseños, merchandising. […] *Las distintas empresas proveedoras ajustan precios y servicios."* (Festival 154)

"Se negocian a la baja los cachés de las compañías. Ello limita el abanico de posibilidades de programación y la reducción de ingresos para las compañías. Se valora el coste extra (dietas, viajes, alojamiento, etc.) que supone programar una compañía no local. Se reducen los alquileres de equipos técnicos. Se reduce la contratación de personal técnico. Se reduce la partida publicitaria con la consecuente disminución de repercusión mediática. Se reducen los honorarios del personal técnico y de gestión." (Festival 150)

"Se ha disminuido drásticamente los cachés abonados hasta ahora (entre un 25% y un 50%) y se ha suprimido la publicidad en medios impresos." (Festival 8)

"La celebración del festival fue posible gracias a la gran cantidad de voluntariado y al hecho de que las compañías procedentes de fuera del ámbito local se alojaron en casas particulares de los vecinos de la localidad." (Festival 141)

Un aspecto estrechamente relacionado con los espectáculos programados, eje troncal de muchos eventos artísticos, son las actividades paralelas programadas en el

festival. Éstas, habían sido consideradas, tradicionalmente, un simple complemento a la exhibición principal, sin embargo, en los últimos tiempos han adquirido una gran importancia y son consideradas en el seno de la línea artística. Además, más allá de que estas actividades sean simplemente representaciones en espacios singulares o excluidos (con el objetivo de captar y formar nuevos públicos), lo verdaderamente impactante es la realización de una colaboración o intervención artística en la que se comparte conocimiento y experiencia. Elementos estos que pueden generar en el participante la capacidad de desarrollar otro tipo de actividades artísticas. En este sentido, la situación es dispar entre los directores que han participado en el estudio: mientras algunos festivales las eliminan otros encuentran en ellas una oportunidad para arraigar y consolidar el festival en el territorio.

> *"Supresión de la extensión del festival a los centros escolares del municipio. Se ofertaban extras con representaciones en la lengua autóctona para escolares con edades entre los 3 y los 12 años."* (Festival 148)

> *"Puesta en marcha de programas como Actúa en el festival en el que colegios y talleres de teatro municipales y de centros de tercera edad puedan usar el espacio para sus representaciones."* (Festival 178)

El número de días con actividades artísticas programadas, evidentemente, se ve afectado por la disminución del volumen del presupuesto y del número de espectáculos. En este caso también la reducción es más patente en el período 2011-2012 (-4,43%) que en el 2008-2011 (-1,85%). A pesar de que el 50% de los directores encuestados considera imprescindible la reducción en el número de días, ésta tampoco es proporcional a la producida en el volumen del presupuesto o al número de espectáculos. De hecho al mantener los festivales cierto número de espectáculos la duración del festival se intenta reducir lo menos posible:

> *"Las aportaciones de patrocinadores, de manera constatada, van a bajar en torno al 35% y 50% pero seguimos manteniendo la propuesta abierta de tres días de actos"* (Festival 151)

> *"En el año 2012, se programó un día menos y un espectáculo menos con una bajada de ingresos del 64,7%"* (Festival 157)

Respecto al número de espectadores, se observa que durante el primer período analizado (2008-2011) ha existido un aumento medio de un 2,31% aun habiendo un descenso en la cantidad de espectáculos programados. Por tanto, existía una mayor asistencia por espectador y actividad artística exhibida, es decir, se generaban nuevos públicos. Sin embargo, en el último año se ha producido un

descenso del 7,9%. Una disminución que, en este período, ha sido proporcionalmente superior a la reducción producida en el número de espectáculos, por lo que se han perdido asistentes no solo en el global del festival sino, también, por cada uno de los conciertos o representaciones programadas lo que significa una merma en la fidelización.

Finalmente, los festivales ante esta nueva situación tan contrariada también han encontrado oportunidades o se plantean cambios estratégicos. En la mayoría de los casos, se destaca la cooperación y los acuerdos conseguidos entre diferentes tipologías de *stakeholders* con el objetivo de reducir el impacto y mejorar la sostenibilidad de los eventos artísticos:

> *"La necesidad, imprescindible, de formular y llevar a cabo propuestas de cooperación, no solo entre los propios festivales de temática similar o no, sino también entre y con los grupos y artistas, profesionales o no."* (Festival 14)

> *"Con el objetivo de mejorar los recursos y su administración hemos encontrado en el trabajo en Red un buen camino. Este año hemos formado parte de proyectos de intercambio y movilidad como ningún otro año* […] *y la tendencia y para lo que estamos trabajando este 2013 es en esta línea: circuitos, cooperación cultural… El festival ya no es solo una exhibición de trabajos artísticos donde un programador decide que compañías van a actuar, sino una plataforma de visibilidad para proyectos de cooperación e intercambio. Se trata de ceder soberanía al grupo y a la red para salvar los proyectos."* (Festival 146)

> *"Búsqueda de alianzas con otros circuitos y asociaciones para girar grupos conjuntamente y de fórmulas para lograr una mayor participación e implicación del Público." (Festival 179)*

> *En el 2013, el festival renace con un planteamiento nuevo* […] *con el mismo titular pero abriéndose a la ciudad en complicidad con otras instituciones."* (Festival 62)

Finalmente, recopilando toda la información facilitada, se plantea el cumplimiento de la hipótesis HEREP.4, ya que en todos los casos (volumen del presupuesto y el número de días, de espectáculos y de espectadores) la reducción ha sido mucho más intensa en el segundo período (2011-2012) que en el primero (2008-2011).

6.3.4 Análisis del impacto de la recesión según variables clave

Los festivales españoles, como ha quedado plasmado anteriormente, han sido afectados por la crisis económica. Sin embargo, este impacto ¿es igual en todos los eventos o existen diferencias? Así, para responder a esta cuestión, se realizan los diferentes estadísticos[119] y los resultados muestran solo diferencias significativas en algunos aspectos (tabla número 49). Por tanto, siguiendo los resultados de las pruebas estadísticas la hipótesis HEREP.5 se cumple parcialmente.

Tabla 49: Relación entre las variables clave y la variación en el número de días, de espectadores y de espectáculos y volumen de presupuesto para los periodos 2008-2011 y 2011-2012

	% Variación 2008 y 2011				% Variación entre 2011 y 2012			
	Nº dias	**Nº espectadores**	**Nº espectáculos**	**Volumen presupuesto**	**Nº dias**	**Nº espectadores**	**Nº espectáculos**	**Volumen presupuesto**
	ANOVA	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	ANOVA	ANOVA	ANOVA
Genero artístico	0,889	0,881	0,684	**0,006**	0,134	0,155	0,385	0,193
	ANOVA	ANOVA	ANOVA	Kruskal-Wallis	ANOVA	Kruskal-Wallis	ANOVA	ANOVA
Carácter del org. titular	**0,048**	0,856	0,571	0,083	0,758	0,081	**0,044**	0,234
	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA
Dep. recursos públicos	0,751	0,216	0,088	0,421	0,246	0,297	0,778	**0,003**
	ANOVA	Kruskal-Wallis	ANOVA	Kruskal-Wallis	ANOVA	ANOVA	ANOVA	ANOVA
Volumen de presupuesto	0,302	0,66	0,493	0,314	**0,049**	0,364	0,885	0,541

A pesar de ello, a nivel descriptivo los datos revelan otra situación. En la tabla número 50, se presenta la media de la evolución de cada período (2008-2011 y 2011-2012) en relación al número de días de duración, de espectadores y de espectáculos programados y, finalmente, del volumen total del presupuesto. Todo ello diferenciado según distintas clasificaciones (carácter del organismo titular, género artístico predominante, grado de dependencia de recursos públicos y volumen global del presupuesto).

En relación, al género artístico, la música moderna es la menos perjudicada en la mayoría de los parámetros y en las dos fases analizadas. Por ejemplo, mientras que ésta aumenta sus recursos tanto en la primera fase (5,8%) como en la segunda (10,9%), en el resto de disciplinas, se produce un descenso más generalizado

[119] En los casos en que la significatividad asociada sea menor a 0,05 utilizando la prueba del ANOVA se rechazará la hipótesis nula (independencia de las variables) y se confirmará que existe relación estadística entre las variables cruzadas. Sin embargo, en el caso en el que se pueda asumir la normalidad de los datos pero no la homogeneidad u homocedasticidad, a través del estadístico de Levene, se utilizará la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis. También en este caso, se rechazará la hipótesis nula si la significatividad asociada es menor a 0,05.

perjudicando en mayor grado, en los primeros años, a la música erudita (-10,2%) y, posteriormente, al teatro (-31,1%).

Tabla 50: Variaciones producidas durante la crisis según el género artístico, el carácter del organismo titular, la dependencia de recursos públicos y el volumen del presupuesto

	% Variación 2008 y 2011				% Variación entre 2011 y 2012			
	Nº dias	Nº espectadores	Nº espectáculos	Volumen presupuesto	Nº dias	Nº espectadores	Nº espectáculos	Volumen presupuesto
Genero artístico								
Música erudita	-3,8%	5,2%	-8,9%	-12,0%	-8,8%	-8,5%	-10,3%	-12,0%
Música moderna	-3,90%	41,9%	10,20%	5,8%	35,9%	-6,0%	1,1%	10,9%
Jazz, World y tradicional…	6,2%	-2,6%	-3,9%	-0,6%	19,7%	-13,9%	-8,9%	-19,9%
Teatro	-1,6%	-4,9%	-8,9%	-4,9%	-16,4%	-1,9%	-5,7%	-31,1%
Danza, Titeres, circo	-0,1%	-5,6%	-6,9%	1,9%	-8,2%	-6,1%	-7,5%	-22,5%
Carácter del org. titular								
Público	-2,4%	-2,5%	-6,9%	-8,4%	-7,7%	-5,5%	-10,1%	-18,8%
Privado lucrativo	10,3%	84,9%	37,2%	9,1%	-5,4%	-3,2%	1,0%	-1,3%
Privado no lucrativo	-3,7%	2,0%	-13,4%	-1,0%	1,1%	-14,2%	-3,6%	-13,5%
Dep. recursos públicos								
< 50%	-2,0%	30,0%	33,7%	1,8%	1,9%	3,8%	-10,4%	2,4%
Entre 50% y 75%	-2,0%	-3,8%	-12,3%	-6,1%	-16,0%	-11,4%	-0,3%	-20,5%
> 75%	-1,4%	-5,3%	-12,1%	-5,2%	-8,4%	1,5%	-7,8%	-23,5%
Volumen de presupuesto								
< 40.000€	-1,8%	-19,7%	-16,1%	-3,5%	-12,7%	5,3%	-9,1%	-17,0%
Entre 40.000€ - 79.999€	-4,2%	-7,8%	-11,5%	-9,3%	6,3%	-1,6%	0,8%	-15,0%
Entre 80.000€ - 199.999€	-3,7%	20,6%	-15,3%	0,5%	-17,3%	-27,3%	-11,7%	-25,7%
Entre 200.000€ - 600.000€	-2,0%	-1,4%	0,6%	-5,7%	-22,6%	-20,4%	-15,0%	-30,0%
> 600.000€	3,2%	21,3%	20,5%	-2,7%	-4,1%	3,0%	2,3%	-8,9%

En general, la primera reacción ante la bajada de los recursos disponibles es la reducción del número de espectáculos. Sin embargo, en la primera fase, excepto en el caso de la música moderna y la música erudita, esta disminución es proporcionalmente superior al volumen del presupuesto. Por tanto, para intentar aminorar la caída del número de espectadores ¿se reduce la parte artística a favor de la difusión del evento? ¿Se contratan menos espectáculos pero de mayor caché y probablemente más conocidos? Las medidas parecen surgir efecto ya que aunque se produce una disminución en el número de espectadores ésta es proporcionalmente inferior al volumen de espectáculos. Es interesante observar el gran incremento producido en el número de asistentes en la música moderna (41,9%) y, también, en la música erudita (5,2%) a pesar de que en esta última se han reducido el número de espectáculos (-8,9%). ¿Podría explicarse este hecho por el tipo de producto que ofrecen y, por tanto, por el perfil de espectadores que asiste a cada uno de ellos? En la segunda fase, existe un cambio de tendencia y en la mayoría de los casos, excepto

en la música moderna, la disminución del número de espectáculos es proporcionalmente inferior a la del volumen presupuestario. Además, en todos los casos se produce una reducción generalizada en el número de asistentes, siendo el menos perjudicado el género teatral, muy probablemente, por los bajos precios de entrada que establecen los festivales de esta categoría.

En el caso del carácter del organismo titular, los efectos de la recesión económica han sido de menor calado en los festivales promovidos por organismos dependientes de organizaciones privadas lucrativas. Así, en la primera fase, han sido los únicos que han aumentado su volumen presupuestario (9,1%) y, en la segunda, los que menos lo han reducido (-1,3%). Además, en un primer momento, se produce un aumento de sus espectadores (84,9%) arrastrado éste por el incremento en el número de días (10,3%) y de espectáculos (37,2%). En el segundo período, todos los festivales sufren una caída en el volumen de asistentes pero son, de nuevo, los privados lucrativos los menos afectados (-3,2%) y los no lucrativos los más perjudicados (-14,2%). Ante la reducción presupuestaria, en el segundo período, todos actúan de la misma manera y disminuyen el número de espectáculos. Sin embargo, ésta reducción es proporcionalmente superior respecto a los días de duración en los privados lucrativos. Éstos, por tanto, reducen su dimensión temporal, muy probablemente para aminorar los costes derivados del desarrollo del evento artístico y, en consecuencia, las posibles pérdidas.

La dependencia de recursos públicos es la variable en la que más claramente se observan los recortes producidos en la administración pública ya que los festivales menos dependientes (menos del 50% de sus recursos proceden de la espera pública) aumentan su volumen presupuestario tanto en la primera fase (1,8%) como en la segunda (2,4%). Por el contrario, los más dependientes (más del 75%) sufren un descenso moderado en el primer período (-5,2%) pero muy acusado en el segundo (-23,5%). En cuanto a las medidas adoptadas, respecto al número espectáculos, se observan dos reacciones diferentes. En el primer período, los menos dependientes incrementan el volumen de conciertos o representaciones muy por encima del aumento del presupuesto y, en el segundo, los reducen a pesar de que también existe un aumento. En el caso de los más dependientes sucede totalmente a la inversa. En relación al número de días, las medidas son similares. En un principio los festivales intentan mantener o superar el número de espectáculos diarios, independientemente del grado de dependencia. Sin embargo, en la segunda fase todos se intensifican y acortan su duración. Por otro lado, los festivales menos dependientes son los que

consiguen mejores cifras en cuanto al volumen de espectadores ya que en ambos períodos aumentan en porcentaje aunque se observa una caída en la segunda parte de la crisis. En este aspecto, los más dependientes (con más del 75% de sus recursos provenientes de la esfera pública) disminuyen en la primera fase (-5,3%) y, sin embargo, aumentan en la segunda (1,3%). Probablemente, la misión y objetivos de estos festivales hace que se reduzcan los precios de las entradas o se aplique mayor tasa de gratuidad favoreciendo, de esta manera, el aumento en el número de asistentes.

Finalmente, la situación también es diferente si se analizan los efectos según los recursos económicos disponibles del evento artístico. Así, a pesar de darse una reducción generalizada, son los festivales con más de 600.000€ los menos afectados (-8,9%), sobre todo, si se compara con los situados en la horquilla de 200.000€ y 600.000€. Los grandes festivales que, generalmente, son promovidos desde la esfera pública y privada lucrativa, tienen un mayor alcance e impacto en el territorio, tanto económico como social, que les permite continuar atrayendo patrocinios de empresas privadas. También, de manera más concreta, en el caso de los impulsados desde el ámbito público, la administración es consciente de su valor y continúa apostando por ellos. En el caso de los privados lucrativos, es el espectador una pieza clave en su sostenimiento. De hecho, en este grupo de festivales ha habido un aumento del 3% en el número de asistentes. Por otro lado, es curioso que en los festivales con menos de 80.000€ se haya producido una reducción del volumen de los recursos económicos inferior a los situados entre 80.000€ y 600.000€. Muy probablemente, este tipo de festivales, que se organizan principalmente desde el ámbito público local y privado no lucrativo, son considerados clave en la oferta cultural del territorio en el que se desarrollan. Así, éstos podrían ser un complemento singular y necesario a la programación estable o, incluso, la única propuesta artística existente. En este último sentido, es factible que las administraciones opten por apoyar de manera directa el modelo festival dado que gracias a la concentración de recursos e intensidad temporal incurren en menos costes y tienen mayor visibilidad que la programación estable. Y de manera indirecta además, la administración pública impulsa las propuestas artísticas promovidas por asociaciones locales favoreciendo la participación de la ciudadanía en la configuración de las actividades artísticas ofrecidas en el territorio.

7. CONSIDERACIONES FINALES

7.1 Conclusiones del estudio

Los festivales se han consolidado a lo largo de las últimas décadas como excelentes plataformas de exhibición y divulgación de los diferentes géneros artísticos. El carácter intensivo intrínseco a dichos eventos ha favorecido su desarrollo por su gran potencial de atracción de público y repercusión en los medios de comunicación, así como, por los menores costes fijos que supone su puesta en marcha y desarrollo en comparación con la programación estable.

El trabajo realizado en esta investigación, se focaliza en el análisis de la gestión de los festivales en un periodo económico convulso, y particulariza el enfoque en las estrategias financieras y laborales. El campo escogido presenta una doble complejidad. Por un lado, la propia heterogeneidad de los festivales caracterizada por la variedad de los géneros artísticos programados, el carácter de los organismos que los impulsan, las dimensiones de los presupuestos, la gran diversidad de formatos, la tipología de las actividades artísticas y los territorios en que se celebran, hacen que los festivales sean un fenómeno poliédrico. Una combinación de esencias heterogéneas que crean múltiples dinámicas y configuran un paisaje repleto de diferentes realidades. Por otro lado, el entorno tan cambiante, dinámico e inestable que actualmente existe ha hecho que esta investigación estuviera viva y en constante progreso. Es por ello, que es necesario precisar que ésta es una instantánea realizada en un determinado espacio y momento histórico, en pleno proceso de transformación.

La presente investigación pretende estudiar la predictibilidad de las estrategias de gestión para las diversas tipologías de festival, examinando los efectos de la actual recesión económica y presupuestaria en relación al periodo de expansión precedente. Además, se plantea, desde el inicio del trabajo, cuestiones sobre la existencia de tendencias en los modelos de gestión, sobre las variables determinantes en estos modelos y su relación entre ellas, así como sobre las estrategias que influyen en la configuración de las distintas tipologías de festival.

En las siguientes dos tablas se sintetizan las principales hipótesis planteadas por la investigación para cada una de las temáticas consideradas y su grado de verificación (cumplimiento total, cumplimiento parcial o no cumplimiento) a partir de los las diferentes pruebas estadísticas de contraste utilizadas (H de Kruskal-Wallis, Chi-cuadrado de Pearson, Coeficiente de Pearson, U de Mann-Whitney o ANOVA).

Tabla 51: Verificación sintética de las hipótesis (I)

HIPÓTESIS SOBRE LAS ESTRATEGÍAS GENERALES			
HEG.1	• El carácter público, lucrativo o no lucrativo del organismo titular está relacionado con……	• el género artístico……	✓
		• el volumen total del presupuesto……	✓
		• la dimensión geográfica del territorio de referencia……	✓
HEG.2	• El género artístico predominante condiciona……	• las características de la programación……	✓
		• el diseño temporal……	✓
		• el perfil de la audiencia……	✓
HEG.3	• El volumen del presupuesto condiciona..…	• las características de la programación……	✓
		• el diseño temporal……	✓
		• el tamaño de la audiencia……	✓
HIPÓTESIS SOBRE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS			
HEF.1	• El carácter del organismo titular condiciona.	• el volumen total de los recursos públicos……	✓
		• la proporción de los recursos públicos……	✓
HEF.2	• El género artístico condiciona……..	• el volumen total de los recursos públicos……..…	✗
		• la proporción de los recursos públicos……	✓
		• el volumen total de los ingresos de taquilla……	✓
		• la proporción de los ingresos de taquilla……	✓
HEF.3	• El volumen del presupuesto de los festivales es determinante para la obtención de ingresos por patrocinio……	• en términos absolutos……..……	✓
		• en términos relativos……	✗
HEF.4	• Los eventos con mayor volumen de ingresos por patrocinio son los que mayor gasto en comunicación realizan……..……	• en términos absolutos……	✓
		• en términos relativos……	✗
HEF.5	• La aportación pública por espectador varía sustancialmente según……..	• el género artístico……	✓
		• el carácter del organismo titular…….....	✓
		• el grado de gratuidad del evento……	✓
HEF.5	• Las diferentes políticas de precios y abonos difieren en función de……..…	• el género artístico……	⊙
		• el carácter del organismo titular……	⊙
		• el grado de dependencia a los recursos públicos……	⊙

✓ se cumple la hipótesis ✗ no se cumple la hipótesis ⊙ la hipótesis se cumple parcialmente

Tabla 52: Verificación sintética de las hipótesis (II)

HIPÓTESIS SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS			
HERH.1	• Los mecanismos de selección utilizados son independientes de……	• el nivel de responsabilidad del trabajador seleccionado	✓
		• el volumen total del presupuesto……	⊙
		• el género artístico……	✓
	• Los mecanismos de selección son dependientes del carácter del organismo titular……		⊙
HERH.2	• La gran mayoría de los festivales no cuenta con una estructura estable durante todo el año……		✗
	• En aquellos en los que sí existe una estructura estable…..……..	• es de muy pequeña dimensión……	✓
		• su dedicación laboral en los inicios es <18 h……	✓
HERH.3	• La incorporación progresiva del equipo de trabajadores del festival es independiente de	• el género artístico……	✓
		• el carácter del organismo titular……	✓
HERH.4	• El número de trabajadores viene determinado en función de……	• el carácter del organismo titular……	✗
		• el volumen total del presupuesto……	✓
		• el volumen de actividad……	⊙
	• El número de trabajadores es independiente de……	• el género artístico……	✓
		• la antigüedad del festival……	✓
HERH.5	• El volumen de las diferentes categorías de personal está condicionado por……..	• el carácter del organismo titular……	⊙
		• el volumen total del presupuesto……	⊙
	• El volumen de las diferentes categorías de personal es independiente del género arístico……		⊙
HERH.6	• No existen diferencias respecto al tamaño de los departamentos según el car. del organismo titular……		✓
	• El número de trabajadores de cada uno de los departamentos viene determinado por ….	• el volumen total del presupuesto……	⊙
		• el género artístico……	⊙
		• la antigüedad……	⊙
		• el volumen de actividad……	⊙
		• la concentración de las actividades……	⊙
HIPÓTESIS SOBRE LOS EFECTOS DE LA RECESIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA			
HEREP.1	• El grado de reducción del total de gasto presupuestado en cultura por las comunidades autónomas en el periodo 2007-2013 está correlacionada con la creación de nuevos festivales……..		✗
HEREP.2	• La variación en la aportación a los festivales por parte del INAEM no es proporcional a las fluctuaciones del gasto total en cultura de la administración central ni al presupuesto de dicho organismo……		⊙
HEREP.3	• La crisis económica favorece una distribución más igualitaria entre los festivales financiados por la administración central…….…….…..……		✓
HEREP.4	• Los efectos de la recesión económica y presupuestaria han sido más intensos en el segundo periodo de la crisis (2011-2012) que en el primero (2008-2011) ……..……..…..……		✓
HEREP.5	• Los efectos de la recesión económica varían según……..	• el género artístico……	⊙
		• el carácter del organismo titular……..……	⊙
		• el volumen total del presupuesto……	⊙
		• el grado de dependenica a los recursos públicos……	⊙

✓ se cumple la hipótesis ✗ no se cumple la hipótesis ⊙ la hipótesis se cumple parcialmente

Las estrategias generales de los festivales

Los resultados de la investigación, tal como se planteaba en las hipótesis principales, demuestran que las variables exógenas clave para entender las **estrategias generales de gestión de los festivales** y que determinan diferentes tipologías de comportamiento son: el **carácter o dependencia del organismo titular**, el **género artístico dominante** y el **volumen del evento** (medido a partir del total de presupuesto de gastos). Al inicio de la investigación, siguiendo el esquema conceptual de Bonet (2011: 47) se planteó una cuarta variable o dimensión fundamental: las características del territorio (medida a partir del número de habitantes del/los municipio/s de referencia, aunque en el cuestionario se incluyeron asimismo las variables instrumentales complementarias "población turística", "carácter rural, urbano o mixto" y "valor patrimonial de la localidad"). Dimensión que también para Waterman (2008) es destacable pues tiene efectos sobre la gestión y el diseño de los eventos. Sin embargo, el número de habitantes presenta correlación positiva solo para algunos de los aspectos estudiados, siendo menos relevante que las tres restantes variables exógenas clave. Probablemente sea consecuencia de las complejas dinámicas y singularidades que caracterizan cada uno de los territorios y del insuficiente valor explicativo de la variable instrumental escogida.

La relación entre el carácter del organismo titular y el resto de las variables exógenas clave permite establecer determinadas tendencias o tipologías de comportamiento de los festivales. **Respecto al género**, se observa que los eventos artísticos que programan mayoritariamente música erudita, teatro y otras artes escénicas (géneros "minoritarios") están, en su gran mayoría, impulsados por organizaciones dependientes de la administración pública. El mayor coste por espectador (sobre todo, en la música erudita), la mayor presencia de eventos abiertos en la calle y la mayor antigüedad de dichos eventos explican, en cierta manera, este comportamiento diferencial. **En cuanto al volumen del presupuesto**, los festivales de mayor dimensión tienden a ser propiedad de organismos privados lucrativos (en particular, los macro-festivales de pop-rock) y los de menor tamaño son organizados por organismos privados no lucrativos. Por su lado, la administración pública impulsa tanto grandes como pequeños festivales, en función de la dimensión demográfica del territorio y/o de la capacidad económica de las administraciones involucradas. En **cuanto a la dimensión territorial**, los datos muestran que los festivales que se ubican en las localidades de menor tamaño son impulsados por la administración pública y las ciudades con mayor dimensión demográfica suelen acoger eventos artísticos

festivales puestos en marcha desde organizaciones privadas lucrativas. Muy probablemente, los municipios más pequeños presentan una programación cultural menos dinámica y las organizaciones públicas intentan con el festival complementar o suplir la programación estable. En las grandes ciudades, a pesar de existir, por lo general, una mayor oferta, la diversidad de público permite una mayor posibilidad de sostenibilidad a partir de la venta de entradas.

Por su lado, **el género artístico** está correlacionado con las estrategias generales de los festivales las características de la programación (número de espectáculos, número de compañías, conjuntos musicales y artistas invitados, origen y grado de profesionalización de los grupos artísticos programados), el diseño temporal (estacionalidad, número de días con actividad, concentración temporal e intensidad de las actividades diarias) y el perfil de la audiencia (edad y, en menor medida, su origen territorial). Respecto a **las características de la programación**, los festivales de música moderna y los de danza, títeres y circo son los que mayor número de espectáculos programan. Los primeros, son los que mayor volumen de presupuesto disponen. En cambio, los que tienen menos grupos invitados son los de teatro y los de música erudita. Sin embargo, estos últimos, debido al gran tamaño de las orquestas sinfónicas, son los que mayor número total de artistas acogen en su programación. En los festivales de teatro, la programación de carácter local y regional y los grupos no profesionales adquieren un mayor protagonismo. Diversos son los motivos de este comportamiento: desde la misión y objetivos que persigue el festival o la vinculación existente entre lo local y regional y la tradición amateur asociada, hasta el idioma de los espectáculos pues, en el caso de la danza o el circo, géneros en el que las barreras lingüísticas son menores, se programan propuestas de carácter europeo o del resto del mundo en mayor medida.

En relación a **la temporalidad**, los más extensos, menos concentrados temporalmente y con menos actividades diarias son los eventos de música erudita, los de teatro y los de jazz, *world* y tradicional. Los que programan música moderna se comportan a la inversa. Respecto a los meses de celebración, enero y diciembre son poco fértiles, al coincidir con el paro navideño, y febrero y marzo, bastante más flojos que el periodo abril-junio u octubre-noviembre. En el caso de los festivales de música, existe una alta concentración en el periodo estival (julio y agosto) y en los de artes escénicas se extienden de manera más homogénea el resto de los meses, aunque presentan dos picos, uno en octubre y otro en abril-mayo. El uso, muy probablemente, de espacios abiertos de no uso artístico y de grandes dimensiones, así como, la

utilización del festival como reclamo o complemento de la oferta turística concentra a una gran parte de los eventos artísticos en periodo veraniego. En este caso, se corroboran los datos del estudio Négrier, Bonet y Guérin (2013), pues los festivales de música mayoritariamente se concentran en periodos estivales. En el **perfil de las audiencias** existen claras diferencias. Los eventos de música erudita concentran los espectadores de mayor edad (más de 41 años) y los de música moderna una franja intermedia (entre 26 y 40 años). El público más joven (menores de 18 años) asiste principalmente a eventos en los que el teatro, la danza, los títeres y el circo son las disciplinas protagonistas. La relación establecida entre la edad y el género está muy vinculada con las tendencias y las características intrínsecas de cada una de las disciplinas artísticas estudiadas.

El **volumen del presupuesto** presenta relaciones significativas con las características de la programación (número de espectáculos, número de compañías, conjuntos musicales y artistas invitados, grado de profesionalización de los grupos artísticos programados y origen local y europeo de los mismos), el diseño temporal (estacionalidad, número de días con actividad e intensidad de las actividades diarias) y el volumen de espectadores. En el caso de **las características de la programación**, evidentemente los festivales con mayores recursos económicos son los que, en general, se pueden permitir un mayor volumen de actividad, mayor grado de profesionalización y mayor ámbito territorial de la programación. En relación al **diseño temporal**, en los meses de julio y agosto existe una gran variedad de festivales respecto a los recursos económicos disponibles, desarrollándose desde grandes a pequeños eventos artísticos. La dimensión presupuestaria también afecta a la duración de los festivales (los más extensos, suelen ser los que más caros) y a la ratio de intensidad de las actividades (los más grandes son los que mayor número de actividades diarias programan). Respecto **a las audiencias**, y en relación a todo lo anterior, cuánto mayor volumen de gastos disponen, mayor número de espectadores suelen atraer.

Las estrategias financieras de los festivales

En lo referente a las estrategias financieras, **se observan dos modelos** de gestión claramente diferenciados: aquellos festivales cuyos **recursos proceden mayoritariamente de la administración pública y los que se sostienen fundamentalmente a través de la captación de recursos propios en el mercado**.

Estos dos modelos vienen determinados básicamente por dos de las variables clave: el **carácter del organismo titular y el género artístico predominante**.

En los festivales analizados, el **carácter del organismo titular**, marca las estrategias financieras, tal como determinan Salem, Jones y Morgan (2003) o Andersson y Carlsen (2011). Existe, por un lado, entre las organizaciones públicas y privadas no lucrativas una fuerte dependencia a los recursos procedentes de la administración en términos relativos. En términos absolutos, dada la diferencia de tamaño existente entre los festivales impulsados por los distintos organismos, las relaciones significativas marcan otro sentido: los privados no lucrativos son los que menor aporte reciben y los públicos y privados lucrativos los que mayor. Por otro lado, una mayor importancia de los recursos generados por la propia actividad se da en el caso de los festivales impulsados por organismos privados lucrativos tanto en términos absolutos como en relativos. Por tanto, y de nuevo teniendo en cuenta los diferentes tamaños, se aprecia, aún más si cabe, la importancia de la taquilla en los festivales organizados por empresas.

El **género artístico programado**, que tiene relación directa con el carácter del organismo titular, influye en el peso que representan los recursos procedentes de la administración y de la venta de entradas. Así, para los de música erudita, los de teatro y los de danza, títeres y circo (organizados principalmente desde la esfera pública o el ámbito privado no lucrativo) los recursos aportados por organismos gubernamentales (ya sea de forma directa o indirecta) representan la principal fuente de financiación. En los de música moderna, los ingresos procedentes de la venta de entrada son los más destacados porcentualmente. Por otro lado, se planteó, en un inicio, la hipótesis de que estos dos ingresos tenían relación con el género artístico en términos absolutos. Los resultados muestran que solo existen diferencias significativas en el caso de los ingresos por taquilla, siendo los festivales de música moderna los que generan mayor cantidad de recursos económicos. En el caso de los recursos de la administración y en términos absolutos, las cantidades se equilibran dada, de nuevo, la diferencia de dimensión presupuestaria existente entre los diferentes eventos artísticos analizados.

En la literatura analizada, otra de las grandes fuentes de ingresos son las **aportaciones de las empresas privadas** que buscan, a través del patrocinio, una mayor visibilidad e impacto mediático. En este sentido, tanto Andersson y Getz (2007) como Bonet *et al.* (2008) (este último basado en un estudio empírico) posicionan las aportaciones privadas en el segundo lugar en grado de importancia. Los resultados de

la presente investigación demuestran que éstos son importantes pero se sitúan, en términos absolutos y relativos, muy por debajo de los recursos procedentes de la administración o de la venta de entradas. Se detectan dos posibles causas que podrían explicar estas diferencias. En el caso del aporte de Andersson y Getz, la realidad norteamericana que describe poco tiene que ver con la española. En la de Bonet *et al.* cabe tener en cuenta, por un lado, las diferencias temporales y los posibles efectos de la recesión económica. Los datos de la presente investigación corresponden, principalmente, al año 2011 y las aportaciones teóricas son previas a la crisis ¿quizá haya sido ésta la causa de una reducción tan significativa en las aportaciones de los patrocinadores en el periodo 2008-2011? Podría ser posible, si se tiene en cuenta que solo entre el año 2011 y 2012 esta reducción ha supuesto un 27%. Por otro, la diferencia existente entre las muestras: en los datos de su investigación se centran en los grandes festivales de artes escénicas y, en el presente trabajo, se analizan festivales de artes escénicas y música de todo tipo de dimensión presupuestaria. Aún así, es interesante observar cómo los resultados muestran que la dimensión del festival solo influye en la atracción de patrocinadores en términos absolutos. En términos relativos, aunque descriptivamente parece existir una tendencia, no se cumple estadísticamente. Este hecho, indica la gran heterogeneidad de empresas patrocinadoras que buscan en las diferentes tipologías de festival una visibilidad a sus productos o servicios.

Finalmente, los **festivales utilizan diferentes políticas de tarificación y discriminación de precios**. Desde gratuidad, precio único o precios variables hasta descuentos por justificación social (estudiantes, desempleados, jubilados, etc.) o de carácter comercial (descuentos por grupo, 2x1, venta anticipada, abonos). Los resultados indican que existe una significatividad relativa según la política adoptada. En el caso de la gratuidad, ésta es aplicada, sobre todo, en los festivales impulsados por organismos de carácter público y privado no lucrativo, en los eventos que programan danza, títeres y circo o jazz, *world* y tradicional o los festivales más dependientes de los recursos públicos. En relación al género, destaca que el teatral no presenta mayor proporción de gratuidad, sin embargo, es necesario tener en cuenta que éstos festivales son los que menor precio imponen (ya sea único o variable). En el caso de las políticas de precio, las relaciones significativas se dan, mayoritariamente, en relación a los descuentos comerciales y respecto al género programado y el carácter del organismo titular. Así, los festivales de música moderna y los organizados por empresas privadas (al ser los más dependientes de los recursos procedentes de taquilla) promueven ventajas de carácter comercial. Además,

probablemente a raíz de la utilización de estas políticas, son éstos los festivales que anuncian a la audiencia con mayor antelación diferentes aspectos clave del festival (fechas de celebración, contenidos de la programación, reserva de entradas). También es interesante observar cómo las políticas por justificación social no presentan relación significativa con prácticamente la totalidad de los supuestos estudiados (descuentos a estudiantes, desempleados, jubilados, otros, etc.) y el carácter del organismo titular, el género artístico o el porcentaje de dependencia pública en los presupuestos. Tal como se comentaba en el análisis, esta última falta de relación puede deberse a la generalización y consolidación en el uso de estos sistemas de discriminación de precios.

Estrategias de gestión de recursos humanos

El **carácter del organismo y el género artístico**, aunque también se han hallado algunas diferencias, **influyen en mucho menor grado en las estrategias de recursos humanos** que en las otras dos estudiadas. En este sentido, la primera, determina algunos de los métodos de selección del personal, presenta influencias en la incorporación de los trabajadores al proceso de pre y producción del evento y presenta algunas diferencias respecto a las tipologías de relaciones contractuales establecidas con los trabajadores. El género artístico, sin embargo, solo condiciona el volumen de empleados de determinados departamentos y algunas de las tipologías contractuales.

A partir de los resultados del estudio, se puede establecer que **las estrategias de gestión laboral vienen altamente marcadas por el carácter intensivo, temporal e intermitente que define a los eventos artísticos** (Hanlon y Jago 2002; Van Der Wagen 2007) **y la dimensión del festival organizado** (De León 2011). Estas dos variables, marcan desde el tamaño de la estructura estable o núcleo central, la incorporación progresiva, tipología de relaciones contractuales, las aptitudes y competencias requeridas, y los métodos de reclutamiento del personal.

Solo el 16,5% de los festivales artísticos catalanes encuestados indica no disponer una **estructura estable** durante todo el año. Un bajo porcentaje que contradice la afirmación de Crawford (1991) y Hanlon y Jago (2009). Sin embargo, es preciso tener en cuenta, por un lado, la dimensión del núcleo central y, por otro, la dedicación horaria de los empleados que lo componen. La media de colaboradores del núcleo central (que trabaja durante todo el año en la organización del evento) es de

tan solo 3,3 (que representa el 8% del total de trabajadores). Además, en casi un 40% de los festivales este núcleo se compone de solo dos personas. Una estructura de pequeña dimensión, como Hanlon y Jago (2000) y Bonet (2011) advierten en sus escritos, en la que además, tan solo el 0,7 tiene una jornada laboral completa (de 36 horas o más por semana). Por otro lado, a pesar de que descriptivamente parece existir una tendencia, los datos no ofrecen estadísticamente relación significativa entre el género artístico o el carácter del organismo titular y la dimensión de las estructuras organizativas. Sin embargo, sí existen en relación a la dimensión del evento, como afirma De León (2011), puesto que el número de trabajadores varía según el volumen del presupuesto, el número de espectáculos programados o el número de espectadores.

Al núcleo central, nivel superior de la estructura, se le van añadiendo colaboradores a medida que se acerca la celebración del evento y es durante su desarrollo en el que se produce un incremento exponencial, en consecuencia con las observaciones de la literatura de referencia (Getz 2005 y 2007; Van Der Wagen 2007; Goldblatt 2011). **El proceso de incorporación** es progresivo, produciéndose un aumento exponencial pues el 70% de la plantilla se incorpora en el último momento. Asimismo, la presente investigación indaga en las jornadas laborales de los trabajadores y se observa que la dedicación laboral también aumenta a medida que se acercan las fechas y el desarrollo del festival.

En **el caso de las tipologías contractuales**, tres son los aspectos a destacar. El primero, se refiere a la gran variedad de relaciones laborales (contratados o *freelance* a tiempo completo o parcial, becarios, voluntarios, subcontratados o cedidos) existentes en los festivales, demostrándose las aportaciones de Getz (2007) o Johnson (2012). Por otro lado, existen diferencias significativas en algunas de estas relaciones, principalmente, respecto al género artístico y el volumen del presupuesto. Los festivales con mayor disponibilidad de recursos económicos son los que mayor número de trabajadores contratan (ya sean laborales o vía contrato mercantil). Los eventos de música moderna, tienen un número de trabajadores subcontratados o cedidos superior al resto. El tercero, los voluntarios, en el que se pueden encontrar voces y resultados heterogéneos. Getz (2005 y 2007) o Johnson (2012) afirman que los voluntarios tienen una fuerte relevancia en el ámbito de los eventos. Los festivales catalanes parecen así demostrarlo. Si se centra el análisis en la media, se obtiene que el número de trabajadores voluntarios es de 17,15, mientras que la de contratados o *freelance* es de 15,1 o la de subcontratados de 9,4. Sin embargo, la mediana indica en

las dos primeras categorías el mismo valor: 5 trabajadores. Este hecho, unido a que de cada tres festivales catalanes uno afirma no disponer de voluntarios en su estructura organizativa, confirma que la relevancia de los voluntarios, como demuestran Négrier, Bonet y Guérin (2013), depende, muy particularmente, de la cultura cívica y tradición participativa de la comunidad en la que se inserta el festival. Además, en la presente investigación, se concluye que la participación de los voluntarios varía según el carácter del organismo titular y el género artístico programado. Los festivales impulsados por entidades no lucrativas y del sector audiovisual son los que cuentan con una mayor participación de voluntarios. Quizá, los festivales de cine, al presentar menor dificultad técnica que los del espectáculo en vivo, permite con mayor facilidad la adaptación de los voluntarios.

Van Der Wagen (2007) o Slack (1997) observan que **los sistemas de reclutamiento del personal** utilizados en el caso de los eventos eran los habituales: anuncios en periódicos, anuncios en página web, agencias privadas, la búsqueda activa, etc. Otro de los sistemas que estos autores citan es la utilización de las redes de contacto del propio personal. En los festivales catalanes, los resultados indican que muy por encima del resto se sitúa este último procedimiento junto a contar con colaboradores de ediciones anteriores. La razón principal que explica la utilización de estos mecanismos es el escaso margen que existe para responder ante posibles errores de selección y el riesgo que este hecho comporta (Bonet 2011).

Finalmente en relación a **las competencias, actitudes o hábitos** las principales son las que vienen determinadas en la literatura, destacando, en el departamento de gestión y producción la capacidad de planificación (83%), la capacidad de trabajo en equipo (56%) y la empatía y comunicación (41%) (Arcodia 2009; Oakley 2007). Estas capacidades son enormemente coherentes con las características propias de los eventos artísticos: escaso margen de error que se traduce en una gran planificación; trascendental importancia de los recursos humanos que requiere de un alto nivel de trabajo en equipo; alta motivación y fidelización del personal y exquisito trato a los artistas y profesionales que implica una gran empatía y comunicación. Además, el presente estudio indaga en las competencias, actitudes y hábitos de otros departamentos (artístico, de comunicación y técnico) y concluye que existen diferencias significativas.

La recesión económica

La crisis económica y financiera ha traído consigo un gran impacto en el sector cultural europeo y ha afectado a todos los ámbitos que configuran este sector. Inkei (2010) y Bonet y Donato (2011) diferencian dos fases de la recesión: la primera (antes del 2010) caracterizada por las políticas de impulso y la segunda en la que las políticas de ajuste son las protagonistas. En el caso español, se observa esta tendencia claramente tanto a nivel general como en la cultura. Sin embargo, es a partir de los presupuestos del 2012, cuando las reducciones en el sector cultural, en general, y en las artes escénicas y los festivales, en particular, han sido proporcionalmente superiores a las producidas en los presupuestos generales del estado. Estos recortes, unidos a otras medidas fiscales adoptadas y al efecto de la crisis en el sector privado, han impactado directamente en la estructura financiera de las actividades y de los equipamientos culturales.

En relación a la **intervención del Estado**, el gasto en cultura (las subvenciones y las aportaciones directas) de los diferentes niveles de administración se ha reducido de manera general y de forma muy acentuada. Sin embargo, los análisis realizados en este trabajo demuestran que este ajuste ha sido diferente según los organismos estatales o regionales y según la composición política del gobierno existente en cada uno de ellos. Asimismo, se ha producido un cambio en los beneficios fiscales que afecta, entre otros, al sector del espectáculo en vivo: el impuesto sobre el valor añadido que grava, entre otros aspectos, el acceso a las representaciones o conciertos, aumentó del 7% al 8% en el año 2010, y del 8% al 21% en el año 2012, dejando de ser, por tanto, un beneficio indirecto. Otra de las reivindicaciones tradicionales que realiza el sector es la creación de una nueva ley de incentivos fiscales que consiga aumentar y reactivar la implicación del sector privado a través del patrocinio y/o del mecenazgo. Ley que, más allá de las promesas del actual partido en el gobierno, todavía no ha sido modificada.

Desde el **ámbito privado**, la cultura se ha financiado desde dos vías. La primera de ellas **el patrocinio y la participación de grandes mecenas**. Aportaciones que, en el ámbito de los festivales, la crisis ha hecho que también mermen. No obstante, ha nacido una nueva fórmula: la micro-financiación colectiva o *crowdfunding*. Ésta se vehicula a través de plataformas *online*, y potencia la creación y desarrollo de proyectos culturales en su gran mayoría de pequeña o mediana dimensión. La segunda de las fuentes provenientes del mercado, es **el público** que, a través del

abono de un precio de entrada o los consumos que puede realizar durante su presencia en la actividad, colaboran en la financiación de una manera directa. En este sentido, durante los últimos años, se ha producido un descenso progresivo en el número de espectadores del ámbito del espectáculo en vivo, según los datos de los diferentes anuarios publicados por el Ministerio de educación, cultura y deporte.

En el ámbito específico de **los festivales de artes escénicas y música españoles**, los impactos de la recesión económica han sido de menor grado en el ciclo 2008-2011 que en el periodo 2011-2012. En el estudio de Lee y Goldblatt (2012), uno de los principales efectos es la reducción del volumen de los ingresos. En el estudio de Négrier, Bonet y Guérin (2012) existe también una disminución pero ésta varía según el país analizado, según el estilo artístico y según la dimensión presupuestaria.

Según la presente investigación, en el caso español, la disminución en el volumen de ingresos se produce tanto en los primeros años analizados (-2,60%) como en los últimos (-13,6%). Además, aunque estadísticamente no parecen encontrarse muchas diferencias significativas, descriptivamente los efectos no han sido homogéneos pues han afectado de diferente manera al conjunto de los festivales. Por categorías, los más perjudicados, en el periodo 2011-2012, son: por género artístico, los de artes escénicas y de música erudita (más dependientes de los recursos públicos); por dependencia orgánica, los organizados desde la propia administración y los impulsados desde entidades que dependen de organismos privados no lucrativos; por el peso de los recursos procedentes de la administración en su presupuesto, los que éste representa más del 50%; por volumen de gastos, los festivales de tamaño intermedio (entre una horquilla de 80.000€ y 600.000€). Muy probablemente, los eventos más pequeños se hayan reducido en mucho menor grado por el protagonismo que pueden ejercer en la dinámica cultural de un determinado territorio (además del menor coste que pueden suponer respecto a la programación estable) y los más grandes por el impacto económico y social que consiguen.

Las **aportaciones de la administración** disminuyen en un 25%, que unido a la fuerte dependencia que una gran mayoría de los festivales muestran a los recursos gubernamentales ha provocado un gran impacto en el sector. Por niveles de administración, del análisis se observa que, aunque en todos ellos ha existido reducción, se detectan diferencias. La administración local y la regional son las que mayor aportación económica directa o indirecta realizan en el sector y, sin embargo,

han reducido los recursos económicos destinados a la celebración de festivales en menor porcentaje que la central (con una aportación bastante marginal). Desde el año 2013, analizando los presupuestos generales del estado, las subvenciones nominativas se dirigen únicamente a los grandes festivales de artes escénicas y música erudita en los que el Ministerio es miembro del consejo rector. En el estudio de las subvenciones por concurrencia pública, se detecta que la mayor parte de los eventos artísticos reciben ayudas puntualmente e intermitentemente y su importe varía año tras año. Este hecho, puede evidenciar la falta de una política cultural clara desarrollada por el Ministerio en torno a los festivales en la que se ha priorizado una serie de actividades artísticas concretas durante unos determinados ejercicios más que un programa de ayudas que colabore de manera continuada en la consolidación de una propuesta cultural a largo plazo.

En relación a la financiación privada de los festivales y procedente de las empresas privadas, Lee y Goldblatt (2012) y también Inkei (2010) hacen hincapié en que ésta es una de las partidas más afectadas. En el caso español, en el periodo 2011-2012, también sucede así, pues es la que mayor disminución presenta, un 27%. En relación al número de asistentes, Inkei (2010) afirma que los grandes festivales obtienen mejores resultados de asistencia. En el caso español, entre los años 2008-2011 se produce un aumento en el número de espectadores (2,31%) que es proporcionalmente superior en los eventos de mayor tamaño: los festivales de más de 600.000€ presentan un incremento del 21,3%. Por su parte, Lee y Goldblatt (2012) detectan un descenso en el número de asistentes que afecta, evidentemente, a los recursos por la venta de entradas. En la presente investigación, también sucede así en el periodo 2011-2012. En este ciclo, se reduce el número de espectadores en un 7,9% y, en consecuencia, los ingresos por taquilla en un 7%. Asimismo, en los resultados del estudio de Négrier, Bonet y Guérin (2013) se produce en todos los países, excepto Quebec y Noruega, un descenso generalizado del número de espectadores.

Toda esta reducción de los recursos disponibles ¿cómo ha afectado a la configuración de los festivales? ¿Se han adaptado? ¿Han desaparecido? Tanto Veaute y Cottrer (2009) como Long y Grige (2012) inciden en la capacidad que tienen los festivales para adaptarse a los cambios en el entorno. En el presente estudio, así se demuestra, pues los festivales se adaptan a la reducción de los presupuestos disminuyendo el número de espectáculos programados (-6%) y el número de días de duración (-4,5%). A pesar de ello, también se obtienen diferencias según el género artístico, el carácter del organismo titular, la dependencia a los recursos públicos y el

volumen del presupuesto. Otras medidas adoptadas, pero en mucha menor proporción, son el cambio de territorio, de fechas de celebración o, incluso, la temporalidad, pues, en algún caso, se ha pasado a formato bienal.

Finalmente, Inkei (2010) y Lee y Goldblatt (2012) también comentan la posibilidad de que los festivales se cancelen temporal o definitivamente. En esta investigación ha sucedido así ya que, también, se han detectado cancelaciones temporales y definitivas. Las últimas han sido más patentes en las grandes ciudades (Madrid y Barcelona) y, aunque ha afectado a todos los géneros artísticos, ha sido en proporción menos acusada en los festivales de música moderna. Estas diferencias, podrían deberse, por un lado, a que la música moderna no es tan dependiente de los recursos públicos y, por otro, a la extensa oferta y dinámica cultural de las grandes urbes que hace que mueran y nazcan festivales con mayor frecuencia. De hecho, de los 158 nuevos eventos artísticos que se han localizado y contabilizado en España, a fecha de diciembre de 2013, y que celebran su primera edición en plena recesión económica (creados en los últimos tres años y que siguen activos) el 40% se localizan en Madrid y Barcelona. A nivel de género, a pesar de que en todos existe también un crecimiento, son la música moderna y el género audiovisual los que en mayor proporción aumentan. De nuevo, las características del territorio y, tal como se apunta en la parte analítica de este trabajo, la estructura de ingresos de los eventos de música moderna y los menores costes de producción técnica de los festivales de cine son causas posibles de estos comportamientos. Con todo ello, los festivales demuestran, por un lado, una gran vulnerabilidad a los periodos económicos convulsos y, por otro, una gran adaptabilidad a las circunstancias del entorno. Se puede concluir, entonces, que el sector de los festivales presenta unas bajas barreras de entrada que permiten el acceso de nuevos eventos al mercado y unas bajas barreras de salida facilitan su desaparición.

7.2 Futuras líneas de investigación

En esta investigación, se han analizado las estrategias generales de gestión, las financieras y las laborales, así como algunos de los impactos que la recesión ha tenido en este campo. Sin embargo, otros elementos o bien han sido tratados de una manera tangencial o bien no han sido contemplados quedando múltiples líneas de investigación futuras. A continuación, agrupadas en dos temáticas, se presentan algunas de ellas:

Desde el punto de vista del contexto:

- **Territorio de influencia.** Análisis de las múltiples variables que lo caracterizan (como pueden ser, las diferentes políticas públicas locales, el patrimonio cultural existente, el carácter rural o urbano, la localización céntrica o periférica o incluso, el papel y las relaciones con los *stakeholders)* y que afectan a la gestión y el desarrollo de los festivales.

- **Impacto turístico o el festival como palanca del sector.** Estudio del fenómeno festivalero español como polo de atracción turística (desde el año 2013 ocupa el tercer lugar en el ranking de países con más turistas) y de las posibles relaciones significativas con variables como, entre otras, las políticas públicas desarrolladas, las acciones de comunicación, el género y la programación artística, el formato o el volumen de presupuesto permitiría un campo de análisis empírico interesante.

- **Evolución de las aportaciones de las administraciones locales y regionales del territorio español** y el **estudio cualitativo de las políticas públicas** desarrolladas en el ámbito de los festivales.

- **Cambios políticos en los gobiernos de turno** y su relación con la puesta en marcha y la cancelación, temporal o definitiva, de festivales.

- **Efectos de la subida del IVA en los festivales** en comparación con los impactos producidos en la temporada estable.

Desde el punto de vista de la gestión y las estrategias:

- **Gestión de festivales de nueva creación.** Análisis comparado de las variables clave y las estrategias generales y operativas entre los eventos artísticos creados durante la recesión económica y los más consolidados.

- **Estrategias de marketing y comunicación, de las estrategias de innovación y de las estrategias de cooperación, trabajo en red e internacionalización de los festivales.** Estudio en profundidad de otras estrategias operativas fundamentales sobre todo en momentos convulsos como el actual.

En definitiva, algunos aspectos cuyo estudio representarían un aporte a la comunidad científica y también ayudarían a entender las lógicas de gestión de festivales tanto a los profesionales veteranos como a los nuevos emprendedores.

7.3 Reflexiones abiertas al filo de la investigación

En la actualización del censo realizada en diciembre de 2013, se ha detectado la desaparición y el nacimiento de nuevos festivales en los últimos años respecto a la versión de diciembre de 2011. Éste hecho se debe a las bajas barreras de entrada y salida que presenta el sector y que implican un continuo dinamismo, sobre todo, en periodos convulsos. Sin embargo, estas barreras de entrada, mucho más bajas que las que presentan la programación estable, podrían llegar tener efectos contraproducentes, pues ¿se está asistiendo a la creación de un modelo de producto que está maquillando la falta de una programación estable? O lo que es peor, ¿están siendo utilizados como sustitutivos de la misma?

Por otro lado, existen eventos que se han creado en época de crisis y que han celebrado una o dos ediciones a lo sumo. ¿Es así también en tiempos de crecimiento económico? ¿Cuál es la causa de este elevado grado de fracaso? El éxito es una variable compleja que depende de múltiples factores difíciles de prever. Sin embargo, algunos eventos, desde el inicio, están abocados a no cuajar. Un festival no deja de ser un proyecto y como tal requiere de un estudiado análisis de las características del entorno y del territorio en el que se ubica pues la propuesta artística debe dialogar, estar arraigada y ser consecuencia del territorio en el que se desarrolla. Posteriormente, necesita de un diseño pormenorizado de la misión, de los objetivos estratégicos, de la audiencia a la que se dirige el programa. Todo ello, se formaliza en un concepto, en una propuesta artística. Y finamente, se determinan las estrategias operativas: recursos humanos, económico - financieras, marketing y comunicación, técnica y logística, la adquisición - proveedores o la innovación.

Un festival es una propuesta singular, un hecho extraordinario que desarrolla un aspecto artístico y que debe desarrollar la capacidad de formar e influir holísticamente al espectador. En este sentido, tanto la creación de nuevos festivales como la copia de modelos ya existentes pueden cumplir esta función y funcionar o no en un determinado territorio. Sin embargo, la innovación (que no solo implica la utilización de las nuevas tecnologías) tiene más riesgo asociado, aunque si el evento tiene éxito genera una mayor diferenciación y, por tanto, una mayor perspectiva a largo plazo. Esta innovación, debe plasmarse en nuevos modelos de gestión o propuestas en las que no es solo importante el género artístico programado, si no toda una combinación de elementos experienciales, sociales o sensoriales que el festival puede ofrecer. ¿Qué renovación debe existir en las funciones de los directores /

gerentes? ¿Qué papel se le debe asignar al espectador en todo este proceso? Y, ¿el rol que debe adoptar la administración pública o las organizaciones privadas?

La disminución del gasto público en cultura ha propiciado que los organismos gubernamentales hayan perdido protagonismo como promotores de festivales. Otra consecuencia es que los festivales tengan que buscar fuentes de financiación alternativas. Se produce un crecimiento de eventos con capacidad de obtener recursos propios, procedentes de la venta de entradas, frente a aquellos que no tienen esta oportunidad: festivales de música moderna frente a eventos de música erudita o de artes escénicas, festivales situados en grandes entornos urbanos o turísticos frente a eventos localizados en pequeñas urbes o municipios rurales; festivales en recintos cerrados frente a los eventos desarrollados en espacios públicos y abiertos (con mayor número de actividades de acceso gratuito)… Y en este sentido, ¿con el objetivo único de atraer espectadores, serán estos tratados como simples "clientes" que consumen un producto y pagan por él un precio? ¿Dónde quedaría entonces el rol del artista-creador? ¿Y el nutriente binomio artista espectador? Festivales "catálogo" con grandes estrellas o éxitos consagrados podrían no dar cabida a otras propuestas creativas contemporáneas más arriesgadas y más innovadoras que están surgiendo "gracias" a la crisis. Sin embargo, más allá de esa posible tendencia, la realidad de la programación de los nuevos festivales es mucho más rica debido a las opciones y el compromiso artístico de un buen número de promotores que compensan los espectáculos capaces de atraer a un mayor número de espectadores (y, por tanto, mayor número de ingresos) con propuestas alternativas que ofrecer al evento una imagen de calidad y reputación.

Se plantean cambios de influencias entre los *stakeholders*. A medida que el sector público pierde peso como actor financiero fundamental, los aportes de los nuevos financiadores crecen en importancia pero también pueden demandar mayores contraprestaciones o aumentar su visibilidad. ¿Cuáles son los límites que se debe marcar el director artístico respecto a las mismas?

Finalmente, en toda esta amalgama de elementos, se encuentra la administración pública. ¿Cuál es el papel que la misma debe adoptar en todo este proceso? ¿Debe abandonar radicalmente el soporte ofrecido durante los últimos tiempos y que ha favorecido en desarrollo cultural del territorio? O ¿debe establecer unas renovadas y estudiadas políticas culturales en torno a los festivales para ser mucho más eficaces y eficientes?

BIBLIOGRAFÍA

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A. (2003) “Contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy”. *Academy of Management Review*, 28 (1): 71-88.

ARCODIA, C. (2009) “Event management employment in Australia: a nationwide investigation of labour trends in Australian Event Management”. BAUM, T.; DEERY, M.; HANLON, C.; LOCKSTONE, L.; SMITH, K. (Eds.) *People & Work in Events & conventions. A research perspective*. Cab International: Wallingford.

ATKINSON, J. (1985) *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Institute of Manpower Studies 88: Brighton.

ANDERSSON, T.; CARLSEN, J. (2011) “Strategic SWOT analysis of public, private and non-for-profit festival organisations”. *International Journal of Event and Festival Management*, 2 (1): 83-97.

ANDERSSON, T.; GETZ, D. (2008) “Stakeholder management strategies of festivals”. *Journal of Convention and Event Tourism*, 9 (3): 199-220.

ANDERSSON, T.; GETZ, D. (2007) “Resource dependency, costs and revenues of a street festival”. *Tourism economics*, 13 (1): 143-162.

AVELLA, M.; FERGUSSON, L. (2004) *El ciclo económico. Enfoques e ilustraciones. Los ciclos económicos de Estados Unidos y Colombia.* Banco de la República: Bogotá.

BAENA, E.; SÁNCHEZ, J.; MONTOYA, O. (2003) “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. *Sciencia et Technica*, 23: 61-66.

BAKHSHI, H.; THROSBY, D. (2010) *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations.* NESTA.

BAUMOL W.; BOWEN W. (1966) *Performing arts, the economic dilema*. *A study of problems common to theatre*, *opera, music and dance*. The Twentieth Century Fund: New York.

BJORN VON RIMSCHA, M. (2013) “It’s not the economy, stupid! External effects on the supply and demand of cinema entertainment”. *Journal of Cultural Economics*, 37

(4): 433-455.

BONET, L. (2009) *Modelos de gestión y dirección de los grandes festivales*. Estudio sin publicar encargado por el Ministerio de cultura del gobierno español.

BONET, L. (2011) "Tipologías y modelos de gestión de festivales". BONET, L.; SCHARGORODSKY, H. (Dirs) *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Gescènic: Barcelona.

BONET, L. *et al*. (2008) *Análisis económico del sector de las Artes Escénicas en España*. Investigación realizada por el equipo del *Programa de gestió cultural de la Universitat de Barcelona* (Fundació Bosch i Gimpera).

BONET, L.; CARREÑO, T. (2010a) "Selection and Management of human resources in Catalan festivals". Conferencia presentada en ACEI: Copenhaguen.

BONET, L.; CARREÑO, T. (2010b) "Price and income policy in Catalan arts festivals". Conferencia presentada en Global Events Congress IV - festival and events research: Leeds.

BONET, L.; DONATO, F. (2011) "The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe". *Journal of Cultural Management and Policy*, ENCATC, 1 (1): 4-11.

BONET, L.; SCHARGORODSKY, H. (2013) "Las estrategias de desarrollo territorial de los teatros y la relación con sus grupos de interés. Una aplicación a los teatros públicos de centralidad de España y Latinoamérica". Artículo presentado en la XII *International Conference on Arts & Cultural Management*: Bogotá.

BONET, L.; VILLARROYA, A. (2009) "La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España". *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (1), 197-222.

BOWDIN, G. *et al*. (2010) *Events management* (3rd Edition). Elsevier B-H: Oxford.

BOXALL, P.; PURCELL, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management* (3rd Edition). Palgrave MacMillan: New York.

BRAVO, E.; MUNDET, J.; SUÑÉ, A. (2012) *Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas*. www.recercat.net/handle/2072/187192 (Fecha de última revisión 01 de abril de 2013).

CARREÑO, T.; BARBA, L. (2010) *Cens de festivals d'arts escèniques, música i audiovisuals de Catalunya*. Estudio no público y encargado por el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya.

CARRIÓN, J. (2007) *Estrategia, de la visión a la acción* (2ª edición). ESIC editorial: Madrid.

CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. (sf) *Power imbalance and interorganizational relations: rescorce dependence theory revisited*. http://web.mit.edu/sloan/osg-seminar/f03_docs/RDRevisited.pdf (Fecha última revisión: 15 de enero de 2013).

CASTRO MARTÍNEZ *et al*. (2013) "Los festivales de música antigua: ¿espacios para la innovación?" Ponencia presentada en ALTEC XV Congreso Latino-Iberoamericano de gestión de tecnología: Porto.

COLOM, A. (2012) "La crisis económica española: orígenes y consecuencias. Un análisis crítico". Ponencia presentada en las XIII Jornadas de Economía Crítica: Sevilla.

COLOMER, J.; CARREÑO, T. (2011) "El paisaje de los festivales escénicos en España". BONET, L.; SCHARGORODSKY, H. (Dirs.) *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Gescènic: Barcelona.

COUNCIL OF EUROPE (2011) *Results of a 2011 Survey with Governments on Culture Budgets and the Financial Crisis and Culture*. Publicación del Council of Europe.

COWEN T.; GRIER, R. (1996) "Long-Term adjustements in Performing arts expenditures". *Journal of Cultural Economics*, 10 (2): 57-66.

CRAWFORD, R. (1991) *In the era of human capital: the emergence of talent, intelligent, and knowledge and the worldwide economic force and what it means to managers and investors*. HaperBusiness: New York.

CRESPI-VALLBONA, M.; RICHARDS, G. (2007) “The meaning of cultural festivals”. *International Journal of Cultural Policy*, 13 (1): 103 – 122.

CRUZ, J.; NAVAS, J. E.; LÓPEZ, P.; DELGADO, M. (sf) *Concepto e Implicaciones de las Capacidades Dinámicas desde un Enfoque de Dirección del Conocimiento*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Fuente: http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeca/cd/64c.pdf (Fecha última revisión: 15 de enero de 2013).

DE LEÓN, M. (2011) “La gestión de festivales: de la concepción a la producción”. BONET, L.; SCHARGORODSKY, H. (Dirs.) *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Gescènic: Barcelona.

DERY, M. (2009) “Employee retention strategies for event management”. BAUM, T.; DEERY, M.; HANLON, C.; LOCKSTONE, L.; SMITH, K. (Eds.) *People & Work in Events & conventions. A research perspective*. Cab International: Wallingford.

DEVESA, M. (2006) *El impacto económico de los festivales culturales. El caso de la Semana Internacional de Cine de Valladolid*. Fundación Autor: Madrid.

DEVESA, M.; BÁEZ, A.; FIGUEROA V.; HERRERO-PRIETO, L. C. (2012) “Repercusiones económicas y sociales de los festivales Culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valvidia”. *EURE*, 38 (115): 95-115.

DUPUIS, X. (2009) “Política tarifaria y democratización de las prácticas culturales en Francia: la prueba de los hechos”. ELIA, C. *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Gescénic: Barcelona.

DRUMMOND, S.; ANDERSSON, H. (2003) “Service quality and managing your people”. YEOMAN, I.; ROBERTSON, M.; ALI-KNIGHT, J.; DRUMMOND, S.; MCMAHON-BEATTIE, U. (Eds.) *Festival and Events Management*. Elsevier B-H: Oxford.

FALASSI, A. (1997) “Festival”. THOMAS, A. G. (Ed.) *Folklore, an encyclopaedia of beliefs, customs, tales, music, and art.* ABC-CLIO: Santa Barbara.

FALASSI, A. (Ed.) *(1987) Time Out of Time: Essays on the Festival*. University of New Mexico Press: Albuquerque.

FERDINAND, N.; SHAW, S. J. (2012) "Events in our changing world". FERDINAND, N.; KITCHIN, P. J. *Events management: an international approach*. SAGE publications: London.

FERREIRA, E.; GARÍN, A. (1997) "Una nota sobre el cálculo del índice de Gini". *Estadística Española*, 142 (39): 207-218.

FLYNN, G. (1996) "HR's Game plan for the Olympics". *Personnel journal*, 7: 72-76.

FREEMAN, R. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach.* Pitman: Boston.

FREY, B. S. (1996) "Has Baumol's cost disease disappeared in the performing arts?" *Ricerche Economiche*, 50 (2): 173-182.

FREY, B. S. (2000) *L'economia de l'art*. Col·lecció estudis econòmics. 18. La Caixa: Barcelona.

FREY, B. S. (2003) "Festivals". TOWSE, R. *A. Handbook of Cultural Economics,* 232-236. Edward Elgar Publisihing Limited: Cheltenham.

FREY, B. S.; SERNA, A. (1993) "La economía del arte: un nuevo campo de investigación". *Revista de Derecho Financiera y Hacienda Pública*, 23 (288): 1195-1208.

GALLINA, M. (2005) *Il teatro possible.* Franco Angeli: Milan.

GALLINA, M. (2007) *Organizzare teatro.* Franco Angeli: Milan.

GARCIA, A.; LARA, A. (2004) "Clúster y coo-petencia (cooperación y competencia) industrial: algunos elementos teóricos por considerar". *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 35 (139): 141-161.

GETZ, D. (1991) *Festivals, Special Events and Tourism*. Van Nostrand: New York.

GETZ, D. (1997; 2005) *Event Management and Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation: New York.

GETZ, D. (2002) "Why festivals fail?" *Event management,* 7: 209-219.

GETZ, D. (2007) *Event Studies. Theory research and policy for planned events. Events Management Series*. Elsevier B-H: London.

GETZ, D. (2010a) "The evolution and future of event Studies". Conferencia presentada el 15 de julio de 2010 en el *Global Congress Event IV:* Leeds.

GETZ, D. (2010b) "Festival management studies". *International Journal of Event Management Research*, 1 (1): 29-59.

GETZ, D. (2010c) "The nature and scope of festival studies". *International Journal of Event Management Research*, 5 (1): 1-47.

GETZ, D.; ANDERSSON, T.; LARSON, M. (2007). "Festival stakeholder roles: concepts and case studies". *Event Management*, 10 (2/3): 103-122.

GETZ, D.; FRISBY, W. (1998) "Evaluating Management effectiveness in community-run festivals". *Journal of Travel Research,* Summer, 22-27.

GETZ, D.; ANDERSSON, T.; CARLSEN, J. (2010) "Festival management Studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research". *International Journal of Event and Festival Management*, 1 (1): 29-59.

GOLDBLATT, J. (1997) *Special Events – Best practices in Modern Event Management*. John Wiley & Sons: Chichester.

GOLDBALTT, J. (2001) *Special Events: The Arts & Sciencie of Modern Event Management*. John Wiley & Sons: Chichester.

GOLDBLATT, J. (2011) *Especial events. A new generation and a new frontier* (6th Edition). John Wiley & Sons: Chichester.

GUIJARRO, A. (2008) "Els festivals de música moderna i popular". Consell Català de

la Música. II Congrés Internacional de Música de Catalunya - Abstractes de les ponències i biografies dels ponents. CCM: Barcelona.

HANLON, C. (2002) *Managing the pulsating effect in major sport event organisations.* School of Human Movement, recreation and performance: Melbourne.

HANLON, C.; JAGO, L. (2000) "Pulsating sporting events: an organisational structure to optimise performance". ALLEN, J.; HARRIS, R.; JAGO, L.; VEAL, A.J. (Eds.) *Events beyond 2000: setting the agenda*. Australian Centre for Event Management – University of Technology.

HANLON, C.; JAGO, L. (2009) "Managing Pulsating major sporting event organizations". BAUM, T.; DEERY, M.; HANLON, C.; LOCKSTONE, L.; SMITH, K. (Eds.) *People & Work in Events & conventions*. A research perspective. Cab International: Wallingford.

HANLON, C.; STEWART, B. (2006) "Managing Personnel in Major Sport Event Organizations: What Strategies are required?" *Event Management.* Cognizant Communication Corporation, 10 (1): 77-88.

HEILBRUN, J. (2003) "Baumol's costs disease". TOWSE, R. *Handbook of Cultural Economics.* Edward Elgar: Northampton

HERNÁNDEZ, J.; IBARRA, S. (2002) "La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial". *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15: 63-89.

HERRERO-PRIETO, L. C. (2001) "Economía del patrimonio histórico". *Información commercial española*, 792: 151-168.

HERRERO-PRIETO, L. C. (2002) "La Economía de la cultura en España: una disciplina incipiente". *Revista asturiana de economía*, 23: 147-175.

HERRERO-PRIETO, L. C. (2011) "La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional". *Investigaciones Regionales*, 19: 177-202.

HILLMAN, A.; WITHERS, M.; COLLINS, B. (2009) “Resource Dependence Theory: A Review”. *Journal of Management*, 35 (6): 1404-1427.

HUSTED, B.; ALLEN, D. (2000) “Is it ethical to use ethics as strategy?” *Journal of Business Ethics*, 27 (1-2): 21-31.

INGLIS, S.; DANYLCHUK, K.; PASTORE, D. (1996) “Understanding retention factors in coaching and athletic management positions”. *Journal of Sport Management*, 10: 237-249.

INKEI, P. (2001) *Tax incentives for private support to culture*. Budapest Observatory: Budapest.

INKEI, P. (2005) *Apoyo festivales artísticos y culturales.* Budapest Observatory: Budapest.

INKEI, P. (2010) “The effects of the economic crisis on culture”. Ponencia presentada en *Culture Watch Europe conference*: Bruselas.

JOHNSON, B. (2012) “Building an Events Team”. FERDINAND, N.; KITCHIN, P. J. *Events management: an international approach*. SAGE publications: London.

KLAIC, D. (2002) “The Future of Festival Formulae”. Ponencia enmarcada en A Holland Festival symposium: De Balie.

KLAIC, D. (2006) “Festival”. *Performance Research*, 4 (11): 54-55.

KLAMER, A.; PETROVA, L.; MIGNOSA, A. (2007) “Funding the Arts and Culture in the EU”. *Japanese Journal of Cultural Economics*, 5 (4): 1-6.

KITCHIN, P. (2012) “Financing events”. FERDINAND, N.; KITCHIN, P. J. *Events management: an international approach*. SAGE publications: London.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2003) *Fundamentos de marketing* (6ta edición). Prentice Hall: Naucalpan de Juarez.

KOTLER, P. *et al.* (2009) *Marketing management: first European edition*. Prentice Hall:

Boston.

LEE, S.; GOLDBLATT, J. (2012) “The current and future impacts of the 2007-2009 economic recession on the festival and event industry”. *International Journal of Event and Festival Management*, 3 (2): 137-148.

LESLIE, P. (2004) “Price discrimination in Broadway theater”. *RAND Journal of Economics,* 35 (3): 520-541.

LONG, P. T.; PERDUE, R. R.; ALLEN, L. (1990) “Rural Resident Tourism Perceptions And Attitudes By Community Level Of Tourism”. *Journal of Travel Research, 28*(3), 3-9.

LÓPEZ-BONILLA, J.M.; BONILLA, L.M.; SANZ-ALTAMIRA, B. (2010) “Designated Public Festivals of Interest to Tourists”. *European Planning Studies*, 18 (3): 435-447.

LÓPEZ, M.D. (2010) *Fundamentos de economía, empresa, derecho, administración y metodología de la investigación aplicada a la RSC*. UNED.

LORENZEN, M.; FREDERIKSEN, L. (2005) “The management of projects and product experimentation: examples from the music industry”. *European Management Review***,** 2: 198-211.

LYCK, L. (2012) “Festival management in times of recession”. LYCK, L.; LONG, P.; GRIGE, A.X. *Tourism, Festivals and Cultural Events in Times of Crisis*. Frederiksberg bogtrykkeri: Copenhaguen.

LYCK, L.; LONG, P.; GRIGE, A.X. (2012) *Tourism, Festivals and Cultural Events in Times of Crisis*. Frederiksberg bogtrykkeri: Copenhaguen.

MAIR, J (2009) “The Events Industry: the employment context”. BAUM, T.; DEERY, M.; HANLON, C.; LOCKSTONE, L.; SMITH, K. (Eds.) *People & Work in Events & conventions. A research perspective*. Cab International: Wallingford.

MCCLINCHEY, K. A. (2008) “Urban ethnic festivals, neighborhoods, and the multiple realities of marketing place”. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 25 (3): 251-264.

MCKERCHER, B.; MEI, W.; TSE, T. (2006) “Are short duration festival tourist attractions?” *Journal of Sustainable Tourism*, 14 (1): 55-66.

MCNERTNEY E; WAITS, R. (1988) “The incomes of cultural providers: a review of current research”. SHAW, D.; HENDON W.; OWEN, V. *Cultural economics 88: an American perspective*, 41-9.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. (1997) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. *The Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886

MINTZEBERG, H.; AHLASTRAND, B.; LAMPEL, J. (1998) *Strategy Safary*. The free press: New York.

MORAGAS, M.; MORENO, A.; KENNET C. (2003) “Legacy of symbols: Communications and Olympic Games”. MORAGAS, M.; PUIG N.; KENNET, C. (eds.) *Symposium on the Legacy of the Olympic Games: International Symposium 14, 15, 16 November 2002:* 128-139. International Olympic Committee: Lausanne.

NÉGRIER, E. (2011) “La festivalización de la cultura: una dialéctica de los cambios de paradigma“. BONET, L.; SCHARGORODSKY, H. (Dirs.) *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Gescènic: Barcelona.

NÉGRIER, E.; JOURDA, M.T. (2007) *Les Nouveaux territoires des festivals*. Michel de Maule/France Festivals: Paris.

NÉGRIER, E.; DJAKOUNE, A.; JOURDA, M. (2010) *Les publics des festivals*. Michel de Maule/France Festivals: Paris.

NÉGRIER, E.; BONET, L.; GUÉRIN M. (2013) *Music Festivals a changing world. An international comparison*. Michel de Maule: Paris.

OAKLEY, K. (2007) *Better than working for a living? Skills and labour in the festivals economy.*

O’HAGAN, J. (1998) *The State and the arts*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham.

O'HAGAN, J.; DUFFY, C. (1987) *The Performing Arts and the Public Purse, an Economic Analysis.* The Arts Council / An Chomhairle Ealaíon: Dublin.

O'HAGAN, J.; HARVEY, D. (2000) "Why do companies sponsor arts events? Some evidence and a proposed classification". *Journal of Cultural Economics*, 24 (3): 205-224.

OKOMUS, F.; ALTINAY, M.; ARASLI, H. (2005) "The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus". *Tourism management*, 26 (1): 95-104.

PALMA, L.; AGUADO, L. (2011) "¿Debe el Estado financiar las artes y la cultura? Revisión de la literatura". *Economia e sociedade*, 20 (1): 195-228.

PEACOCK, A. (1994) "Welfare economics and public subsidies to the arts". *Journal of Cultural Economics*, 18 (2): 151-161.

PETERSON, K.; CRAYTON, C. (1995) "The Effect of an Economic Impact Study on Sponsorship Development for a Festival: A Case Study". *Festival Management and Event Tourism*, 2 (3-4): 185-190.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. (1978) *The External Control of Organizations. A Resources Dependence Perspective*. Harper and Row: New York.

PRESENZA, A.; IOCCA, S. (2012) "The weight of stakeholders on festival management. The case of music festivals in Italy". *Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 10 (2): 25-35.

PORTER, M. (1996) "What is strategy?" *Harvard Business Review*. November-December: 61-78.

PORTER, M. (1982) *Estrategia competitiva.* C.E.C.S.A.: México.

RAPETTI, S. (2004) "El problema del financiamiento de la cultura". ELIA, C.; SCHARGORODSKY, H. *Economía de la cultura*. Observatorio cultural: Buenos Aires.

REID, S. (2011) “Event stakeholder management: developing sustainable rural event practices”. *International Journal of Event and Festival Management*, 2 (1): 20-36.

REID, S.; ARCODIA, C. (2002) “Understanding the role of the stakeholder in event management”. JAGO, L.; DEERY, R.; ALLEN, J.; HEDE, A. (Eds.) *Events and place making.* Australian Centre for Event Management - UTS: Sydney.

RICHARDS, G. (2007) “The festivalization of society or the socialization of festivals? The case of Catalunya”. RICHARDS, G. (ed.) *Cultural tourism: global and local perspectives.* Haworth Hospitality Press: Binghampton.

ROBBINS, S. P.; BARNWELL, N. S. (1998) *Organisation theory: Concepts and cases* (3rd Edition). Prentice – Hall: Sydney.

ROLFE, H. (1992) *Arts Festivals in the U. K.* Policy Studies Institute: London.

SALEM, G.; JONES, E.; MORGAN, N. (2003) “An overview of events management”. YEOMAN, I.; ROBERTSON, M. (Eds) *Festival and Events Management: An International Arts and Culture Perspective*. Elsevier B-H: Oxford.

SEAMAN, B. (1985) “Price discrimination in the Arts”. LEE, V.; HENDON, W. (Eds) *Managerial Economics for the Arts*. Association for Cultural Economics.

SEAMAN, B. (2002) “CVM vs. Economic impact: Substitutes or Complements?. *Handbook of Cultural Economics”*, 224-231.

SHEPPARD, J. (1995) “A resource dependence approach to organizational failure”. *Social Science Research,* 24: 28-62.

SHONE, A.; BRYN, P. (2001) *Successful event management: a practical handbook*. Coninuum: London.

SHONE, A.; PARRY, B. (2004) *Successful Event Management* (2nd Edition). Thomson Learning.

SLACK, T. (1997) *Understanding sport organisations: the application of organization theory*. Human Kinetics: Champaign.

TAJTAKOVA, M.; OLEJAROVA, M. (2012) “Culture and its Role in the Volatile Environment of Knowledge and Creative Age in View of Crisis”. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4 (5).

TARAZONA, F. (2007) *Dirección estratégica de recursos humanos en la Administración Local Española: Propuesta y contraste de un modelo integrado*. Tesis doctoral.

THROSBY, D. (1994) “The production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics”. *Journal of Economic Literature*, 32: 1-29.

THROSBY, D. (1996) “Economic circumstances of the performing artist: Baumol and Bowen thirty years on”. *Journal of Cultural Economics*, 23 (1): 3-12

THROSBY, D. (2001) *Economía y cultura*. Cambridge University Press: Madrid.

THROSBY, D. (2003) “Determining the value of cultural goods: How much (or How little) does contingent valuation tell us”. *Journal of Cultural Economics*, 27: 275-285

THROSBY, D. (2007) “Art, economics of”. BLUME, L.; DURLAUF, S. (Eds.) *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan: London.

TIMO, N. (1999) “Contingent and retentive employment in the Australian hotel industry: Reformulating the core-periphery model”. *Australian Journal of Labour Economics*, 3 (1): 47-65.

TOFFLER, A. (1990) *Power shift*. Bantam Books: New York.

TOWSE, R. (1997) *Cultural economics: the arts, the heritage and the media industries*. Edward Elgar: United Kingdom.

TURCO, D. (1995) “Measuring the Tax Impacts of an International Festival: Justification for Government Sponsorship”. *Festival Management and Event Tourism*, 2 (3-4): 191-195.

VALLET, T. (2000) *La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación*. Tesis doctoral.

VAN DER WAGEN, L. (2007) *Human Resource Management for Events. Managing the event workforce*. Events management series. Elsevier B-H: Oxford.

VAUCLARE, C. (2009) *Les événements culturels: essai de typologie*, Culture Études 2009-3. Département des études, de la prospective et des statistiques: Paris. www.culture.gouv.fr/deps

VÁZQUEZ, C. (2008) "El estudio de las organizaciones civiles. Una perspectiva de la teoría de dependencia de recursos". *Revista de Antropología Experimental*, 22: 297-312.

VEAUTE, M.; COTTRER, C. (2009) "Lavorare a partire del caos. I festival in tempi de crisi in Italia". *Economia della Cultura*, 19 (3): 359-365.

VILLARROYA, A. (2007) "Les politiques du spectacle vivant". BONET, L.; NÉGRIER, E. (Eds.) *La politique culturelle en Espagne*. 53-76. Khartala: París.

WAGNER, Z. (2007) "Feszt-teszt". *Turizmus Panoráma.*

WALTON, K. (2010) Project Management for festivals: human resource management. http://knolt.com/projectmgmtfestivals--hrm/ (Fecha de última revisión: 15 de octubre de 2012).

WATERMAN, S. (1998) "Carnivals for elites? The cultural politics of arts festivals". *Progress in Human Geography*, 22 (1): 54-74.

WILLIAMS, N. (2012) "Event Project Management". FERDINAND, N.; KITCHIN, P. J., *Events management: an international approach*. SAGE publications: London.

ZOLTÁN, J. (2010) "La investigación acerca de los festivales". http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316600279_bgc19-JZSzabo.pdf (Fecha de última revisión: 14 de marzo de 2011).

ANEXOS

ANEXO 1 – CUESTIONARIO FESTIVALES ARTÍSTICOS EN CATALUNYA

QÜESTIONARI SOBRE
LA GESTIÓ LABORAL I FINANCERA DELS FESTIVALS

INFORMACIÓ SOBRE EL QÜESTIONARI

Aquest qüestionari s'envia als responsables d'organització dels festivals: directors o administradors, en funció del cas. La informació sol·licitada correspon a la darrera edició del festival; és a dir, de l'any 2009. Donada la diversitat de realitats existents en funció de la dimensió, l'especialitat o les característiques específiques de cada festival, hem intentat que el vocabulari fos el més genèric possible. Tanmateix, és possible que no s'adapti perfectament a totes les circumstàncies. Si teniu qualsevol dubte interpretatiu, si us plau, envieu-nos un mail a estudifestivals.ub@gmail.com o truqueu al telèfon: 93 4021817

El qüestionari s'estructura en tres apartats. El primer consta de 15 preguntes genèriques sobre el festival (que utilitzem per fer tipologies de festivals), el segon se centra en la selecció i gestió dels recursos humans (14 preguntes) i, finalment, el tercer correspon a informació pressupostària i financera (8 preguntes). És possible que algunes qüestions (claus per a nosaltres) hagin de requerir fer una consulta a altres persones de l'organització. Per aquest motiu, el sistema informàtic permet reiniciar el qüestionari sense haver de respondre de nou les preguntes anteriors. La forma que té per assegurar que es tracta de la mateixa persona i festival és amb el link que us hem enviat en el mail. Tota la informació que ens ofereixes més les dades de contacte, d'acord amb la Llei de Protecció de Dades, només seran utilitzades per a l'estudi i per tal d'enviar-vos el resultat final de la recerca.

Moltes gràcies!!

QÜESTIONARI
Les dades de contacte només seran utilitzades en cas de dubte durant la realització de l'estudi i per tal d'enviar-vos el resultat final de la recera.
Persona de contacte:.....
Telèfon:
.....
.....
Adreça electrònica: .....
Pàgina web del festival: .....

PRIMERA PART. Informació genèrica sobre el festival (recordeu que les dades que us sol·licitem són del 2009)

1. Nom del festival: _____

2. El festival té personalitat jurídica pròpia (amb NIF independent d'un altre organisme, com pugui ser un ajuntament, empresa o institució que organitza moltes altres activitats)?
   - o SI, la persona jurídica responsable té com a missió principal organitzar el festival
   - o NO, El festival no té personalitat jurídica pròpia; utilitza el NIF d'una organització amb moltes més altres funcions i activitats més enllà del festival

3. Nom legal de l'organisme titular del festival: _____

4. Forma jurídica de l'organisme titular del festival:
   - o Pública
   - o Privada lucrativa
   - o Privada no lucrativa

5. Municipi on es realitza la major part de les activitats del festival: _____
   Altres municipis on es programen espectacles/concerts/projeccions: _____

6. Nombre d'edicions del festival fins el 2009 (no s'ha d'incloure l'edició 2010): _ _

7. Nombre de dies amb activitats programades (edició 2009): _ _

8. Nombre d'espectacles/concerts/pel·lícules diferents programats: _ _ _

9. Quin és el nombre total de funcions/sessions que s'ofereixen en la programació (és a dir, un mateix espectacle/concert/pel·lícula pot representar-se/projectar-se més d'una vegada)?: _ _ _ (a)

   Quantes d'aquestes funcions/sessions són d'entrada gratuïta?: _ _ _ (b)

10. Quina és la principal especialització temàtica del festival?

    - o Audiovisual
    - o Teatre
    - o Dansa i arts del moviment
    - o Altres arts escèniques (circ, titelles, music-hall, etc.)
    - o Música clàssica, contemporània o lírica
    - o Música popular (pop-rock, jazz, cançó, tradicional, hip hop, electrònica ...)
    - o Interdisciplinar (quan el segon gènere en importància supera el 20% de la programació)
    - o Altre (especificar): .....

11. Assenyala els gèneres de les diverses activitats programades:

    - o Ficció cinematogràfica
    - o Documental
    - o Videocreació
    - o Música clàssica/contemporània
    - o Òpera/sarsuela
    - o Pop/rock, hip hop
    - o Folk/cançó/músiques del món
    - o Electrònica/experimental
    - o Flamenc
    - o Jazz/blues
    - o Teatre
    - o Dansa
    - o Circ
    - o Altres arts escèniques
    - o Arts visuals
    - o Literatura/assaig
    - o Altres: .....

12. El festival és conegut per cobrir, així mateix, alguna de les següents funcions?

	SI	No
Ser una fira o mercat professional de referència	○	◉
Ser un espai de reflexió i/o formació per a professionals	○	◉
Ser un festival de carrer, amb moltes funcions gratuïtes	○	◉
Atreure molt públic no resident (resta del país o estranger)	○	◉
La majoria de la programació és amateur	○	◉
És un festival itinerant (canvia periodicament de localitat)	○	◉
Programar activitats en altres ciutats no catalanes	○	◉
Donar un/s premi/s reconeguts/s	○	◉

13. Nombre aproximat de:

Espectadors de pagament:	.....
Espectadors totals:	.....
Participants a cursos, seminaris ...:	.....
Programadors professionals externs:	.....
Periodistes acreditats:	.....

Escoles o altres entitats participants en activitats paral.leles .....

14. Es disposa d'un estudi actualitzat per conèixer les característiques i origen geogràfic del públic?
    - o SI (a)
    - o NO (b)

15. Quina és la proporció de públic assistent segons origen geogràfic de residència?

15. Segons la vostra intuïció, quina és la proporció aproximada de públic assistent segons origen geogràfic de residència?

Resident local (o de municipis propers), amb independència de la nacionalitat	%
No resident sense pernoctar	%
No resident que pernocta a la zona (en hotels, segona residència o casa d'amics)	%
No resident estranger	%
TOTAL	100%

SEGONA PART. Informació sobre selecció i gestió dels recursos humans:

1. Nombre total de professionals invitats* que conformen el programa artístic (directors, intèrprets, conferenciants, docents, jurats de premi ...)

    - o <25 artistes/professionals
    - o 25-50 artistes/professionals
    - o 51-100 artistes/professionals
    - o 101-250 artistes/professionals
    - o 251-500 artistes/professionals
    - o >500 artistes/professionals

    *S'enten per a tots els intèrprets, gestors o tècnics que conformen els grups artístics, remunerats o no, així com els conferenciants, docents o altres professionals que es responsabilitzen de conduir les activitats paral·leles. Per exemple, en un grup musical cal incloure tots els seus components o en un festival de cinema només els directors o actors que assiteixen a les projeccions de les seves pel·lícules.

2. Nombre aproximat de persones diferents que col·laboren en l'organització del festival (exclosos els artistes o altres professionals convidats):

Assalariat o amb contracte de servei	.....
Becari	.....
Voluntari (sense cobrar)	.....
Aliè (cedit o contractat per altres organitzacions)	.....
TOTAL EQUIP ORGANITZATIU	..... (x)

3. Tenint en compte que col·laboren en l'organització del festival un total de (x) persones, distribueix-les en funció del moment de la seva incorporació a l'organització del festival (amb independència del nombre d'hores setmanals dedicades):

Treballa tot l'any:	..... (a)
Entre 5 i 10 mesos abans:	..... (b)
Entre 1 i 4 mesos abans:	..... (c)
Durant el mes anterior al festival:	..... (d)
Durant el festival:	..... (e)
TOTAL	(x)

En aquesta pregunta, es vol conèixer el moment d'incorporació i la dedicació horària de les diverses persones que treballen pel festival. Per exemple:

En el festival MUTE tenim dues persones que treballen tot l'any: el director i el cap de producció. La seva dedicació horària és la següent:

Director:
Durant els primers mesos treballa 10 hores/setmanals
4 mesos abans de la celebració del festival augmenta el seu horari passant a ser de 40 hores/setmanals
Durant el festival treballa 30 hores.

Cap de producció:
Durant els primers mesos treballa 10 hores/setmanals
4 mesos abans de la celebració del festival augmenta el seu horari passant a ser de 30 hores/setmanals
Durant el festival treballa 40 hores.

Per tant, resumint l'anterior informació, aquestes persones que treballen TOT L'ANY pel festival segueix la següent taula de distribució horària (en cas de dubte, contacta estudifestivals.ub@gmail.com o 93 4021817):

hores setmanals	menys de 18h.	18h.-36h.	més de 36h.	Total
Durant el festival		1	1	2
El mes anterior		1	1	2
Entre 1 i 4 mesos abans		1	1	2
El resta de l'any	2			2

Complementa (amb valors aproximats) les taules de distribució horària del personal segons el moment de la respectiva incorporació professional a l'organització del festival:

4. La/es (a) persona/es que treballa/en tot l'any, quina és la seva dedicació horària setmanal en cada un dels diferents períodes? (Indicar el nombre de persones en cada casella)

hores setmanals	menys de 18h.	18h.-36h.	més de 36h.	Total
Durant el festival				
El mes anterior				
Entre 1 i 4 mesos abans				
El resta de l'any				

5. La/es (b) persona/es que treballa/en entre 5 mesos i 10 mesos abans del festival, quina és la seva dedicació horària setmanal en cada un dels diferents períodes? (Indicar el nombre de persones en cada casella)

hores setmanals	menys de 18h.	18h.-36h.	més de 36h.	Total
Durant el festival				
El mes anterior				
Entre 1 i 4 mesos abans				
Entre 5 i 10 mesos abans				

6. La/es (c) persona/es que treballa/en els darrers 4 mesos abans del festival, quina és la seva dedicació horària setmanal en cada un dels diferents períodes? (Indicar el nombre de persones en cada casella)

hores setmanals	menys de 18h.	18h.-36h.	més de 36h.	Total
Durant el festival				
El mes anterior				
Entre 1 i 4 mesos abans				

7. Les (d) persones que treballen només el mes anterior al festival, quina és la seva dedicació horària setmanal abans i durant el festival? (Indicar el nombre de persones en cada casella)

hores setmanals	menys de 18h.	18h.-36h.	més de 36h.	Total
Durant el festival				
El mes anterior				

8. Les (e) persones que treballen només durant el festival, quina és la seva dedicació horària setmanal mitjana durant aquells dies? (Indicar el nombre de persones en cada casella)

hores setmanals	menys de 18h.	18h.-36h.	més de 36h.	Total
Durant el festival				

9. Malgrat que alguns professionals realitzen tasques molt variades dins del festival, indica el nombre de persones segons la seva àrea d'especialització principal (recorda que ens has indicat que col·laboren (x) persones en el vostre festival).

Programació artística	.....
Gestió/producció/administració general	.....
Comunicació	.....
Producció tècnica (llum, so, escenaris, projecció ...)	.....
Serveis (seguretat, neteja, transports ...)	.....
TOTAL	(x)

10. Cost brut aproximat del personal a càrrec directe de l'organització (assalariat, contracte professional, becari): ..... €

11. Quines han estat els procediments de selecció de professionals amb MAJOR responsabilitat (direcció, gerent, cap de producció, cap tècnic, cap de comunicació...)

	Sempre o força habitual	Poc habitual	Mai o quasi mai
col·laborador edicions anteriors			
xarxa contactes de l'equip del festival			
CV o ofertes espontànies			
oferta laboral oberta			
recerca activa (webs especialitzades, fitxar algú d'un altre festival)			
personal cedit			
personal subcontractat			

I dels que posseeixen una responsabilitat MITJANA-ALTA (productor, assistent artístics, equip de premsa, tècnic de so o llum, regidor, cap seguretat ...)

	Sempre o força habitual	Poc habitual	Mai o quasi habitual
col·laborador edicions anteriors			
xarxa contactes de l'equip del festival			
CV o ofertes espontànies			
oferta laboral oberta			
recerca activa (webs especialitzades, fitxar algú d'un altre festival)			
personal cedit			
personal subcontractat			

I dels que posseeixen una responsabilitat MITJANA-BAIXA (taquiller, agent de seguretat, cap de sala, muntador d'escenari ...)

	Sempre o força habitual	Poc habitual	Mai o quasi habitual
col·laborador edicions anteriors			
xarxa contactes de l'equip del festival			
CV o ofertes espontànies			
oferta laboral oberta			
recerca activa (webs especialitzades, fitxar algú d'un altre festival)			
personal cedit			
personal subcontractat			

12. En el cas del vostre festival, quines són les figures professionals clau de l'equip organitzatiu del festival difícils de substituir a última hora. Indica també si aquests figures estan cobertes per un home o per una dona (en el cas que estiguin cobertes per més d'una persona i de diferent gènere assenyala ambdues caselles).

Funció	Home	Dona
.....	○	○
.....	○	○
.....	○	○
.....	○	○
.....	○	○

13. En el cas que una d'aquestes figures claus es posés malalta durant el festival comprometent el seu éxit, quina estratègia s'acostuma a seguir?
    - ○ Es treballa igualment, encara que sigui a 39°C de febre
    - ○ Es disposa d'un segon responsable amb informació i capacitat per a substituir-lo
    - ○ Amb molta planificació prèvia (tothom sap el que ha de fer)
    - ○ Amb la bona voluntat i capacitat d'improvisació del resta de l'equip
    - ○ Altres: .....

14. Per a cada columna, tria com a màxim 5 aptituds, comportaments o competències que creguis imprescindibles per exercir respectivament la màxima responsabilitat artística, de gestió/producció, comunicació i tècnica d'un festival

	Artística	Gestió/producció	Comunicació	Tècnica
Empatia i comunicació	○	○	○	○
Domini idiomes estrangers	○	○	○	○
Capacitat de planificació	○	○	○	○
Assistència regular a activitats culturals	○	○	○	○
Sensibilitat artística	○	○	○	○
Lectura de llibres i visionat de vídeos relacionats	○	○	○	○
Domini eines informàtiques i tècniques	○	○	○	○
Capacitat analítica	○	○	○	○
Lideratge intern i extern	○	○	○	○
Actitud emprenedora	○	○	○	○
Participació activa en xarxes internacionals	○	○	○	○
Domini teòric de la matèria	○	○	○	○
Capacitat de treball en equip	○	○	○	○
Contactes professionals	○	○	○	○

TERCERA PART. Informació econòmica.

La informació econòmica s'ha dividit en dos subapartats amb tres qüestions cadascun que tenen la mateixa estructura:

- Primer subapartat: dades referents al cost total comptabilitzat per la unitat organitzativa del festival.
- Segon subapartat: molts festivals dependents de grans institucions desconeixen el valor d'algunes despeses indirectes o la porció que els correspon de la despesa d'estructura (espais, subministres, serveis o personal compartit, entre d'altres). Per tant, en aquest segona part, us sol·licitem les mateixes preguntes però en base a estimar, ni que sigui de forma aproximada, el cost total de les despeses comptabilitzades i no comptabilitzades.

Contacteu-nos si necessiteu qualsevol aclariment a estudifestivals.ub@gmail.com o 93 4021817

Primer subapartat: DADES COMPTABILITZADES DIRECTAMENT

1. Pressupost total de despeses del festival comptabilitzades per la unitat responsable: ..... € (a)

2. Podríeu distribuir els (a) € de despeses compatibilitzades en les següents partides?

DESPESES	Valor en €
Programació (honoraris, catxets, drets d'autor, premis, viatges i hotels ...)	
Producció tècnica (infraestructura, espais, subministres, transports, personal tècnic...)	
Comunicació (publicitat, intercanvis publicitaris, relacions públiques ...)	
Administració (oficina, impostos, serveis externs, personal organització ...)	
TOTAL	(a)

3. Podríeu distribuir els (a) € d''ingressos comptabilitzats segons la seva font de procedència?

INGRESSOS	Valor en €
Ingressos per activitat (taquilla, matrícules ...)	
Aportació de l'organisme/s titular del festival	
Subvencions d'administracions públiques (no titulars)	
Patrocini o mecenatge privat	
Altres recursos (marxandatge, rendes, publicitat, serveis ...)	
TOTAL	(a)

Segon apartat: COST TOTAL ESTIMAT (incloure també les no comptabilitzades)

4. Pressupost total de despeses (sumar a les despeses comptabilitzades aquelles indirectes o no comptabilitzades): ..... € (b)

5. Podríeu distribuir els (b) € de despeses total estimades en les següents partides?

DESPESES TOTALS ESTIMADES	Valor en €
Programació (honoraris, catxets, drets d'autor, premis, viatges i hotels ...)	
Producció tècnica (infraestructura, espais, subministres, transports, personal tècnic...)	
Comunicació (publicitat, intercanvis publicitaris, relacions públiques ...)	
Administració (oficina, impostos, serveis externs, personal organització ...)	
TOTAL	(b)

6. Podrieu distribuir els €(b) d'ingressos totals estimats segons la seva font de procedència?

INGRESSOS TOTALS ESTIMATS	Valor en €
Ingressos per activitat (taquilla, matrícules ...)	
Aportació de l'organisme/s titular del festival	
Subvencions d'administracions públiques (no titulars)	
Patrocini o mecenatge privat	
Altres recursos (marxandatge, rendes, publicitat, serveis ...)	
TOTAL	(b)

7. Quina política de preus disposa el festival? (si la pregunta 8a és superior a 8b)

- o El preu d'entrada és únic en tots els recintes, i és de .....€
- o Hi ha diversos preus d'entrada:

(en cas de respondre aquesta segona opció)
Preu d'entrada més alt: .....€
Preu d'entrada més baix: .....€

Indicar si es disposa d'algun dels següents sistemes de discriminació de preus:
- o Preus especials per justificació social (jubilats, aturats, estudiants, etc.)
- o Preus promocionals per justificació comercial (2x1, descomptes per grup, etc.)
- o Abonaments

Deixeu-nos, si voleu, algun comentari sobre el qüestionari o la investigació:

MOLTÍSSIMES GRÀCIES PER LA VOSTRA COL·LABORACIÓ

ANEXO 2 – CUESTIONARIO FESTIVALES DE MÚSICA EN ESPAÑA

Estudio Europeo de Festivales de Música

España participa en un estudio europeo sobre la gestión de los festivales de música. El objetivo del mismo consiste en poder conocer la realidad de nuestros festivales, comparándolos con otros similares de diferentes países europeos. La finalidad es, por tanto, producir una reflexión común de las políticas de los festivales, utilizando para ellos los indicadores principales: actividad artística, papel cultural y económico, gestión y desarrollo territorial. Con dicha información se realiza un estudio a escala europea y otro a nivel español.

A efectos del presente estudio, se considera festival aquel evento artístico excepcional (en referencia a la singularidad de las propuestas exhibidas) con una programación mayoritariamente musical, abierta al público y englobada bajo una denominación o marca específica. Son eventos intensivos, de temporalidad limitada y con una periodicidad estable (anual o bianual).

El cuestionario debe ser respondido por el responsable/s de organización de cada festival y se estructura en cuatro partes: información genérica sobre el festival, información sobre estrategias de comunicación, información sobre selección y gestión de recursos humanos e información económica. Es posible que algunas cuestiones (claves para nosotros) requieran la consulta de otras personas de la organización. Toda la información que nos ofrezcáis más los datos de contacto, de acuerdo con la Ley de Protección de Datos, sólo serán utilizados en caso de duda durante la realización del estudio y para enviaros el resultado final de la investigación. Por otra parte, los datos ofrecidos se utilizarán de manera colectiva y nunca se hará referencia a un festival en particular.

La información solicitada, que se tratará de forma confidencial, corresponde en la mayoría de las preguntas a la edición del año 2011 del festival.

Si tenéis cualquier duda interpretativa, estamos a vuestra disposición en tinocarreno@ub.edu o en los teléfonos: 93-402 18 10 o 654 803 837.

Los datos de contacto sólo serán utilizados en caso duda durante la realización del estudio y para enviaros el resultado de la investigación.

1. Persona de contacto: .....
2. Teléfono: .....
3. Correo electrónico: .....
4. Página web donde encontrar información del festival: .....

¡Muchas gracias!

UNIVERSITAT DE BARCELONA

A. INFORMACIÓN GENÉRICA SOBRE EL FESTIVAL

1. Nombre del festival:

2. Nombre legal del organismo titular del festival:

3. Forma jurídica del organismo titular del festival:

   O Pública
   O Privada lucrativa (S.L., S.A, Cooperativa, Sociedad Unipersonal, etc.)
   O Privada no lucrativa (Asociaciones, Fundaciones, etc.)

4. ¿Qué tipo de organismo/s tiene/n capacidad de influir decisivamente en el órgano rector del festival?

   O Sólo una organización pública (ayuntamiento, diputación, gobierno autónomo, etc.)
   O Varias organizaciones públicas
   O Organización/es privada/s no lucrativa/s
   O Organización/es privada/s lucrativa/s
   O Una combinación (consorcio) de organismos públicos y privados.

   4.b. Podrías indicarnos el/los nombre/s de las mismas? _____

5. Indicarnos, por favor, la

   Fecha de inauguración oficial: dd/mm/2011
   Fecha de clausura oficial: dd/mm/2011

6. Número de municipios, donde se programan conciertos durante el festival: _ _

7. Cita el nombre de los mismos: .....

8. Características del territorio donde se desarrolla el festival:

   O Principalmente urbano
   O Principalmente rural
   O Mixto urbano / rural

   O Zona de alta atracción turística.
   O Zona con un alto y reputado valor patrimonial.

9. Número de ediciones del festival hasta el 2011 (no se ha de incluir la edición 2012): _ _

10. Indícanos para los años 2008* y 2011:

	Nº de días con actividades programadas	Nº total total de espectadores	Nº total de conciertos
2008*			
2011			

*Si la primera edición se ha celebrado en el año 2009, indicar los datos de esta edición.

11. Del número total de conciertos programados en el 2011, ¿cuántos se han celebrado en otros municipios distintos al principal*: _ _ _

*Entendemos municipio principal aquel donde se celebran el mayor número de conciertos.

12. En la edición 2011:

    Número aproximado total grupos programados: _ _ _
    Número aproximado total de artistas e intérpretes invitados*: _ _ _

*Se entienden por artistas invitados a todos los intérpretes que forman parte de un grupo musical. Por ejemplo, en un orquestra serían todos sus intérpretes. En caso de no saberlo exactamente, ofrecernos uno aprox.

13. El festival programa algún tipo de actividad relacionada con el mismo fuera de su periodo de celebración:

O SI (pasar a la subpregunta 13.a))
O NO (pasar a la pregunta 14)

13. a) ¿Qué tipo de actividades realizáis fuera de su periodo de celebración?

Conciertos	○
Màster class	○
Residencia para artistas	○
Actividades pedagógicas	○
Conferencias	○
Otras (especificar)	○ _____

14. Señalar cuáles de los siguientes estilos musicales se incluyen en la programación (se puede escoger 3 como máximo en los estilos principales y 3 como máximo en los secundarios)

	Estilos principales (3 máximo)	Estilos secundarios (3 máximo)
Música medieval, renacentista	○	○
Música barroca	○	○
Música clásica (Siglo XVIII – 1950)	○	○
Música contemporánea	○	○
Música lírica (opera, opereta, lied, zarzuela)	○	○
Pop - rock	○	○
Rap, hip-hop	○	○
Tecno, electro	○	○
Jazz, blues	○	○
Metal, hardcore	○	○
Reggae, ska	○	○
Música tradicional	○	○
Música del mundo	○	○
Canción de autor	○	○
Otros (especificar)	○	○

_____

15. ¿Cuáles son las tres principales fuentes externas de inspiración que determinan la programación del festival? (tres máximo)

Asistencia a otros festivales	○
Asistencia a programación estable	○
Consulta de la programación de otros festivales	○
Consulta de la programación estable	○
Recepción de propuestas por parte grupos artísticos	○
Información facilitada por agentes / distribuidores	○
Consejo de otros programadores o críticos	○
Programación facilitada por redes en que se participa	○
Navegación libre por internet	○
Contactos o colaboraciones previas	○
Discusión con otros profesionales	○
Feed back de la audiencia (público)	○
Otras (especificar)	○

_____

16. Señalar cuáles de las siguientes disciplinas se incluyen también en la programación (se puede elegir más de una respuesta):

Teatro	○
Danza	○
Artes plásticas (fotografía, pintura, etc.)	○
Audiovisual (cine, vídeo, etc.)	○
Otras (especificar)	○

_____

17. Para la edición 2011, ¿cuántos estrenos musicales mundiales han sido programados (actuaciones realizadas por primera vez)? : _ _

18. Para la edición 2011, ¿cuántos estrenos musicales nacionales han sido programados (actuaciones realizadas por primera vez y excluidos los estrenos mundiales)? : _ _

19. Indicarnos de vuestra programación, un porcentaje aproximado del origen territorial de los conjuntos musicales invitados:

	%
Local (ámbito metropolitano)	
Comunidad Autónoma	
Resto de España	
Resto de Europa	
Resto del mundo	
Total	100%

20. Señalar de los siguientes objetivos, como máximo los 4 principales y los 4 importantes que intenta conseguir vuestro festival:

	Muy importantes (4máx)	Importantes (4máx)
• Dar a conocer nuevas obras, géneros y repertorio	○	○
• Apoyar la producción local	○	○
• Celebrar o redescubrir un patrimonio musical	○	○
• Apoyar a artistas emergentes	○	○
• Apoyar a artistas en el desarrollo de proyectos innovadores	○	○
• Promover el intercambio entre disciplinas artísticas	○	○
• Potenciar la formación y ampliación de los públicos.	○	○
• Fortalecer la identidad territorial	○	○
• Desarrollar la atracción turística	○	○
• Democratizar el acceso a la cultura.	○	○
• Fomentar y profundizar el diálogo intercultural	○	○
• Apoyar la regeneración social y económica de un territorio degradado	○	○
• Desarrollar culturalmente un territorio.	○	○
• Ser una plataforma de intercambio profesional o de mercado	○	○
• Fomentar el desarrollo de un estilo / ámbito artístico	○	○
• Estimular intercambios de experiencias entre profesionales y amateurs	○	○
• Ser un lugar de fiesta y encuentro	○	○
• Otros (especificar…)	○	○

21. Respecto a los espectadores de la edición 2011, indicarnos de los espectáculos de pago y gratuitos la siguiente información:

		2011
Espectáculos de pago	Nº de espectadores de pago	
	Nº de espectadores exentos (invitaciones)	
Espectáculos gratuitos	Nº de espectadores	
	TOTAL ESPECTADORES	

22. ¿Se dispone de un estudio actualizado para conocer las características y origen geográfico del público?
O SI
O NO

En caso afirmativo, ¿podéis facilitarnos el estudio realizado o la referencia donde poder localizarlo?

_____

23. Sobre la base del estudio (si se ha realizado) o sobre vuestra propia intuición (si no se ha elaborado) indicarnos, ¿cuál es la proporción de asistentes según origen geográfico de residencia? **Si realmente no se sabe esta información, pasar a la siguiente pregunta.**

	%
Público local	
Público comarcal	
Público Comunidad Autónoma	

Público estatal	
Público internacional	
Total	100%

24. Según vuestra opinión, ¿cuáles de las siguientes franjas describe mejor el grupo de edad dominante y secundario del público que asiste a vuestro festival? (elegir 1 como máximo en cada una de las columnas)

	Grupo principal (1 máx.)	Grupo secundario (1 máx.)
▪ Menos de 18 años	○	○
▪ Entre 18 y 25 años	○	○
▪ Entre 26 y 40 años	○	○
▪ Entre 41 y 60 años	○	○
▪ Más de 61 años	○	○

25. Indicarnos el número aproximado de:

Participantes a actividades educativas: .....
Escuelas u otras entidades participantes en actividades paralelas ……...

26. ¿Podríais indicarnos cuáles han sido las modificaciones más importantes que ha sufrido el festival en los últimos 4 años y en qué grado? (respuesta múltiple)

	Intensidad del cambio			
	Alta	Media	Baja	No cambio
Tipo de artistas o grupos de invitados (edad, nacionalidad, número de componentes, profesional/amateur, etc.)				
Tipo del estilo musical				
Desarrollo de estrategias audiencias				
Desarrollo de estrategias de búsqueda de capital privado				
Misión del festival				
Otras (precisar)				

27. ¿Podríais indicarnos el nivel de aumento, reducción o mantenimiento en las siguientes categorías y que se han producido en el festival los últimos tiempos?

	Aumenta	Disminuye	No Cambio
Actividades paralelas			
Colaboraciones con otros festivales			
Actividades realizadas el resto del año			
Patrocinadores			
Número de administraciones públicas implicadas			
Aportación monetaria de las administraciones públicas			
Conjunto de las actividades del festival			

28. Ordenar desde 1 (más importante) a 6 (menos importante) los principales retos a los que se enfrenta el festival?

	Número
Obtener más aportaciones públicas	
Conseguir más socios privados	
Aumentar el número de asistentes	
Diversidad de audiencias	
Reducir los costes de los grupos musicales	
Reducir la competencia con otras ofertas culturales	

29. Vuestro festival, ¿coopera con otros festivales?

O Sí (en caso afirmativo, responda la pregunta 28.a))
O No

29.a) Si vuestra respuesta es afirmativa ¿podríais indicarnos el nombre de los festivales (y el país donde se celebran) con los que has mantenido relaciones en los últimos cuatro años y de acuerdo a los tipos de cooperación señalados. Es posible que para algunas áreas hayáis mantenido relaciones con más de un festival, señalarnos cada uno de ellos, por favor.

Tipo de cooperación	Nombre de los festivales con los que cooperas	País
Coproducción de una obra	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3…… …… Fest.n……	
Compartir costes de programación artística	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3…… …… Fest.n……	
Compartir personal de organización	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3…… …… Fest.n……	
Compartir estructuras técnicas	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3…… …… Fest.n……	
Compartir información estratégica	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3…… …… Fest.n……	
Definir una estrategia común	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3…… …… Fest.n……	

30. Durante el festival o el resto del año ¿organiza actividad, comparte recursos o coopera con alguno de éstos agentes relevantes? (se puede elegir más de una respuesta)

Espacios estables de programación artística ○
Escuelas de música ○
Instituciones formativas (escuelas, facultades, universidades) ○
Organizaciones civiles (salud, social, etc.) ○
Instituciones u organizaciones culturales ○
Otras (señalar) ○
_____

31. Según vuestra opinión, ¿cuáles son los festivales musicales más innovadores (indicarnos también su país) respecto a los siguientes aspectos? (no incluir el propio)

	Nombre de los Festivales (2 fest. máximo por aspecto)
Proyecto artístico	
Política de comunicación	
Ampliación de públicos	
Otras (especificar)	

32. En el caso de pertenecer a alguna/s asociación/es o federación/es de festivales, indícanos el nombre (3 máximo): ……

B. INFORMACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN Y PRENSA (Datos del 2011)

1. Indicarnos cuáles de las siguientes áreas de comunicación son gestionadas desde la propia organización o son encargadas a una organización externa:

	Interno	Externalizado
Estrategias de comunicación	○	○
Prensa	○	○
Búsqueda de patrocinio	○	○
Redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)	○	○

2. ¿En qué medios de comunicación el festival dispone de publicidad?

   O Medios de comunicación locales.
   O Medios de comunicación regionales.
   O Medios de comunicación de ámbito estatal.
   O Medios de comunicación internacionales

3. Número de periodistas acreditados: _ _ _

4. ¿Qué actividades se realizan para difundir el festival a nivel internacional? (se puede elegir más de una respuesta)

   O No se realiza una actividad de comunicación del festival a nivel internacional.
   O Comunicación con la prensa extranjera.
   O Versión de la web en idiomas extranjeros.
   O Inserciones publicitarias en medios extranjeros.
   O Presentaciones públicas o ruedas de prensa en el extranjero.
   O Otros (especificar) _____

5. Indicar que formas de comunicación propias utiliza el festival (se puede elegir más de una respuesta):

Material impreso (carteles, programas de mano, catálogos, etc.)	○
Página web	○
Redes sociales (Facebook, Twitter, Myspace, etc.).	○
Aplicaciones smartphone	○
Materiales propios de audio / video (Youtube, vimeo, etc.)	○
Contratación de espacio publicitario en medios locales	○
Contratación de espacio publicitario en medios nacionales	○
Intercambios publicitarios con medios de comunicación.	○
Merchandising (camisetas, pins, gorras, etc.)	○
Otros (especificar) _____	○

6. Respecto a la página web propia indicarnos que afirmación/es es/son cierta/s (se puede elegir más de una respuesta):

Es una página web con dominio propio (no tiene su origen en la página web del organismo titular)	○
Incorpora RSS.	○
Incorpora links a otros festivales	○
Permite comentarios de los usuarios	○
Se pueden acceder a la compra de las entradas desde la pág. web	○

7. Indicarnos desde cuando está disponible al público la siguiente información:

	Fechas de celebración	Contenidos de la programación	Reserva de entradas
Menos de 2 meses anteriores a la celebración			
Entre 2 y 6 meses antes de la celebración			
Más 6 meses antes de la celebración			

C. INFORMACIÓN SOBRE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Indicarnos, cuántas personas colaboran (incluidos voluntarios y personal cedido por otras organizaciones) en la organización del festival en función del momento de incorporación y con independencia del número de horas semanales dedicadas:

Trabaja todo el año:	.....
Entre 5 y 10 meses antes:	.....
Entre 1 y 4 meses antes:	.....
El mes anterior al festival:	.....
Durante el festival:	.....
TOTAL	..... (A)

IMPORTANTE: En la siguiente pregunta el número total del personal que colabora en la organización del personal ha de ser igual a la indicado en la pregunta número 1.

2. Distribuir las personas que has indicado en la anterior pregunta según las siguientes tipologías de relación laboral:

Asalariado:	.....
Profesional independiente:	.....
Becario:	.....
Voluntario:	.....
Ajeno (cedido o contratado por otras organizaciones)	.....
TOTAL	..... (A)

3. Distribuir las personas que has indicado en las anteriores preguntas según el área de especialización principal en la que desarrollan su actividad (excluyendo los voluntarios)

Programación artística	.....
Gestión / producción	.....
Comunicación	.....
Producción técnica (iluminación, sonido, escenarios...)	.....
Servicios (seguridad, limpieza, transportes ...)	.....
Otros (especificar)	.....
…….	.....
…….	.....
TOTAL	.....

¿Podríais estimar el número equivalente de personas que trabajan a jornada completa en el caso de poder unificar los colaboradores que dedican jornada parcial?

_ _ _ _

4. Respecto a la situación del personal que colabora en el festival, señala en cuáles de los siguientes aspectos ha sufrido modificación en los últimos 4 años:

	Ha aumentado	Ha disminuido	Escaso o inapreciable cambio
Número de trabajadores			
Proporción de mujeres			
Proporción de voluntarios / becarios			
Proporción de personal extranjero			

5. En el caso de vuestro festival y de las siguientes figuras con alta responsabilidad, indicarnos si están cubiertas por un hombre o una mujer (en el caso de estar cubiertas por más de una persona y de diferente género señala ambas casillas)

Figuras profesionales	Hombre	Mujer
Responsable de la programación artística	○	○
Responsable de la producción	○	○
Responsable de la comunicación	○	○
Responsable de la producción técnica	○	○
Responsable de la administración	○	○

Dirección general ○ ○

6. En relación al director general o máximo responsable del festival, indicar:
   Número de director/es*: __

   Director 1
   Edad: ___
   Número de años en el cargo: ___
   Principales funciones: ○ Artística
   ○ Gestión
   ○ Ambas

   *En el caso de que las funciones de dirección general recaigan en más de una persona, indicar su/s:
   Director 2
   Edad: ___
   Número de años en el cargo: ___
   Principales funciones: ○ Artística
   ○ Gestión
   ○ Ambas

   Director 3
   Edad: ___
   Número de años en el cargo: ___
   Principales funciones: ○ Artística
   ○ Gestión
   ○ Ambas

7. Según tu experiencia, por cada columna, elige comportamientos o competencias que creáis imprescindibles para ejercer respectivamente la máxima responsabilidad artística, de gestión/producción, comunicación y técnica de un festival (4 como máximo para cada área)

	Artística	Gestión/producción	Comunicación	Técnica
Empatía y comunicación	○	○	○	○
Dominio idiomas extranjeros	○	○	○	○
Capacidad de planificación	○	○	○	○
Asistencia regular a actividades culturales	○	○	○	○
Sensibilidad artística	○	○	○	○
Dominio de herramientas informáticas y técnicas	○	○	○	○
Capacidad analítica	○	○	○	○
Liderazgo en el seno de la organización	○	○	○	○
Liderazgo externo, a nivel social y profesional	○	○	○	○
Actitud emprendedora	○	○	○	○
Participación activa en redes internacionales	○	○	○	○
Dominio teórico de la materia	○	○	○	○
Capacidad de trabajo en equipo	○	○	○	○
Contactos profesionales	○	○	○	○
Ser visionario	○	○	○	○

D. INFORMACIÓN ECONÓMICA

1. ¿Podríais distribuir los gastos contabilizados del año 2011 en las siguientes partidas*?

GASTOS	Valor en €
Programación (honorarios de profesionales invitados, cachés, premios)	
Otros gastos de programación (alojamientos, desplazamientos, manutención)	
Producción técnica (infraestructura, espacios, suministros, transportes, personal técnico)	
Comunicación (publicidad, intercambios publicitarios, relaciones públicas, personal comunicación ...)	
Administración (oficina, impuestos, servicios externos, personal organización ...)	
TOTAL	

* Los salarios de los miembros de la producción técnica y comunicación han de ser imputados a sus partidas correspondientes, es decir, Producción técnica y Comunicación

2. ¿Podríais distribuir ingresos contabilizados del año 2011 según su fuente de procedencia?

INGRESOS	Valor en €
Ingresos por taquilla	
Otros ingresos de la actividad (publicidad, merchandising, etc.)	
Aportaciones de asociaciones de festivales	
Aportación del/los organismo/s titular/es del festival	
Subvenciones de administraciones públicas (no titulares) (Suma a,b,c,d)	
a) Administración/es locales	
b) Administración/es regionales	
c) Administración/es nacionales	
d) Administración/es europeas	
Patrocinio / mecenazgo	
Otros recursos (indicar)	
TOTAL	

3. ¿Podríais indicarnos el presupuesto total de gastos del festival contabilizados por la unidad responsable en el año 2008*? _ _ . _ _ _ . _ _ _ €

   *Si la primera edición se ha celebrado en el año 2009, indicar los datos de esta edición.

Si la totalidad de los conciertos programados en vuestro festival son gratuitos el cuestionario ya ha finalizado. En caso contrario responde, por favor, a las dos últimas preguntas:

4. ¿Qué política de precios aplica el festival?

   a) El precio de entrada es único en todos los recintos, y es de .....€

   b) Existen diversos precios de entrada (precios sin aplicar descuentos):
   Precio de entrada más alto: .....€
   Precio de entrada más bajo: .....€ (excluyendo conciertos gratuitos)
   Precio medio de entrada: …….€
   Precio del pase más vendido entre los espectadores (en caso de existir): ……€ para
   nº…… Días o nº…… Conciertos

5. Indicar si se dispone de alguno de los siguientes sistemas de reducción de precios (respuesta múltiple):
   O Precios especiales por justificación social:
   - o Estudiantes
   - o Desempleados
   - o Jubilados
   - o Otros (especificar) _____
     _____

   O Precios promocionales por justificación comercial (2x1, descuentos por grupos, etc.)
   O Abonos
   O Pase de día (u otros periodos temporales definidos)
   O Descuentos por venta de entrada anticipada.

Muchas gracias por vuestra colaboración !!

Comentarios:

ANEXO 3 – CUESTIONARIO FESTIVALES DE ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA

Universitat de Barcelona

Los festivales de artes escénicas en España

El Programa de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona está realizando una investigación sobre los festivales de artes escénicas y música en España, con el objetivo general de conocer sus modelos de gestión y en particular, los efectos de la crisis económica en los mismos.

A efectos del presente estudio, se considera festival aquel evento artístico excepcional (en referencia a la singularidad de las propuestas exhibidas) con una programación mayoritariamente de artes escénicas, abierta al público y englobada bajo una denominación o marca específica. Son eventos intensivos, de temporalidad limitada y con una periodicidad estable (anual o bianual).

El cuestionario debe ser respondido por el **responsable/s de organización** de cada festival y se estructura en cuatro partes: información genérica sobre el festival, información para evaluar los efectos de la crisis, información sobre estrategias de comunicación e información económica. Es posible que algunas cuestiones (claves para nosotros) requieran la consulta de otras personas de la organización. Toda la información que nos ofrezcáis más los datos de contacto, de acuerdo con la Ley de Protección de Datos, sólo serán utilizados en caso de duda durante la realización del estudio y para enviaros el resultado final de la investigación. Por otra parte, los datos ofrecidos se utilizarán de manera colectiva y nunca se hará referencia a un festival en particular.

La información solicitada, que se tratará de forma confidencial, corresponde en la mayoría de las preguntas a la **edición celebrada en el año 2011** del festival.

Si tenéis cualquier duda interpretativa, estamos a vuestra disposición en **tinocarreno@ub.edu** o en los teléfonos: 93-402 18 10 o 654 803 837.

En nombre del equipo de investigación os agradecemos vuestra participación.

Los datos de contacto sólo serán utilizados en caso duda durante la realización del estudio y para enviaros el resultado de la investigación.

1. Persona de contacto:
2. Teléfono:
3. Correo electrónico:
4. Página web donde encontrar información del festival:

¡Muchas gracias!

A. INFORMACIÓN GENÉRICA SOBRE EL FESTIVAL

1. Nombre del festival:

2. Nombre legal del organismo titular del festival:

3. Forma jurídica del organismo titular del festival (seleccionar una única respuesta):

   O Pública
   O Privada lucrativa (S.L., S.A, Cooperativa, Sociedad Unipersonal, etc.)
   O Privada no lucrativa (Asociaciones, Fundaciones, etc.)

4. ¿Qué tipo de organismo/s tiene/n capacidad de influir decisivamente en el órgano rector del festival? (seleccionar una única respuesta)

   O Sólo una organización pública (ayuntamiento, diputación, gobierno autónomo, etc.)
   O Varias organizaciones públicas
   O Organización/es privada/s no lucrativa/s
   O Organización/es privada/s lucrativa/s
   O Una combinación (consorcio) de organismos públicos y privados.

   4.b. Podríais indicarnos el/los nombre/s de las mismas? ……

5. Número de ediciones del festival hasta el 2011 (no se ha de incluir la edición 2012): _ _

6. Indicarnos, por favor, la

   Fecha de inauguración oficial: dd/mm/2011
   Fecha de clausura oficial: dd/mm/2011

7. Número de municipios donde se programan espectáculos durante el festival: _ _

8. Cita el nombre de los mismos: ……

9. El municipio/comarca donde se desarrolla se caracteriza por ser una zona (se puede elegir más de una respuesta):

   O De alta atracción turística.
   O De alto valor patrimonial.
   O Ninguna de las siguientes.

10. Del número total de espectáculos programados en el 2011, ¿cuántos se han celebrado en otros municipios distintos al principal*: _ _ _

    *Entendemos municipio principal aquel donde se celebran el mayor número de conciertos.

11. En la edición 2011:

    Número aproximado total de grupos/compañías programados: _ _ _

    Número aproximado total de artistas e intérpretes invitados*: _ _ _

    *Se entienden por artistas invitados a todos los intérpretes que forman parte de un grupo o compañía. Por ejemplo, en una compañía serían todos los actores. En caso de no saberlo exactamente, ofrecernos uno aproximado

12. Fuera del período de celebración, el festival programa algún tipo de actividad relacionada con el mismo:

    O SI (pasar a la subpregunta 13.a))
    O NO (pasar a la pregunta 14)

    13. a) ¿Qué tipo de actividades realizáis? (se puede elegir más de una respuesta)

    ○ Conciertos
    ○ Representaciones de espectáculos
    ○ Màster class
    ○ Residencia para artistas
    ○ Actividades pedagógicas
    ○ Conferencias
    ○ Otras (especificar) ……

13. Señalar cuáles de las siguientes disciplinas se incluyen en la programación (se puede elegir 1 como máximo en el estilo principal y 3 como máximo en los secundarios)

	Estilo principal (1 máximo)	Estilos secundarios (3 máximo)
Teatro	○	○
Musicales	○	○
Circo	○	○
Danza	○	○
Lírica (ópera o zarzuela)	○	○
Teatro musical	○	○
Otras artes escénicas (performance, marionetas, magia, etc.)	○	○
Música	○	○
Artes plásticas	○	○
Cine / vídeo	○	○
Multidisciplinar (sin género predominante)	○	○
Otras (especificar)	○	○

14. En vuestro festival, ¿se programan grupos o artistas no profesionales?

O SI, la gran mayoría de los grupos o artistas son amateurs* (más del 60%).
O SI, muchos grupos o artistas son amateurs* (entre 20% y 60%)
O SI, algún grupo o artista es amateur* (menos del 20%)
O NO, los artistas son todos ellos profesionales.

* Entendemos por amateur cuando los intérpretes no cobran habitualmente por su actividad artística, aunque el grupo cobre caché por sus actuaciones.

15. ¿Cuáles son las 3 principales fuentes externas de inspiración que determinan la programación del festival? (3 máximo)

○ Asistencia a otros festivales
○ Asistencia a programación estable
○ Consulta de la programación de otros festivales
○ Consulta de la programación estable
○ Recepción de propuestas por parte grupos artísticos
○ Información facilitada por agentes / distribuidores
○ Consejo de otros programadores o críticos
○ Programación facilitada por redes en que se participa
○ Navegación libre por internet
○ Contactos o colaboraciones previas
○ Discusión con otros profesionales
○ Feed back de la audiencia (público)
○ Otras (especificar) ……

16. Señalar cuáles de las siguientes disciplinas se incluyen también en la programación de manera complementaria a la principal (se puede elegir más de una respuesta):

○ Música
○ Artes plásticas (fotografía, pintura, etc.)
○ Audiovisual (cine, video, etc.)
○ Otras (especificar) ……..

17. En la ed. 2011 ¿cuántos estrenos mundiales han sido programados (actuaciones realizadas por primera vez)? _ _

18. En la ed. 2011 ¿cuántos estrenos estatales no absolutos han sido programado (excluidos estrenos mundiales)?_ _

19. Indicarnos de vuestra programación, un porcentaje aproximado del origen territorial de los grupos escénicos invitados:

	%
Local / comarcal / metropolitano	
Comunidad Autónoma	
Resto de España	
Resto de Europa	
Resto del mundo	
Total	100%

20. Señalar de los siguientes objetivos, como máximo los 4 principales y los 4 importantes que intenta conseguir vuestro festival:

	Muy importantes (4máx)	Importantes (4máx)
• Dar a conocer nuevas obras, géneros y repertorio	○	○
• Apoyar la producción local	○	○
• Celebrar o redescubrir un patrimonio musical	○	○
• Apoyar a artistas emergentes	○	○
• Apoyar a artistas en el desarrollo de proyectos innovadores	○	○
• Promover el intercambio entre disciplinas artísticas	○	○
• Potenciar la formación y ampliación de los públicos.	○	○
• Fortalecer la identidad territorial	○	○
• Desarrollar la atracción turística	○	○
• Democratizar el acceso a la cultura.	○	○
• Fomentar y profundizar el diálogo intercultural	○	○
• Apoyar la regeneración social y económica de un territorio degradado	○	○
• Desarrollar culturalmente un territorio.	○	○
• Ser una plataforma de intercambio profesional o de mercado	○	○
• Fomentar el desarrollo de un estilo / ámbito artístico	○	○
• Estimular intercambios de experiencias entre profesionales y amateurs	○	○
• Ser un lugar de fiesta y encuentro	○	○
• Otros (especificar……..)	○	○

21. Respecto a los espectadores de la ed. 2011, indicarnos de los espectáculos de pago y gratuitos la siguiente información:

		2011
Espectáculos de pago	Nº de espectadores de pago	
	Nº de espectadores exentos (invitaciones)	
Espectáculos gratuitos	Nº de espectadores	
	TOTAL ESPECTADORES	

22. ¿Se dispone de un estudio actualizado para conocer las características y origen geográfico del público?

O SI. Referencia donde poder localizarlo: ……
O NO

23. Sobre la base del estudio (si se ha realizado) o sobre vuestra propia intuición (si no se ha elaborado) indicarnos, ¿según el origen geográfico de residencia cuál es la proporción de asistentes? Si realmente no se sabe esta información, pasar a la siguiente pregunta.

	%
Público local	
Público comarcal / metropolitano	
Público Comunidad Autónoma	
Público estatal	
Público internacional	
Total	100%

24. Según vuestra opinión, ¿cuáles de las siguientes franjas describe mejor el grupo de edad dominante y secundario del público que asiste a vuestro festival? (elegir 1 como máximo en cada una de las columnas)

	Grupo principal (1 máx.)	Grupo secundario (1 máx.)
▪ Menos de 18 años	○	○
▪ Entre 18 y 25 años	○	○
▪ Entre 26 y 40 años	○	○
▪ Entre 41 y 60 años	○	○
▪ Más de 61 años	○	○

25. Indicarnos el número aproximado de:

Participantes a actividades educativas: _ _ _ _
Escuelas u otras entidades participantes en actividades paralelas: _ _ _ _

26. Vuestro festival, ¿coopera con otros festivales?

O Sí (en caso afirmativo, responde a la pregunta 26.a))
O No (en caso negativo pasa a la pregunta 27)

26.a) ¿Podríais indicarnos el nombre de los festivales con los que has mantenido relaciones en los últimos cuatro años y de acuerdo a los tipos de cooperación señalados? Es posible que para algunas áreas hayáis mantenido relaciones con más de un festival, señalarnos cada uno de ellos, por favor.

Tipo de cooperación	Nombre de los festivales con los que cooperas	Comunidad Autónoma	País (en caso de no ser español)
Coproducción de una obra	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3……		
Compartir costes de programación artística	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3……		
Compartir personal de organización	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3……		
Compartir estructuras técnicas	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3……		
Compartir información estratégica	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3……		
Definir una estrategia común	Fest. 1…… Fest. 2…… Fest. 3……		

27. Durante el festival o el resto del año ¿organiza actividad, comparte recursos o coopera con alguno de éstos agentes relevantes? (se puede elegir más de una respuesta)

- ○ Espacios estables de programación artística
- ○ Escuelas artísticas de teatro, música, danza u otras disciplinas
- ○ Otras Instituciones formativas (escuelas, facultades, universidades)
- ○ Organizaciones civiles (salud, social, etc.)
- ○ Instituciones u organizaciones culturales
- ○ Otras (señalar) ……

28. En el caso de pertenecer a alguna/s asociación/es o red de festivales, indícanos el nombre (3 máximo):
……

B. INFORMACIÓN PARA EVALUAR LOS EFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA

1. Indícanos para los años 2008* y 2011:

	Nº de días con actividades programadas	Nº total de espectadores	Nº total de espectáculos
2008*			
2011			

*Si la primera edición se ha celebrado en el año 2009, indicar los datos de esta edición.

2. Indicarnos con una X cuáles han sido las modificaciones más importantes que ha sufrido el festival durante el periodo 2008 hasta el 2011 y en qué grado

	Intensidad del cambio			
	Alta	Media	Baja	No cambio
Tipo de artistas o grupos de invitados (edad, nacionalidad, número de componentes, profesional/amateur, etc.)				
Tipo del estilo de la programación				
Desarrollo de estrategias audiencias				
Desarrollo de estrategias de búsqueda de capital privado				
Misión del festival				
Otras (precisar)				

3. Índica con una X el nivel de aumento, reducción o mantenimiento en las siguientes categorías y que se han producido en el festival durante el periodo 2008 hasta el 2011

	Aumenta	Disminuye	No Cambio
Actividades paralelas			
Colaboraciones con otros festivales			
Actividades realizadas el resto del año			
Patrocinadores			
Nº de administraciones públicas implicadas			
Aportación monetaria de las admin. públicas			
Conjunto de las actividades del festival			
Nº de trabajadores			
Ingresos por taquilla			

4. Ordenar desde 1 (más importante) a 7 (menos importante) los principales retos a los que se enfrenta el festival?

	Número
Obtener más aportaciones públicas	
Conseguir más socios privados	
Aumentar el número de asistentes	
Diversidad de audiencias	
Reducir los costes de los grupos	
Reducir la competencia con otras ofertas culturales	
Realizar la edición 2012 y/o siguientes	

5. En el caso de una reducción drástica de los ingresos del festival, indicarnos (con una X) de las siguientes estrategias cuáles serían imprescindibles, necesarias, aconsejables o poco relevantes (máximo 4 estrategias por columna)

	La estrategia es …			
	Imprescindible 4 máx	Necesaria 4 máx	Aconsejable 4 máx	Poco relevante 4 máx
Reducción Nº días de duración				
Reducción Nº artistas invitados				
Reducción Actividades complementarias				
Reducción Espectáculos más caros				
Reducción Espectáculos menos conocidos				
Reducción Personal asalariado				
Aumentar Gastos en publicidad / comunicación				
Aumentar Precios de entrada				
Aumentar Personal voluntario				
Compartir costes con otras instituciones / proyectos				
Realizar el festival Bianualmente				
Extinción del festival				
Otras (especificar)				

6. Si el festival fuera a desaparecer, indicamos, en vuestro caso, cuáles son las razones (se puede elegir más de una respuesta)

- O Alta dependencia de recursos económicos públicos
- O Insuficiente sintonía política con el gobierno de referencia
- O El festival ha dejado de ser estratégico para sus titulares
- O Perdida de apoyo de patrocinio privado
- O Otros: especificar ……

C. INFORMACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN Y PRENSA (Datos del 2011)

1. Indicarnos cuáles de las siguientes áreas de comunicación son gestionadas desde la propia organización o son encargadas a una organización externa (se puede elegir más de una respuesta):

	Interno	Externalizado
Estrategias de comunicación	○	○
Prensa	○	○
Búsqueda de patrocinio	○	○
Redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)	○	○

2. ¿En qué medios de comunicación el festival dispone de publicidad? (se puede elegir más de una respuesta):

- O Medios de comunicación locales.
- O Medios de comunicación regionales.
- O Medios de comunicación de ámbito estatal.
- O Medios de comunicación internacionales.

3. ¿Asisten periodistas acreditados? (seleccionar una única respuesta)

- O Sí. ¿Podrías indicarnos cuántos?: _ _ _
- O No.

4. ¿Qué actividades se realizan para difundir el festival a nivel internacional? (se puede elegir más de una respuesta)

O No se realiza una actividad de comunicación del festival a nivel internacional.
O Comunicación con la prensa extranjera.
O Versión de la web en idiomas extranjeros.
O Inserciones publicitarias en medios extranjeros.
O Presentaciones públicas o ruedas de prensa en el extranjero.
O Otros (especificar) ……

5. Indicar que formas de comunicación propias utiliza el festival (se puede elegir más de una respuesta):

○ Material impreso (carteles, programas de mano, catálogos, etc.)
○ Página web
○ Redes sociales (Facebook, Twitter, Myspace, etc.).
○ Aplicaciones smartphone
○ Materiales propios de audio / video (Youtube, vimeo, etc.)
○ Contratación de espacio publicitario en medios locales
○ Contratación de espacio publicitario en medios nacionales
○ Intercambios publicitarios con medios de comunicación.
○ Merchandising (camisetas, pins, gorras, etc.)
○ Otros (especificar) ……

6. Respecto a la página web propia indicarnos que afirmación/es es/son cierta/s (se puede elegir más de una respuesta):

○ Es una página web con dominio propio (no tiene su origen en la página web del organismo titular)
○ Incorpora RSS.
○ Incorpora links a otros festivales
○ Permite comentarios de los usuarios
○ Se pueden acceder a la compra de las entradas desde la pág. web

7. Indícanos con una X desde cuando está disponible al público la siguiente información:

	Fechas de celebración	Contenidos de la programación	Reserva de entradas
Menos de 2 meses anteriores a la celebración			
Entre 2 y 6 meses antes de la celebración			
Más 6 meses antes de la celebración			

D. INFORMACIÓN ECONÓMICA

1. ¿Podríais distribuir los gastos contabilizados del año 2011 en las siguientes partidas*?

GASTOS	Valor en €
Programación (honorarios de profesionales invitados, cachés, premios)	
Otros gastos de programación (alojamientos, desplazamientos, manutención)	
Producción técnica (infraestructura, espacios, suministros, transportes, personal técnico)..)	
Comunicación (publicidad, intercambios publicitarios, relaciones públicas, personal de comunicación ...)	
Administración (oficina, impuestos, servicios externos, personal organización ...)	
TOTAL	

* Los salarios de los miembros de la producción técnica y comunicación han de ser imputados a sus partidas correspondientes, es decir, Producción técnica y Comunicación

2. ¿Podríais distribuir ingresos contabilizados del año 2011 según su fuente de procedencia?

INGRESOS	Valor en €
Ingresos por taquilla	
Otros ingresos de la actividad (publicidad, merchandising, etc.)	
Aportaciones de asociaciones de festivales	
Aportación del/los organismo/s titular/es del festival	
Subvenciones de administraciones públicas (no titulares) (Suma a,b,c,d,e)	
a) Administración/es locales	
b) Administración/es provinciales	
c) Administración/es C. Autónoma	
d) Administración/es estatales	
e) Administración/es europeas	
Patrocinio / mecenazgo	
Otros recursos (indicar)	
TOTAL	

3. ¿Podríais indicarnos el presupuesto total de gastos del festival contabilizados por la unidad responsable en el año 2008*? _ _ . _ _ _ . _ _ _ €

*(Si la primera edición se ha celebrado en el año 2009, indicar los datos de esta edición)

4. Para la ed. del 2012,

Si no se ha realizado la edición ¿cuál es la previsión del presupuesto disponible? _ _ . _ _ _ . _ _ _ €
Si se ha realizado la edición, ¿cuál ha sido el presupuesto contabilizado total? _ _ . _ _ _ . _ _ _ €

Si la totalidad de los espectáculos programados en vuestro festival son gratuitos el cuestionario ya ha finalizado. En caso contrario responde, por favor, a las dos últimas preguntas:

5. ¿Qué política de precios aplica el festival?

a) El precio de entrada es único en todos los recintos, y es de .....€

b) Existen diversos precios de entrada (precios sin aplicar descuentos):
Precio de entrada más alto: .....€
Precio de entrada más bajo: .....€ (excluyendo espectáculos gratuitos)

6. Indicar si se dispone de alguno de los siguientes sistemas de reducción de precios (se puede elegir más de una respuesta):

O Precios especiales por justificación social:
- Estudiantes
- Desempleados
- Jubilados
- Otros (especificar) ……

O Precios promocionales por justificación comercial (2x1, descuentos por grupos, etc.)
O Abonos
O Descuentos por venta de entrada anticipada.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA COLABORACIÓN!!

Comentarios

ANEXO 4 – CUESTIONARIO EFECTOS RECESIÓN EN FESTIVALES DE MÚSICA EN ESPAÑA

Estudio europeo de festivales música

España, como ya sabéis, participa en un estudio europeo sobre la gestión de los festivales de música. El objetivo del mismo consiste en poder conocer la realidad de nuestros festivales, comparándolos con otros similares de diferentes países europeos. Además, nos gustaría conocer los efectos de la crisis económica en los mismos. Por este motivo os solicitarnos algunos datos referentes a la edición 2012. Por este motivo os solicitarnos algunos datos referentes a la **edición 2012**. **Solo 5 preguntas**. Asimismo, al final si deseáis podéis escribir información relevante sobre los efectos de la crisis económica y presupuestaria de los festivales para que pueda ser tratada de forma cualitativa

Si tenéis cualquier duda interpretativa, estamos a vuestra disposición en **tinocarreno@ub.edu** o en los teléfonos: 93-402 18 10 o 654 803 837.

En nombre del equipo de investigación os agradecemos vuestra participación.

Los datos de contacto sólo serán utilizados en caso duda durante la realización del estudio y para enviaros el resultado de la investigación.

Festival:
Nombre de persona de contacto:
Teléfono:
Mail:

1. En vuestro festival, ¿se programan grupos o artistas no profesionales?

   - O SI, la gran mayoría de los grupos o artistas son amateurs* (más del 60%).
   - O SI, muchos grupos o artistas son amateurs* (entre 20% y 60%)
   - O SI, algún grupo o artista es amateur* (menos del 20%)
   - O NO, los artistas son todos ellos profesionales.

2. Indícanos, por favor, para la **edición celebrada el año 2012**

	Nº de días con actividades programadas	Nº total de espectadores	Nº total de espectáculos	Gastos totales
2012				

3. En el caso de una reducción drástica de los ingresos del festival, indicarnos (con una X) de las siguientes estrategias cuáles serían imprescindibles, necesarias, aconsejables o poco relevantes **(máximo 4 estrategias por columna)**

	La estrategia es …			
	Imprescindible 4 máx	Necesaria 4 máx	Aconsejable 4 máx	Poco relevante 4 máx
Reducción Nº días de duración				
Reducción Nº artistas invitados				
Reducción Actividades complementarias				
Reducción conciertos más caros				
Reducción conciertos menos conocidos				
Reducción Personal asalariado				
Aumentar Gastos en publicidad / comunicación				
Aumentar Precios de entrada				
Aumentar Personal voluntario				
Compartir costes con otras instituciones / proyectos				
Realizar el festival Bianualmente				
Extinción del festival				
Otras (especificar)				

4. Si el festival fuera a desaparecer, indicarnos, en vuestro caso, cuáles son las razones (se puede elegir más de una respuesta)

   - O Alta dependencia de recursos económicos públicos
   - O Insuficiente sintonía política con el gobierno de referencia
   - O El festival ha dejado de ser estratégico para sus titulares
   - O Perdida de apoyo de patrocinio privado
   - O Otros: especificar ……

5. ¿Podríais distribuir ingresos contabilizados del año 2012 según su fuente de procedencia?

INGRESOS	Valor en €
Ingresos por taquilla	
Otros ingresos de la actividad (publicidad, merchandising, etc.)	
Aportaciones de asociaciones de festivales	
Aportación del/los organismo/s titular/es del festival	
Subvenciones de administraciones públicas (no titulares) (Suma a,b,c,d,e)	
a) Administración/es locales	
b) Administración/es provinciales	
c) Administración/es C. Autónoma	
d) Administración/es estatales	
e) Administración/es europeas	
Patrocinio / mecenazgo	
Otros recursos (indicar)	
TOTAL	

Información relevante sobre los efectos de la crisis económica y presupuestaria de los festivales:

ANEXO 5 – CUESTIONARIO EFECTOS RECESIÓN EN FESTIVALES DE ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA

Universitat de Barcelona

Estudio de festivales de artes escénicas y música en España

El Programa de Gestión Cultural de la UB, tal y como ya sabéis, está realizando una investigación sobre los festivales de artes escénicas y música en España, con el objetivo general de conocer sus modelos de gestión y en particular, los efectos de la crisis económica en los mismos. Por este motivo os solicitarnos algunos datos referentes a la **edición 2012**. **Solo 2 preguntas**. Asimismo, al final si deseáis podéis escribir información relevante sobre los efectos de la crisis económica y presupuestaria de los festivales para que pueda ser tratada de forma cualitativa

Si tenéis cualquier duda interpretativa, estamos a vuestra disposición en **tinocarreno@ub.edu** o en los teléfonos: 93-402 18 10 o 654 803 837.

En nombre del equipo de investigación os agradecemos vuestra participación.

Los datos de contacto sólo serán utilizados en caso duda durante la realización del estudio y para enviaros el resultado de la investigación.

Festival:
Nombre de persona de contacto:
Teléfono:
Mail:

1. Indícanos, por favor, para la **edición celebrada el año 2012**

	Nº de días con actividades programadas	Nº total de espectadores	Nº total de espectáculos	Gastos totales
2012				

2. ¿Podríais distribuir ingresos contabilizados del año 2012 según su fuente de procedencia?

INGRESOS	Valor en €
Ingresos por taquilla	
Otros ingresos de la actividad (publicidad, merchandising, etc.)	
Aportaciones de asociaciones de festivales	
Aportación del/los organismo/s titular/es del festival	
Subvenciones de administraciones públicas (no titulares) (Suma a,b,c,d,e)	
a) Administración/es locales	
b) Administración/es provinciales	
c) Administración/es C. Autónoma	
d) Administración/es estatales	
e) Administración/es europeas	
Patrocinio / mecenazgo	
Otros recursos (indicar)	
TOTAL	

Información relevante sobre los efectos de la crisis económica y presupuestaria de los festivales: