

# **GUÍA** PARA LA COLABORACIÓN DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS EN LA **GESTIÓN DE LOS RECINTOS ESCÉNICOS DE TITULARIDAD PÚBLICA**

[Presentación]

## Tabla de contenido

1.	Introducción.....	3
2.	Algunas consideraciones sobre la situación actual .....	4
3.	Hacia un nuevo modelo de gestión.....	5
4.	La gestión de los recintos escénicos.....	6
5.	La gestión de las programaciones.....	7
6.	Propuestas a los municipios titulares de recintos.....	9
	a. Convenio de residencia con una o varias compañías escénicas .....	10
	b. Cesión de espacios para la explotación directa de los espectáculos .....	10
	c. Gestión de la programación escénica.....	12
	d. Gestión global del recinto.....	12
7.	La elaboración de una propuesta.....	13
8.	Anexo.....	15
	8.1. Tipología de recintos escénicos.....	15
	8.2. Algunos datos de la situación actual .....	16
	8.3. Debilidades del modelo de gestión vigente .....	18
	8.4. Debilidades coyunturales.....	19

## 1. Introducción

No sabemos aún el impacto real que tendrá en el sector de las artes escénicas la crisis económica que estamos viviendo. Sabemos que de momento no hay decremento de consumo, pero está disminuyendo la liquidez del sistema escénico y se reducen los presupuestos públicos destinados a programación. Estos dos efectos preocupan y ocupan tanto a los programadores como a los productores.

En cualquier caso la crisis económica se convierte en una excelente **oportunidad para analizar las fortalezas y debilidades del sistema actual y explorar modelos de gestión alternativos.**

En España el desarrollo del sistema escénico durante el periodo 1979-2009 ha sido posible gracias a la fuerte intervención del sector público a través de la construcción de infraestructuras, de las ayudas a la producción y de la gestión y financiación de programaciones estables. La mayoría de recintos escénicos son de titularidad pública y son gestionados directamente por el titular. El sector privado se ha centrado en la producción y distribución de espectáculos y en la gestión de recintos de exhibición en las grandes ciudades. La relación entre ambos ha sido la de cliente-proveedor.

Desde hace ya cierto tiempo algunas voces apuntan la necesidad de cambiar este modelo que tiene muchas ventajas pero también bastantes inconvenientes. **El objetivo es conseguir, en cada sistema escénico local, la gestión más eficaz de los recursos finitos que se disponen.** Los modelos alternativos que se abogan en varios foros apuntan a una **mayor cooperación entre el sector público y el privado** en la gestión de recintos escénicos de titularidad pública.

En este documento apuntamos algunas propuestas que las compañías y productoras escénicas pueden ofrecer a los responsables de recintos escénicos para encontrar, en cada caso, la forma de gestión óptima del sistema escénico local.

## 2. Algunas consideraciones sobre la situación actual

Un 65% de los recintos escénicos de España actualmente son de titularidad municipal. La mayoría son gestionados de forma directa, aunque en algunos casos la gestión se ha delegado a organismos autónomos o se ha externalizado. La mayoría contratan espectáculos a los productores y los exhiben financiando el déficit de explotación. La relación entre el sector público y el privado, en la mayoría de casos, es de cliente-proveedor.

Este modelo ha permitido el desarrollo de programaciones estables de calidad sin depender de los insuficientes mercados locales. Este modelo, basado en la oferta, ha conseguido el crecimiento sostenido de las cifras de espectadores. También ha permitido el desarrollo de empresas de producción escénica con notable capacidad competitiva. El balance de resultados es altamente satisfactorio.

El principal inconveniente del modelo aplicado es la gran **dependencia de los presupuestos públicos**. Si la crisis económica tiene como efecto directo una **reducción de la oferta**, esto comportará:

- por un lado, la **reducción de espectadores** (suponiendo que una parte importante de los espectadores creados son reactivos y no han consolidado aún hábitos de consumo)
- por otro lado, un **impacto negativo en las compañías y empresas productoras** por la mayor dificultad en dar salida a sus producciones.

Hay un estado de opinión mayoritario de que **debemos empezar a abandonar el entorno proteccionista** que nos ha permitido crecer durante las últimas décadas para consolidar un modelo de exhibición más estable y menos dependiente. La crisis hace urgente la necesidad de explorar modelos de gestión alternativos.

### 3. Hacia un nuevo modelo de gestión

La exploración de un nuevo modelo de gestión debe tener en cuenta dos necesidades distintas:

- a. En primer lugar está la necesidad de **aplicar modelos de gestión de servicios públicos basados en la eficacia y eficiencia**:
  - En muchos casos se apuesta por una **modernización de la Administración** a través la **creación de entes de gestión de titularidad pública** (agencias, fundaciones y sociedades mercantiles) que permitan una gestión directa eficaz y eficiente.
  - En otros casos se apuesta por la **externalización** de la gestión a empresas de servicios especializadas.
  - Las **ventajas de la gestión directa o externalizada** no tienen valor absoluto sino que dependen de cada circunstancia.
- b. En segundo lugar está la necesidad de **definir la función que debe asumir la Administración en el desarrollo del sector escénico durante los próximos años**.
  - Hay que definir **si las Administraciones locales deben seguir siendo los proveedores de las programaciones estables de artes escénicas** o han de compartir esta función con otros operadores.
  - Hay que valorar las ventajas de que **los productores escénicos tengan la oportunidad de explotar directamente sus espectáculos** en los recintos de titularidad municipal.
  - Hay que valorar las ventajas e inconvenientes de la **participación de los espectadores en la gestión de la programación escénica** de ámbito local.
  - Sea quien sea el operador de la oferta escénica, hay que establecer **fórmulas de compensación de los déficits estructurales de mercado** que permitan la sostenibilidad de las programaciones estables.

#### 4. La gestión de los recintos escénicos

Los recintos escénicos de ámbito local, como equipamientos culturales de proximidad, tienen múltiples funciones, entre otras, la gestión de una programación escénica regular. De acuerdo con las consideraciones anteriores, la gestión de los recintos escénicos municipales se puede realizar de forma directa o externalizada.

La **externalización** puede tener ventajas sobre la gestión directa si se encarga a una empresa especializada que sea capaz de aportar su *know how* y de aplicar economías de escala.

En la externalización se establece un **contrato-programa** que establece la relación entre el principal y la empresa de gestión. El contrato-programa establece los objetivos, el estilo y formato de programación, la política de precios, etc. La empresa de gestión opera en un marco definido por el titular.

En este sentido, **las empresas escénicas** pueden hacerse cargo de la gestión de los recintos municipales con mayor capacidad que otras empresas de gestión por su mayor conocimiento del sector escénico. Sin embargo, deben cumplir entre otros los siguientes requisitos:

- Disponer de un equipo propio con suficiente competencia técnica
- Tener experiencia en la gestión de equipamientos escénicos y culturales
- Tener estabilidad financiera para asegurar una gestión estable

Se puede canalizar la gestión externalizada de un recinto escénico a través de una **compañía residente**. En el convenio de residencia pueden establecerse unos derechos y deberes que vayan más allá de los habituales, incluyendo entre otras obligaciones, la gestión del recinto. En esta modalidad, la compañía, más allá del uso y disfrute de unas instalaciones para su actividad creativa y productora a cambio de ciertas contraprestaciones (estreno absoluto de sus espectáculos y participación en la dinamización escénica comunitaria), puede establecer un **compromiso global de dinamización escénica local** de acuerdo con las nuevas tendencias que promueven la relación de proximidad entre el artista y la comunidad.

## 5. La gestión de las programaciones

La gestión de una programación escénica regular es la función primordial de un recinto escénico. Para definir el papel que pueden tener los diversos agentes en la gestión de las programaciones escénicas hay que hacer las siguientes consideraciones:

- a. Aunque la explotación de la programación escénica pueda ir **a cargo de los propios titulares** (como pasa en la realidad actual), parece necesario que **esta función sea compartida con otros operadores**, especialmente los productores y los espectadores.
- b. **La explotación de la programación escénica puede ir a cargo de los propios productores.** Hay varias posibilidades:
  - Explotación a cargo de **múltiples productores** (cada productor o compañía explota directamente sus espectáculos).
  - Explotación a cargo de **un solo productor** (un productor o compañía tiene la responsabilidad de explotar todos los espectáculos programados durante una temporada, sean propios o de terceros). El productor-gestor negocia en horizontal con otros productores las condiciones de exhibición de sus espectáculos.
  - Explotación a cargo de una **agrupación de productores** (sea una asociación de empresas de producción o una UTE formada por varios productores).
- c. **Si los productores escénicos tienen la oportunidad de explotar directamente sus espectáculos** en los recintos de titularidad municipal, se pueden obtener las siguientes ventajas:
  - **Potencial reducción de coste de los espectáculos** por ahorro de intermediarios (no hay costes de distribución ni de publicidad a clientes intermedios).
  - **Recuperación del IVA** (en la gestión directa municipal el 16% de IVA soportado en la facturación de los cachés normalmente no revierte al presupuesto destinado a programación).

a. Hay que valorar las ventajas e inconvenientes de la **participación de los espectadores en la gestión de la programación escénica** de ámbito local. Esta participación se puede hacer de dos maneras:

- Delegando a una **asociación de espectadores** la gestión global de la programación (asumiendo ésta la función programadora y participando en el riesgo de explotación).
- Creando **plataformas de participación** en la toma de decisiones, como clubs de espectadores y formas parecidas.

Sea quien sea el operador de la oferta escénica, hay que establecer **fórmulas de compensación de los déficits estructurales de mercado** que permitan la sostenibilidad de las programaciones estables en municipios con poblaciones insuficientes (se consideran claramente insuficientes por debajo de los 50.000 habitantes). Los factores que hacen sostenible una programación estable son básicamente tres:

- Una **masa crítica suficiente de mercado primario** (la población del municipio).
- El **índice de consumo local** (la ratio espectadores/población) de los últimos años.
- El **aforo** del recinto.

Combinando estos tres factores se puede establecer el **déficit previsional de mercado** que permita fijar en el contrato una **aportación municipal compensatoria** que haga viable la explotación de los espectáculos. El titular aporta esta compensación pero no participa en el riesgo de explotación. Es obvio que el importe de estas compensaciones siempre será inferior al coste actual de los cachés, con lo cual el presupuesto municipal destinado a programación permite una oferta más amplia.

## 6. Propuestas a los municipios titulares de recintos

De acuerdo con las consideraciones anteriores, las compañías y productoras pueden ofrecer a los titulares de recintos escénicos municipales, entre otras, las siguientes propuestas de colaboración que están ordenadas de menor a mayor implicación de la empresa productora en la actividad del recinto escénico..

Las ventajas de una u otra opción dependen, en cada caso, de los objetivos y las circunstancias.



#### **a. Convenio de residencia con una o varias compañías escénicas**

Se puede formalizar con una compañía artística un convenio de residencia. A cambio del uso sin coste de las instalaciones, la compañía presenta en la población sus espectáculos y participa en la dinámica artística de la comunidad especialmente en procesos de creación y formación.

Esta fórmula permite un uso más intensivo de las instalaciones y, sobre todo, que la comunidad territorial se beneficia de la dinámica artística que supone la presencia en el recinto de una compañía profesional que lleva a cabo actividades de creación, de producción y de exhibición.

Más allá de la modalidad habitual de convenio de residencia, especialmente en municipios con poca población y dificultades para sostener un equipo de gestión propio, se puede encargar a la compañía residente la gestión integral del recinto (como se propone en el apartado d).

Este **intercambio de activos** (instalaciones por talento) **tiene un coste bajo y un resultado potencial muy alto**. Sin embargo conviene establecer bien en el **convenio** las reglas del juego para evitar desencuentros.

#### **b. Cesión de espacios para la explotación directa de los espectáculos**

Se puede sustituir el régimen de explotación a *caché* por otro que permita la **explotación directa por parte del productor de sus propios espectáculos**.

En este caso el titular del recinto hace **cesión de espacios** al productor para que éste haga de **promotor**. De acuerdo con los criterios y política de precios establecida por el titular en el contrato, el promotor decide el número de funciones, las tarifas, los horarios. También gestiona la estrategia de marketing y comunicación (en colaboración con el titular del recinto), y elige la empresa de *ticketing* que considere más adecuada entre las que están homologadas por el recinto.

Los **ingresos de taquilla** corresponden al productor-promotor, que los percibe inmediatamente (evitando los efectos negativos de la morosidad en el cobro de facturas).

Hay **dos opciones** dentro de esta modalidad:

- **Con riesgo de explotación a cargo del titular**

El promotor percibe directamente los ingresos de taquilla, y **el titular abona al promotor la diferencia entre estos y el caché**. Este sistema permite programar más espectáculos que pagando el caché entero y, además, significa una **reducción presupuestaria del 9%**<sup>1</sup>.

- **Con riesgo de explotación a cargo del promotor**

El promotor percibe directamente los ingresos de taquilla y **percibe del titular una cantidad preestablecida para compensar el déficit de mercado**. El importe a percibir constará en el contrato previo y se fijará de acuerdo con el estudio previo de explotación basado en la población, índice de consumo y aforo.

Esta modalidad **permite al productor gestionar directamente el mercado**, pudiendo dimensionar la oferta a la demanda, asumiendo los riesgos de explotación pero contando con una aportación municipal que haga viable el resultado positivo. **Al titular le permite ofrecer una programación superior con el mismo presupuesto**, ya que el importe de las ayudas compensatorias (en cualquiera de las dos opciones) siempre será inferior al importe de los *cachés*.

---

<sup>1</sup> El titular obtiene una reducción de gastos equivalente al 9% de la recaudación de taquilla porque las entradas soportan un 7% de IVA mientras que si este importe fuese facturado por el promotor al titular soportaría el 16%. Esta medida se ajusta plenamente a la ley aunque algunos interventores ponen objeciones a su aplicación.

### c. Gestión de la programación escénica

El titular puede encargar a un **productor**, a un **grupo de productores** (en forma de UTE o de AIE), o a una **asociación territorial de empresas de producción escénica**, **la gestión de la temporada escénica**, aunque siga gestionando directamente el recinto como infraestructura.

En la gestión de la programación se puede aplicar cualquiera de las dos opciones descritas en el apartado anterior (riesgo de explotación a cargo del titular o del promotor), pero en lugar de aplicarse a un solo espectáculo se aplica a toda **una programación que puede contener espectáculos propios y de terceros**. La proporción entre los espectáculos propios y de terceros, y las características de los mismos (formato, género y contenido), dependerán de las condiciones establecidas en el **contrato-programa**.

Como en el apartado anterior, los ingresos de taquilla corresponden al promotor. Esto conlleva dos ventajas: que el promotor los ingresa inmediatamente y que el titular puede ofrecer una mayor programación con el mismo presupuesto.

### d. Gestión global del recinto

Si el titular prefiere una **gestión externalizada** del recinto, **las compañías y productoras escénicas pueden aportar valor añadido** respecto a otras empresas de gestión por su mayor conocimiento del sector.

Aunque habitualmente las empresas productoras no incorporan esta función en sus líneas de actividad, muchas de ellas están capacitadas para hacerlo. Para ello deben **cumplir ciertos requisitos** (competencia técnica, experiencia, solvencia...), y el pliego de condiciones técnicas debe estar redactado a partir de un **programa funcional** bien elaborado. Esto es clave para un funcionamiento óptimo de la gestión externalizada.

Aunque hay algunas malas experiencias de gestión externalizada que han llevado a confundirla con la privatización, se distingue de ésta en que las decisiones básicas

las toma el titular dejando para la empresa de gestión las decisiones operativas. La externalización es una excelente opción, especialmente cuando un titular no tiene capacidad para llevar a cabo una gestión propia. Esta línea de actividad puede significar, además, para las compañías y productoras escénicas un **factor de desarrollo empresarial** con alto valor estratégico.

La fórmula de contratación más adecuada es la **concesión administrativa**. Se pueden aplicar diversas fórmulas económicas para compensar los servicios de gestión, siendo la más operativa el **establecimiento de un porcentaje**, en concepto de margen de gestión, **sobre el total del presupuesto ejecutado** (habitualmente entre un 5 y un 15%).

Cuando el **estudio de explotación previo** haga prever una explotación con resultado negativo, el titular deberá aportar una **subvención** para hacer viable la gestión (concesión subvencionada). También se puede optar por la fórmula jurídica de **gestión interesada** con una participación del titular no superior a un tercio.

## 7. La elaboración de una propuesta

No hay una fórmula única adecuada en todas las circunstancias. En cada caso hay que valorar múltiples factores y elegir el sistema de gestión que mejor optimice los recursos disponibles. Hace falta **elaborar un proyecto** que contenga:

- a. Un **análisis de la situación actual**, identificando los factores que inciden en la gestión y sus efectos.
- b. Un **análisis de las distintas opciones**, con las ventajas e inconvenientes de cada una.
- c. La **elección de la propuesta de gestión considerada óptima**, con los argumentos que la sustentan.
- d. Un **estudio de explotación** con el correspondiente análisis de viabilidad.
- e. Un **plan operativo** para su aplicación efectiva.

La elaboración del **Plan de Gestión** puede ser encargado a una consultoría especializada. Sin embargo, las empresas de producción escénica son las que deben valorar la oportunidad que les ofrece el marco económico actual para desarrollar fórmulas de colaboración con los titulares de los recintos escénicos de ámbito local que permitan optimizar los recursos disponibles y, al mismo tiempo, promover el desarrollo empresarial de las organizaciones escénicas.

©Bissap Consulting SL  
C/ Germà Emilià 20, 1º 3ª  
08470-SANT CELONI (Barcelona)  
[info@bissap.es](mailto:info@bissap.es)

## 8. Anexo

### 8.1. Tipología de recintos escénicos

Debemos establecer, en primer lugar, una tipología básica de recintos escénicos. La primera variable de segmentación debe ser la titularidad porque ésta lleva implícita una cierta misión. Podemos distinguir, de entrada, los recintos de **titularidad pública** de los de **titularidad privada**.

- Entre los de **titularidad privada** podemos distinguir los que tienen **afán de lucro** y los que no lo tienen. Sus misiones son esencialmente distintas.
- Los de **titularidad pública** pueden ser segmentados en base a dos criterios:
  - por su **forma de gestión**: gestión directa, a través de un organismo autónomo, a través de una fundación, a través de una sociedad diferenciada.
  - por su **función en la cadena de valor**:
    - Hay recintos escénicos **productores** que son, también, exhibidores de sus producciones y de otras invitadas. Este es el caso del CDN, del TNC, del TPP, etc.
    - Hay recintos escénicos **exhibidores** de productos del mercado y que pueden operar en dos tipos de mercado:
      - a. **mercados suficientes**:
        - los recintos ubicados en **entornos metropolitanos** (como el Teatro Albéniz en Madrid o el Mercat de les Flors en Barcelona).
        - los recintos ubicados en **entornos no metropolitanos** que operan en **mercados abiertos** para buscar su sostenibilidad y una cierta **centralidad** (como es el caso del TA Sant Cugat o el Atrium de Viladecans<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> El gobierno de la CCAA de Catalunya ha elaborado el PECCAT (Plan de Equipamientos Culturales de Catalunya 2009-2019) que establece varias categorías de equipamientos entre los que podemos distinguir: Espacios simples (E1), Complejos básicos (E2), Complejos de gran formato (E3), y Complejos

b. **mercados insuficientes:**

- los que operan básicamente en **mercados locales primarios** y que podemos denominar recintos escénicos **de proximidad**. Pertenecen a este tipo la mayoría de recintos escénicos municipales.

En cuanto a **suficiencia de mercado** para la explotación sostenible de un recinto escénico podemos establecer tres categorías.

- a. Podemos considerar **suficientes** los mercados metropolitanos y los que tiene una masa crítica superior al millón de habitantes (administrativa o real).
- b. Entre 200.000 y 1.000.000 habitantes podemos considerarlos como **mercados potencialmente suficientes** si se dan determinadas condiciones.
- c. Por debajo de los 200.000 habitantes podemos considerar **mercados claramente insuficientes**, tanto si tienen un **alto índice de consumo** (los que tienen más de 50.000 habitantes) como si lo tienen **bajo** (por debajo de los 50.000 habitantes).

Esta Guía está pensada para los **recintos escénicos de titularidad pública exhibidores**, tanto los que están ubicados en mercados suficientes como insuficientes.

## **8.2. Algunos datos de la situación actual**

Según un estudio de la UB presentado en Escenium 2008, en España hay un **73% de recintos escénicos de titularidad pública**, de los cuales un 63% son de gestión directa y el 10% restante son gestionados a través de organismos autónomos, fundaciones o sociedades diferenciadas.

Por tamaño de población podemos ver que **casi la mitad están en municipios con menos de 50.000 habitantes**, que sólo el 17% están en entornos metropolitanos y que casi un 15% están en otros mercados potencialmente suficientes.

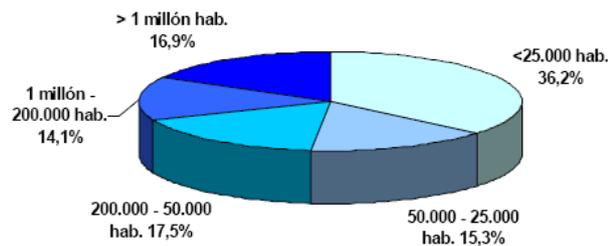
---

singulares de ámbito nacional (E4). El TA Sant Cugat o el Atrium de Vilasdecans forman parte de la categoría E3 que se establece para municipios superiores a 50.000 habitantes. El TA Sant Cugat ha tenido en el último ejercicio unos ingresos de explotación que han significado el 65% del total de ingresos, por lo que la aportación del titular se ha limitado al resto.

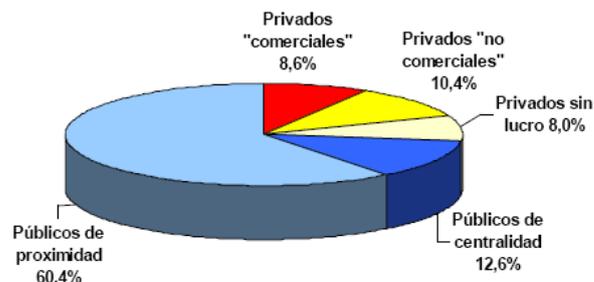
RECINTOS ESCÉNICOS PÚBLICOS SEGÚN MERCADO	Población	% recinto
Mercados metropolitanos	> 1.000.000 h.	16,9%
Mercados potencialmente suficientes	200.000 hasta 1.000.000 h.	14,1%
Mercados insuficientes con alto índice de consumo	50.000 a 200.000 h.	17,5%
Mercados insuficientes con bajo índice de consumo	< 50.000 h.	41,5%

Tenemos los siguientes segmentos de recintos según el **tamaño** del municipio donde se ubican y según el **titular** de la gestión<sup>3</sup>:

**Nº HABITANTES DEL MUNICIPIO**



**TITULAR DE LA GESTIÓN DEL RECINTO**



Por segmentos de mercado y titular de gestión podemos obtener esta tabla donde se ve claramente que **en municipios con menos de 50.000 habitantes el 85% de los recintos escénicos son públicos de proximidad** y que sólo a partir de los 200.000 habitantes hay una cierta presencia de recintos privados (aunque **en entornos metropolitanos los recintos privados representan el 60%**<sup>4</sup>). Está claro, también, que los 200.000 habitantes es la masa crítica mínima para la viabilidad de recintos de gestión privada.

<sup>3</sup> Gráfico presentado en el estudio de la UB citado.

<sup>4</sup> Los datos del estudio de la UB hacen referencia a salas. Teniendo en cuenta que algunos recintos públicos tienen diversas salas, tal vez el % real de recintos escénicos privados en entornos metropolitanos sea algo superior.

	RECINTOS ESC. PRIVADOS			RECINTOS ESC. PUBLICOS	
	Privado comercial	Privado no comercial	Privado s/lucro	Públicos de centralidad	Públicos de proximidad
> 1 millón h.	35,0%	16,0%	9,0%	16,0%	24,0%
200.000 a 1 millón h.	15,0%	26,0%	13,0%	22,0%	24,0%
50.000 a 200.000 h.	1,0%	5,0%	9,0%	37,0%	47,0%
< 50.000 h.	1,0%	8,0%	5,0%	1,0%	85,0%

### 8.3. Debilidades del modelo de gestión vigente

En el modelo de gestión actual podemos detectar las siguientes debilidades:

- **Infraexplotación de las instalaciones**

La mayoría de recintos escénicos están inactivos durante muchas horas debido a la poca actividad que acogen. O tienen usos secundarios que no aportan ingresos ni valor añadido. Habría que buscar formas de explotación escénica más intensiva para rentabilizar las altas inversiones realizadas y aumentar los ingresos de explotación.

- **Dificultades para la gestión de ingresos**

Los ingresos de taquilla y demás ingresos de explotación, en muchos casos, no revierten en el presupuesto de programación. Esto comporta que la programación y la gestión de públicos no tengan ninguna relación, y que el programador o gestor del recinto no tenga ninguna motivación para intentar una gestión eficiente de los mismos más allá de su profesionalidad.

La consideración del presupuesto de programación como una dotación inicial, fija y desvinculada de la gestión de clientes, limita mucho el potencial programador de un recinto y le hace perder muchas oportunidades.

- **Requerimiento de intervención previa**

Según el procedimiento administrativo no se puede realizar un gasto sin una intervención previa. Esto hace muy compleja y lenta la gestión de la programación, y lleva a desaprovechar muchas oportunidades. Es evidente que

el control del dinero público debe ser riguroso, pero el rigor no pasa necesariamente por la tutela de una intervención previa.

La gestión de un recinto escénico requiere una gran agilidad y flexibilidad en su gestión, y esto sólo es posible si se sustituye la intervención previa por la auditoría posterior. Los recintos que han hecho este cambio han mejorado mucho su gestión.

- **Dependencia económica del titular**

La aportación de recursos por parte del titular es la forma básica (en algunos casos única) de financiar la programación. La dependencia económica de una única fuente de financiación priva al recinto de tener una dinámica propia y lo hace vulnerable a los vaivenes políticos y coyunturales.

- **Homologación de las condiciones laborales**

La gestión directa, e incluso si se ha creado un organismo autónomo, lleva a que las condiciones laborales por las que se rige la plantilla de un recinto escénico sean las mismas que rigen en la plantilla global de la institución titular y que, mayoritariamente, se basan en un horario de trabajo fijo y diurno. La actividad escénica, para una parte importante de sus profesionales, debe ser realizada en el tiempo de ocio de la mayoría de la población y pocas veces es regular.

Las condiciones laborales adecuadas para una plantilla que hace mayoritariamente funciones administrativas de poco sirven para regular el trabajo de artistas, técnicos y productores escénicos. Sin embargo, las condiciones de trabajo de los organismos especializados tienden a homologarse inevitablemente a las del conjunto orgánico del que forman parte.

#### **8.4. Debilidades coyunturales**

Además de las debilidades del modelo, podemos citar algunas debilidades coyunturales complementarias.

- **Equipos de gestión insuficientes**

Pocas veces la intensa construcción de recintos escénicos en las tres últimas décadas ha ido precedida de una previsión de sus necesidades de gestión. Normalmente se ponen en funcionamiento con altas dosis de voluntarismo y sin un equipo adecuado en cantidad y en especialización profesional. Las políticas de congelación o reducción de plantilla que se aplican con carácter general dificultan la formación de un equipo de gestión adecuado. La insuficiencia del equipo de gestión de un recinto escénico impide un desarrollo satisfactorio de su misión.

- **Impacto de la crisis financiera en la gestión de recintos escénicos**

La crisis financiera repercute en los recintos escénicos a tres niveles:

- a. El **ajuste presupuestario** que la mayoría de Administraciones Públicas tienen que realizar para el año 2009 a causa de la disminución de sus ingresos. Esto lleva a un menor volumen de contratación de espectáculos.
- b. Las tensiones de tesorería y la consiguiente **morosidad** que se produce al tener que hacer frente a compromisos económicos con una menor liquidez. Esto incrementa el índice de morosidad habitual en el pago de facturas por representaciones a compañías y productoras privadas.
- c. La posibilidad de **reducción del consumo escénico** como consecuencia de la tendencia a la reducción general del consumo si la crisis financiera no toca fondo.