



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**La formación de públicos y las orquestas sinfónicas  
nacionales en el Gran Teatro Nacional del Perú**

Tesis para optar el Grado de  
Magíster en Gestión Cultural

**Marco Sadiel Cuentas Peralta**

**Asesor(es):  
Dr. Enrique Banús Irusta**

**Lima, febrero de 2022**



Dedicada a Carla, que lo hizo todo posible.





## Resumen

Las orquestas sinfónicas alrededor del mundo registran un pronunciado declive en la asistencia de público y la compra de suscripciones o abonos. La formación de públicos, entendida como el desarrollo de una relación significativa entre una organización cultural y sus beneficiarios, se ha convertido entonces en un tema especialmente relevante para las orquestas sinfónicas en la actualidad. Esta investigación aborda la problemática de la formación de públicos en dos orquestas sinfónicas que son gestionadas por el Ministerio de Cultura del Perú. La investigación recoge información sobre la asistencia y formación de público en ambas orquestas, así como también recomendaciones en la literatura académica para la formación de públicos elaboradas por Aubrey Bergauer, Mart-Mari Swanevelder y Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin, entre otros. Finalmente, se formulan sugerencias para una política de formación de públicos en ambas orquestas.





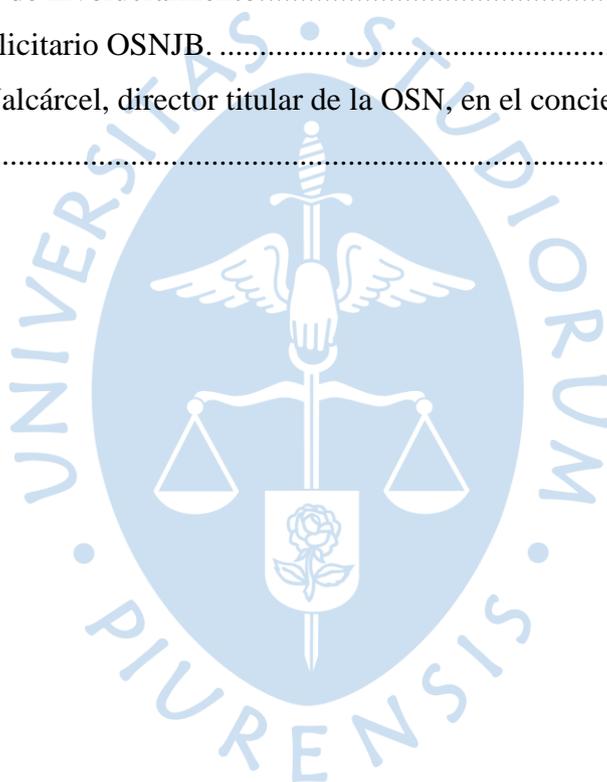
## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	13
<b>Capítulo 1. Estado de la situación actual</b> .....	17
1.1 Definición de términos .....	17
1.1.1 <i>La formación de públicos</i> .....	17
1.1.2 <i>Las orquestas sinfónicas</i> .....	19
1.2 El público para la música clásica en el Perú .....	20
1.3 La formación de públicos en el GTN .....	29
1.4 La asistencia de público a la OSN y OSNJB .....	38
<b>Capítulo 2. Propuestas para la formación de público</b> .....	45
2.1 La problemática mundial .....	45
2.2 La apuesta innovadora de Aubrey Bergauer .....	47
2.3 La investigación de Mart-Mari Swanevelder .....	57
2.4 La sistematización de Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin .....	59
<b>Capítulo 3. Aplicación al caso estudiado</b> .....	65
3.1 El Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional .....	65
3.2 La formación de públicos y la OSN Y OSNJB .....	66
3.2.1 <i>La propuesta de Aubrey Bergauer</i> .....	67
3.2.2 <i>La propuesta de Mart-Mari Swanevelder</i> .....	75
3.2.3 <i>La propuesta de Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin</i> .....	80
<b>Conclusiones</b> .....	89
<b>Lista de Referencias</b> .....	101



## Lista de figuras

Figura 1. Frecuencia de asistencia a conciertos en el Perú. ....	22
Figura 2. Frecuencia de asistencia a conciertos en Latinoamérica, por género. ....	23
Figura 3. Frecuencia de asistencia a conciertos en Latinoamérica, por edad.....	24
Figura 4. Frecuencia de asistencia a conciertos en Latinoamérica, por nivel educativo.....	25
Figura 5. Curvas de asistencia anual de asistentes, Elencos Nacionales.....	39
Figura 6. Curvas de número de presentaciones, Elencos Nacionales. ....	41
Figura 7. Curvas de promedio de asistentes por presentación, Elencos Nacionales. ....	43
Figura 8. Dimensiones de involucramiento.....	62
Figura 9. Material publicitario OSNJB. ....	74
Figura 10. Fernando Valcárcel, director titular de la OSN, en el concierto Un Viaje a través del Cine. ....	82





## Lista de cuadros

Cuadro 1. Número anual de asistentes, Elencos Nacionales.....	39
Cuadro 2. Número de presentaciones por año, Elencos Nacionales. ....	40
Cuadro 3. Promedio de asistentes por presentación. Elencos Nacionales. ....	42





## Introducción

La inauguración del Gran Teatro Nacional (GTN) en julio del año 2012 en la ciudad de Lima es un hito en la historia de la cultura peruana. Sus características técnicas y acústicas lo ubican a la par de los más destacados teatros de Latinoamérica (Canal N, 2010), lo cual lo convierte en un excelente espacio para que artistas nacionales y extranjeros puedan mostrar su trabajo en las mejores condiciones. La creación del GTN ha significado también el nacimiento de una entidad administrativa que aspira a trabajar en conformidad con los más altos estándares profesionales. Esto genera que el GTN, como institución, conciba una misión que va más allá de la mera presentación de espectáculos de alta calidad; el GTN aspira también beneficiar a la sociedad peruana en su conjunto. Una de las consecuencias de este enfoque es la creación del Programa de Formación de Públicos (PFP) del GTN.

El GTN tiene una capacidad de 1415 personas, en una ciudad que el año 2017 tenía una población de 9 millones y medio de habitantes y un país que en el mismo año tenía 31 millones de habitantes. Evidentemente, el GTN no tiene la capacidad de atender directamente a toda la sociedad peruana, pero las políticas y los contenidos que puede generar a partir de su actividad artística pueden alcanzar a mucha más gente, y tener un efecto dinamizador y multiplicador en la actividad cultural del Perú. El PFP es una de las herramientas que el GTN tiene a su disposición para provocar un efecto de esa naturaleza.

La formación de públicos comprende fundamentalmente dos aspectos: el acercar las artes a un público que no tiene contacto con ellas regularmente, y el desarrollar una relación más profunda y duradera con el público que asiste a los espectáculos ofrecidos por una institución. El PFP del GTN parece, a la fecha, concentrarse principalmente en el primer aspecto, en un esfuerzo por democratizar la cultura a través de actividades dirigidas a estudiantes escolares que normalmente no tienen contacto con manifestaciones culturales como las que se presentan en el GTN. La formación de públicos en el GTN puede, sin embargo, no limitarse a las actividades que desarrolla el PFP; puede ser parte de una política transversal a todas las actividades del GTN. Todo contacto del GTN con su público incluye aspectos que redundan en la formación de públicos. En un enfoque transversal de formación de públicos no

es que haya actividades dedicadas exclusivamente a ese propósito, sino que todo el conjunto de actividades del GTN puede darse bajo el prisma de tal enfoque.

La existencia del Gran Teatro Nacional ha significado también un vuelco en la trayectoria de los Elencos Nacionales. No solo por los beneficios que representan sus bondades técnicas, sino además por las políticas que alrededor de ellos ha generado el GTN como institución. Los Elencos Nacionales están compuestos por el Ballet Nacional, el Elenco Nacional de Folclore, el Coro Nacional, el Coro Nacional de Niños, la Orquesta Sinfónica Nacional (OSN) y la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario (OSNJB). En este texto nos referiremos a las dos orquestas sinfónicas mencionadas, aunque se hará referencia ocasional a los otros elencos para efectos de comparación estadística.

Las orquestas sinfónicas, a nivel mundial, experimentan un serio declive en la asistencia de público. Esto ha generado reacciones en diversos sectores en la búsqueda de soluciones, muchas de las cuales resultan innovadoras e ingeniosas. En el Perú, según los datos de los que se dispone, no existe el mismo problema con la asistencia de público, pero las soluciones propuestas en el primer mundo pueden ser útiles para enfrentar el problema de cómo mejorar la formación de públicos en las orquestas locales.

Aubrey Bergauer considera que las orquestas sinfónicas en Estados Unidos están atrapadas dentro de un enfoque tradicional en la recaudación de fondos. El modelo tradicional de la venta de entradas presenta un serio declive, pero aún produce grandes sumas de dinero, por lo cual las orquestas sinfónicas no pueden simplemente renunciar a él. Si bien esto no se aplica a la problemática de las orquestas locales, que no dependen de un ingreso en venta de entradas para subsistir, la noción de nuevos modelos para la captación de público es útil porque hay aspectos económicos que tienen consecuencias para la formación de público en cuanto sean un factor que influencie la decisión de una persona de asistir o no asistir a un concierto. Es posible en el Perú desarrollar una estrategia de formación de nuevo público para la música clásica a partir de muchas de las ideas de Bergauer en cuanto a la venta de entradas o abonos de temporada.

Otro posible rasgo que comparten la problemática internacional de las orquestas sinfónicas con el Perú es el énfasis en resultados a corto plazo. Bergauer relata que una diversidad de agentes involucrados en el financiamiento de la orquesta demandan resultados

inmediatos. Esto genera una gran presión por producir resultados rápidos, lo que afecta negativamente la capacidad de las organizaciones de planificar sus finanzas para el mediano y largo plazo. Esto es relevante para este texto porque, al margen del tema financiero, es posible que la OSN y la OSNJB se planteen objetivos a corto, mediano y largo plazo relacionados a la formación de públicos. En dicho contexto, siempre existirá la tentación de concentrar todos los esfuerzos en los resultados inmediatos.

El primer capítulo de este texto está dedicado a un recuento de la situación actual de las orquestas sinfónicas en el GTN en relación con la formación de públicos. Un primer apartado es dedicado a definir los términos "formación de públicos" y "orquestas sinfónicas" a efectos de especificar su uso en este texto. Luego se hará una exploración de las características probables del público de la música clásica en el Perú, un recuento del origen y actividades del PFP del GTN, y se ofrecerá datos sobre la asistencia de público a las actividades de la OSN y la OSNJB.

El segundo capítulo ofrecerá una revisión de propuestas para abordar la formación de público surgidas desde la academia. Se ofrecerá un panorama de la problemática mundial de las orquestas sinfónicas y se resumirán luego tres propuestas relevantes para la tarea de la formación de públicos: la de Aubrey Bergauer, la de Mart-Mari Swanevelder y la de Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin.

En el tercer capítulo se presentará una exploración de cómo las propuestas del capítulo anterior pueden ser aplicadas al problema estudiado en este texto. Se contrastará la situación actual con las posibilidades ofrecidas en el capítulo 2.

El cuarto capítulo ofrecerá las conclusiones de este texto.



## Capítulo 1.

### Estado de la situación actual

#### 1.1 Definición de términos

##### 1.1.1 La formación de públicos

Proponer una definición universal del término "formación de públicos" es problemático. Por un lado, en el entorno iberoamericano es posible encontrar términos distintos que se refieren al mismo concepto, como por ejemplo el término "formación de audiencias". Por otra parte, en el mundo anglosajón el término "audience development" puede recibir definiciones diferentes en fuentes distintas. Se inicia este escrito mostrando algunas definiciones que se consideran relevantes y se propone luego una síntesis que será usada para abordar el problema estudiado en este documento.

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2014) define en su publicación *Herramientas para la gestión cultural local - Formación de audiencias* la formación de audiencias de la siguiente forma:

La formación de audiencias consiste en la planificación, elaboración e implementación de estrategias orientadas a: 1) incidir en las preferencias y valoraciones de un determinado grupo frente a las creaciones artísticas y 2) intervenir en las barreras que condicionan el acceso y la participación de una determinada comunidad o grupo en la oferta cultural.

El Arts Council of England (2018) define el término Audience Development de la siguiente manera:

Las audiencias pueden incluir visitantes, lectores, oyentes, espectadores, participantes, alumnos, usuarios de un producto y personas que compran obras de arte y publicaciones. El término "audience development" es una actividad que ayuda a desarrollar relaciones con audiencias nuevas y existentes. Puede incluir aspectos de marketing, puesta en

marcha, programación, participación en la toma de decisiones, educación, atención al cliente y distribución.

Shoshana Fanizza (2014), en su libro *The How of Audience Development for the Arts: Learn the Basics, Create Your Plan*, aporta esta definición:

Audience Development es la construcción de relaciones con audiencias existentes y potenciales, mediante el uso de programas específicos de relaciones con la audiencia, para que se involucren más con su organización y / o forma de arte. Audience Development utiliza las 4 C: comunidad, conexiones, colaboraciones y solidaridad [Community, Connections, Collaborations, and Caring].

Se puede recoger de estas definiciones dos nociones importantes:

- 1) La formación de públicos busca motivar a públicos reales o potenciales a involucrarse con las artes mediante actividades que respondan a sus necesidades e intereses.
- 2) La formación de públicos aspira a crear una relación profunda y duradera entre una entidad cultural y su público.

Se define entonces en este texto a la formación de públicos como un conjunto de actividades desarrolladas por una entidad con el fin de motivar a un conjunto de personas a tener una mayor participación en la apreciación o consumo de arte. Dichas actividades deberán ser significativas para dicho conjunto de personas, de tal forma que favorezcan el desarrollo de una relación positiva, profunda y duradera con la entidad cultural en cuestión. El presente texto se ocupará de actividades de dichas características emprendidas por el Gran Teatro Nacional a efectos de motivar a un mayor conjunto de personas a asistir a los conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario y a desarrollar y profundizar las relaciones de dicho conjunto de personas con las orquestas y con el GTN. Para abordar el tema, es necesario primero identificar cual es el perfil del público potencial que tienen ambas orquestas en el Perú.

### *1.1.2 Las orquestas sinfónicas*

Si bien el ciudadano promedio puede tener una idea muy definida de qué es exactamente una orquesta sinfónica, conviene hacer algunas precisiones a fin de evitar confusiones, y también porque es necesario abordar cuál es el lugar y el rol de las orquestas sinfónicas dentro de la oferta cultural ofrecida por el GTN.

Una orquesta sinfónica puede ser definida como un conjunto de músicos que tocan instrumentos de cuerda, viento o percusión y se dedican a interpretar composiciones sinfónicas pertenecientes a la tradición occidental de la llamada “música clásica” (Merriam-Webster, s.f.). El término “música clásica” se refiere, en este contexto, a un conjunto de obras escritas principalmente en Viena a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX (Collins English Dictionary, s.f), entre las que destacan las composiciones de Haydn, Mozart y Beethoven. El término suele ser asociado con obras de otras locaciones y del período histórico anterior (el barroco) y el posterior (el romántico), con lo cual los compositores representativos incluyen también a Bach, Haendel, Vivaldi, Schubert, Brahms, Tchaikovsky, entre muchos otros. Si bien el término “música clásica” puede también incluir períodos anteriores al barroco, las orquestas sinfónicas no existían en dichos períodos. De hecho, tampoco existían durante el barroco, pero las conformaciones de los conjuntos de instrumentos de cuerda y viento que existieron en el barroco están comprendidos dentro de la conformación de una orquesta sinfónica convencional. Existe también un período posterior al romanticismo, denominado frecuentemente “clásico contemporáneo”, aunque dicho nombre sea problemático. Pero las orquestas sinfónicas, tristemente, no suelen dedicarse a música posterior al romanticismo, por lo cual la inclusión de obras modernas o contemporáneas suele ser lamentablemente esporádica.

Las orquestas sinfónicas no han tenido una conformación homogénea durante los tres períodos mencionados anteriormente. Durante el barroco las orquestas solían estar conformadas principalmente por un conjunto de cuerdas que incluía violines, violas, cellos y contrabajos. Se adicionaron a este conjunto algunos instrumentos de viento madera, como la flauta o el oboe, pudiendo también ser añadidos algunos instrumentos de viento metal como trompetas y trombones. A finales del período clásico, particularmente con las sinfonías de Beethoven, se establece una conformación más uniforme, constituida por la misma base de instrumentos de cuerda y pares de instrumentos de viento madera (dos flautas, dos oboes, dos clarinetes y dos

fagotes) y viento metal (dos cornos, dos trompetas, dos trombones), además del timpani. Durante el período romántico la conformación se expande, incluyendo ahora regularmente tríos o inclusive cuartetos de los instrumentos de viento madera y viento metal mencionados, así como agregando en algunos casos instrumentos como la tuba, el arpa o diversos instrumentos de percusión.

Así como ha habido cambios y expansiones en la conformación instrumental de las orquestas sinfónicas, la propia estructura de las obras se ha visto sujeta también a cambios durante los períodos mencionados. Las obras durante el barroco suelen tener una estructura relativamente flexible. Las obras durante el período clásico recurren más bien a esquemas formales muy concretos. Las obras durante el período romántico hacen toda suerte de intervenciones y ampliaciones sobre las formas establecidas en el período anterior, y en ocasiones la duración de las obras se incrementa considerablemente (por ejemplo, en el caso de las sinfonías de Mahler).

En nuestro país la orquesta sinfónica de mayor relevancia y antigüedad es la Orquesta Sinfónica Nacional del Perú (OSN). La OSN fue fundada bajo la administración del presidente Oscar Raymundo Benavides el 11 de agosto de 1938. Estuvo conformada originalmente por sesenta y cuatro músicos, la mitad de los cuales eran peruanos, mientras la otra mitad eran extranjeros que vivían en el Perú o fueron contratados en el extranjero. Su primer director fue el austriaco Theo Buchwald, quien estuvo a su cargo por 20 años (Planas, 2018). La Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario (que inicialmente se llamaba solamente “Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil”) fue fundada el año 2003, bajo la dirección de Pablo Sabat Mindreau (RPP Noticias, 2013). Su principal objetivo es el desarrollo en la práctica orquestal de sus integrantes. Sus objetivos son también la difusión de la música académica occidental, incluyendo la música latinoamericana y peruana.

## **1.2 El público para la música clásica en el Perú**

No existen estudios específicos sobre el público de las orquestas sinfónicas en el Perú. Existe información en el estudio *Radiografía Social de los Gustos Musicales en el Perú* (Instituto de Opinión Pública PUCP, 2017) sobre el público que es aficionado a oír música

clásica en el Perú, pero este grupo no necesariamente consume música clásica asistiendo a conciertos en el Gran Teatro Nacional u otros teatros o auditorios, pues existe también la posibilidad de consumir música clásica a través de la radio, grabaciones o medios digitales. En consecuencia, el público peruano aficionado a la música clásica no constituye necesariamente el público al que nos estamos refiriendo, aunque sí puede ser tomado en cuenta como un público potencial.

Pero sí existen documentos producidos en Latinoamérica que pueden ayudar a especular sobre cuáles pueden ser las características del público de las orquestas sinfónicas en el Perú actual. Uno de ellos es la *Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013* de la Organización de Estados Iberoamericanos. Hay además múltiples estudios específicos de orquestas en otros países del globo. Por ello, aunque no sea posible ofrecer un análisis previo de las características actuales del público de las orquestas sinfónicas en el Perú, en lugar de ello sí se podrá mencionar datos recolectados en otros contextos que pueden dar una imagen aproximada de lo que puede ser la realidad en nuestro país.

La *Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013* no ofrece datos específicos sobre la asistencia a recitales de música clásica, y mucho menos al respecto de conciertos de orquestas sinfónicas. Su aporte para este texto se centra en mostrar cifras sobre la asistencia a conciertos de música en vivo en general. La encuesta indica los siguientes resultados para el Perú; ante la pregunta “En los últimos 12 meses ¿asistió usted a conciertos, recitales, presentaciones de música abiertos y cerrados (en vivo)?”, la población ofreció las siguientes respuestas. Un 59% declaró que no asistió a ningún concierto durante el último año, mientras un 30% declaró que lo hizo entre una y tres veces, un 5% entre 4 y 6 veces, un 1% entre siete y doce veces y un 2% más de doce veces. Se puede observar entonces que, en el Perú, en general, la asistencia a conciertos por parte de la población en general es muy poco frecuente, siendo el grupo de mayor volumen el que nunca asiste a conciertos (59%), seguido por un 30% que va a lo sumo tres veces por año.

En los últimos 12 meses ¿asistió usted a conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos y cerrados (en vivo)?

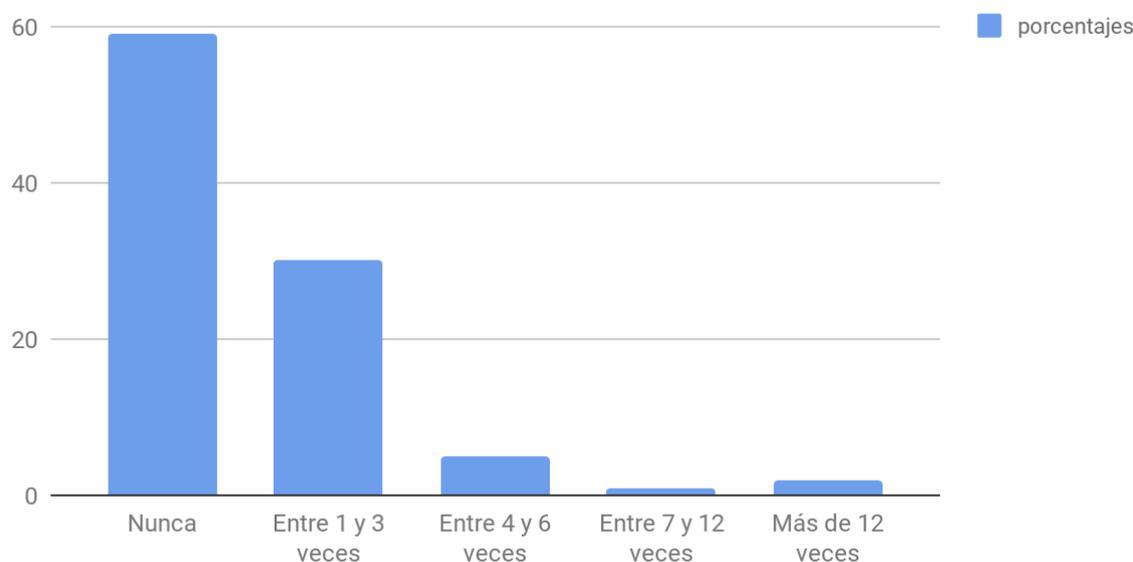


Figura 1. Frecuencia de asistencia a conciertos en el Perú.

Basado en la OEI, 2014. Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013.

La encuesta también ofrece información sobre la misma pregunta, a nivel latinoamericano, diferenciada por género, que permite observar que la asistencia a conciertos en la región no ofrece diferencias significativas en cuanto a género. Un 66% de hombres no asistió a ningún concierto durante el último año, mientras un 70% de mujeres tampoco lo hizo. Un 23% de hombres asistió entre una y tres veces, contrastado con un 20% de mujeres. Un 4% de hombres lo hizo entre 4 y 6 veces, mientras en el grupo de las mujeres la cifra alcanza también un 4%. Tanto un 2% de hombres y un 2% de mujeres asistieron entre 7 y 12 veces, así como tanto un 2% de hombres y un 2% de mujeres asistieron a conciertos más de 12 veces.

En los últimos 12 meses ¿asistió usted a conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos y cerrados (en vivo)?

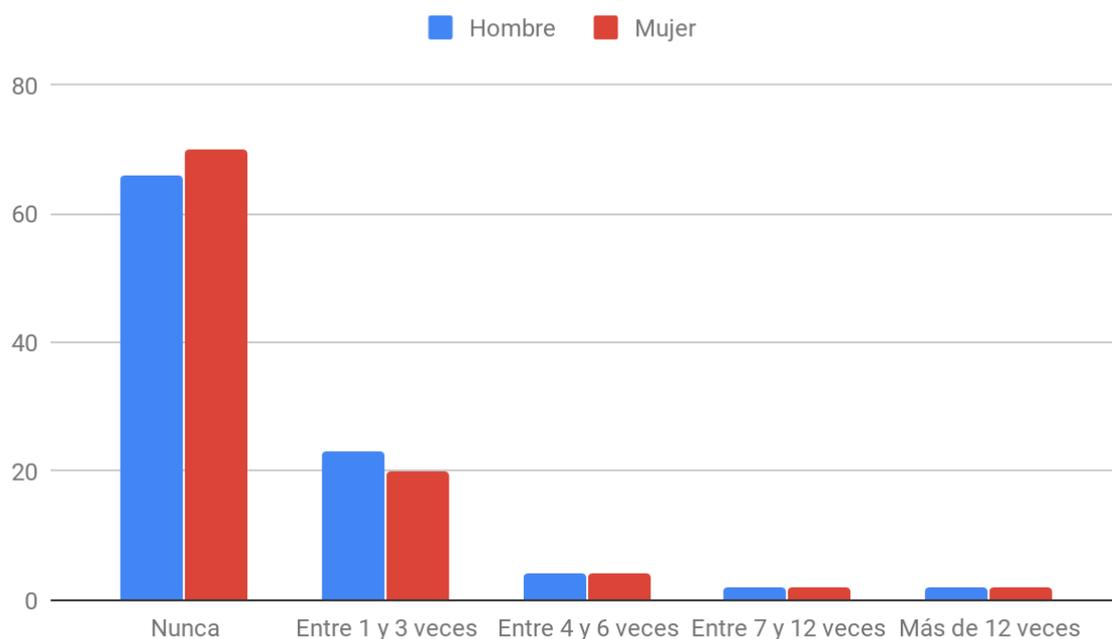


Figura 2. Frecuencia de asistencia a conciertos en Latinoamérica, por género.

Basado en la OEI, 2014. Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013.

La encuesta ofrece también información sobre la misma pregunta, a nivel latinoamericano, diferenciando edad y nivel de educación. Esto permite observar que la asistencia a conciertos disminuye notablemente con la edad, y que la población entre 16 a 30 años de edad va con mayor frecuencia a conciertos. Pero la asistencia a conciertos en esa población es igual de escasa que en los casos anteriores. Un 61% de la población entre 16 y 30 años de edad no asistió a ningún concierto durante el último año. En la población entre 31 a 50 años el porcentaje que no asistió a conciertos es del 69%, y en la población de 51 a más años el porcentaje de personas que no fueron a ningún concierto llega al 77%.

El porcentaje de la población que tiene entre 16 y 30 años de edad que asistió entre una y tres veces a un concierto durante el último año es de 26%. Para el mismo caso, la población con entre 31 y 50 años de edad presenta un 21%, y la población de 51 o más años de edad presenta un 15%. En los tres grupos mencionados el porcentaje que asistió a conciertos entre 4 y 6 veces es de 6%, 4% y 2% respectivamente, y el porcentaje que asistió a conciertos entre 7

y 12 veces es de 3%, 2% y 1% respectivamente. Se puede observar que la asistencia a conciertos se reduce conforme la edad aumenta, pero en todos los casos el porcentaje que asiste a conciertos con mediana frecuencia es escaso.

En los últimos 12 meses ¿asistió usted a conciertos, recitales, presentaciones en espacios abiertos o cerrados (en vivo)?



Figura 3. Frecuencia de asistencia a conciertos en Latinoamérica, por edad.

Basado en la OEI, 2014. Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013.

Asimismo, se puede observar que cuanto mayor es el nivel de educación más frecuente es la asistencia a conciertos. Estos datos permiten establecer un perfil del público actual de conciertos en vivo en Latinoamérica: hombres y mujeres con educación básica o superior completa, de entre 16 y 50 años de edad (este perfil, sin embargo, podrá variar significativamente cuando tomamos en cuenta el género musical al cual pertenecen los conciertos). Observamos, por ejemplo, que el porcentaje de gente que no fue a ningún concierto durante el último año se incrementa notablemente en la población que no ha completado su educación básica, llegando a un 85%, en contraste con el 72% de la población con educación básica completa, el 56% de la población con educación media completa y el 43% de la población con educación superior completa. Es decir, los que no completaron la educación básica y no van a conciertos son el doble de los que completaron la educación superior y tampoco van a conciertos.

Esta relación se invierte cuando indagamos sobre el porcentaje que asiste a conciertos entre una y tres veces por año. Un 10% de la población con educación básica incompleta asiste entre una a tres veces al año, mientras que un 19% de la población con educación básica completa, un 26% de la población con educación secundaria completa, y un 39% de la población con educación superior completa asisten con esa frecuencia. Observamos entonces que tener educación superior completa hace más probable el asistir a conciertos. No obstante, el porcentaje de la población con educación superior completa que asiste a conciertos entre 4 y 6 veces por año es de apenas 9%, y los porcentajes para la asistencia entre 7 y 12 veces al año, o más de 12 veces al año son de 4% y 3% respectivamente. Es decir, aun en la población que, en cuanto al nivel educativo respecta, tiene las mayores posibilidades de asistir a conciertos, la asistencia anual es esporádica.

En los últimos 12 meses ¿asistió ud. a conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos y cerrados (en vivo)?



Figura 4. Frecuencia de asistencia a conciertos en Latinoamérica, por nivel educativo.

Basado en la OEI, 2014. Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013.

De esto se puede concluir, en líneas generales, que sólo una reducida parte de la población asiste a conciertos. Entre la población que va a conciertos lo usual es hacerlo de 1 a 3 veces por año. La población que tiene mayores posibilidades de asistir a conciertos tiene entre 16 y 30 años de edad y educación secundaria o superior completa.

La Coordinación Nacional de Desarrollo Institucional de la Secretaría de Cultura del Gobierno de México publicó el año 2010 el Informe de resultados de la *Encuesta a públicos de la Orquesta Sinfónica Nacional 2009* (Vázquez, 2010). Al respecto de la frecuencia de asistencia a conciertos de música clásica por parte del público de la Orquesta Sinfónica Nacional, el informe mencionado indica lo siguiente:

Casi tres de cada 10 encuestados (29.0%) declaró ir al menos una vez al mes a un concierto de música clásica; 2.5% por debajo de la anterior se encuentra el público que sólo asiste al menos una vez a la semana (26.5%), y una cuarta parte (25.0%) va al menos una vez al año. Existe un pequeño porcentaje de público (7.8%) que nunca va a un concierto de música clásica. Sólo 0.3% de los encuestados expresó ir en periodos menores de una semana y 1.5% tiene el hábito de asistir de seis a 50 veces en un periodo de un año.

Llama la atención que un 7.8% del público de la orquesta encuestado señala que nunca va a conciertos, cuando se entiende que por lo menos ha asistido al concierto en el cual se aplicó la encuesta. Se puede suponer que se trata de un grupo de personas que no tiene hábito de ir a conciertos de música clásica en absoluto, y su asistencia a ese único concierto no refleja lo que son sus hábitos culturales.

Se observa que el mayor grupo de personas (29%) asiste mensualmente a los conciertos de la orquesta, mientras el menor porcentaje (25%) asiste una vez al año. El siguiente grupo importante (26.5%) asiste semanalmente a conciertos de música clásica. Se observa, además, que entre el menor grupo y el mayor existen apenas 4 puntos porcentuales. Se observa entonces que, entre el público de la Orquesta Sinfónica Nacional de México un 55.5% asiste con mediana regularidad, mientras un 25% asiste apenas una vez al año.

La *Radiografía Social de los Gustos Musicales en el Perú* (Instituto de opinión pública PUCP, 2017), documento más reciente publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, ofrece información complementaria a la que acabamos de exponer, por cuanto se ocupa de manera más acotada de las preferencias musicales de la población peruana. El estudio se ocupa de los gustos musicales a nivel nacional, ofreciendo cifras para todo el territorio, pero también desagregándolas en algunos casos por localidades. Dado que el objeto de este estudio

es el rol de las orquestas sinfónicas en las actividades de formación de públicos realizadas por el GTN, y que el GTN se encuentra ubicado en la ciudad de Lima, se consignará las cifras ofrecidas por el estudio mencionado que conciernen a la ciudad de Lima en todos los casos en que sea posible.

El estudio indica que en el ámbito de Lima y Callao un 8.9% de los entrevistados tienen como género musical preferido la música clásica (los entrevistados tuvieron la posibilidad de escoger más de un género musical). A nivel nacional, al presentar los resultados de la encuesta según grupo de edad se obtiene que un 11% de la población de 18 a 39 años de edad indica la música clásica como su género preferido. Un 7.2% de la población entre 30 y 44 años señala la misma preferencia, mientras un 10.1% de la población con de 45 a más años de edad prefieren también la música clásica. Se puede apreciar entonces que se presenta mayor porcentaje de encuestados que prefieren la música clásica entre aquellos que tienen entre 18 y 30 años de edad y los que tienen de 45 a más, produciéndose un menor porcentaje en el grupo de 30 a 44 años de edad.

Este documento también indica que, al presentar los resultados según nivel socioeconómico, la música clásica es preferida en los niveles D y E por un 5.5% de porcentaje de los encuestados. En el nivel C obtiene un 9.5%, y en los niveles B y A obtiene un 23.5%. Es decir se aprecia que, mientras mayor es el nivel socioeconómico, mayor es la probabilidad de preferir la música clásica.

Similarmente, al presentar los resultados a nivel nacional según el nivel educativo se obtiene que, mientras mayor es el grado de educación, mayor es la posibilidad de preferir la música clásica. Entre la población con secundaria incompleta o menor nivel de educación sólo un 3.2% prefiere la música clásica. En la población con secundaria completa el porcentaje se eleva a un 7.2%. En la población con educación superior técnica el porcentaje se eleva a un 10.6% y en la población con educación superior universitaria el porcentaje se eleva a 17.9%.

Ante la pregunta “¿Qué tan frecuentemente asiste usted a conciertos, recitales o fiestas típicas para escuchar su música favorita?” se obtienen los siguientes resultados en Lima y Callao: frecuentemente 3.3%, a veces 18.8%, rara vez 41.3%, nunca 36.2%, no precisa 0.4%. Se puede observar que el grupo mayoritario, con un 41.3% de los entrevistados asiste rara vez

a conciertos y el grupo que le sigue inmediatamente, con 36.2%, no asiste jamás. El público que asiste rara vez o no asiste en absoluto a conciertos suma un 77.5% de los entrevistados.

Un último conjunto de datos de interés para este documento que es ofrecido por la *Radiografía Social de los Gustos Musicales en el Perú* es el lugar que prefieren los encuestados para escuchar su música favorita. En el ámbito de Lima y Callao un 79.9% de los encuestados prefieren escuchar su música favorita en casa, un 13.2% en el trabajo y un 5.4% en un medio de transporte. Este dato se complementa con la información sobre la frecuencia con que los encuestados asisten a conciertos: en Lima y Callao un 3.3% de los encuestados asisten a conciertos frecuentemente, un 18.8% a veces, un 41.3% rara vez y un 36.2% no lo hace nunca. A esto hay que agregar que en Lima y Callao un 52.9% de los encuestados escuchan su música preferida principalmente por medio de la radio, un 10.6% por medio de plataformas digitales (YouTube, Spotify, otras) en internet, un 9.4% por medio de un formato físico personalizado (CD, DVD, VCD), un 7.6% por medio de plataformas digitales en un smartphone y un 6.3% por medio de un canal de televisión. Es importante resaltar que la suma de aquellos que escuchan su música preferida por medio de plataformas digitales en internet y aquellos que lo hacen en plataformas digitales en sus teléfonos celulares es de 18.2%, constituyendo el segundo grupo más grande de este conjunto. La preferencia de plataformas digitales para el consumo de música, como era de esperar, se incrementa en el grupo de encuestados más jóvenes, así como en aquellos que cuentan con mayor educación formal. A nivel nacional un 20.9% de los encuestados con entre 18 y 29 años de edad prefiere escuchar música en plataformas digitales en Internet, y un 16.3% prefiere hacerlo en plataformas digitales en un smartphone (ambos grupos suman 37.2%, cifra que supera ligeramente al 36.4% de encuestados en este grupo de edad que prefieren escuchar música por radio). Estos porcentajes se reducen en los grupos de edad de 30 a 44 y de 44 a más a 7.2% y 4.8% (plataformas digitales en Internet) y 5.9% y 1.8% (plataformas digitales en teléfono o smartphone) respectivamente. Análogamente, el porcentaje de encuestados con educación superior universitaria que prefieren escuchar música en plataformas digitales en el Internet es de 24.6%, y en este mismo grupo el porcentaje que prefiere escuchar música en plataformas digitales en un smartphone es de 12.1%. Para los grupos que tiene educación secundaria incompleta o de menor nivel, los que tienen educación secundaria completa y los que tiene educación superior técnica son de 0.7%, 7.4% y 10.6% (plataformas digitales en el Internet) y de 1.8%, 6.9% y 10.2% (plataformas digitales en teléfono o smartphone) respectivamente. Estos datos sugieren que una porción mayoritaria de la vida musical de la población se da en medios virtuales.

Luego de revisar estos datos es posible concluir que el grueso de la población no asiste a conciertos en general, tanto a nivel latinoamericano como en el Perú en particular. Es posible también concluir que el público que tiene mayor nivel socioeconómico y mayor nivel de educación formal tiene mayor probabilidad de ser aficionado a la música clásica, y es también mayor la probabilidad para los grupos que tienen entre 18 a 30 años de edad o de 45 a más años de edad. Otro dato interesante es que la mayoría de las personas prefieren escuchar la música en casa, y hay un alto porcentaje que prefiere escuchar música por medio de plataformas digitales. Vale la pena preguntar si es que la OSN y la OSNJB, en inclusive el GTN, pueden también ofrecer productos como grabaciones y videos para este significativo grupo de la población.

### **1.3 La formación de públicos en el GTN**

El Ministerio de Cultura del Perú reconoce en el documento *Lineamientos de Política Cultural* (Ministerio de Cultura, 2012) la necesidad de desarrollar una eficiente gestión de las artes que favorezca la producción artística, su mayor difusión y la creación de nuevos públicos, en beneficio de la sociedad peruana. El Programa de Formación de Públicos del GTN responde directamente a esta necesidad.

Como ha sido mencionado en la introducción de este texto, la formación de públicos puede estar presente de una forma u otra en todas las actividades del GTN. Por ello, si bien la creación de su Programa de Formación de Públicos ha traído indiscutibles beneficios a la sociedad peruana, puede también representar un problema el que la formación de públicos en el GTN sea abordada exclusivamente a través de dicho programa. En la medida en que no haya un enfoque transversal de formación de públicos en el GTN no se podrá aprovechar las oportunidades para la formación de públicos que otras actividades ofrecen a través de, por ejemplo, la programación y la información que se entrega al público, en particular a través de los programas de mano. Este aspecto será abordado en detalle más adelante.

El Gran Teatro Nacional fue inaugurado el 23 de julio del año 2011 (Andina, 2011). Entre los muchos beneficios que esto tiene para la gestión de la cultura en el Perú se cuenta la

creación de su Programa de Formación de Públicos. Un documento definitivo sobre su creación y su desempeño hasta el año 2016 es el libro *Primera Llamada*. La motivación para crear el Programa de Formación de Público puede apreciarse en esta cita de Juan Carlos Adrianzén, en el prólogo del libro mencionado.

Cuando en 2011 imaginamos el Gran Teatro Nacional lo hicimos desde la más amplia mirada posible, pensando en un teatro que fuera más allá de ser una moderna infraestructura, o que reuniera la mejor programación, difundiendo lo más destacado de las artes escénicas del Perú y del mundo y que, a la vez, respondiera a una demanda igual de diversa. Imaginamos también esas otras misiones que una infraestructura cultural puede hacer suyas para convertirse en una institución cultural –con mayor razón si es dependiente del Ministerio de Cultura– como cumplir con otras líneas de acción tan importantes y distintas a la programación de espectáculos, vale decir la educación, la inclusión social, el acceso a la cultura, el reconocimiento de nuestra diversidad. (p.13)

El interés por hacer del programa una herramienta para la formación de la ciudadanía se lee también en esta cita de *Primera Llamada*:

Entonces, un programa pensado para formar públicos es una iniciativa que aborda dos frentes en constante diálogo. Como un permanente vaivén. Por un lado, las artes escénicas representan un espacio importante para la reflexión y la formación de pensamiento crítico en la escuela; y, por otro lado, el interés y la demanda por las artes escénicas son el principal motor para la mejora del sector: una mayor y mejor producción por parte de los artistas. Un sistema consolidado, donde un público crítico demanda obras de calidad y donde los creadores cuentan con los medios y los espacios para crear con libertad. (p.28)

En *Primera Llamada* se describe un programa dedicado a realizar actividades en las que se traslada a estudiantes escolares de diversas zonas de la ciudad de Lima hacia el GTN y se les ofrece un espectáculo que les permita acercarse a algunas de las manifestaciones culturales que son parte de la programación del GTN, valiéndose principalmente de los Elencos Nacionales, de animadores culturales (actores profesionales que desempeñan como facilitadores dentro del espectáculo) y de guiones escritos especialmente para la ocasión. Los autores del libro

proponen que el gusto por el consumo de las artes escénicas debe ser formado desde la edad escolar.

Durante las primeras etapas de vida se lleva a cabo la parte crítica del proceso de aprendizaje cultural (Giddens, 2010). Este es el proceso a través del cual aprendemos a vivir en sociedad. Si bien esta adquisición de normas, valores y códigos culturales nunca culmina y se encuentra en una dinámica constante, es en la niñez temprana cuando el niño forma el grueso de sus gustos, de sus hábitos y se adapta a la vida. El consumo de artes escénicas es también un hábito y, como tal, debe ser entrenado. (p.26)

Otra motivación para la creación del Programa de Formación de Públicos, de acuerdo al libro citado, es la necesidad de formar en las personas la capacidad de poder comprender mensajes en obras escénicas. El libro propone que la capacidad de entender los mensajes en las obras escénicas depende de la adquisición de herramientas perceptivas para poder decodificar el contenido de las obras, y se plantea la posibilidad de que la dicha capacidad genere, de manera espontánea, la motivación e interés por consumir artes escénicas en el público escolar.

Algunos sociólogos han señalado que el consumo es una parte del proceso de comunicación entre un emisor y un receptor. Esto quiere decir que cuando vemos una puesta en escena, o nos encontramos frente a cualquier producto cultural, llevamos a cabo la lectura de un mensaje. Una lectura que implica el conocimiento de una serie de símbolos y manejo de códigos que adquirimos a lo largo de nuestra vida. Esos símbolos o códigos son aprendidos a través de la educación escolar o el entorno familiar y social. De esta manera, la obra o pieza adquiere más sentido y motiva un mayor interés en el espectador si es que éste posee los códigos que se requieren para leer lo que oye o ve. (Bourdieu, 2011) Por lo tanto, un niño que ha crecido alejado del arte, probablemente no manejará los códigos ni se sentirá motivado por la experiencia ni participará plenamente ante una actividad artística. (p.27)

Como se puede ver, los autores del libro proponen que el tener contacto con espectáculos de artes escénicas y el recibir información sobre los mensajes que contienen y cómo decodificarlos puede favorecer que los asistentes adquieran el hábito de asistir a espectáculos de artes escénicas. Por ello se entiende que la principal actividad realizada dentro

del Programa de Formación de Públicos haya sido el llevar escolares a presenciar un espectáculo de carácter didáctico. Ello se expresa en el siguiente párrafo.

¿En qué consiste, entonces, formar públicos? Se trata de acercar y brindar herramientas a las personas con el fin de cultivar el interés y fomentar la demanda de las artes escénicas. Que en un futuro próximo estas personas se interesen y las consuman por motivación propia. Así, una mayor demanda de artes escénicas generaría, a su vez, mejoras en la creación y producción de las artes en un contexto determinado. (p.27)

Durante el período que cubre el libro *Primera Llamada* (años 2011 al 2016) el Programa de Formación de Públicos realizaba tres tipos de actividades, todas ellas dirigidas a jóvenes estudiantes: las Visitas Guiadas, las Funciones Didácticas y los Ensayos Abiertos. El texto las describe de la siguiente manera:

Las Visitas Guiadas (VG) fueron pensadas para invitar al público a recorrer los diferentes espacios del teatro. Los maestros deben asistir a una charla previa y luego recoger las guías que les permitirá desarrollar los temas en clase antes de la visita. Ya en el teatro, los visitantes son conducidos por animadores culturales por el foyer, el auditorio, el área detrás de escena, la cabina de luces y sonido y las salas de ensayo de los elencos. Allí observan a los artistas en la ejecución de sus disciplinas. A través de estos recorridos, el público se aproxima a los procesos de cada práctica y a los actores que participan en los espectáculos culturales. Una VG le permite al espectador conocer los detalles técnicos, los espacios y procesos de la creación para llevar a cabo un espectáculo. La novedad es que la visita no se limita a los espacios convencionales por los que transita habitualmente el público que acude a una función, sino que los visitantes se asoman al mundo íntimo del artista, a sus salas de entrenamiento e, incluso, brevemente, a sus ensayos.

El GTN cuenta con una infraestructura vistosa, por lo cual es comprensible que una visita guiada ofrezca un atractivo particular. Existen espacios al interior del teatro a los que normalmente el público no puede ingresar, cuya visita puede ofrecer una perspectiva íntima de los esfuerzos y equipamiento que son necesarios para presentar manifestaciones culturales como las que ofrece el GTN. Las VG tienen efectivamente el potencial de despertar en los asistentes el interés por asistir a los espectáculos ofrecidos en el GTN.

Sobre las Funciones Didácticas, el texto dice:

Las Funciones Didácticas (FD) buscan acercar al espectador a la comprensión de una puesta en escena o una obra en particular. Por ello, la actividad se presenta con un formato similar al de un espectáculo, con los espectadores en las butacas. Es una función estructurada para enseñar y entretener a la vez, pero diseccionando las partes de una coreografía, una propuesta musical, una obra lírica o una danza folclórica. Así se pueden explicar cuáles son los elementos que la conforman o que motivaron su creación. Incluso revela algunos procesos invisibles a la obra final como las formas de calentamiento e interpretación inherentes a cada especialidad. Aquí se materializa la premisa de que un espectador no es un sujeto pasivo que solo recibe información desde el escenario, sino que tiene la capacidad de preguntarse sobre lo que ve y reflexionar sobre la obra. (Ranciere, 2010) Por ello, si bien se realiza una exposición de los creativos sobre cómo se da forma a la pieza, al final se busca fomentar la apertura de un espacio para dialogar, opinar y preguntar a los bailarines, cantantes, músicos y directores sobre todo aquello que se les viene a la mente. Incluso las preguntas se extienden a temas personales y vocacionales.

Así como las Visitas Guiadas revelan aspectos de la infraestructura de un teatro que suelen ser desconocidos por el público en general, las funciones didácticas permiten a los asistentes, al diseccionar las propuestas artísticas que presentan, identificar sus diversos componentes y apreciar las relaciones entre ellos. Esto apunta naturalmente a lograr un mayor interés por un trabajo artístico a partir de una mayor comprensión sobre cómo ha sido construido.

Sobre los Ensayos Abiertos, el texto dice lo siguiente:

Los Ensayos Abiertos (EA) están directamente asociados a los ensayos generales de las Orquestas Sinfónicas o de artistas independientes que se presentan en el Gran Teatro Nacional y que, voluntariamente, acceden a participar en la actividad. Un ensayo general es la última prueba que se realiza antes del estreno, y debe incluir la puesta en escena con luces, vestuarios, escenografía y todos los detalles que no necesariamente están presentes en los ensayos previos. El ensayo general es crucial, pues se pasa íntegramente y de corrido la obra, marca el fin de la etapa de preparación y sirve para

hacer las últimas correcciones, precisar movimientos y, en definitiva, constatar que todos los niveles del espectáculo están hilados perfectamente, como en una partitura musical. Los EA promueven que el público se acerque a uno de los momentos más importantes previos a una función. El objetivo de presenciar un ensayo general es mostrar todo el trabajo de precisión y creatividad que hay detrás de una obra para movilizar las emociones del público que acude a un espectáculo. (P.62)

Un ensayo general de una obra artística suele desplegar una versión completa de la obra a presentar. Mediante los Ensayos Abiertos el PFP obtiene el beneficio de presentar ante los estudiantes un espectáculo completo, con el objetivo de que el impacto de la experiencia anime a los asistentes a interesarse por el consumo de las artes escénicas.

Entre las actividades mencionadas las orquestas sinfónicas han sido utilizadas en los Ensayos Abiertos. *Primera Llamada* ofrece esta evaluación sobre los resultados:

A través de encuestas y entrevistas se pudo detectar que el Ensayo Abierto no era la mejor opción para el público infantil. Recordemos que, atendiendo a los procesos artísticos, un ensayo general no está pensado para tener público ni propone un diálogo activo con el observador. Además, hubo momentos en que los artistas se sintieron incómodos con la presencia de observadores, pues no todos los infantes entienden, a la primera, la necesidad de los artistas de mantener una atmósfera adecuada que facilite la concentración, el autoexamen y la asimilación de lo que está sucediendo en escena. Se hizo evidente que, en el Ensayo Abierto, el componente pedagógico se diluía. Por ello se decidió, más adelante, admitir en los EA solo el acceso de estudiantes de música, miembros de una orquesta o, al menos, público que ya estaba familiarizado con la música en vivo. (p.118)

El fracaso de los Ensayos Abiertos supuso el apartamiento, al menos momentáneo, de las orquestas sinfónicas del Programa de Formación de Públicos.

*Primera Llamada* da también cuenta de otro problema revelado por la medición de resultados del Programa de Formación de Públicos:

Algo similar sucedió con la entrega de pases al finalizar las Visitas Guiadas. A los niños que asistían a estas actividades les dábamos una breve charla y un Pase Especial – entradas dobles a un espectáculo posterior– junto con una carta dirigida a los padres de familia. La idea era promover el regreso de los estudiantes a una función real y exponer a la misma experiencia a algún miembro de su familia. Si bien los pases generaron entusiasmo en los niños, el equipo de gestión no imaginó que la disponibilidad de los padres para acompañar a sus hijos sería decisiva, pese a lo atractiva que resultara la oferta; o en la dificultad de las familias para movilizarse hasta el teatro. Por lo tanto, la respuesta fue muy débil. (p.66)

Esto revela la necesidad de revisar las premisas sobre las cuales se basó el Programa de Formación de Públicos durante esos años; parece que es posible generar interés por las artes escénicas con actividades como las ofrecidas por el PFP, pero es necesario evaluar si dicho interés es sostenible en el tiempo, y en qué medida otros factores de índole pragmático, como por ejemplo la facilidad de movilizarse hasta el teatro, pueden ser un impedimento para que los beneficiarios del PFP repitan, por iniciativa propia, una visita al Gran Teatro Nacional.

Al respecto, el documento que acabamos de citar concluye lo siguiente:

Pero el análisis también brindó muy buenas noticias sobre aquello que sí estaba funcionando. Por ejemplo, el contacto con los artistas de los elencos nacionales generó un impacto potente y agradable en los escolares, quienes enfatizaron su interés por el trabajo del ballet. De la misma manera, los animadores culturales -actores capacitados como guías e interlocutores entre el público y los artistas- fueron evaluados positivamente por ser atentos y amables, y toda la experiencia se asoció a un espacio de distintos aprendizajes. El grado de satisfacción de los asistentes al final de la experiencia superaba el 97%. Ingresar a un nuevo lugar, conocer otras dinámicas, guardar respeto y silencio en la sala, reconocer cuándo aplaudir y generar nuevos intereses en las artes escénicas era posible. Entonces nos dimos cuenta de que los objetivos planteados para el largo plazo eran posibles de ser alcanzados y que estábamos en el camino correcto. (p.67)

Se entiende entonces que el PFP cuenta con indicadores extremadamente positivos para los aspectos cualitativos del programa, y temas por resolver en lo que respecta a los indicadores cuantitativos.

El séptimo capítulo de *Primera Llamada* se ocupa de los estudios que se hicieron para medir los resultados del Programa de Formación de Públicos. El estudio fue encargado a la consultora Marka Cultura & Marketing, que se especializa en investigación de mercados y temas relacionados a las políticas públicas y el análisis de audiencias en las artes escénicas. Los resultados de estos estudios indican coincidencias entre el público asistente a las actividades del PFP y la población peruana en general: poca frecuencia de asistencia a actividades de artes escénicas y poco interés por manifestaciones culturales como la música sinfónica o el ballet:

Con respecto a los intereses del público, también se identificaron algunas características importantes. La experiencia escénica de mayor cercanía y que genera mayor interés en los participantes es la danza, ya que las escuelas suelen promover activamente espacios de difusión del folclore. Aún si no conocían de cerca ninguna manifestación de danza, estaban interesados en conocerla. Del mismo modo sucede con el circo, cuyo representante más conocido es La Tarumba, grupo de teatro, circo y música nacional. Las disciplinas menos conocidas son el ballet y la sinfónica. Este es un indicador fundamental para la labor del PFP, ya que en el Gran Teatro Nacional se llevan a escena principalmente espectáculos de danza y música. Esto revelaría que las actividades del teatro están cubriendo un espacio que antes estaba vacío. No obstante, también se trata de una demanda aún inexistente ya que el ballet es la experiencia escénica que genera mayor desinterés entre los participantes. (p.121)

Como se ha indicado, el libro *Primera Llamada* describe el Programa de Formación de Públicos desde su fundación hasta el año 2016. Al respecto de las actividades que se realizan actualmente Melissa Giorgio, coordinadora del Área de Públicos de Gran Teatro Nacional, comenta lo siguiente:

El Programa de Formación de Públicos desarrolla como actividades actualmente las Visitas Guiadas, que son recorridos por el Gran Teatro Nacional, y las Funciones Didácticas, que son espectáculos específicamente creados para niños de primaria y para

chicos de secundaria, relacionados principalmente al folclore, la ópera y el teatro. (M. Giorgio. Comunicación personal, 20 de noviembre de 2019).

Al respecto del rol que cumplen las orquestas sinfónicas en la actualidad dentro del Programa de Formación de Públicos, Giorgio comenta:

En este momento el Programa de Formación de Públicos no tiene ninguna actividad que involucre ni a la Orquesta Sinfónica Nacional ni a la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario. En el año 2014 hicimos en función didáctica con la Orquesta Sinfónica Nacional la obra *Pedro y el Lobo*. Después de esa experiencia nosotros no hemos tenido ningún proyecto con ninguna de las dos orquestas. Es complejo programar horarios extras de ensayo para los músicos de las orquestas por proyectos particulares del programa. Actualmente el Programa de Formación de Públicos trabaja proyectos sólo y exclusivamente con el Ballet Folklórico Nacional y el Coro Nacional. (M. Giorgio. Comunicación personal, 20 de noviembre de 2019).

Existen, sin embargo, actividades dentro de la programación del teatro que no son parte del Programa de Formación de Públicos pero que tienen contenido relacionado a la formación de públicos. Melissa Giorgio comenta:

Este año hicimos un ciclo de espectáculos llamado *Las Aventuras Musicales de Sisi y Lala*. No es una actividad del Programa de Formación de Públicos, sino que es parte de la programación familiar del teatro. La primera obra del ciclo, *Sisi y su Primer Concierto*, es una obra de teatro familiar. En ella participó la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario. Es la historia de una niña que mágicamente cae dentro de una partitura musical. Al caer desordena todas las notas, el tiempo, la clave, todo cae fuera del pentagrama, y la aventura es cómo, con la ayuda de la diosa Euterpe y de su perrita Lala, Sisi va a ir recomponiendo el pentagrama y a la vez aprendiendo sobre el ritmo, las notas musicales, para qué sirve la clave de sol, por qué tiene esa forma. Dentro esta obra de teatro, que tiene por supuesto el propósito de ser educativa, hay también participación del público. Las siguientes 2 obras se llamaron *Sisi y su Primera Ópera*, que tuvo participación del coro nacional Coro Nacional de Niños, y *Sisi y su Primer Ballet*, en la que tuvimos la participación de algunos solistas del Ballet Nacional. Esto es parte de la programación familiar del GTN, que tiene también la

misión de formación de públicos, pero no es directamente parte del Programa de Formación de públicos. (M. Giorgio. Comunicación personal, 20 de noviembre de 2019).

Se aprecia en los comentarios de Giorgio que efectivamente existe programación dentro del GTN que cumple funciones asociadas a la formación de públicos y que no son parte del PFP, lo cual permite incidir en la posibilidad de pensar en la formación de públicos no solamente como la tarea de un programa específico, sino como un enfoque transversal a múltiples actividades del GTN.

#### **1.4 La asistencia de público a la OSN y OSNJB**

Toda actividad de una orquesta es -o puede ser- formación de público. Por ello, se va a analizar la asistencia a los conciertos y se verá también en el siguiente capítulo si la perspectiva de formación de público está presente en estas actividades. Ya se indicó que la formación de público puede ser abordada no solamente a través de unas acciones específicas sino también como un enfoque en toda la gestión de las orquestas y de cualquier otro elenco.

El Ministerio de Cultura cuenta con seis Elencos Nacionales: el Ballet Nacional, el Elenco Nacional de Folclore, el Coro Nacional, el Coro Nacional de Niños, la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario. El Ministerio de Cultura ha publicado, por medio de la plataforma InfoCultura, las cifras del total de asistentes por año a los espectáculos ofrecidos por cada uno de estos elencos. Para este texto se han incluido las cifras desde el año 2013, que es el primer año completo en que el Gran Teatro Nacional ofreció espectáculos (conviene recordar que el Gran Teatro Nacional es inaugurado el 12 de Julio del 2012), hasta el año 2019. En el siguiente cuadro se pueden apreciar las cifras:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ballet Nacional	34,418	34,453	15,198	13,657	24,431	23,282	25,153
Coro Nacional	24,687	13,466	11,666	15,814	12,196	16,089	24,375
Coro Nacional de Niños	29,100	15,895	19,438	15,611	24,473	26,268	26,642
Elenco Nacional de Folclore	39,514	22,070	39,527	27,247	37,755	45,717	53,134
Orquesta Sinfónica Nacional	38,515	21,051	20,673	21,435	34,911	38,937	43,685
Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil	4,767	4,431	10,396	12,824	6,096	13,184	14,949

Cuadro 1. Número anual de asistentes, Elencos Nacionales.

Basado en datos extraídos de <http://infocultura.cultura.pe/infocultura/>

El siguiente gráfico permite visualizar el progreso de la asistencia a cada uno de los Elencos Nacionales:

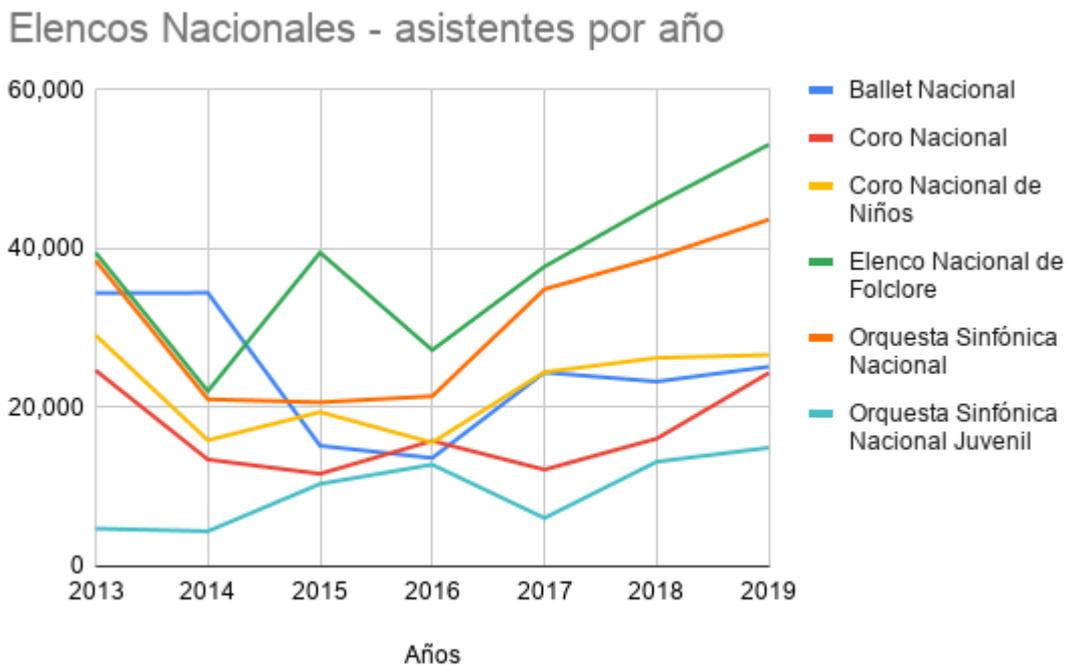


Figura 5. Curvas de asistencia anual de asistentes, Elencos Nacionales.

Basado en datos extraídos de <http://infocultura.cultura.pe/infocultura/>

Se aprecia que todos los Elencos Nacionales, excepto el Ballet Nacional y la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario, experimentaron un pronunciado declive en la asistencia de público el año 2014. Esto puede deberse a que la inauguración del GTN el año 2012 haya creado gran expectativa y demanda por todos sus espectáculos durante el año 2013, y que el entusiasmo haya decaído al año siguiente.

Se aprecia también que todos los elencos, con la excepción del Ballet Nacional, registran una tendencia al alza desde el año 2014 en adelante. Incluso algunos elencos, como el Elenco Nacional de Folclore, la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario han logrado superar el año 2019 los niveles de asistencia que obtuvieron en el año 2013.

Otro dato a considerar es el número total de presentaciones por año de cada uno de los elencos. Las cifras son las siguientes:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ballet Nacional	35	49	23	25	30	29	26
Coro Nacional	42	31	27	43	41	19	33
Coro Nacional de Niños	31	37	33	43	54	49	46
Elenco Nacional de Folclore	30	31	40	31	40	77	43
Orquesta Sinfónica Nacional	38	27	28	28	28	27	39
Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil	5	13	14	18	11	17	18

Cuadro 2. Número de presentaciones por año, Elencos Nacionales.

Basado en datos extraídos de <http://infocultura.cultura.pe/infocultura/>

Los datos de este cuadro se expresan en el siguiente gráfico:

## Elencos Nacionales - número de presentaciones por año

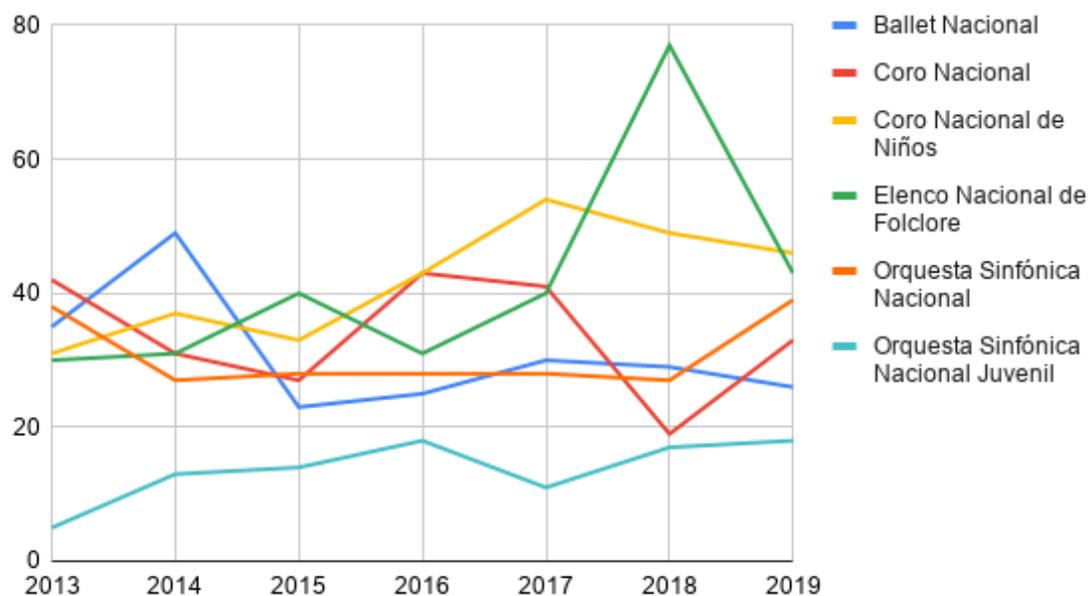


Figura 6. Curvas de número de presentaciones, Elencos Nacionales.

Basado en datos extraídos de <http://infocultura.cultura.pe/infocultura/>

Se puede apreciar en el gráfico que el número de presentaciones del Elenco Nacional de Folclore se ha incrementado notablemente de 31 el 2016 a 77 el 2018, aunque luego haya un descenso a 43 el año 2019. Observamos también que la OSN ha mantenido un número estable de presentaciones por año, que oscila entre las 27 y 28 funciones, desde el 2014 hasta el 2018, presentando un incremento significativo a 39 el año 2019. Observamos también que la OSNJB ha mantenido un crecimiento sostenido de sus presentaciones, salvo en el año 2017 en el que registra una baja a 11 presentaciones, 7 menos que el año anterior.

La información combinada de ambos cuadros permite calcular un promedio de asistentes por presentación a cada una de las funciones de los Elencos Nacionales. Los resultados son los siguientes:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ballet Nacional	983.37	703.12	660.78	546.28	814.4	802.82	967.4
Coro Nacional	587.78	434.38	432.07	367.76	297.5	846.78	738.6
Coro Nacional de Niños	938.7	429.59	589.03	363.04	453.2	536.08	579.2
Elenco Nacional de Folclore	1317.13	711.93	988.17	878.93	943.9	593.72	1235.7
Orquesta Sinfónica Nacional	1013.55	779.66	738	765.53	1246	1442.11	1120.1
Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil	953.4	340.84	742.57	712.44	554.2	775.52	830.5

Cuadro 3. Promedio de asistentes por presentación. Elencos Nacionales.

Basado en datos extraídos de <http://infocultura.cultura.pe/infocultura/>

Se observa un incremento importante en el promedio de asistentes por presentación para la OSN desde el año 2015, con 738 asistentes en promedio, hasta el año 2018, con 1442.11 asistentes en promedio (casi el doble), aunque se observa luego un ligero descenso a 1120 el año 2019. Se observa también que el elevado número de asistentes del año 2013, por los motivos expuestos anteriormente, ha sido superado tanto en los años 2017, 2018 y 2019. La OSN y el Coro Nacional son los únicos elencos que en los años 2018 y 2019 lograron superar las cifras de asistencia promedio por presentación del año 2013.

El promedio de asistentes por presentación se expresa también el siguiente gráfico:

## Elencos Nacionales - promedio de asistentes por presentación

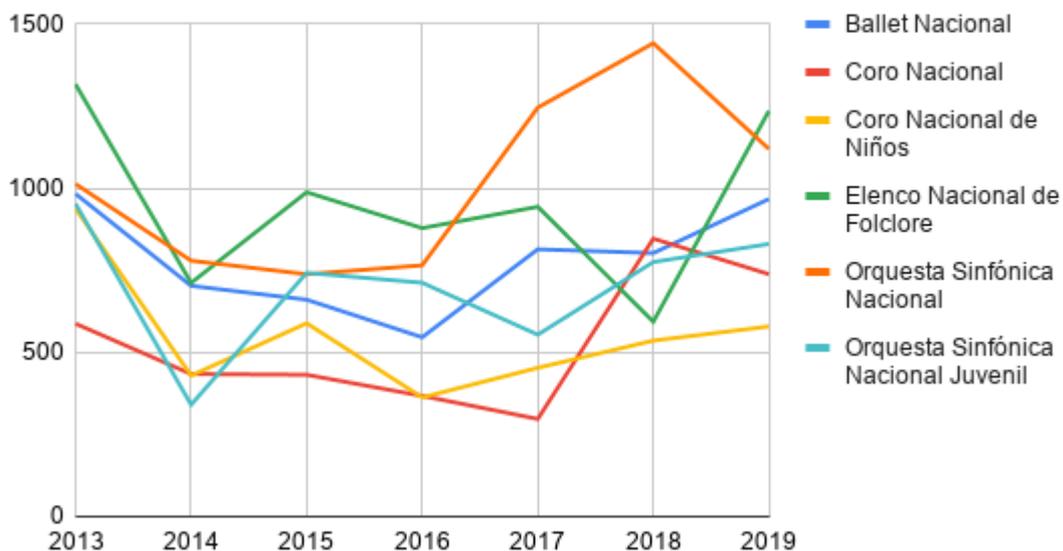


Figura 7. Curvas de promedio de asistentes por presentación, Elencos Nacionales.

Basado en datos extraídos de <http://infocultura.cultura.pe/infocultura/>

El gráfico permite visualizar el pronunciado incremento de asistentes en promedio por presentación de la OSN, que supera la asistencia promedio de todos los otros elencos, exceptuado el Elenco Nacional de Folclore en el año 2019, por un pequeño margen. La OSN registra una caída significativa el año 2019, pero se mantiene por encima de la mayoría de elencos y por encima de su propio punto de partida el año 2013. En general todos los elencos registran una tendencia al alza en el promedio de asistentes por presentación, salvo el Coro Nacional y la OSN que caen el año 2019 luego de mantener tendencia al alza hasta el año 2018.

Como se puede apreciar, si bien en el primer mundo suele haber preocupación al respecto de la disminución y envejecimiento del público de las orquestas sinfónicas (como se detalla posteriormente), en el caso de la OSN y de la OSNJB lo que se aprecia es más bien un crecimiento constante del público, aunque la falta de recolección de datos no permite hacer afirmaciones al respecto de si hay o no hay envejecimiento en este público. Tampoco es posible especular de manera informada al respecto del motivo por el cual el público de estas orquestas tiene tendencia a incrementarse, debido nuevamente a la falta de más datos y de mediciones frecuentes que permitan visualizar tendencias.



## Capítulo 2.

### Propuestas para la formación de público

#### 2.1 La problemática mundial.

Las orquestas sinfónicas a nivel mundial vienen experimentando un declive en el volumen de su público desde hace ya varias décadas (Cooper, 2016). Este es un tema sensible particularmente en países que siguen el modelo anglosajón de gestión cultural, en el cual el financiamiento de las orquestas puede depender de la cantidad de personas que son abonados de sus temporadas de conciertos. Esto ha generado una serie de estrategias y literatura académica que son relevantes para el presente texto.

Una preocupación generalizada al respecto de la audiencia para la música sinfónica es que dicha música pueda resultar poco atractiva para los gustos de las audiencias jóvenes. En muchos países la edad promedio del público que asiste con alguna regularidad a conciertos de orquestas sinfónicas ha ido aumentando. Por ejemplo, *The Audience Agency*, una organización sin fines de lucro que tiene como misión asistir con datos estadísticos a las organizaciones culturales del Reino Unido, menciona en su reporte 2014 - 2016 sobre públicos para la música clásica que el 42% del público de música clásica en el Reino Unido tiene una edad de entre 41 y 61 años, que el 37% tiene más de 61 años y que apenas un 7% tiene menos de 30 años. Esta situación, naturalmente, genera el temor de que el volumen de personas que asisten a conciertos de este tipo disminuya sensiblemente al fallecer una porción de su público actual de edad avanzada por motivos naturales. Un buen ejemplo de la profundidad de esta preocupación es esta cita del diario *The Guardian* al respecto de declaraciones hechas por el compositor norteamericano John Adams:

A principios de este año, John Adams le leyó los ritos fúnebres a la música clásica. Dijo en una entrevista en Radio 3 que no estaba del todo seguro de que, como género, sobreviviría a los cortos períodos de atención de la generación de Twitter. La ópera tampoco podría sobrevivir, excepto en manos de empresas que produzcan los viejos caballos de guerra año tras año y eviten trabajos nuevos o difíciles. Las audiencias de música clásica eran 'las más tímidas y reacias al riesgo' de todas las audiencias artísticas, dijo Adams. (Davey, 2017)

La Liga de Orquestas Americanas (League of American Orchestras) emitió el año 2009 un reporte, titulado *New Audience Research Findings*, resumiendo las conclusiones de dos estudios estadísticos al respecto de la participación del público norteamericano en las artes, el *National Endowment for the Arts 2008 Survey of Public Participation in the Arts* y el *Audience Demographic Research Review* de la propia liga. Si bien se trata de estudios realizados hace diez años, son representativos de la preocupación actual por la sostenibilidad de las orquestas sinfónicas en el primer mundo. Ambos reportes indican que el público de las orquestas sinfónicas está envejeciendo a una velocidad mayor a aquella en la cual envejece la población general. Se indica que el promedio de edad de los asistentes a conciertos de música clásica se ha ido elevando de manera constante, desde un promedio de 40 años en 1982 hasta un promedio de 49 años en el año 2008, mientras la edad promedio de la población en general ha subido de 39 a 45 años durante el mismo período de tiempo. El estudio también indica que las cuotas de participación tienen tendencia a reducirse entre generaciones y dentro de una misma generación. Las cuotas de participación tienden a ser menores a una misma edad en las subsiguientes generaciones. Se indica que, por ejemplo, personas pertenecientes a la generación X que se encuentran en sus 30s tienen menor participación (9%) que la de los baby boomers tardíos cuando tenían la misma edad (11%). De manera similar, la participación se reduce dentro de una misma generación. Por ejemplo, personas pertenecientes a la generación llamada Late Silents que se encuentran en sus 60s participan menos (14%) que cuando estaban en sus 40s (17%).

El estudio indica también un hecho que no suele ser tomado en cuenta en los esfuerzos por la formación de públicos, pues en general se entiende que el fin de la formación de públicos es profundizar una relación con el público que asiste a los teatros o auditorios. El estudio indica que, en la población norteamericana, es mayor el porcentaje de personas que escucha grabaciones o emisiones de música clásica (incluyendo música que es transmitida por medio del Internet) que el porcentaje de la población que asiste a conciertos en vivo. De hecho, un memo de la Liga de Orquestas Americanas (2011), donde se resumen los resultados del estudio, dice:

Más estadounidenses escuchan transmisiones o grabaciones de música clásica (incluso en línea) que a las que asisten en vivo. La música clásica atrae al mayor número de oyentes adultos en comparación con el jazz, la ópera, los musicales y la música latina.

Casi el 18% de la población estadounidense escucha transmisiones o grabaciones de música clásica. (...) Los estadounidenses están recurriendo a las actuaciones en línea en números récord. Del 70% de los adultos estadounidenses que se conectan en línea con regularidad, más del 30% accedió a representaciones artísticas en línea.

Es decir, existe un conjunto de personas que accede a bienes culturales producidos por las orquestas sinfónicas sin asistir a los conciertos. Esto puede ser importante tanto por la posibilidad de promover que dicho grupo asista a conciertos en vivo como por la posibilidad de entender la acción y efecto del trabajo de las orquestas sinfónicas más allá del ámbito de los conciertos en vivo. De hecho, el estudio menciona que se ha registrado entre los encuestados un alto porcentaje, entre los que acceden regularmente a Internet, de personas que acceden a ejecuciones artísticas por ese medio.

Como se ha dicho anteriormente, la problemática del declive del público de las orquestas sinfónicas es un problema mundial. Esto ha generado reacciones en diversos sectores en busca de soluciones, muchas de las cuales son innovadoras e ingeniosas. Si bien en el Perú, por los datos de que se dispone, no necesariamente existen los mismos problemas de audiencia para las orquestas sinfónicas, las soluciones propuestas para el primer mundo pueden ser útiles de cara al problema de cómo puede mejorar la formación de públicos en las orquestas locales. Se revisará ahora algunas de las propuestas que se han ensayado en el primer mundo para enfrentar el problema de público de las orquestas sinfónicas.

## **2.2 La apuesta innovadora de Aubrey Bergauer**

Aubrey Bergauer (2017) ha propuesto un cambio de paradigma en su artículo *Audience Development: The Long Haul Model*. Si bien el artículo escrito por Bergauer se ocupa de una realidad muy distinta a la de las orquestas del Ministerio de Cultura del Perú, lo que se considera pertinente para este texto es la revisión de paradigmas en cuanto a una serie de indicadores o parámetros que pueden ser adaptados a nuestra realidad. La OSN y la OSNJB, por ser orquestas completamente subvencionadas por el Estado Peruano, no tienen necesidad de ocuparse de la recaudación de fondos para su subsistencia, pero las reflexiones hechas sobre ese tema en otros entornos pueden relacionarse con temas propios de la formación de públicos. Las apreciaciones de Bergauer al respecto pueden ser, por ello, reveladoras.

La forma en que Aubrey Bergauer aborda el problema consiste fundamentalmente en criticar el proceso por medio del cual la orquesta California Symphony consigue donantes y abonados para sus temporadas de conciertos, y proponer una alternativa. Bergauer diseñó un plan enfocado en el largo plazo, en lugar del corto plazo. Propone que el modelo tradicional de conseguir subscriptores y donantes para las organizaciones culturales en los Estados Unidos es en alguna medida depredatorio en el sentido de que se trata de inducir a potenciales donantes o abonados, muy rápidamente y por una diversidad de medios, a comprometer mayores recursos. Es así que una persona que haya asistido a un concierto o haya comprado sus entradas a través de un sitio web puede recibir una diversidad de ofertas en muy poco tiempo, arriesgando producir saturación y rechazo en el potencial abonado. Bergauer, por el contrario, propone diseñar un camino para cada tipo de usuario, concentrándose exclusivamente en que cada individuo dé el siguiente paso dentro de dicho camino. Ello implica, por ejemplo, que su organización (California Symphony) no hace pedidos de donativos antes de que los usuarios hayan comprado un abono por segundo año consecutivo. Los resultados se muestran muy promisorios. Según Bergauer, mientras que, durante un período de tres años, a nivel nacional (en Estados Unidos) se aprecia un descenso del 5% en los ingresos por venta de abonos, la California Symphony registra un 71% de incremento. Mientras el tamaño total de asistentes a conciertos registra un descenso a nivel nacional de 11%, California Symphony registra un incremento de 70%.

Al referirse a la motivación para el enfoque en el corto plazo que se aprecia en las estrategias tradicionales de otras orquestas para conseguir financiamientos, Bergauer menciona siete motivos que se resumen a continuación.

Uno, los ingresos de las orquestas están atados a prácticas del pasado. Es decir, aun cuando el modelo tradicional muestra un serio declive en el presente, es todavía eficiente en producir grandes sumas de dinero, y las orquestas o las organizaciones de las que ellas dependen no pueden simplemente renunciar a prácticas antiguas porque implicaría renunciar a los fondos que aún se consiguen por ese medio. Si bien esto no se aplica al funcionamiento de las orquestas en el Perú, es útil porque hay aspectos económicos que tienen consecuencias para la formación de público en cuanto sean un factor que inflencie la decisión de asistir o no asistir a un concierto de una persona. Es posible por ejemplo, en imitación de las soluciones propuestas por Bergauer, pensar en ofrecer abonos o paquetes de conciertos que ofrezcan una ventaja

económica para determinado público potencial en el Perú, como pueden ser por ejemplo los estudiantes de centros estatales de formación universitaria. También es posible que los estudiantes de universidades estatales no estén enterados de la oferta actual de entradas en la OSN y OSNJB. En el mundo, y también en el Perú, suele asociarse la asistencia de conciertos de ópera o música clásica con una élite (Melgar, 2014) (Fulker, 2017). De hecho, en Perú los precios para los conciertos de la Sociedad Filarmónica son prohibitivos para un grueso sector de la población estudiantil. Por ejemplo, los precios para el concierto de Maxim Vengerov (Sociedad Filarmónica de Lima. s.f.) el 9 de junio del año 2017 fueron desde los 33 soles hasta los 420 soles, y la totalidad de entradas de 33 soles, en asientos como muy poca visibilidad, fueron apenas un 9,33% del total de entradas ofrecidas para el concierto (97 asientos de un total de 1039). El precio de la entrada en el sector siguiente es de 80 soles (con descuento por ser abonado de la temporada), y no existen descuentos para estudiantes en ninguno de los otros sectores del auditorio. En contraste, las entradas tanto para los conciertos de la OSN como de la OSNJB en el cuarto piso del GTN, con perfecta visibilidad, cuestan 7,5 soles para los estudiantes. Y el total de entradas a este precio representa un 15.3% del total de asientos disponibles (198 de 1287), y todas las entradas de todos los otros sectores del teatro tienen un descuento del 50% para estudiantes (Teleticket, s.f.). Entonces, es posible que exista público que no asiste a los conciertos de la OSN ú OSNJB porque asume que se enfrentará con precios como los de la Sociedad Filarmónica, cuando la realidad es muy diferente.

Dos, mediciones imperfectas. Bergauer hace énfasis en la importancia de interpretar correctamente los datos con que se cuenta y no hacer asunciones a la ligera. Ofrece el ejemplo de las grandes bases de datos con información de contacto de potenciales clientes. Bergauer recalca que poseer una base de datos grande no implica automáticamente que se esté atendiendo a un mayor número de personas, lo que realmente implica es que se ha atendido una sola vez a muchísimas personas, pero sólo con la información de contacto no se sabe cuántas de esas personas han respondido o siguen siendo atendidas por la organización. Bergauer sugiere que un indicador más apropiado es el porcentaje de personas que responde a las ofertas o invitaciones. “Lo más grande no es siempre lo mejor, y lo más grande es casi siempre lo más caro”, concluye. Este punto es relevante para el presente texto porque ilustra no solamente la necesidad de recolectar datos sobre la audiencia de la OSN y la OSNJB, también porque permite visualizar formas más directas de mantener un contacto con el público de las orquestas mencionadas, y cuál puede ser el enfoque al respecto de qué mensajes se envían a qué público. Ambas orquestas pueden conformar también bases de datos de su público y enviar mensajes de

distinto tipo y frecuencia a distintos sectores de su público para motivar la asistencia a determinados conciertos.

Tres, énfasis en resultados a corto plazo. Bergauer relata que una diversidad de agentes involucrados en el financiamiento de la orquesta demandan resultados en el corto plazo. Financistas, organizaciones fiscalizadoras, y los directorios de las organizaciones que administran las orquestas. Esto genera una gran presión por producir resultados inmediatos, que afecta negativamente la capacidad de las organizaciones de planificar sus finanzas para el mediano y largo plazo. Esto es relevante para este texto porque, al margen del tema financiero, es posible que la OSN y la OSNJB se planteen objetivos a corto, mediano y largo plazo relacionados a la formación de públicos. En dicho contexto, siempre existirá la tentación de concentrar todos los esfuerzos en los resultados inmediatos.

Cuatro, ausencia de una cultura que acepte el fracaso. Está relacionado con el punto anterior. Como la presión por obtener resultados inmediatos es muy grande, hay poca tolerancia para hacer experimentos que no reporten ganancias inmediatas, perjudicando la capacidad de las organizaciones para la innovación. De forma similar, en la OSN y la OSNJB puede existir reticencia a experimentar cambios en la programación o la forma en que se relacionan con el público, no por motivos de orden económico, pero sí por un temor al fracaso en otros frentes: no atraer suficiente público, perder el favor de los sectores más conservadores del público, etc. Es indispensable, aun en la ausencia de factores económicos como los descritos, tener un grado de tolerancia a la experimentación e inclusive al fracaso si es que se pretende hacer cambios en un modelo que tiene décadas de funcionamiento.

Cinco, desconocimiento sobre cómo hacer las cosas de una forma diferente. El aislamiento entre los departamentos de marketing y de desarrollo y el foco en conseguir nuevos abonados o donantes provoca que los miembros de una organización se concentren en “asegurar una venta”, en lugar de pensar en cuáles son las necesidades que pueden satisfacer en sus clientes. De manera análoga, la OSN y la OSNJB tiene una forma de hacer, por ejemplo, los programas de mano de sus presentaciones, y no parece que se hubiera planteado reformar dichos métodos en función a las necesidades actuales del público. Esto será abordado con mayor detalle posteriormente.

Seis, falta de disciplina. En el escenario descrito en los párrafos anteriores es difícil para las organizaciones plantearse la necesidad de no explotar a su clientela. La imperante necesidad de producir resultados financieros inmediatos no favorece que las organizaciones reflexionen sobre qué acciones tomar o dejar de tomar para cultivar a su audiencia en el largo plazo. Existe el riesgo de ser impulsivos y extraer “todo el beneficio posible” de gente que ha comprado una entrada por primera vez. Es necesaria una cuota de disciplina para considerar cuál es la relación que se quiere tener con el público en el largo plazo. De manera análoga, puede existir en la OSN y la OSNJB poca voluntad de introducir cambios porque el modelo actual para hacer las cosas no produce, de primera impresión, mayores problemas. La confección de los programas de mano, por ejemplo, produce probablemente un efecto satisfactorio entre aquellos que los confeccionan y los miembros de la orquesta, pero no necesariamente en la misma medida entre el público, como veremos posteriormente. Para tal caso, es posible que los elaboradores de los programas y las orquestas tuvieran que dejar de lado sus preferencias personales en cuanto a la confección de programas en favor de prácticas que tengan mayor efectividad dentro de un enfoque que considere la relación entre los programas de mano y la formación de públicos.

Y siete, falta de tiempo. La situación descrita anteriormente favorece que las organizaciones no tengan tiempo para esperar los resultados de sus acciones antes de confeccionar sus planes de trabajo y provoca también que los miembros de las organizaciones no tengan tiempo en su día a día para pensar en nuevas formas de hacer las cosas. Esto sucede también en las orquestas mencionadas en la medida que cuentan con poco personal administrativo y su tiempo está dedicado principalmente a sostener el funcionamiento regular de la orquesta, sin que sea necesariamente parte de su trabajo planificar estrategias en el corto, mediano y largo plazo que contribuyan a la formación de público, o inclusive sin que se les planteen la tarea de reflexionar sobre cómo puede o debe ser la relación del público con las orquestas.

Bergauer propone un enfoque alternativo y destaca múltiples beneficios al aplicarlo. Según Bergauer su enfoque genera mayor número de abonados y mayores ganancias. Bergauer indica que durante tres años, al cambiar el enfoque y privilegiar la retención de abonados y donantes sobre la adquisición de ellos, los ingresos de la Sinfónica de California subieron un 145% por ciento, mientras el promedio nacional para orquestas similares fue de 4% de crecimiento en los ingresos. Lo sorprendente es que esto fue logrado mientras se incrementó el precio de los tickets individuales y de los abonos. Para descartar que el incremento en los

ingresos se haya debido exclusivamente al incremento en los precios, Bergauer señala que el total de abonados se incrementó en un 37% durante ese período, mientras el promedio nacional en el mismo período fue de 18%. Adicionalmente, el porcentaje de abonados que adicionalmente hacen donaciones es también superior al promedio nacional; 52% en la Sinfónica de California y 28% a nivel nacional. Es también pertinente mencionar que el cambio de enfoque ha generado una optimización de recursos en cuanto las campañas de marketing se dirigen a un volumen menor de personas. La segunda ventaja que se puede destacar del modelo propuesto por Bergauer es la generación de mejores mediciones. Una consecuencia del cambio de enfoque es la preferencia por la medición de la retención y fidelización de público en lugar de preocuparse por el número de nombres en una base de datos.

En el artículo *Call Off the Requiem: The Classical Music Business Is Not Dead Just Yet* (Wierson, 2019) se cita diez sugerencias que Aubrey Bergauer considera pueden ser útiles para incrementar el número de asistentes a las orquestas sinfónicas. Sus recomendaciones son concisas y apelan a abandonar cierto conservadurismo que suele impregnar la práctica de la llamada música clásica (Mantilla, 2018). A continuación, se cita y comenta el texto con las recomendaciones de Bergauer:

¡Mézclalo! A diferencia de una ópera, que tiene un número determinado de actos que deben representarse, Bergauer no entiende por qué más orquestas no mezclan y combinan piezas contemporáneas con clásicos, y tal vez lanzar uno o dos crossovers divertidos. Series como *Mostly Mozart* tienen tan poco sentido para mí: varía la programación. Encuentra algo para cada cual en todas las actuaciones.

Es relativamente frecuente en la OSN la programación de conciertos con piezas que no forman parte del repertorio de la música clásica convencional. Se ha programado de manera anual, por ejemplo, conciertos de música folclórica peruana o música para cine. Estos conciertos son atractivos para un público que no asiste regularmente a los conciertos de la OSN y son por lo tanto una oportunidad para entrar en contacto con un público nuevo. Vale la pena entonces considerar si es conveniente insertar dentro de estos conciertos piezas que sean parte de la programación regular de la orquesta como una forma de motivar a este nuevo público a interesarse también por lo que la orquesta ofrece regularmente. De la misma forma, vale la pena considerar si parte del repertorio presentado en los conciertos folclóricos o de música para cine puede ser incluido en los conciertos regulares de la OSN.

Elimine la política draconiana anti-teléfono. Las orquestas son notoriamente implacables con los clientes que sacan sus teléfonos y comienzan a filmar o tomar fotografías, pero mire cuántos teléfonos hay en cualquier otro tipo de concierto. Los fanáticos de la música clásica quieren [...] Facetime Live e "Instagramear" su experiencia tanto como alguien en un concierto de Jay-Z. Es marketing gratuito: millones de impresiones se pierden sin una buena razón.

En el entorno de la música clásica, en el Perú y el mundo, suelen observarse reglas de conducta durante los conciertos con particular celo (Naxos, s.f.). Si bien dichas normas son generalmente aceptadas y seguidas por el público habitual de conciertos de música clásica, pueden resultar contraintuitivas e inclusive inapropiadas para el público que asiste por primera vez a un concierto de esta naturaleza, y en particular al público más joven, que ha nacido dentro de la cultura digital. Tener políticas menos rígidas en cuanto al uso de teléfonos celulares durante el concierto puede ayudar a que el público nuevo no se sienta alienado o incómodo durante la presentación.

Sirva bebidas alcohólicas. La música es entretenimiento; Deje que los asistentes al concierto disfruten de una bebida o dos (o tres) en la sala de conciertos mientras disfrutan de la actuación.

Bergauer plantea en este punto una reflexión radical, quizás motivada por una ventajosa ingenuidad. En la inmensa mayoría de conciertos públicos se sirven bebidas alcohólicas. ¿Podría hacerse también en los conciertos de música clásica? Puede parecer descabellado, pero lo cierto es que el código de comportamiento actual en las salas de concierto es un invento relativamente reciente, y en tiempos de Mozart era común, por ejemplo, llevar comida a los conciertos (Molleson, 2013). Desde esa perspectiva es válido preguntar si es que puede ser ventajoso, quizás en ocasiones particulares, permitir el consumo de bebidas alcohólicas durante un concierto de música clásica. Un punto medio puede ser, por otro lado, considerar que sea tolerado el consumo de bebidas alcohólicas en el hall del teatro, antes o durante el intermedio del concierto.

Jumbotrons. La mayoría de las personas no están equipadas con anteojos de ópera, entonces, ¿por qué las salas de conciertos no implementan monitores de pantalla grande

que muestren toda la acción? A los fanáticos les encantaría ver una imagen de alta definición de las gotas de sudor que resbalan por la frente del violinista de primera silla justo antes del gran solo [...].

En los conciertos de música popular que se realizan en estadios es frecuente el uso de pantallas gigantes para que las personas que tienen ubicaciones lejanas al escenario puedan ver claramente los gestos y expresiones de los músicos y artistas que ofrecen el concierto. Bergauer plantea la posibilidad de imitar esta costumbre en conciertos de música clásica. Cabe comentar que llevar a cabo una iniciativa de este tipo no se limita a simplemente instalar una pantalla gigante, es también necesario un trabajo profesional y cuidadoso de dirección de cámaras.

Dé a la audiencia algo de contexto. [...] Muchos que asisten por primera vez a un concierto ni siquiera podían nombrar todos los instrumentos básicos de una orquesta. No están familiarizados con el vocabulario musical italiano tan frecuente en los programas de conciertos. No simplifique en exceso; en lugar de ello eduque. Permita que el director enseñe y comparta con el público lo que está a punto de escuchar, qué buscar en la audición, y tal vez un poco de los antecedentes históricos.

Probablemente existe, dentro del público de la música clásica, un sector conformado por gente que está relacionada profesionalmente con este género de una u otra forma, pero ciertamente no es la mayoría. El grueso del público, y quizás sobre todo del público nuevo, está conformado por personas que probablemente no conocen el contexto alrededor de las obras que se presentan, o cuales son las cosas a las que pueden dedicar su atención durante la presentación. Es por ello relevante entregar información a los asistentes que pueda ayudarlos a tener la mejor experiencia. Este es un punto muy importante al que se regresará posteriormente, en particular en lo que refiere a los contenidos que se destina a los programas de mano.

Fomente el aplauso y la participación del público. Según los estudios de Bergauer, hasta el 90% de los asistentes a un concierto de música clásica nunca regresan, y ella razona que muchos encontraron la experiencia inaccesible. Las reglas tácitas de la casa sobre toser o cuándo aplaudir son un gran desvío para el público más joven. Las orquestas deben encontrar formas de involucrar a la audiencia durante la actuación y hacer que se sientan cómodos y libres de expresarse.

Esta recomendación está nuevamente referida al código de ética (Naxos, s.f.) actual durante los conciertos y cómo puede desalentar a aquellos que asisten por primera vez a un concierto de música clásica. Si bien las reglas de comportamiento dentro de un concierto de música clásica han variado a lo largo de la historia, en la actualidad hay convenciones muy difundidas sobre cuál es el comportamiento adecuado dentro de un concierto. Curiosamente, dichas convenciones giran principalmente en torno a prohibiciones: no usar celulares, no conversar, no aplaudir hasta que la obra acabe, etc. Estas reglas, si bien tienen sentido, pueden resultar alienantes para el público nuevo, que no se ve obligado a vigilar su comportamiento de esa manera en ningún otro espectáculo musical. La conveniencia de estas normas de comportamiento ha sido cuestionada en múltiples ocasiones (Midgett, 2015).

Cultive un enfoque más honesto del fracaso. [...] Muchas orquestas tienen la cabeza en la arena cuando se trata de autocrítica. “Creo que no hay mucho intercambio de información verdaderamente honesto entre los líderes del sector, porque toda la cultura es la de obtener fondos”, dijo Bergauer. “Estamos capacitados, sea cual sea el proyecto, para enmarcarlo como un éxito. Y eso no ayuda porque sabemos que no todo es siempre un éxito. Como resultado, como industria, tenemos un diálogo muy centrado en nosotros mismos.

Si bien las orquestas de las que se ocupa este texto son financiadas por el Estado Peruano y lo dicho en la cita sobre el financiamiento no se aplica, en el caso que nos ocupa también existen indicadores que son utilizados para medir el éxito de las orquestas, como pueden ser el número de asistentes por concierto o el número de presentaciones por año. Vale la pena reflexionar sobre si en la actualidad existe un clima que motive una medición honesta y oportuna de los parámetros mencionados.

Desarrolle sitios web optimizados para dispositivos móviles. Bergauer dice que es increíble que en 2019 todavía haya muchas orquestas sin versiones móviles optimizadas de sus sitios web. "Háblame de desanimar a un generación Z o un millennial", comentó Bergauer.

La inmensa mayoría de sitios web en el internet contiene software que les permite que presentarse de manera optimizada para el medio que se usa para acceder a ellos. De esta forma un sitio web puede presentarse con un diseño distinto en un monitor de computadora, una tablet o un teléfono celular. Esta recomendación es en especial relevante si se plantea favorecer que

un público joven asista a los conciertos de una orquesta sinfónica, pues este público consume información principalmente a través de sus teléfonos celulares.

La diversidad no es solo en el escenario. Bergauer ve que demasiadas orquestas ven la diversidad a través del prisma de quién está actuando en el escenario o qué compositores eligen para tocar, pero muchas tienen mucho trabajo pendiente para asegurarse de que la audiencia refleje ese mismo nivel de diversidad.

En años recientes se ha hecho énfasis dentro del mundo de la música clásica en la discriminación que han sufrido a lo largo de la historia las compositoras. Durante la temporada orquestal 2014-2015 en norteamérica, por ejemplo, solo un 1.8 de la totalidad de música programada fue compuesta por mujeres (O'Bannon, 2016). Esto, naturalmente, ha generado una serie de esfuerzos por incluir un mayor número de obras escritas por mujeres en la programación de las orquestas a nivel mundial, así como revisar el canon de obras clásicas que son tocadas actualmente con mayor frecuencia (The Guardian, 2018). Dichos esfuerzos, sin embargo, no han sido enfocados al otro lado de la ecuación: la diversidad dentro del público que asiste a los conciertos. La recomendación de Bergauer se aplica también a las orquestas de las que se ocupa este texto.

No administre por anécdota, demasiadas orquestas se inclinan y hacen reverencias en función de las opiniones de miembros de la junta particularmente obstinados o de los patrocinadores cascarrabias de toda la vida que amenazan con cancelar sus boletos de temporada si no les gusta parte de la experimentación que está sucediendo. “Administre con datos, no con quién tiene la voz más fuerte”, advirtió Bergauer. “Demasiadas veces los líderes de las orquestas profesionales se ven paralizados por miembros de la junta altamente influyentes. Los líderes deben cultivar juntas directivas que compartan su misma actitud hacia la toma de riesgos y la gestión basada en datos.

Si bien es cierto que en la realidad de las orquestas locales no existen donantes destacados ni miembros de directorio, sí existen voces de personas que gozan de mayor atención por la reputación que ostentan, como pueden ser por ejemplo directores de orquesta, miembros de la orquesta, solistas invitados, directores de centros de formación musical, etc. La recomendación hecha por Bergauer se traduciría en el medio local, sin dejar de prestar atención a la opinión de miembros representativos de la comunidad musical local, en planificar acciones

en cuanto a la formación de públicos sobre la base de datos y mediciones concretas antes que opiniones o conocimiento empírico.

### 2.3 La investigación de Mart-Mari Swanevelder

Mart-Mari Swanevelder (2018) estudia en su tesis de maestría en musicología titulada “Audience-development strategies of three university symphony orchestras in South Africa” las estrategias usadas por tres orquestas universitarias en Sudáfrica para desarrollar audiencias. Swanevelder encuentra en su estudio de la literatura académica seis ramas principales de la creación de público: 1) la estimulación de la audiencia por medio de la programación de los conciertos, 2) la educación musical, 3) la segmentación del público, 4) el uso de tecnologías y canales de comunicación, 5) “branding”, 6) estrategias de venta de tickets y abonos de temporada.

La programación de los conciertos de una orquesta sinfónica es un elemento fundamental para concretar su misión en la sociedad en la que actúa. La programación de una orquesta permite conocer cuales son los productos culturales que desea impulsar, a qué públicos es posible llegar y cuál puede ser la relación de la orquesta con dicho público. La programación puede, por ejemplo, impulsar obras musicales que exploren determinados valores o creencias en los asistentes, o que busquen revertir una tendencia que no sea considerada apropiada para la sociedad. Por ejemplo, la programación del ciclo de conciertos PROMs de la BBC incluye predominantemente a compositores varones y blancos (Nwanoku, 2019); es posible, mediante decisiones conscientes durante la programación de los conciertos, revertir esta tendencia y generar una mayor inclusión a compositores de diversas procedencias. También es posible desarrollar programas que en su conjunto ofrezcan una formación humanística complementaria a una porción de la sociedad, así como también es posible escoger obras musicales que ofrecen un entretenimiento sencillo, sin mayor demanda intelectual hacia el público. Como se ve, la programación de una orquesta no solamente puede atraer o repeler determinados públicos. Puede, además, configurar un esfuerzo cultural que vaya más allá de simplemente ofrecer entretenimiento.

La programación de la OSN es susceptible a algunas de las críticas del párrafo anterior. Es una programación principalmente eurocentrista, aunque esto es natural en una institución dedicada a un género musical que tiene una raíz histórica en Europa. También es consecuencia de la tradición de la música clásica que la programación de la OSN incluya principalmente a compositores hombres y blancos. No se puede negar, sin embargo, que hay también un fuerte componente nacional en la programación. En la temporada del año 2017, por ejemplo, se hizo un homenaje al compositor peruano Edgar Valcárcel y se tocaron obras suyas en cinco de los seis conciertos de la temporada de primavera. Se estrenaron también obras de los compositores peruanos Juan Gonzalo Arroyo y José Carlos Campos, y se dio inicio a la temporada anual con un concierto de música popular en la que participan las artistas peruanas Edith Ramos y Lucy Avilés, y el grupo peruano de cumbia Bareto (Orquesta Sinfónica Nacional del Perú, 2017).

La educación musical a la que se refiere Swanevelder en su tesis de maestría es aquella en que se ofrece aprender a tocar un instrumento musical en la etapa escolar. Swanevelder indica que aquellos que aprenden desde niños a tocar un instrumento musical tendrán mayor interés por el arte en general y por la música clásica en particular cuando sean adultos (Elpus, 2017). Swanevelder cita estudios de Kotler y Scheff (1997) y de Pei-Yi Lin (2008) como prueba.

La segmentación del público es importante para poder comunicar de manera más efectiva las actividades de una orquesta a diferentes públicos. El público no es homogéneo, está diferenciado por diversos factores como son la edad, el género, la ocupación, etc. Diferentes públicos reaccionan de manera diversa a los mensajes publicitarios que reciben, y usan diferentes canales o medios para informarse. Se puede atraer a segmentos diferenciados de la población utilizando diversos canales y ofertas.

Un efecto de segmentar el público es el utilizar diversas tecnologías y canales de comunicación en las campañas de difusión. Esto tiene el atractivo adicional de que nuevas herramientas informáticas, como por ejemplo las redes sociales, ofrecen servicios publicitarios que pueden ser dirigidos a segmentos específicos de la sociedad. Otra ventaja es la posibilidad de ofrecer a los espectadores un rol más activo en su relación con la orquesta, pues las redes sociales y otras plataformas facilitan una comunicación activa por parte de los usuarios.

El *branding*, o la creación de una “marca”, facilita que los consumidores puedan identificar rápidamente productos o servicios que les ofrezcan un determinado nivel de satisfacción. Puede también potenciar la experiencia estética del público al asociarla con una calidad del servicio que reciben. Y es, naturalmente, una herramienta para fidelizar a los asistentes.

El desarrollo de estrategias de venta de tickets y abonos de temporada es fundamental, en primer término, para conseguir una estabilidad financiera que dé sostenibilidad a las instituciones. Puede ser también visto como una estrategia para conseguir que el público asista regularmente a las actividades de una orquesta. Como se ha mencionado previamente al resumir el trabajo de Aubrey Bergauer, es necesario ser cuidadosos al implementar estrategias de venta de abonos o tickets que sean verdaderamente efectivas. También es importante comprender que las estrategias de ventas de abonos o tickets, a efectos del presente texto, no tiene como objetivo financiar las actividades de las orquestas, sino ofrecer incentivos a la asistencia a sus conciertos. Aun cuando las orquestas a las que se refiere este texto no tienen fines de lucro, la decisión de una persona de asistir o no a un concierto tiene también un componente económico.

#### **2.4 La sistematización de Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin**

Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin (2011) proponen en su libro *Making Sense of Audience Engagement* una sistematización del proceso por medio del cual se contacta, interesa e involucra en diversos grados a diversos públicos. Proponen un esquema llamado “el arco del involucramiento” (*arc of engagement*) que describe cinco etapas de la experiencia de la audiencia.

Uno, el “build up” o preparación, en el cual el público hace el compromiso de asistir a un espectáculo o actividad cultural, usualmente a través de la compra de entradas. Brown y Ratzkin reconocen que el proceso de involucrar al público se inicia antes de la compra de entradas, mediante los mensajes de marketing que llegan al potencial público, que suelen constituir la única información contextual que reciben los futuros asistentes antes del evento.

Dos, la “preparación intensa”, que constituye el periodo de tiempo en que el público hace planes logísticos, la atención se empieza a enfocar en el evento y la posibilidad de que el público se involucre más profundamente con la obra o espectáculo que va a contemplar se incrementa. Esta fase puede durar varios minutos o varios días.

Tres, el “intercambio artístico”, que consiste en la toma de contacto entre el público y la obra artística, y los artistas toman contacto con el público. Es posible, para mejorar la experiencia de la audiencia, ofrecerles información que ayude al público a interpretar la obra de arte. Esto puede suceder antes, después o durante la toma de contacto del público con la obra. Al respecto, el libro comenta lo siguiente sobre el caso específico de las orquestas sinfónicas:

Fuera del campo de los museos, esta sigue siendo un área de práctica emergente. En el campo de la orquesta, por ejemplo, la asistencia interpretativa está comenzando a abordarse mediante la experimentación de formatos. Un estudio de 2008 de la base de compradores de entradas de una gran orquesta reveló que el 20% prefiere un formato de concierto educativo con un contexto y explicaciones extensas, y otro 60% prefiere introducciones breves de cada pieza por parte del director o un músico. El 20% restante prefiere un formato tradicional sin hablar desde el escenario. (p.18)

Cuatro, “procesamiento posterior y construcción de significados”. En esta etapa, después de concluido el intercambio artístico, el público pasa por una fase en la cual procesa la experiencia que ha tenido y forma una reacción crítica. Esta es otra fase en la cual es alta la posibilidad de que el público se involucre más con la experiencia que acaba de tener. Este proceso puede ser individual, muy personal, o puede ser social e inclusive público. Es posible que el proceso sea inconsciente, o puede ser incentivado intencionalmente, inclusive por medio de actividades que lo promueven. Brown y Ratzkin proponen que el impacto de la actividad artística puede ser dramáticamente afectado al participar en actividades significativas de interpretación o la reflexión personal guiada. También proponen que el leer críticas a un evento artístico es otra forma en la cual el público se involucra con una obra, así como lo es también el poder responder a encuestas sobre su experiencia.

Quinto, “el eco del impacto”, es decir, la repercusión que la experiencia tiene en quien asiste a una representación artística. Esta fase puede terminar en minutos, o puede extenderse

por un período importante de la vida del espectador, pudiendo durar años. Brown y Ratzkin reconocen no saber qué factores determinan que una experiencia artística sea olvidada inmediatamente o tenga un impacto más prolongado en el público, pero sugieren que los esfuerzos hechos para la contextualización y los esfuerzos por ayudar al público a construir una interpretación de la obra son inversiones que producen un producto valioso en el largo plazo. Este punto es relevante porque la relación que se establezca entre las orquestas y su público depende también de su capacidad para proporcionar vivencias significativas al espectador. Por ello puede ser importante recoger información sobre qué eventos o conciertos han producido el mayor impacto en el público, analizar si esto ayuda a irradiar los mensajes culturales que las orquestas desean propagar y evaluar si es posible reproducir el efecto causado en el público en futuras ocasiones.

Brown y Ratzkin proponen también una tipología con seis categorías de público. Los “lectores”, los “revisores de críticas”, los “conversadores casuales”, los “procesadores tecnológicos”, los “buscadores de comprensión” y los “aprendices activos”. Estas categorías no son excluyentes, pudiendo una persona pertenecer a más de una.

Los lectores son espectadores “ligeros”, que disfrutan de leer notas al programa o textos escritos sobre las paredes, pero no hacen mayores esfuerzos para conseguir información adicional para contextualizar la obra. La gran mayoría de las personas caen dentro de esta categoría. Los revisores de críticas buscan experiencias que sean intelectualmente estimulantes. Se caracterizan por tomar decisiones basadas en lo que otros opinan. Buscan información de fuentes profesionales. Algunos tienen conocimientos amplios sobre el arte, pero necesitan el estímulo de una recomendación profesional para asistir a un evento. Están interesados en el diálogo crítico sobre las obras de arte. Los conversadores casuales son adeptos a discutir su experiencia con la obra en un entorno social informal, por ejemplo en un automóvil al regresar del evento. Son principalmente atraídos por el intercambio informal de ideas, aunque podrían asistir a escuchar a un experto si un amigo se los solicita. Prefieren ambientes casuales como restaurantes, bares, etc.

Los procesadores tecnológicos disfrutan las interacciones en el internet. El número de gente dentro de esta categoría parece estar creciendo. Pueden buscar información sobre una obra o evento antes y después de asistir. Discuten sus experiencias en las redes sociales y pueden tener un blog donde comuniquen sus apreciaciones. Los buscadores de comprensión son

personas intelectualmente motivadas que disfrutaban de ganar conocimiento sobre qué es el arte y cómo es realizado. Suelen buscar información “interna” sobre las obras, como por ejemplo reflexiones de los autores sobre la obra. Disfrutaban de aprender de sus pares así como de información proporcionada por profesionales. Los aprendices activos buscan oportunidades en las que puedan aprender a través de la acción, ocasiones que les permitan adentrarse en el arte. Pueden interesarse por aprender algunos pasos de una coreografía o tener la oportunidad de tocar instrumentos musicales en el lobby de un teatro antes del concierto de una orquesta.

Brown y Ratzkin proponen además cuatro dimensiones o continuos de las formas en que se involucra el público. Las dimensiones están expresadas por los nombres de los polos o puntos extremos: “solitaria versus social”, “dirigida por expertos versus basada en intercambios con sus pares”, “activa versus pasiva” y “comunidad versus audiencia”. La relación entre estas cuatro dimensiones es expresada en el siguiente gráfico:

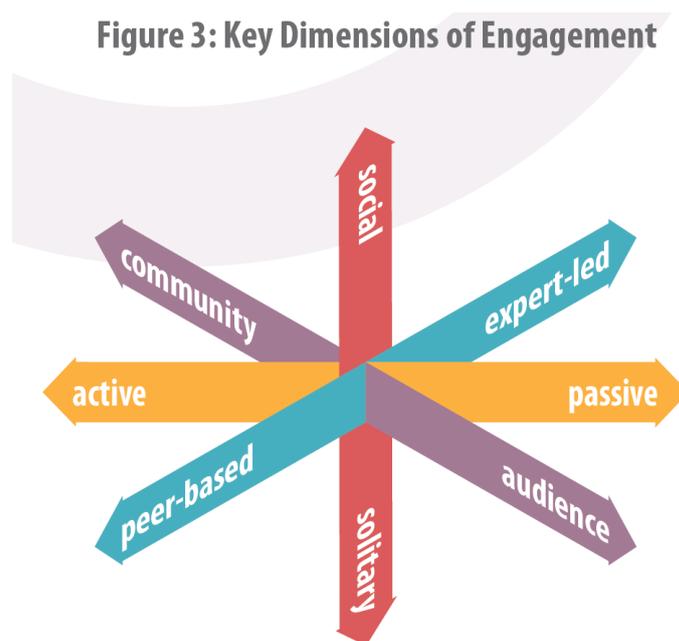


Figura 8. Dimensiones de involucramiento.

Brown y Ratzkin (2011). Making Sense of Audience Engagement.

[http://wolfbrown.com/images/books\\_reports/documents/Making\\_Sense\\_of\\_Audience\\_Engagement.pdf](http://wolfbrown.com/images/books_reports/documents/Making_Sense_of_Audience_Engagement.pdf)

Al respecto del eje “solitaria versus social” Brown y Ratzkin comentan que las personas tienen diversas formas de relacionarse con el arte. Si bien los artistas suelen producir para conjuntos de personas, esto no debe hacer que perdamos de vista que hay ciudadanos que se relacionan con el arte de manera individual, y ésta es una opción válida. Para Brown y Ratzkin es importante que se ofrezca oportunidades culturales tanto a los consumidores solitarios como a los consumidores grupales o sociales.

Sobre el eje “dirigida por expertos versus basada en intercambios con sus pares”, Brown y Ratzkin comentan que una porción del público disfruta el conversar con sus pares sobre una obra de arte o producto cultural que acaban de presenciar. Es lo que sucede, por ejemplo, con el público que conversa sobre una obra de camino de regreso a sus hogares. Brown y Ratzkin proponen que una de las ventajas de promover actividades en que los pares intercambien información sobre una obra que han apreciado es que dichas actividades son relativamente fáciles de implementar y desarrollar. Esto, por supuesto, no implica descartar las actividades que son conducidas por expertos en temas culturales o artísticos, e inclusive es posible diseñar actividades que combinen tanto la información proporcionada por expertos como el intercambio de información entre pares.

Una tendencia contemporánea, según comentan Brown y Ratzkin al referirse al eje “activa versus pasiva”, es el deseo o la disposición del público a participar activamente de alguna forma en la actividad cultural a la que están asistiendo. Esto puede ser realizado de múltiples formas, que van desde participar en un “jam session” previo a un concierto hasta responder al pedido de un artista en escena de tomar una foto y subirla a facebook. Si bien es cierto esto es un terreno abierto a la experimentación, es importante tener en cuenta que no todo el público está dispuesto a participar de forma activa en un evento cultural, y es importante no alienar a aquella porción del público que prefiere no participar. La participación no debe estar sujeta a juicios de valor que puedan hacer sentir incómodo a nadie entre el público.

El eje “comunidad versus audiencia” se refiere a la posibilidad de que una actividad cultural afecte solamente a los que asisten a ella o pueda tener una influencia más amplia que pueda afectar a toda una comunidad. Brown y Ratzkin comentan que en muchos casos ambas cosas van de la mano. Por ejemplo, según Brown y Ratzkin, algunas organizaciones culturales procuran en la actualidad relacionar sus actividades con problemas que son del interés de su comunidad, como puede ser la violencia callejera o el tráfico de drogas. A diferencia de las

dimensiones anteriores, Brown y Ratzkin proponen que es más útil considerar en qué parte del espectro se ubican las actividades culturales dentro de este eje, en lugar de enfocarse en la ubicación dentro de este eje de las diferentes tipologías de público.



## Capítulo 3.

### Aplicación al caso estudiado

Hasta este punto se ha descrito la situación actual de la formación de públicos y las orquestas sinfónicas en el GTN, y se ha reseñado aportes en la literatura académica que se consideran relevantes. A partir de este punto se verá de qué maneras pueden ser aplicados dichos aportes al caso de la formación de públicos en la OSN y la OSNJB. Es conveniente recordar que muchos de los datos reunidos hasta ahora corresponden a otro contexto social, por lo cual muchas de las propuestas encontradas en la literatura académica deberán ser adaptadas a la realidad local.

#### 3. 1 El Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional

Es necesario recordar, ante todo, que la definición del término “formación de públicos” a la que se adhiere este texto contiene fundamentalmente dos aspectos: el acercar las artes a un público que no tiene contacto con ellas regularmente, y el desarrollar una relación más profunda y duradera con el público que asiste a los espectáculos ofrecidos por una institución.

Cuando se habla del PFP del GTN es conveniente también centrar la discusión. El GTN tiene una capacidad de 1415 personas, en una ciudad que el año 2017 tenía una población de 9 millones y medio de habitantes. Es evidente que el GTN no tiene la capacidad de beneficiar a toda la sociedad, pero es comprensible también que el rol del GTN en la sociedad peruana puede ir más allá de simplemente atender al porcentaje minoritario de la población que asiste a sus instalaciones. En ese sentido, es positiva la labor del PFP en cuanto ofrece a una amplia población escolar la oportunidad de entrar en contacto con las artes escénicas, al margen de si luego serán o no visitantes habituales del GTN. De esta forma, el PFP tiene un importante rol como un ente democratizador de la cultura. Esto, sin embargo, no quiere decir que el GTN no tenga también un público habitual, con el cual existe también una relación que puede ser cultivada y enriquecida. Este es un aspecto que puede merecer mayor atención por parte del PFP.

En ese contexto, es importante comentar que la formación de públicos en el GTN puede ser un eje transversal que atraviese varias de sus políticas. Toda acción, todo contacto entre el GTN y su público tiene el potencial de definir una relación entre el GTN y su público. Cada vez que alguien asiste al teatro puede tener una experiencia que defina si regresa o no, y cómo relata su experiencia a sus semejantes. Al respecto son particularmente valiosos los aportes de Brown y Ratzkin en “Making Sense of Audience Engagement”, pues son útiles para el diseño efectivo de experiencias que resulten significativas para los diversos tipos de público que asisten al teatro.

La información recopilada sobre el PFP del GTN permite apreciar que el programa tiene excelentes indicadores cualitativos y goza de aceptación entre sus beneficiarios. En contraste, se puede observar que si bien hay indicadores cuantitativos en cuanto a la cantidad de personas que han sido beneficiados a lo largo de su existencia, no existe información cuantitativa al respecto de cuántos de los beneficiarios del PFP incrementan su asistencia a espectáculos de artes escénicas, ya sea en el GTN o en cualquier otro ámbito.

La ausencia de estos datos se explica, fundamentalmente, por la falta de presupuesto y de políticas culturales por parte del Gobierno Peruano. El Ministerio de Cultura ha sido, desde su formación, el Ministerio con menor presupuesto asignado por el Estado (Carrasco, 2019), y ha estado inclusive sujeto a ser víctima de los vaivenes de la política peruana (La República, 2019), en mayor medida que otros ministerios. En un escenario ideal sería importante conducir estudios cuantitativos periódicos que respondan a la interrogante de cuál es la efectividad del PFP en lo que respecta a crear un público que retorne a funciones de artes escénicas ofrecidas en diferentes establecimientos.

### **3. 2 La formación de públicos y la OSN Y OSNJB**

Como se ha dicho anteriormente, la formación de públicos puede ser transversal a todas las actividades del GTN, si se trabaja con el enfoque correspondiente. En ese sentido, si bien las orquestas nacionales no están incluidas en la actualidad en el programa, las actividades de ambas orquestas merecen un análisis desde la perspectiva de la formación de públicos.

La asistencia de público se viene incrementando para ambas orquestas durante los últimos años, como se ha mostrado anteriormente. Esto es positivo, pero la formación de público va más allá de incrementar el número de asistentes. Se trata también de desarrollar una relación más profunda con el público y de enriquecer su experiencia al asistir a un concierto. Cuando pensamos en ello, retornamos a las recomendaciones de Aubrey Bergauer.

### **3.2.1 La propuesta de Aubrey Bergauer**

Bergauer hace la recomendación de “mezclar” géneros en la programación anual de una orquesta. Si bien la OSN presenta programas relacionados a la música popular o la música para cine a lo largo del año, lo hace de manera excluyente. Es decir, cuando se programa música popular la totalidad del programa suele ser de música popular, y cuando se programa música para cine la totalidad del programa es también exclusivamente música para cine. La única excepción a esta regla son piezas del repertorio clásico que hayan sido utilizadas en películas de gran difusión o popularidad, como es el caso del uso de *Así Habló Zarathustra*, de Richard Strauss, en la película *2001 Odisea Espacial*, o el caso de *West Side Story*, de Leonard Bernstein, que es una obra escénica que contó con una popular adaptación cinematográfica. El concierto titulado *Música y Cine* del 18 de abril del 2018 contó, por ejemplo, con el siguiente programa (Orquesta Sinfónica Nacional del Perú, 2018):

#### PRIMERA PARTE

Richard Strauss / Así hablaba Zarathustra (extracto)

Henry Mancini / La pantera rosa

Alan Silvestri / Suite de Forrest Gump

Monty Norman / Tema de James Bond

Hans Zimmer / Batman. El caballero de la noche asciende

Leonard Bernstein / Mambo, de Amor sin barreras (West Side story)

#### SEGUNDA PARTE

John Williams / Marcha de Superman

John Williams / E.T. - Aventuras en la Tierra

John Williams / Suite de Harry Potter y la piedra filosofal (selecciones)

I. Tema de Hedwig

## II. El maravilloso mundo de Harry

John Williams / Tema de Jurassic Park

John Williams / Suite de La guerra de las galaxias (Star Wars)

I. Tema principal (créditos iniciales)

II. Tema de la princesa Leia

III. Marcha Imperial (Tema de Darth Vader)

IV. Tema de Yoda

V. El salón del trono y Créditos finales

Si se atiende a las recomendaciones de Bergauer se puede considerar ofrecer programas en que, por ejemplo, la música para cine y las sinfonías de Tchaikovsky se presenten en una misma noche, así como es posible imaginar programas que presenten obras de Ginastera o Revueltas junto a la música de Chabuca Granda. Un ejemplo se puede encontrar en la programación del último concierto de temporada de la Orquesta Sinfónica de Antofagasta en Chile, en la que se incluyó en un mismo programa las suites de las óperas *Carmen* y *La Arlesiana*, de Bizet, junto a música de Hans Zimmer y John Williams. Llama la atención, además, que la música de John Williams incluida correspondía al trailer de la última película de la saga de *La Guerra de las Galaxias*, antes del estreno mundial de la cinta. Es decir, la programación era particularmente interesante y actual para aficionados a la saga mencionada (López, 2019). Otro ejemplo es un concierto ofrecido por la Orquesta de Baja California en el GTN el 13 de septiembre de 2017, en el cual se incluyó en un mismo programa obras de compositores académicos mexicanos como Silvestre Revueltas, José Pablo Moncayo, Andrés Martín, Ricardo Domínguez y Arturo Márquez junto a música de artistas populares como Agustín Lara, Manuel Ponce y Sergio Ramírez (Lima Gris, 2017).

Bergauer hace una recomendación interesante al respecto del uso de los teléfonos celulares. Como es conocido, la norma en los conciertos de música clásica es no usar los teléfonos celulares en absoluto. Ni para tomar fotos, ni para transmitir en vivo, ni para filmar o grabar. Bergauer afirma con fundamento que, en la cultura contemporánea, las personas suelen asistir a conciertos con otra mentalidad, y se ha convertido en una práctica frecuente el compartir la experiencia de un concierto, en alguna medida, con las personas cercanas que no están en el evento. Esto no solo constituye una práctica que muchas personas consideran parte fundamental de la experiencia de asistir a un concierto, sino que es también una manera en que

las actividades de las orquestas pueden ser difundidas entre la población. Es decir, puede constituir una forma de publicidad gratuita que no conviene desestimar. Si bien todo lo anterior es cierto, hay que comentar también que la cultura contemporánea es muy poco tolerante con el uso de teléfonos celulares en las funciones de cine y de teatro, pues se considera que su uso afecta negativamente la experiencia de otros espectadores. En todo caso, es razonable plantear la posibilidad de permitir un uso menos restrictivo de los teléfonos celulares, y quizás experimentar con distintos grados de tolerancia hasta encontrar un punto de equilibrio.

Bergauer recomienda servir bebidas alcohólicas en los conciertos de orquestas sinfónicas. Nuevamente, se trata de una recomendación que emula la forma en que se consumen productos culturales en la sociedad contemporánea. Ciertamente, las normas sociales de conducta durante los conciertos eran mucho menos restrictivas en tiempos de Mozart o Beethoven, como hemos comentado anteriormente. Kate Molleson (2013) comenta en un artículo en el diario The Guardian:

La etiqueta de la audiencia es un tema resbaladizo, sin embargo. La reverencia con la que esperamos escuchar a Mozart hoy está muy lejos de lo que el propio Mozart hubiera esperado y, estrictamente hablando, una actuación de época adecuada también debería incluir la comida, la bebida, los chismes y los gritos de una multitud alborotada del siglo XVIII junto a todas esas cuerdas de tripa y cornos naturales. Pero el culto al genio del siglo XIX (Wagner fue uno de los primeros en decretar la escucha atenta) y el silencio de fondo de los estudios de grabación del siglo XX han silenciado nuestros hábitos de escucha en una quietud absoluta. Todo lo cual hace que el ruido de la audiencia parezca aún más intrusivo hoy en día. Pero, ¿cuánto debería importarnos realmente la tos, los aplausos entre movimientos y los teléfonos móviles?

Es natural pensar que, si las normas de etiqueta social en los conciertos en tiempos de Mozart eran menos estrictas, es posible revertir en alguna medida su rigidez actual. Esto, sin embargo, puede producir fuerte resistencia por parte de los propios integrantes de una orquesta, que están acostumbrados por años, décadas inclusive, a considerar una afrenta a su trabajo cualquier ruido producido en el escenario durante un concierto. En el terreno de la formación de públicos lo fundamental será no fomentar que una porción del público, y en particular el público nuevo para la música clásica, se sienta alienado o inclusive despreciado (Albright, 2016) durante el concierto. Este punto puede demandar una alta dosis de empatía, habilidad

comunicativa e ingenio para consensuar con directores y miembros de la orquesta un punto medio que favorezca la formación de públicos para la OSN y OSNJB. Esta controversia no es nueva en el mundo de la música clásica, y la sugerencia de encontrar un punto medio tampoco lo es (Salmon, 2003).

Bergauer recomienda también el uso de pantallas gigantes dentro del teatro, a fin de que los asistentes puedan ver detalles del concierto “de cerca”, tal como sucede en los conciertos de música popular que se realizan en grandes estadios. La idea es sugerente, pero implica una inversión en infraestructura y personal que se ocupe de operar las cámaras y de la dirección de fotografía. Es dudoso si el GTN estaría en condiciones de realizar esa inversión, así como puede ser dudoso el resultado. En todo caso, el GTN cuenta con un écran detrás del escenario en el que toca la orquesta, cuenta con equipos de filmación y cuenta con personal durante los conciertos que podría ser entrenado para asumir estas tareas. El GTN tiene también la posibilidad de promover un convenio con el Instituto de Radio y Televisión del Perú, que cuenta con amplios recursos técnicos para una tarea como la mencionada. Lo propuesto por Bergauer en este punto probablemente puede ser puesto a prueba sin necesidad de hacer una inversión millonaria. En la medida de lo posible, sería también interesante poner a prueba la idea de utilizar pantallas gigantes en conciertos de carácter masivo que la OSN realiza esporádicamente en ambientes como el Campo de Marte, por ejemplo. También es posible considerar este tipo de propuesta no para todos los conciertos de la temporada, sino para conciertos específicos, quizás dedicados especialmente a la formación de públicos.

Bergauer señala que el público en general no está necesariamente familiarizado con la terminología que suele usarse en los conciertos de música clásica, ni con los géneros que se suelen presentar en un programa. Bergauer sugiere que se fomente que los directores de orquesta hagan una breve exposición sobre algunos aspectos de la música que el público está a punto de escuchar, de tal forma que la audiencia se pueda enfrentar a la pieza con algo de información contextual. Al respecto, es pertinente comentar también que la información que se incluye en los programas de mano que se entregan a los asistentes a un concierto no siempre es necesariamente útil para el público, como ha sido comentado por Enrique Banús en diversas ocasiones (E. Banús, comunicación personal, enero de 2019). Para empezar, existe la costumbre de escribir largas reseñas sobre la trayectoria profesional de los solistas, compositores y directores involucrados en la realización de un concierto de música clásica. Esto, en el caso particular del GTN, ha motivado que el tamaño de la fuente utilizada en los programas se

reduzca para que toda la información que se incluye quepa en el programa. El resultado es un texto difícil de leer tanto por el tamaño de la fuente como por el abundante contenido. De manera similar, las reseñas que se incluyen en los programas suelen ser escritas en un lenguaje de corte académico, sin aparentemente enfocarse en comunicar al público información que le sea útil para enriquecer la experiencia que tendrá al oír el concierto.

Se puede encontrar un ejemplo de lo dicho en el anterior párrafo en el programa de mano para el concierto ofrecido por la OSN el 14 de octubre del año 2016. Se observa, por ejemplo, que en el programa se dedican 559 palabras a la trayectoria profesional del director del concierto y 556 palabras a la trayectoria del solista del concierto, mientras se dedican 471 palabras a la primera obra del programa y 192 a la segunda. La información biográfica del director y del solista que figura en el programa incluye una larga lista de orquestas, ciudades y países que, si bien dan cuenta de una carrera notable en ambos casos, no proporciona al público información alguna para enfrentarse a la música que va a escuchar.

El texto contenido en el programa que se refiere a la primera obra contiene términos que no son de dominio general y referencias a la totalidad de la obra del compositor, que no necesariamente es conocida por todos los asistentes. Así, el primer párrafo dice:

Beethoven es un revolucionario más por los resultados a que llega que por los procedimientos. Quiero decir que no se trata de un ‘rupturista’ violento, sino de un incesante evolucionador, cuyo principal trabajo reposa sobre un principio permanente, heredado y modificado: la variación. Por la claridad del proceso evolucionista de Beethoven ha sido posible un análisis a través de estilos sucesivos bien diferenciados. Ni siquiera en la ideología musical arranca el autor de la Heroica de un repertorio distante del clásico vienés. Posteriormente ese pensamiento se desarrolla y transmuta. La música alcanza un talante expresivo cuya procedencia hay que encontrarla en el impulso vital, en la potencia interior que precisa de nuevas formulaciones externas.

El término *variación* se refiere a un procedimiento técnico de elaboración musical, es decir a un aspecto técnico de la obra que es probablemente desconocido para la inmensa mayoría del público. Se aprecia también que el estilo en que está escrito el párrafo no es coloquial ni fácilmente accesible, y la comprensión del texto depende de la comprensión de lo

que significan en la tradición musical clásica términos como “clásico vienés”, “estilo”, “rupturista”, etc.

El texto que figura en el programa de mano relacionado con la segunda obra que se tocaría esa noche presenta algunas mejoras frente al texto anterior, pero también tiene problemas:

“La Sinfonía n° 2 fue escrita por Brahms durante un viaje que realizó a los Alpes austriacos en 1877 y, como ocurre con otras de sus composiciones, también le persiguen los fantasmas. Hay quien encuentra en ella la huella de Beethoven, comparando la obra con su Sinfonía ‘Pastoral’; y hay quien ve el retrato de un pueblecito austriaco como contenido programático de la obra. Objetivamente se puede decir que contrasta con su primera sinfonía, tanto en el menor tiempo en que la concibió, como en su carácter. Aunque sus dos primeros movimientos muestran un cierto sentimiento de intimidad, con esa escritura sinfónica brahmsiana de texturas camerísticas, la tonalidad mayor junto a la mayor brevedad de los dos últimos y los variados esquemas rítmicos le otorgan un carácter más distendido y alegre. En el tercer movimiento se aprecia cierto ritmo de danza, y un sabor tradicional aflora en algunos pasajes del cuarto. A todo esto se suma un tratamiento muy específico del timbre: el metal grave en los dos primeros movimientos más lentos acentúa el carácter de meditación y solemnidad, y la madera subraya el carácter alegre y distendido de los últimos movimientos”.

Una clara mejora es que el texto da información contextual que es accesible al común de las personas. Referencias al momento en que la obra fue escrita y a alguna de las obras o autores que influenciaron al compositor. Pero la reseña nuevamente contiene expresiones que pueden resultar desconocidas a una persona común: “programático”, “camerístico”, “tonalidad mayor”. Ahora, la presencia de estos términos podría representar una oportunidad para que el director del conjunto, antes de tocar la obra, ofreciera ejemplos de lo que esos términos significan, tocando algunos pasajes aislados de la sinfonía. Para ello sería necesario una decisión por parte de las autoridades de la orquesta o del teatro.

En contraste, el programa de mano del concierto de la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario del 30 de junio del 2013 ofrece biografías del director y solistas de concierto de mayor brevedad. El texto que describe una de las obras del programa dice:

Arvo Pärt fue hasta 1968 uno de los compositores líderes de la vanguardia musical en el ex Unión Soviética, distinguiéndose por la exploración con el dodecafonismo, serialismo y otras técnicas occidentales, para luego dedicarse a la música sacra, influenciado por el canto gregoriano y la música de la Iglesia ortodoxa oriental. Pero cuando aún se afanaba por hallar su propio estilo conoció la música de Britten, con cuya "extraña" pureza sintió una profunda afinidad estética. Al año siguiente de morir el compositor británico -y sin haber logrado conocerlo por la negativa del gobierno soviético a permitirle viajar al Reino Unido- Pärt compuso esta elegía en la que reflexiona acerca de la muerte, pero sobre todo, de la interacción entre la música y el silencio. El *Cantus in memoriam Benjamin Britten* devino entonces un manifiesto del hallazgo de su propia voz musical. Escrita para orquesta de cuerdas y campana, es la obra más representativa del minimalista estilo creado por Pärt al que denominó *tintinnabuli* o "como el repique de campanas". Este se caracteriza por desechar cualquier nota de adorno para privilegiar la simpleza de las armonías y del ritmo sobre la base de los elementos esenciales; siguiendo rigurosas normas para estructurar el movimiento de las voces armónicas y tonalidad. Sin embargo, tal sencillez dista de privar de expresividad a sus composiciones. Todo lo contrario, este *Cantus* logra extraer de la sutileza una intensa fuerza evocadora que lo ha erigido en una de sus piezas más populares, muy usada como banda sonora en el cine y la televisión.

Si bien el texto es más accesible y evocativo que los ejemplos anteriores, es notable el uso de términos técnicos como "dodecafonismo", "serialismo", "voces armónicas" y "tonalidad", que no necesariamente serán conocidos por el público, y seguramente serán desconocidos por aquellos que asistan por primera vez a un concierto de esta naturaleza.

Bergauer hace también la recomendación de prestar atención a que los sitios web de las orquestas sinfónicas sean amigables, atractivos y funcionales tanto en sus versiones desktop como en sus versiones móviles. Al respecto es necesario comentar que tanto la OSN como la OSNJB cuentan con sitios web de excelente visualización tanto para computadoras desktop como para dispositivos móviles, y cuentan además con una presencia apropiada en las redes sociales Facebook e Instagram. Los sitios web, a la fecha, lucen lamentablemente desactualizados, pero el contenido de Facebook e Instagram sí es actual. En las redes sociales mencionadas se usa un lenguaje coloquial, y se percibe una mayor preocupación por hacer los contenidos accesibles al grueso de la población. Se puede citar como ejemplo el texto en el que

se publica un comentario de la Concertino de la orquesta con motivo de un concierto dedicado a Héctor Berlioz:

Berlioz es uno de mis compositores favoritos. Cuando era adolescente conocí la Sinfonía Fantástica porque era parte del repertorio que teníamos en un Festival y siento que ese momento definitivamente marcó mi vida orquestal. A medida que la iba tocando iba conociendo a fondo la obra y me impresionaba cada vez más, y no hablo de las partes donde toca toda la orquesta en "fortíssimo" y retumba el teatro, sino que también me refiero a esas partes donde hay un "pianíssimo" entre los violines y la flauta, donde se logra un sonido tan sublime que realmente llega al corazón. La Sinfonía Fantástica es una de mis obras favoritas de todos los tiempos y es una experiencia que vale la pena ver y oír. (Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario, 2019)

El post va acompañado de una imagen que es visualmente atractiva, diseñada profesionalmente:



Figura 9. Material publicitario OSNJB.

OSNJB (2019)

<https://www.facebook.com/orquestasinfonicanacionaljuvenilperu/posts/2727607233927331/>

Bergauer sugiere también como parte de una estrategia de formación de público el prestar atención a la diversidad social no solamente en el escenario, en términos de qué directores, intérpretes o compositores son incluidos en la programación, sino también en el público. Con esto Bergauer se refiere a la importancia de garantizar que los conciertos de las

orquestas sinfónicas son accesibles a todos los ciudadanos, tanto por el precio de las entradas como por el atractivo que puedan tener para distintos sectores de la población. Al respecto, es pertinente comentar que en términos de costo de entradas los conciertos de la OSN y la OSNJB son mucho más accesibles que, por ejemplo, los ofrecidos por la Sociedad Filarmónica de Lima. Se puede apreciar, por ejemplo, que los precios del concierto de la temporada 2019 de la Sociedad Filarmónica que presentó a la Orquesta Sinfónica de Israel iban desde los 33 hasta los 1000 soles, mientras los precios para cualquier concierto de la OSN van desde los 15 soles hasta los 80 soles. Como se ha mencionado anteriormente, las entradas de bajo precio para los conciertos de la Sociedad Filarmónica de Lima son pocas, y los estudiantes no tienen acceso a descuentos en todas las ubicaciones del teatro. Lamentablemente no se cuenta con estadísticas al respecto de la composición social de los asistentes a los conciertos de la OSN.

Finalmente, Bergauer sugiere que la administración de la orquesta tome decisiones en base a datos concretos, y no en base a las opiniones de personas notables o importantes dentro del escalafón del GTN. Para ello es necesario que el Ministerio de Cultura haga los esfuerzos necesarios para realizar mediciones periódicas al respecto del público de ambas orquestas que permitan contar con datos diversos y relevantes para lograr una mejor conducción de ambas entidades de cara a la formación de públicos.

### ***3.2.2 La propuesta de Mart-Mari Swanevelder***

Mart-Mari Swanevelder menciona en su tesis 6 campos de acción para la formación de públicos en las orquestas sinfónicas: 1) la estimulación de la audiencia por medio de la programación de los conciertos, 2) la educación musical, 3) la segmentación del público, 4) el uso de tecnologías y canales de comunicación, 5) “branding”, 6) estrategias de venta de tickets y abonos de temporada. Cada uno de estos campos puede ser discutido en combinación con las propuestas de Bergauer.

Al respecto de la estimulación de la audiencia por medio de la programación de los conciertos es pertinente comentar, para empezar, que la OSN viene incluyendo desde hace años en su programación anual por lo menos una fecha dedicada a la música de películas, y dichos conciertos han sido en términos de asistencia de público muy exitosos. Su concierto titulado *Música en Movimiento* programado para el 20 de abril del 2018 agotó la venta de entradas 15

días antes de la presentación, por ejemplo (Gran Teatro Nacional, 2018). Prácticas similares se han ensayado en orquestas sinfónicas alrededor del mundo. En una entrevista para *Los Angeles Review of Books* Bergauer comenta al respecto:

“Con demasiada frecuencia en esta industria, la gente piensa que la solución se basa en la programación. Si programamos más Harry Potter, vendrán más jóvenes. Eso funciona a corto plazo, claro, Harry Potter se agotará cualquier día de la semana, pero todos los datos muestran que esas personas no regresan. Este patrón se mantiene tanto si se trata de conciertos de películas para un público más joven como de conciertos culturalmente específicos que intentan llegar a públicos diversos. La programación es parte de la solución, pero no es lo principal. Ahora, tenemos más de una década de investigación que muestra que la gente no regresa. Muchas orquestas repiten la perogrullada: "Necesitamos atraer a un público más joven". ¡No! Eso no es cierto. Los datos muestran que colectivamente somos excelentes para atraer nuevos públicos. A nivel nacional, la estadística directamente de la Liga de Orquestas Estadounidenses es que el 90 por ciento de los que asisten por primera vez nunca regresan. Esa es una estadística realmente alarmante. Pero eso significa que mucha gente vendrá una vez. Por tanto, somos excelentes en la adquisición, pero pésimos en la retención. (Bergauer, 2019)

El punto más relevante de esta declaración es que la programación de música que goza de popularidad entre la ciudadanía, como por ejemplo la música para cine, no es una garantía por sí misma de la creación de un público recurrente, que desarrolle verdaderamente una relación con una orquesta. Es necesario un conjunto de medidas, en combinación con la inclusión de música popular en la programación de una orquesta, para no solo incrementar el número de asistentes sino también motivarlos a regresar periódicamente a los conciertos de la orquesta.

No obstante, existe evidencia del trabajo de otras orquestas en el mundo al respecto del éxito en el propósito de atraer a un nuevo público a través de la programación. El reporte del año 2018 de la Royal Philharmonic Orchestra, en el cual la agencia YouGov encuestó a más de 4000 adultos a lo largo de seis meses, encontró que un 22% de los encuestados en el Reino Unido se declaró interesado en conocer más sobre la música clásica y orquestal. Este porcentaje es mayor al de todas las otras alternativas (21% para la música rock, 17% para el jazz, 15% para la música Folk y 14% para la música country). Esto sugiere que en el primer mundo existe

un interés latente por la música clásica y orquestal, que podría existir también en el Perú en la medida que dicho interés pueda responder a influencias culturales que también estén presentes en nuestro medio. Una encuesta solicitada a YouGov por la misma orquesta reveló que, entre niños y adolescentes de 6 a 16 años de edad, un 15% escuchaba música clásica cuando es parte de videojuegos, en contraste con un 11% que la escucha cuando asiste a conciertos (Turner, 2018). Esto sugiere que la música de los videojuegos puede ser una motivación importante entre las generaciones más jóvenes asistan a conciertos de orquestas sinfónicas. En el Perú un estudio realizado en el año 2019 encontró que un 76% de los hombres peruanos juegan videojuegos por lo menos una vez por semana (Perú 21, 2019), por lo cual existen elementos para suponer que los resultados de la encuesta comisionada por la Royal Philharmonic Orchestra que se ha citado puedan replicarse en alguna medida en el Perú. En octubre del año 2013 la Knight Foundation publicó un documento titulado *Innovations to Save Our Orchestras* donde se discute el efecto de una serie de medidas que fueron financiadas por la fundación con el fin de incrementar el público de las orquestas sinfónicas en norteamérica. Al respecto del efecto de cambios en la programación de los conciertos para atraer a nuevo público, figura en el documento:

Si, según lo identificado por Audience Insight, aproximadamente uno de cada cuatro adultos es un comprador potencial de entradas para la orquesta, pero solo la mitad de los que expresan los niveles más altos de preferencia por la música clásica asisten a conciertos, tal vez la iniciativa Magic of Music haya brindado pistas para llegar a este público. Los resultados de la evaluación preliminar sugieren que los conciertos de clásicos no tradicionales, mejorados por la programación temática y otras formas de expresión cultural, y los eventos comunitarios gratuitos que promueven la accesibilidad de la orquesta, pueden ayudar a convertir a la otra mitad de la audiencia potencial en una audiencia de pago.

Al respecto de la educación musical como factor que motive la asistencia a los conciertos de la OSN y la OSNJB es lamentablemente poco lo que se puede decir por no existir estudios que cuantifiquen qué porcentaje del público de ambas agrupaciones ha tenido algún grado de educación musical. Sólo se puede recalcar la necesidad de conducir estudios que den información al respecto.

Al respecto de la segmentación del público, es pertinente comentar que los resultados de la *Radiografía Social de los Gustos Musicales en el Perú* y de la *Encuesta latinoamericana*

*de hábitos y prácticas culturales 2013* sugieren claramente que hay segmentos de la población que son más susceptibles de responder positivamente a mensajes que los inviten a asistir a conciertos ofrecidos por la OSN y la OSNJB. Para enviar mensajes ajustados a esa audiencia es necesario algún grado de inversión para diseñar los mensajes y para enviarlos por los canales adecuados para el público objetivo escogido. La versión más efectiva de esta estrategia es probablemente un flyer que es dirigido en una red social a usuarios que encajen en un perfil determinado por el emisor. Es una acción perfectamente posible, aunque no se cuente con medios para hacer afirmaciones sobre su efectividad. En todo caso, las cifras de asistencia a los conciertos de la OSN y la OSNJB indican que en los últimos tres años se registra un incremento del público, por lo cual el confeccionar este tipo de mensajes probablemente no es prioritario para ambos conjuntos, por lo menos en lo que respecta a atraer mayor público.

Al respecto del uso de tecnologías y canales de comunicación es pertinente en primer término insistir en los comentarios hechos anteriormente sobre la página web y redes sociales de ambas orquestas. Las redes sociales tienen contenidos adecuados para motivar una relación con el público general, y las páginas web están desactualizadas y no cuentan con contenido atractivo. En combinación con los datos recogidos de la *Radiografía Social de los Gustos Musicales en el Perú* y de la *Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013* es posible hacer una observación adicional: la inmensa mayoría de la población consume música constantemente a través de plataformas digitales, y asiste raramente a conciertos. De estos datos puede desprenderse la conclusión de que el GTN podría no solamente ofrecer productos culturales presenciales, podría también ofrecer productos digitales, que le permitan llegar a esa porción de la población que consume ávidamente música pero difícilmente iría a un concierto de cualquier tipo. De hecho, algunas de las orquestas más importantes del planeta ensayan en la actualidad con plataformas que les permiten ofrecer este tipo de contenidos a la población. La Orquesta Filarmónica de Berlín, por ejemplo, cuenta con el Digital Concert Hall, que transmite en vivo alrededor de 40 conciertos de la temporada anual de la orquesta por el Internet. Cada uno de esos conciertos entra luego al archivo de la plataforma, donde son accesibles a las personas que cuentan con una suscripción al servicio. El Metropolitan Opera de Nueva York cuenta con un servicio similar (Metropolitan Opera, s.f.).

Naturalmente, se habla de servicios que tienen un alcance mundial y tienen el potencial de crear una audiencia remota para las actividades de la OSN. Dado que ya existen servicios similares, los productos que la OSN o la OSNJB ofrecieran por medio de servicios similares

deberían ser en alguna medida diferentes, sin perjuicio de la calidad y de los estándares usualmente asociados a la ejecución orquestal. Podría ser una buena oportunidad para difundir, por ejemplo, la música escrita por los compositores académicos peruanos, que suele incluir elementos del folklore peruano, y que difícilmente será programada con regularidad por orquestas en países que tiene sus propios compositores nacionales. Al ser música basada en el folklore peruano cuenta con rasgos propios que la diferencian de la música programada en orquestas de otros países, lo cual redundaría en una oferta cultural particular y exclusiva, del Perú hacia el mundo.

Al respecto del término “branding” es poco lo que se puede decir de manera certera sin datos estadísticos sobre la imagen de la OSN o la OSNJB entre la población. Se puede acotar, de manera anecdótica, que es frecuente observar en las campañas de marketing de diversos espectáculos musicales la mención de que el espectáculo incluye la participación de “integrantes de la Sinfónica”, como un indicador de la calidad de lo ofrecido. Una nota sobre un concierto tributo a The Beatles incluye el siguiente texto, por ejemplo:

Nuestros cantantes nacionales liderados por Edmundo Delgado estarán acompañados además por una gran orquesta de cámara compuesta por violines, violas, cellos y vientos, ejecutados por integrantes de la Sinfónica, bajo la dirección del maestro Rulli Rendo. (Rpp noticias, 2012)

Una nota sobre un concierto del grupo Alborada dice:

“Con más de 170 artistas en escena este domingo 28 de mayo en el Parque de la Exposición se presenta el grupo Alborada en una puesta sinfónica. Así el grupo celebra sus 34 años de carrera musical junto a músicos de la orquesta sinfónica, elencos folclóricos, danzantes de tijeras y acróbatas; además de la participación de la soprano Hatun Killa. (Andina, 2017)

Es posible entonces al menos suponer que la OSN tiene un prestigio significativo entre la población, pues mencionar la participación de integrantes de la orquesta en algún espectáculo es utilizado con alguna frecuencia como indicador de calidad.

Finalmente, al respecto de las estrategias de venta de tickets y abonos de temporada, es pertinente mencionar que la OSN y la OSNJB no cuentan a la fecha con un plan de ofertas de paquetes de conciertos, o abonos de temporada. Si bien es cierto que la OSN y la OSNJB son instituciones sin fines de lucro y no necesitan de este tipo de estrategias para asegurar su subsistencia, el presentar ofertas que motiven al público a comprar entradas para más de una fecha puede ser una estrategia efectiva para garantizar que individuos asistan a las actividades de las orquestas en más de una oportunidad.

### ***3.2.3 La propuesta de Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin***

El análisis que hacen Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin, en su libro *Making Sense of Audience Engagement*, del proceso que atraviesan las personas antes, durante y después de confrontarse con un obra de arte puede ser especialmente útil para analizar y diseñar la “experiencia de usuario” que tiene el público que asiste a los conciertos de la OSN y la OSNJB. La división por etapas propuesta en su “arco de involucramiento” (“arc of engagement”) es especialmente útil para identificar en qué formas pueden intervenir positivamente la OSN y la OSNJB durante este proceso.

Como ha sido dicho, el “arco de involucramiento” está dividido en 5 etapas: "construcción", "preparación intensa", “intercambio artístico”, “procesamiento posterior y construcción de significados” y “el eco del impacto”. La primera etapa depende directamente de los esfuerzos de difusión que hagan las orquestas antes de que se realice un espectáculo, no solamente por los materiales que pueda elaborar para difundir las actividades, sino sobre todo por la calidad de experiencia que se ofrece al público. Es importante tener presente que la formación de públicos no consiste solamente en llevar mayor cantidad de personas a un teatro; consiste también en formar una relación con la audiencia, ofreciéndole una experiencia más rica. En ese sentido, los contenidos que se ofrezcan en las campañas de difusión de la orquesta pueden no estar limitados solamente a comunicar la fecha del concierto y el contenido del programa. Es también posible, por ejemplo, establecer una relación de carácter lúdico con el público, por medio de campañas de intriga o sorteos premiados.

La segunda etapa de este arco corresponde al periodo de tiempo en el cual la persona que va asistir se informa más sobre el espectáculo y hace preparativos. Las orquestas pueden

también participar de esta fase ofreciendo en sus redes sociales contenidos que ayuden a esa preparación. Dichos contenidos pueden tanto ser materiales elaborados por el personal de la orquesta como materiales asociados al concierto que ya han sido previamente elaborados por otras personas en el internet. Si en un programa contiene, por ejemplo, la sinfonía no. 1 de Brahms es posible alcanzar al público por medio de las redes sociales artículos en blogs en español que aborden la creación de esa obra y su relación con la novena sinfonía de Beethoven. De esta forma la relación entre las orquestas y su público se enriquece más allá del simple ofrecimiento de asistir a un concierto. La Orquesta Sinfónica de Londres, por ejemplo, tiene su propio blog en el cual publica notas que sirven de preparación para el público que asistirá a próximos conciertos. El 23 de enero del 2020 publicaron una nota que se ocupa de la solista del concierto del 13 de febrero. La nota, lejos de presentar a la solista como una suerte de genio musical, en una esfera inalcanzable para el público, tiene un tono informal. La nota está escrita como un *listicle*, es decir, una mezcla de artículo y lista (el término viene de la mezcla de las palabras “list” y “article” en el idioma inglés. Escribir artículos con esta estructura es una práctica común en el marketing digital viral) (Edidin, 2017), y enumera 5 hechos relevantes de la vida de la solista: que empezó a estudiar el violín a los 4 años, que está comprometida con la música académica contemporánea, que comparte ese interés con su esposo, que toca un violín fabricado en 1739 y que es directora artística de los Audi Sommerkonzerte en Ingolstadt, Alemania. Cómo puede verse, se conjugan en este artículo elementos del marketing viral digital y la voluntad de presentar a la solista como un ser humano, con una carrera artística relevante para también con una vida personal que tiene aspectos con los cuales el público puede identificarse.

La tercera etapa del “arco del involucramiento”, el “intercambio artístico” es, en principio, la etapa en la cual las orquestas y el GTN tienen completo control. Si bien las instalaciones del GTN son excelentes y la calidad de la OSN y la OSNJB incuestionables, es importante considerar que la experiencia del oyente no depende solamente de las bondades del teatro y las orquestas. Depende fundamentalmente de un diseño. Un componente fundamental que se ha abordado es el programa de mano, pero puede haber muchos otros factores asociados. En los conciertos de música de cine, por ejemplo, se ha recurrido a tener personal disfrazado de personajes de películas como Star Wars. Este tipo de intervenciones de carácter lúdico no tienen por qué estar reservadas solamente a conciertos con música para cine. Es posible, por ejemplo, contratar a un actor para que represente a Mozart o a Stravinsky en el lobby del teatro antes de la presentación, interactuando con el público. Intervenciones de este tipo, si son realizadas

profesionalmente, pueden enriquecer notablemente la experiencia del público, sobre todo si se aprovecha el contexto lúdico para introducir información que pueda ofrecer contexto sobre la obra antes de oír el concierto. En España, el programa televisivo llamado El Conciertazo se ha recurrido en múltiples ocasiones a disfraces y marionetas para alcanzar contenido contextual al público infantil. De manera similar, la Westdeutscher Rundfunk en Alemania ha producido el programa *Das Konzert mit der Maus: Beethoven*, en el cual un personaje disfrazado es parte central de la narrativa del evento.

La cuarta etapa, el “procesamiento posterior y construcción de significados”, puede ser ampliamente potenciada por la información contextual que haya recibido el asistente al concierto antes y durante la experiencia. Se ve en esta etapa nuevamente la importancia de proporcionar al asistente información contextual por medio de las redes sociales y a través de los programas de mano. Es necesario recordar que, si bien estos contenidos son importantes, puede ser contraproducente que sean abundantes. Un exceso de datos puede provocar que los asistentes decidan ignorar el contenido ofrecido en las redes sociales o en los programas de mano. Es entonces necesario un ejercicio riguroso de síntesis, un cálculo informado de cuál es la información que es imprescindible para el espectador y cuál puede ser superflua.



Figura 10. Fernando Valcárcel, director titular de la OSN, en el concierto Un Viaje a través del Cine.

GTN (2019) <https://www.granteatronacional.pe/evento/un-viaje-traves-del-cine>

La última etapa, “el eco del impacto”, dependerá de la profundidad que todas las etapas anteriores puedan ofrecer al espectador y de la calidad de los contenidos ofrecidos por el GTN. En términos de impacto en la sociedad, es también posible diseñar conjuntos de actividades que apunten a tener un impacto positivo en la comunidad local, posiblemente identificando temáticas concretas que afectan a la comunidad y trabajando la visualización de dichas problemáticas. Una posibilidad es, por ejemplo, hacer ciclos donde se presenten obras escrita por integrantes de minorías sociales o grupos sujetos de discriminación. El PFP hace una labor que recoge este sentido democratizador, buscando que amplios sectores de la población puedan tener un primer contacto positivo con el GTN y con las artes escénicas, pero son necesarias mediciones sobre su impacto en el mediano y largo plazo para poder determinar su efectividad.

Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin proponen también una categorización posible del público que asiste a un espectáculo: los “leedores”, los “revisores de críticas”, los “conversadores casuales”, los “procesadores tecnológicos”, los “buscadores de comprensión” y los “aprendices activos”. Estas categorías no son excluyentes, ni son las únicas que pueden existir, pudiendo una persona pertenecer a más de una. Si se parte de esta categorización puede ser útil, para maximizar el impacto de las políticas de formación de público del GTN, que se ofrezcan contenidos para cada una de las categorías de público mencionadas.

Los lectores son espectadores “ligeros”, que disfrutan de leer notas al programa o textos escritos sobre las paredes, pero no hacen mayores esfuerzos para conseguir información adicional para contextualizar la obra. Para este grupo bastan las notas al programa y el material visual que pudiera haber en las redes sociales, la prensa o en los exteriores del teatro. Dicho material ya existe y su creación es parte regular de las actividades de la OSN y la OSNJB, y ya se ha discutido los cambios que puede ser necesario realizar en ellos.

Los “revisores de críticas” buscan experiencias que sean intelectualmente estimulantes. Se caracterizan por tomar decisiones basadas en lo que otros opinan. Buscan información de fuentes profesionales. Algunos tienen conocimientos amplios sobre el arte, pero necesitan el estímulo de una recomendación profesional para asistir a un evento. Están interesados en el diálogo crítico sobre las obras de arte. Para este segmento del público es necesario que las redes de las orquestas publiquen notas con contenido estimulante sobre la programación que van a presentar, o que publiquen enlaces a material de interés que ya existe. Esto último, naturalmente, requiere de una menor inversión de recursos y es más viable en una institución

como el Ministerio de Cultura donde los fondos suelen ser escasos. Es importante recalcar que es recomendable que el material que se publique siga los lineamientos que fueron mencionados al analizar los programas de mano. Materiales que ofrecen poco contenido contextual al público, como por ejemplo un curriculum extenso del director o el solista del concierto, no son necesariamente la mejor elección.

Los conversadores casuales son adeptos a discutir su experiencia con la obra en un entorno social informal, por ejemplo, en un automóvil al regresar del evento. Son principalmente atraídos por el intercambio informal de ideas, aunque podrían asistir a escuchar a un experto si un amigo se los solicita. Prefieren ambientes casuales como restaurantes, bares, etc. Para este grupo de personas pueden bastar, como fuente de consulta ocasional, los materiales que se ha discutido en los párrafos anteriores.

Los procesadores tecnológicos disfrutan las interacciones en el internet. Pueden buscar información sobre una obra o evento antes y después de asistir. Discuten sus experiencias en las redes sociales y pueden tener un blog donde comuniquen sus apreciaciones. Para este grupo de personas son vitales los programas de mano, las publicaciones de las orquestas en sus páginas webs y los enlaces que las orquestas puedan difundir por sus redes. Este grupo, además, es susceptible de desarrollar una mejor relación con las orquestas, pues puede ser, a distintos niveles, involucrado directamente en las tareas de difusión de los conciertos. Es posible invitarlos como columnistas invitados a las publicaciones de las orquestas, ofrecerles ofertas especiales para que cubran determinados eventos, recomendar sus publicaciones en las redes de las orquestas. Es inclusive posible formar relaciones de este tipo con personas que no vivan en el Perú y puedan ofrecer sus publicaciones para difundir las actividades de las orquestas en otros entornos.

Los buscadores de comprensión son personas intelectualmente motivadas que disfrutan de ganar conocimiento sobre qué es el arte y cómo es realizado. Suelen buscar información “interna” sobre las obras, como por ejemplo reflexiones de los autores sobre la obra. Disfrutan de aprender de sus pares así como de información proporcionada por profesionales. Para este segmento del público es oportuno ofrecer material de carácter didáctico que facilite una comprensión más profunda del contenido de los programas de las orquestas. Este segmento del público puede estar interesado en asistir a conversatorios o exposiciones sobre el repertorio que se toca en un programa. Esto puede ser especialmente relevante cuando se programa la obra de

un compositor vivo y el propio compositor puede ofrecer una perspectiva sobre la música que ha escrito. Pero también es posible realizar este tipo de actividades con personas que, por la naturaleza de su oficio, pueden conocer con profundidad la obra de compositores ya fallecidos o pueden contar con la formación que les permita estudiarlos antes de un conversatorio. Las personas que tienen esas competencias son, naturalmente, los musicólogos y los compositores.

Los aprendices activos buscan oportunidades en las que puedan aprender a través de la acción, ocasiones que les permitan adentrarse en el arte. Pueden interesarse por aprender algunos pasos de una coreografía o tener la oportunidad de tocar instrumentos musicales en el lobby de un teatro antes del concierto de una orquesta. Para este segmento del público es recomendable realizar con alguna frecuencia actividades interactivas en el lobby del teatro, antes, durante o después del concierto. También es posible ofrecer para este segmento una programación extendida, que incluya talleres o seminarios relacionados con la programación anual de las orquestas.

Brown y Ratzkin proponen además cuatro dimensiones o continuos del involucramiento del público. Las dimensiones están expresadas por los nombres de los polos o puntos extremos: “solitaria versus social”, “dirigida por expertos versus basada en intercambios con sus pares”, “activa versus pasiva” y “comunidad versus audiencia”.

El eje “solitaria versus social” se refiere a las diversas formas de relacionarse con el arte que tienen las personas. Algunas personas prefieren asistir a espectáculos masivos, otros prefieren consumir arte en solitario. El GTN puede diseñar experiencias para aquellas personas que eligen ir solas a un concierto y se enfrentan solas con momentos como la espera antes del concierto, la espera durante el intermedio y el retorno a casa luego del concierto. Hemos comentado que los programas de mano no deben estar saturados de información que no necesariamente es de interés del público en general, pero para aquellos que asisten solos a un concierto es posible, por ejemplo, colocar material impreso en el lobby del teatro que incluya información adicional a la que ya figura en el programa. De esa manera, aquellos que asisten solos al concierto, y terminan de leer las notas al programa rápidamente, pueden entretenerse durante el intermedio leyendo información suplementaria. Serán también parte de la experiencia de estas personas, naturalmente, las opciones de cafetería que ofrezca el teatro y la publicidad de eventos posteriores.

El eje “dirigida por expertos versus basada en intercambios con sus pares” se refiere a la forma en que el público prefiere intercambiar información sobre una obra de arte o representación artística. Aquellos que prefieren recibir información contextual de expertos pueden encontrar publicaciones de su interés en las redes sociales de las orquestas, si se siguen algunas de las recomendaciones que se han esbozado. Para aquellos que prefieren intercambiar información entre pares también es posible ofrecer actividades, como por ejemplo foros de discusión abierta entre los asistentes, que podrían ser moderados por personal de las orquestas o del GTN.

Una tendencia contemporánea, según comentan Brown y Ratzkin al referirse al eje “activa versus pasiva”, es el deseo o la disposición del público a participar activamente de alguna forma en la actividad cultural a la que están asistiendo. Esto puede ser realizado de múltiples formas, que van desde participar en un “jam session” previo a un concierto hasta responder al pedido, de un artista en escena al público, de tomar una foto y subirla a redes sociales. Si bien es cierto esto es un terreno abierto a la experimentación, es importante tener en cuenta que no todo el público está dispuesto a participar de forma activa en un evento cultural, y es importante no alienar a aquella porción del público que prefiere no participar. La participación no debe estar sujeta a juicios de valor que puedan hacer sentir incómodo a nadie entre el público. Si las orquestas consideran flexibilizar la tradición del concierto clásico y promover una mayor interacción con el público, como por ejemplo favoreciendo que los directores de cada concierto puedan hacer breves comentarios informativos que ofrezcan información contextual a los asistentes, es posible experimentar dentro de este eje, haciendo por ejemplo preguntas al público. Otra posibilidad es contar con un animador que en algún momento del concierto se desplace entre las butacas e invite a levantar la mano a aquellos que respondan una pregunta. Los que respondan podrían recibir, como premio, una entrada para otra actividad del teatro. Es posible imaginar muchas otras intervenciones de este tipo, pero no será posible hacer afirmaciones sobre su eficacia mientras no se pongan a prueba o se recaben datos de experiencias similares en otros entornos.

El eje “comunidad versus audiencia” se refiere a la posibilidad de que una actividad cultural afecte solamente a los que asisten a ella o pueda tener una influencia más amplia que pueda afectar a toda una comunidad. Brown y Ratzkin comentan que en muchos casos ambas cosas van de la mano. Por ejemplo, según Brown y Ratzkin, algunas organizaciones culturales procuran en la actualidad relacionar sus actividades con problemas que son del interés de su

comunidad, como puede ser la violencia callejera o el tráfico de drogas. A diferencia de las dimensiones anteriores, Brown y Ratzkin proponen que es más útil considerar en qué parte del espectro se ubican las actividades culturales dentro de este eje, en lugar de enfocarse en la ubicación dentro de este eje de las diferentes tipologías de público. En el contexto peruano contemporáneo es posible pensar en políticas que refuercen aspectos de los esfuerzos actuales por democratizar la cultura y disminuir la discriminación. Es posible, por ejemplo, hacer un programa que incluya obras de compositores LGTB en una fecha cercana en que se celebra la marcha del orgullo LGTB. Es también posible reservar una fecha para programar música compuesta por mujeres, con director de orquesta mujer y solista mujer. Esto es especialmente relevante porque, como ha sido mencionado anteriormente, en la tradición de la llamada música clásica la mujer ha sido sistemáticamente relegada.





## Conclusiones

Si bien el GTN tiene un programa de formación de públicos que se dedica a realizar actividades destinadas a motivar y facilitar el acceso a la cultura por parte de diversos sectores de la población en la ciudad de Lima, la formación de públicos puede ser también una política que atraviesa transversalmente todas las actividades del GTN en diversos niveles. Es importante considerar que cada interacción del teatro con el público asistente contiene elementos que pueden favorecer la formación de una relación de mayor profundidad entre el GTN y los ciudadanos, y pueden ayudar al público a obtener información contextual que le ayude a profundizar las experiencias que tenga con el teatro. En este sentido, es importante que el GTN desarrolle un plan de formación de públicos que incluya el trabajo realizado actualmente por el PFP y añada elementos de lo expuesto en esta tesis.

El punto de partida de dicho plan debería ser, en virtud de los datos expuestos en este texto, una encuesta de inicio que permita despejar varias de las interrogantes que existen al respecto del público de la OSN y la OSNJB. Siendo los públicos de ambas orquestas distintos, será necesario tratar los datos de cada población por separado. Como se ha dicho en varias ocasiones en este texto, la falta de mediciones periódicas de diversos aspectos relacionados al público de ambas orquestas origina un vacío de datos concretos que ayuden a orientar el trabajo de formación de públicos de una manera efectiva. Si bien en este texto se ha expuesto una diversidad de fuentes que ofrecen una aproximación alternativa al tipo de información del que estamos hablando, mientras no haya una medición certera de las características del público de la OSN y la OSNJB se trabajará sobre una base hipotética, lo cual podría generar un desperdicio de recursos en el trabajo. Debemos recordar que la problemática de las orquestas sinfónicas en el plano internacional no es necesariamente la misma de las orquestas locales. Recordemos, por ejemplo, que las orquestas a nivel internacional enfrentan una disminución del público, mientras la OSN y la OSNJB experimentan un crecimiento de su audiencia.

La encuesta de inicio puede ser aplicada de muchas formas. En cada caso, existen ventajas y desventajas, que deberían ser evaluadas por un profesional entrenado. Por ello, el caso ideal sería que el GTN contrate una consultoría que ayude a determinar las características de la encuesta inicial, y pueda también orientar a la dirección del GTN en la aplicación de encuestas subsiguientes.

Un primer aspecto a tomar en cuenta es que, antes que una encuesta, es preferible aplicar un censo. Al aplicar una encuesta se toma como universo una porción de los asistentes a uno o más conciertos. No todos los asistentes a un concierto tienen interés en llenar una encuesta, por lo cual la muestra de personas que responden a la encuesta estará compuesta por aquellos que tienen una mayor disposición en participar en una actividad en beneficio de la orquesta. Esto no necesariamente es malo, sobre todo si se tiene en cuenta el objetivo de desarrollar una relación más profunda con un público que asiste regularmente a los conciertos, pero presenta el inconveniente de dejar de lado a una porción del público que puede no tener disposición en el presente, pero que podría tenerla en el futuro. Nos referimos por ejemplo a personas que pueden asistir a un concierto de una orquesta por primera vez. Si nos interesa recabar información que sea útil para captar público nuevo, es problemático no recabar información de gente con este perfil.

Si se aplica un censo es posible recolectar información de una población más diversa, pero se corre el riesgo de generar rechazo en un sector de los censados si es que la lista de preguntas es demasiado larga. Una solución es limitar el número de preguntas, de tal forma que recojan información pertinente sin saturar a los censados. La elaboración de una propuesta concreta en este sentido debe recaer en la consultoría que ha sido mencionada anteriormente.

Los datos que se debe recoger en esta encuesta inicial, indispensables para poder determinar perfiles dentro del público de las orquestas, son los siguientes:

1. Datos demográficos. Sexo, edad, nivel adquisitivo, formación. Atendiendo a la propuesta de Mart-Mari Swanevelder, es importante también incluir preguntas que permitan conocer qué porción del público recibió formación musical en la etapa escolar y/o recibió o recibe en el presente formación musical profesional. Esto es importante para poder determinar en qué medida la formación musical en la etapa escolar o universitaria es un indicador para la asistencia a conciertos de las orquestas, y porque, si el porcentaje de personas con formación musical es significativo, este es un segmento del público para el cual se puede ajustar formas y canales de comunicación específicos.

2. Frecuencia de asistencia a conciertos. Este dato es importante para determinar, en combinación con los datos biográficos, en qué medida el sexo, edad, nivel adquisitivo y

formación correlacionan con la asistencia a conciertos. De esta forma se puede establecer, por ejemplo, si el público de las orquestas sinfónicas está compuesto en forma mayoritaria por personas de la tercera edad, y en que medida se puede anticipar una reducción sustancial del público en los siguientes años, cuando una porción del público en edad madura fallezca.

3. Medios por los cuales adquiere información sobre las actividades de la orquesta. Esto es importante para identificar los canales por los cuales se puede establecer una comunicación para cada segmento de la audiencia. Esto es importante para decidir en qué medios es necesario hacer las mayores inversiones de trabajo.

4. Preguntas relacionadas al "branding". Atendiendo a las recomendaciones de Mart-Mari Swanevelter, es importante identificar cuales son los puntos fuertes de las marcas de la OSN y OSNJB, para fortalecerlos en los mensajes emitidos por ambos conjuntos.

5. Preguntas relacionadas al "arco del involucramiento" propuesto por Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin. Recordemos que Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin dividen al público en seis tipologías ("lectores", "revisores de críticas", "conversadores casuales", "procesadores tecnológicos", "buscadores de comprensión", "aprendices activos") y cuatro dimensiones ("solitaria versus social", "dirigida por expertos versus basada en intercambios con sus pares", "activa versus pasiva", "comunidad versus audiencia"). Si bien estas tipologías y dimensiones son válidas, no necesariamente van a estar representadas de manera significativa en el público de las orquestas, y probablemente tampoco estén representadas en porcentajes similares. Conocer en qué medida el público de las orquestas cae dentro de estas tipologías o dimensiones permitirá establecer si es necesario diseñar experiencias que contemplen todas estas variantes, o si es una mejor inversión de recursos el concentrarse en algunas de ellas.

El plan de formación de públicos del GTN, a la luz de lo estudiado en este texto, deberá incluir también el diseño de la experiencia que atraviesa cada miembro del público, en concordancia con el "arco del involucramiento" propuesto por Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin. Recordemos que el esquema propuesto por Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin contiene cinco estadios: uno, la preparación; dos, la "preparación intensa"; tres, el "intercambio artístico"; Cuatro, el "procesamiento posterior y construcción de significados"; y cinco, "el eco del impacto". Los perfiles de los usuarios para los cuales son diseñadas las experiencias puede ser creados a partir de las tipologías y las dimensiones descritas por Alan S. Brown y Rebecca

Ratzkin. En el diseño de estas experiencias es posible también incluir las sugerencias de Aubrey Bergauer y Mart-Mari Swanevelder. Ofrecemos a continuación dos ejemplos de experiencias diseñadas para perfiles imaginados a partir de la propuesta de Brown y Ratzkin.

Primer caso: Oscar es un joven profesional de 31 años, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Tiende a ser introvertido. Le interesa incrementar sus conocimientos sobre la música clásica en general, es curioso, y suele buscar y comentar información sobre eventos culturales en sus redes sociales. Suele asistir a actividades en el GTN acompañado de algún amigo, pero cuando una actividad verdaderamente le interesa y no encuentra quien lo acompañe no tiene problemas en ir solo. Si disfrutó de un concierto, es posible que busque información relacionada en los días siguientes. De esta forma, el perfil de Oscar corresponde con las categorías "procesadores tecnológicos", "buscadores de comprensión", y probablemente "revisores de críticas". En las cuatro dimensiones se ubicaría a medio camino del eje "solitaria versus social", sería más proclive a contenidos ofrecidos por expertos, a una participación pasiva en el evento cultural, y a ser afectado como parte de la audiencia por la experiencia.

Pasaremos ahora a describir una experiencia diseñada para este perfil de público, a partir del relato de la experiencia de Oscar con un concierto ofrecido por la OSN.

Uno, la preparación. Oscar recibe una noticia en Instagram sobre el próximo concierto de la OSN. La imagen contiene el programa del concierto que, siguiendo recomendaciones de Aubrey Bergauer y Mart-Mari Swanevelder, incluye junto a obras convencionales del repertorio clásico la suite de Star Wars de John Williams. El concierto lleva el título de "La suite orquestal", y el programa completo es el siguiente:

#### PRIMERA PARTE

Suite Orquestal no. 2. Johann Sebastian Bach.

Carmen, suite no.2. Georges Bizet.

#### SEGUNDA PARTE

Pelleas et Melissande (suite). Claude Debussy.

Star Wars Suite. John Williams.

Oscar llama al amigo que suele acompañarlo a conciertos para ir juntos, pero su amigo tiene otro compromiso. Oscar decide ir solo al concierto, y compra una entrada rápidamente, en previsión de que las entradas se acaben rápidamente, como le ha advertido la publicidad que recibió en Instagram.

Dos, la preparación intensa. Después de comprar su entrada, Oscar se siente intrigado por la suite de Pelleas et Melisande, anunciada en la publicidad que vio en Instagram, pues no ha oído hablar de esta obra anteriormente. Siguiendo un enlace que figura en la publicación de Instagram, Oscar entra a la página en Facebook de la OSN, donde encuentra una publicación anunciando el concierto, que contiene una serie de enlaces para aquellos que están interesados en buscar información adicional antes o después del concierto. Por esa vía, Oscar llega a un artículo en Wikipedia sobre la ópera Pelleas et Melisande, donde puede leer el argumento de la ópera y las circunstancias en que fue compuesta.

Tres, intercambio artístico. Oscar llega al GTN quince minutos antes de que inicie el concierto. Los acomodadores le entregan un programa de mano y lo conducen a su asiento. Antes de que empiece el concierto Oscar lee el programa, que contiene información en un lenguaje accesible para cualquiera, dispuesta en textos referidos al director del concierto, el solista y las obras. Ninguno de los textos excede las cuatrocientas palabras. El programa contiene también un código QR, que dirige a quien lo utilice a la publicación de la OSN en Facebook referida anteriormente, y que permite a los interesados acceder a más información relacionada al programa del concierto a través de enlaces a diversas fuentes en el internet. Oscar no accede a esa información inmediatamente, pero decide guardar el programa para poder acceder a ella después del concierto.

Antes del inicio del concierto, se emite un mensaje por los altoparlantes del teatro. Se solicita al público que pongan sus celulares en modo silencioso, y que no hagan filmaciones ni tomen fotografías durante la ejecución de las piezas, salvo en la suite de Star Wars, durante la cual estarán permitidas las filmaciones y fotografías.

Al iniciarse el concierto, el director de la orquesta sale al escenario y, después de recibir aplausos, se dirige brevemente al público. Explica el marco del concierto; qué es una suite en

el contexto de la tradición de la música clásica, y cómo se ha desarrollado al suite a través del barroco, el romanticismo y el siglo XX.

Termina la primera parte del concierto y se inicia el intermedio. Oscar sale al lobby del teatro y camina libremente por el espacio. El contenido del programa y algunas notas extraídas del internet se encuentran impresos y son exhibidos en algunos paneles portátiles, para los que quieran leerlos durante el intermedio. Oscar se acerca a la cafetería, ubicada en el primer piso, y pide un Café Irlandés, que contiene una moderada cantidad de licor.

Al iniciarse la segunda parte del concierto, el director toma nuevamente la palabra. Menciona brevemente el argumento de la ópera Pelleas et Melisande, y demuestra cómo son representados los tres personajes principales (Golaud, Pelléas y Mélisande) en pasajes aislados de la suite. Después se procede a tocar la suite, y una vez que ha terminado y ha concluido el aplauso, el director recuerda a los asistentes que durante la ejecución de la suite de Star Wars pueden tomar fotografías o videos con sus teléfonos celulares. Oscar no es proclive a tomar fotografías o videos de un concierto con su celular, y el que otras personas lo hagan podría incomodarlo durante un concierto de música clásica, pero como el uso de celulares ocurre en un momento particular dentro del concierto, donde el ánimo del público es más distendido, y el uso de celulares ha sido anticipado, no siente mayor molestia.

Cuatro, procesamiento posterior y construcción de significados. Al día siguiente del concierto, Oscar usa el código QR en el programa del concierto para acceder nuevamente a la publicación en Facebook de la OSN relacionada al concierto de la noche anterior, para acceder a mayor información. La publicación ha sido actualizada e incluye ahora un enlace a una crítica del concierto publicada en el blog El Camello Parlante, que favorece que Oscar reflexione críticamente sobre su experiencia con el concierto de la noche anterior. Luego, Oscar llama al amigo que no pudo asistir al concierto, le cuenta sus impresiones y le recomienda buscar en YouTube un video de la suite de Pelleas et Melisande, que lo ha impresionado.

Quinto, el eco del impacto. Oscar ha tenido una buena experiencia con el concierto de la OSN y desea asistir a más conciertos en el futuro, si la programación le parece atractiva. Ha ganado una perspectiva histórica del género suite en la tradición de la música clásica, lo que conjuga con su interés por incrementar sus conocimientos sobre este tipo de música. Es muy probable que Oscar recomiende a sus amigos asistir a un concierto de la OSN.

Segundo caso: Pablo y Cecilia son una pareja casada, de 50 y 55 años de edad respectivamente. Son aficionados a ver espectáculos en vivo de todo tipo por lo menos una vez al mes, y dentro de sus preferencias se encuentran los conciertos de la OSN y la OSNJB. Tienen una pareja de amigos con gustos similares, y prefieren asistir a espectáculos acompañados por ellos. Pablo no está mayormente interesado en los aspectos intelectuales de los eventos artísticos; le interesa fundamentalmente tener vivencias intensas a través de presenciar manifestaciones artísticas, aunque puede leer notas al programa si no son muy extensas. Luego de cada espectáculo al que asisten suele ir con sus amigos a un restaurante, y pueden discutir la experiencia que han tenido. El perfil de Pablo corresponde con las categorías "lectores" y "conversadores casuales" en la tipología de Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin, y se ubicaría en los polos "social", "basada en intercambios con sus pares", "pasivo" y "audiencia" en las dimensiones propuestas por los mismos autores. Pasaremos ahora a describir una experiencia diseñada para este perfil de público, a partir del relato de la experiencia de Pablo con un concierto ofrecido por la OSNJB.

Uno, la preparación. Pablo busca información sobre espectáculos de artes escénicas en el internet, y encuentra una publicación de la OSNJB, donde figura un programa que le llama la atención. El programa es el siguiente:

#### PRIMERA PARTE

Obertura de "La Flauta Mágica". Wolfgang Amadeus Mozart.  
Suite de la película Psicosis. Bernard Herrmann.

#### SEGUNDO PARTE

Concierto para violín en re mayor. Ludwig Van Beethoven.  
Sinfonía no. 5. Jean Sibelius.

Pablo ha escuchado anteriormente la obertura y el concierto para violín y tiene buenos recuerdos. Ha visto la película Psicosis y estuvo muy impresionado por ella, por lo cual la perspectiva de oír la música del film en vivo le es atractiva, aun cuando nunca antes ha escuchado la suite de Herrmann. No conoce la sinfonía de Sibelius, pero conoce el nombre del

compositor y lo identifica como un compositor renombrado. Pablo consulta a su esposa y deciden ir al concierto. Se comunican con sus amigos y acuerdan comprar cuatro entradas.

Dos, preparación intensa. Pablo se siente intrigado por Herrmann y Sibelius, pues son compositores con los que no está tan familiarizado. Busca sus biografías en el internet, y llega a sus páginas en wikipedia. Solo lee la parte introductoria.

Tres, intercambio artístico. Pablo y su esposa llegan al GTN 20 minutos antes del concierto. Los acomodadores les entregan sus programas y los conducen hasta sus asientos. La pareja hojea los programas mientras esperan la llegada de sus amigos, que se produce 10 minutos antes del concierto. Los cuatro se enfrascan en una conversación casual, sin prestar en este momento mayor atención a los programas de mano.

Antes del inicio del concierto, se emite un mensaje por los altoparlantes del teatro. Se solicita al público que pongan sus celulares en modo silencioso, y que no hagan filmaciones ni tomen fotografías durante la ejecución de las piezas, salvo durante la suite de psicosis, en la cual estarán permitidas las filmaciones y fotografías.

Al iniciarse el concierto, el director de la orquesta sale al escenario y, después de recibir aplausos, se dirige brevemente al público. Explica el marco del concierto; qué es una obertura, una suite, un concierto y una sinfonía, y menciona brevemente las diferencias entre circunstancias en que fue compuesta cada obra. Dado que hacer una síntesis de esta naturaleza puede ser complicado, el director ha preparado un texto previamente, con un máximo de 400 palabras. El director no lee el texto ante la audiencia, pero haber elaborado previamente una síntesis de la información lo ayuda a identificar cual es la información que se puede exponer brevemente sin saturar al público. El texto escrito por el director puede además estar incluido en el programa de mano. Se toca la obertura de Mozart. Luego, antes de iniciar la suite de Psicosis, el director recuerda al público que pueden tomar fotografías y filmar videos con sus celulares, si lo desean, durante la ejecución de esta pieza.

Termina la primera parte del concierto y se inicia el intermedio. Las dos parejas salen al lobby y se dirigen hacia la cafetería. El contenido del programa y algunas notas extraídas del internet se encuentran impresos y son exhibidos en algunos paneles portátiles, para los que

quieran leerlos durante el intermedio. En la cafetería las parejas tienen una conversación casual, en la cual comentan ocasionalmente aspectos que les llamaron la atención del concierto.

El director no se dirige al público antes del concierto para violín al iniciarse la segunda parte del concierto. Pero sí lo hace antes de que se toque la quinta sinfonía de Sibelius, pues esta tiene características que, al ser anticipadas al público, facilitarán un mayor impacto de la obra. El director se refiere a la intención del compositor de representar en el tercer movimiento la vivencia que tuvo al presenciar el vuelo de una parvada de gansos salvajes. Luego, el director hace que la sección de cuernos toque el motivo que representa a los gansos, y luego repite la ejecución con el acompañamiento de toda la orquesta. Después, procede a tocar la obra completa. Oscar escucha la sinfonía con un sentimiento de anticipación, pues tiene una idea concreta del gran clímax que se producirá al final de la obra.

Cuatro, procesamiento posterior y construcción de significados. Las dos parejas salen del GTN y se dirigen a un restaurante. Allí sostienen nuevamente una conversación, e intercambian sus impresiones del concierto. Tiene curiosidad de saber algunos datos sobre Sibelius y Herrmann, de quienes no han oído hablar antes. Encuentran en el programa de mano información sobre la nacionalidad, fecha de nacimiento, y corriente artística a la que pertenece cada compositor. Puede estar resumida en una ficha suplementaria, para los que no deseen leer todas las notas al programa en busca de dicha información.

Quinto, eco del impacto. Oscar sigue impresionado en los días posteriores por la quinta sinfonía de Sibelius. Busca y encuentra en YouTube la filmación del concierto de la noche anterior, y reproduce algunos segmentos. Encuentra también en Instagram algunas filmaciones de la suite de Psicosis que hicieron las personas que asistieron al concierto. Estos materiales le permiten revivir las sensaciones que tuvo durante el concierto, y lo animan a seguir asistiendo, con la expectativa de tener experiencias similares.

Como se aprecia, se han tomado en cuenta todos los aportes mencionados de Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin en el diseño de estas dos experiencias, y se ha incluido algunos aspectos de los aportes de Aubrey Bergauer y Mart-Mari Swanevelder. Naturalmente, es posible diseñar muchos otros casos e incluir, de manera sistemática, cada una de las recomendaciones de Bergauer y Swanevelder. Queda esto como una tarea pendiente para quienes deseen llevar a la práctica los resultados de esta investigación.

Puede apreciarse también que la programación de cada concierto es un factor clave en la experiencia ofrecida a los asistentes. Esto plantea la necesidad de realizar encuestas de satisfacción en cada uno de los conciertos, pues dichas encuestas serán una herramienta clave para determinar qué decisiones dentro de la programación y el diseño de experiencias han tenido el efecto esperado. Por ello, es recomendable aplicar una encuesta de satisfacción al final de cada concierto. Puede ser una encuesta anónima, de participación voluntaria. Puede estar incluida en los programas de mano, y ser depositada en ánforas a la salida del concierto. Para ahorrar costos y tiempo en el procesamiento, pueden utilizarse fichas ópticas, y se puede buscar un convenio con el Instituto Nacional de Estadística e Informática para tener acceso a las computadoras que procesen las fichas.

Si no fuera posible, por motivos presupuestales o administrativos aplicar la encuesta de satisfacción, se puede recurrir al registro de métricas en las redes sociales para estimar el impacto. Un aumento de publicaciones en las redes sociales puede ser considerado indicador de éxito.

Los datos incluidos en este texto revelan que existe un gran potencial para la mejora en la relación entre las orquestas mencionadas, el GTN y su público. Muchas de estas mejoras son alcanzables con poca o inclusive nula inversión de recursos, mediante el diseño y aplicación de políticas que hagan uso de recursos con los que el GTN cuenta actualmente. Es recomendable iniciar la elaboración de las políticas que se esbozan en este texto, pues no se observa que existan impedimentos para iniciar acciones destinadas a conseguir los beneficios descritos. Es también indispensable hacer esfuerzos para comunicar a las más altas autoridades de nuestro gobierno la necesidad que existe de hacer mediciones periódicas de hábitos culturales en nuestro país. La cultura es, en última instancia, la que define las acciones de los ciudadanos, pues enmarca saberes, creencias y costumbres que se traducen en motivación y orientación de la vida de las personas. La cultura no puede ir a la deriva, y la estadística es una de las herramientas que permiten conocer, predecir e influenciar la dirección que la cultura toma en nuestra sociedad. Este texto se ha ocupado del caso específico de dos orquestas sinfónicas, pero lo escrito revela varios aspectos de la relación del Estado Peruano con la cultura que deben mejorar lo antes posible. La medición periódica de hábitos culturales es indispensable para poder construir efectivamente el tipo de ciudadanía que se quiere de cara al siglo XXI. La clase política peruana debe tomar consciencia de cuál es su rol en el desarrollo de la cultura del país

y cuáles son sus responsabilidades. Es necesario que exista voluntad política para hacer los cambios que se requiere. Si la clase política peruana no cuenta con información sobre el rol e importancia de las políticas culturales, o no está interesada en adquirir dicha información, será necesario que los agentes de la cultura, gestores, artistas y creadores, coordinen esfuerzos para comunicar y persuadir a los políticos de la urgencia de la tarea. Más allá del valor de la contribución individual de cada uno de esos actores, el abogar por la creación de una política cultural seria y de largo aliento en el Perú es probablemente el aporte más significativo que pueden ofrecer a su comunidad.





## Lista de Referencias

- Albright, C. (29 de mayo, 2016). 'Classical' music is dying...and that's the best thing for classical music. En: CNN (edición digital).  
<https://edition.cnn.com/2016/05/29/opinions/classical-music-dying-and-being-reborn-opinion-albright/index.html>
- Almenara, A. (2017, 1 de febrero). Orquesta Sinfónica Nacional del Perú: Programación 2017. En: issuu (digital). [https://issuu.com/alonsoalmenara/docs/osn\\_p.2017](https://issuu.com/alonsoalmenara/docs/osn_p.2017)
- Andina: 170 artistas presentes en el Alborada Sinfónico (2017, 12 de mayo). En: Andina (edición digital). <https://andina.pe/agencia/noticia-170-artistas-presentes-el-alborada-sinfonico-666665.aspx>
- Bergauer, A. (2017, 14 de agosto). Audience Development: The Long Haul Model. En: Aubrey Bergauer (digital). <https://medium.com/@AubreyBergauer/audience-development-the-long-haul-model-3c381a8c0072>
- Bergauer, Aubrey (2019, 4 de diciembre). Entrevista por How to Market Classical Music: A Conversation with Aubrey Bergauer. En: Los Angeles Review of Books (edición digital; entrevista realizada por T. Gioia). <https://lareviewofbooks.org/article/how-to-market-classical-music-a-conversation-with-aubrey-bergauer/>
- Bradley, C. (2017) National Classical Music Audiences. An analysis of Audience Finder box office data for classical music events 2014-2016. En: The Audience Agency (digital) <https://www.theaudienceagency.org/asset/13032>
- Brown, A y Ratzkin, R. (2011). Making Sense of Audience Engagement. The San Francisco Foundation. San Francisco.
- Collins English Dictionary. (s.f.). Definition of 'classical music'. En: Collins English Dictionary (digital). <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/classical-music>
- Cooper, M. (2016, 15 de noviembre). It's Official: Many Orchestras Are Now Charities. En: The New York Times (edición digital).  
<https://www.nytimes.com/2016/11/16/arts/music/its-official-many-orchestras-are-now-charities.html>
- Dager Alva, J. (2019, 29 de mayo). Cultura deambulante. En: La República (edición digital). <https://larepublica.pe/cultural/1396039-ministerio-cultura-gestion-deficiente/>
- Davey, A. (2017, 8 de mayo) Don't apologise for classical music's complexity – that's its

- strength. En: The Guardian (edición digital).  
<https://www.theguardian.com/music/2017/may/08/dont-apologise-for-classical-music-complexity-alan-davey-radio-3>
- Edidin, R. (2017, 3 de junio). 5 Reasons Listicles Are Here to Stay, and Why That's OK. En: WIRED (digital) <https://www.wired.com/2014/01/defense-listicle-list-article/>
- El Comercio: Gran Teatro Nacional tendrá últimos avances tecnológicos y acústicos. (2010, 6 de agosto). En: El Comercio (edición digital).  
<https://archivo.elcomercio.pe/luces/arte/gran-teatro-nacional-tendra-ultimos-avances-tecnologicos-acusticos-noticia-619696>
- Elpus, K. (2017, 25 de marzo). Music education promotes lifelong engagement with the arts. En: Psychology of Music (digital).  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0305735617697508>
- Fanizza, S. D. (2015). The how of audience development for the arts: Learn the basics, create your plan. Lulu Publishing Services. Morrisville, Carolina del Norte
- Fulker, R. (2017, 14 de julio). Alondra de la Parra: "La música clásica no es para una elite". En: DW [Deutsche Welle] (digital) <https://www.dw.com/es/alondra-de-la-parra-la-musica-clasica-no-es-para-una-elite/a-39701950>
- Gran Teatro Nacional Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil. (2013, 26 de junio). Programa de mano concierto homenaje a Benjamin Britten de la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil. En: issuu (digital).  
[https://issuu.com/granteatronacional/docs/osnj\\_30\\_jun\\_issuu](https://issuu.com/granteatronacional/docs/osnj_30_jun_issuu)
- Gran Teatro Nacional. (2016, 2 de marzo). Primera llamada - Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional. En: issuu (digital).  
[https://issuu.com/granteatronacional/docs/libro\\_formacion\\_de\\_publicos\\_gtn\\_d](https://issuu.com/granteatronacional/docs/libro_formacion_de_publicos_gtn_d)
- Gran Teatro Nacional. (2016, 13 de octubre). Orquesta Sinfónica Nacional. Programa de mano del decimosexto concierto - Temporada de Primavera 2016 "Beethoven y Brahms: dos clásicos progresistas". En: issuu (digital).  
[https://issuu.com/granteatronacional/docs/programa\\_de\\_mano\\_set\\_xvi](https://issuu.com/granteatronacional/docs/programa_de_mano_set_xvi)
- Gran Teatro Nacional. (2018, 5 de abril). Música y cine. En: facebook (digital). <https://es-la.facebook.com/GranTeatroNacional/photos/musica-y-cine-localidades-agotadas-para-musica-y-cine-el-sonido-en-movimiento-os/1696891803702543/>
- Gran Teatro Nacional. (2018, 20 de abril). Música y Cine. En: Gran Teatro Nacional (digital).  
<https://www.granteatronacional.pe/evento/musica-y-cine>
- Instituto de opinión pública PUCP. (2017, 24 de octubre). Radiografía Social de los Gustos

- Musicales en el Perú. En: PUCP (digital).  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110428>
- La República. (2019, 29 de julio). Ministerio de Cultura ha cambiado 7 veces de titulares desde julio del 2016. En: La República (edición digital).  
<https://larepublica.pe/politica/2019/07/29/ministerio-de-cultura-ha-cambiado-7-veces-de-titulares-desde-el-2016-ppk-martin-vizcarra/>
- League of American Orchestras. (2009, 1 de diciembre). New Audience Research Findings (digital). [https://americanorchestras.org/wp-content/uploads/2020/12/NEA\\_memo.pdf](https://americanorchestras.org/wp-content/uploads/2020/12/NEA_memo.pdf)
- Ledesma, C.H. (2014) Herramientas para la gestión cultural local: Formación de audiencias. En: ASIMETRICA (digital). <https://www.asimetrica.org/recursos/herramientas-para-la-gestion-cultural-local-formacion-de-audiencias>
- López, M. G. (2019, 4 de diciembre). Con música de nueva cinta de Star Wars la Orquesta Sinfónica de Antofagasta cierra su temporada 2019. En: biobiochile.cl (digital)  
<https://www.biobiochile.cl/noticias/artes-y-cultura/actualidad-cultural/2019/12/03/con-musica-de-nueva-cinta-de-star-wars-la-orquesta-sinfonica-de-antofagasta-cierra-su-temporada-2019.shtml>
- Mandatario preside ceremonia de inauguración del Gran Teatro Nacional (2011, 23 de julio). En Andina (edición digital). <https://andina.pe/agencia/noticia-mandatario-preside-ceremonia-inauguracion-del-granteatro-nacional-370596.aspx>
- Mantilla, J. (2018, July 22). El 'big data' prueba el conservadurismo en la música clásica en vivo. En: El País (edición digital).  
[https://elpais.com/cultura/2018/07/22/actualidad/1532252915\\_160718.html](https://elpais.com/cultura/2018/07/22/actualidad/1532252915_160718.html)
- Melgar, F. (2014, 28 de julio). Juan Diego Flórez: "La música lírica no es para una élite". En: El Comercio (edición digital). <https://elcomercio.pe/luces/musica/juan-diego-florez-musica-lirica-elite-174340-noticia>
- Merriam-Webster. (s.f.). Symphony orchestra. En: Merriam-Webster.com dictionary.  
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/symphony%20orchestra>
- Midgette, A. (2015, 29 de abril). How (not) to behave: Manners and the classical music audience. En: The Washington Post (edición digital).  
[https://www.washingtonpost.com/entertainment/music/how-not-to-behave-manners-and-the-classical-music-audience/2015/04/29/111a2aa4-bc72-11e4-b274-e5209a3bc9a9\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/entertainment/music/how-not-to-behave-manners-and-the-classical-music-audience/2015/04/29/111a2aa4-bc72-11e4-b274-e5209a3bc9a9_story.html)
- Ministerio de Cultura. (s.f.). Infocultura. Plataforma de información estadística del sector cultura. En: infocultura (digital). <http://www.infocultura.cultura.pe/>

- Ministerio de Cultura. (2012). Lineamientos de Política Cultural. Ministerio de Cultura. Lima.  
Se cita por edición digital:  
<https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>
- Molleson, K. (2013, 10 de septiembre). A quiet word about classical concert etiquette. En: The Guardian (edición digital). <https://www.theguardian.com/music/2013/sep/10/noise-classical-concert-etiquette-kate-molleson>
- Naxos Records: "Concert manners". (s.f.). En: Naxos Records (digital).  
[https://www.naxos.com/education/enjoy2\\_concertmanners.asp](https://www.naxos.com/education/enjoy2_concertmanners.asp)
- Nwanoku, C. (2019, 26 de julio). Classical music is overwhelmingly white and male. My orchestra shows that can change. En: The Guardian (edición digital).  
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/jul/26/classical-music-white-male-orchestra-proms-female-bme-chineke>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2014). Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid.  
Se cita por edición digital: <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/09/Encuesta-Latinoamericana-de-H%C3%A1bitos-y-Pr%C3%A1cticas-Culturales-2013.pdf>
- Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario. (s.f.). En: facebook (digital).  
<https://www.facebook.com/orquestasinfonicanacionaljuvenilperu/>
- O'Bannon, R. (s.f.). The 2014-15 Orchestra Season by the Numbers. En: Baltimore Symphony Orchestra (digital). <https://www.bsomusic.org/stories/the-2014-15-orchestra-season-by-the-numbers.aspx>
- Philliber, S. (2003, 18 de octubre). Magic of Music Issues Brief #3: Bridging the Gap: Innovations to Save Our Orchestras. In: Knight Foundation (digital).  
<https://knightfoundation.org/reports/magic-music-issues-brief-3-bridging-gap-innovation/>
- Planas, E. (2018, 31 de marzo). La Orquesta Sinfónica Nacional del Perú cumple 80 años. En: El Comercio (edición digital). <https://elcomercio.pe/luces/musica/impreso-orquestra-sinfonica-nacional-80-aniversario-noticia-508511-noticia/>
- Redacción Lima Gris. (2017, 8 de septiembre). Orquesta de Baja California interpretará clásicos mexicanos en el GTN. En: Lima Gris (digital).

- <https://www.limagris.com/orquesta-baja-california-interpretara-clasicos-mexicanos-gtn>  
Redacción Perú 21. (2019, 23 de mayo). El 76% de hombres peruanos juegan videojuegos al menos una vez por semana. En: Perú21 (edición digital) <https://peru21.pe/peru/76-hombres-peruanos-juegan-videojuegos-vez-semana-479977-noticia/>
- Redacción RPP. (2012, 3 de diciembre). Un día en la vida en el Teatro Peruano Japonés. En: RPP Noticias (digital). <https://rpp.pe/musica/conciertos/un-dia-en-la-vida-en-el-teatro-peruano-japones-noticia-546043>
- Redacción RPP. (2013, 14 de marzo). Se convoca a audiciones para la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil. En: RPP Noticias (digital). <https://rpp.pe/cultura/literatura/se-convoca-a-audiciones-para-la-orquesta-sinfonica-nacional-juvenil-noticia-576270>
- Royal Philharmonic Orchestra. (2019). A New Era for Orchestral Music - A report by the Royal Philharmonic Orchestra 2018 edition. En: Royal Philharmonic Orchestra (digital). <https://www.rpo.co.uk/promoters-area/342-rpo-report-2018>
- Salmon, F. (2003, 23 de octubre) Applause between movements. En: Felix Salmon (digital). <https://www.felixsalmon.com/2003/10/applause-between-movements/>
- The Metropolitan Opera. (2021). Met Opera On Demand (digital). <https://www.metopera.org/season/on-demand/>
- Trend | Agencia de PR & Reputación (s.f.). Maxim Vengerov sectores y precios. Extraído de: [https://issuu.com/trendcomunicacionperu/docs/maxim\\_vengerov\\_sectores\\_y\\_precios?e=0](https://issuu.com/trendcomunicacionperu/docs/maxim_vengerov_sectores_y_precios?e=0)
- Swanevelder, M. (2018). Audience-development strategies of three university symphony orchestras in South Africa. North-West University. Potchefstroom
- The Guardian view on diversity in classical music: Quality and equality. (2018, 7 de marzo). En: The Guardian (edición digital). <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/mar/07/the-guardian-view-on-diversity-in-classical-music-quality-and-equality>
- Turner, C. (2018, 25 de agosto). Video game music is just as good an introduction to classical music for children as a concert, arts chief says. En: The Telegraph (edición digital). <https://www.telegraph.co.uk/education/2018/08/25/video-game-music-just-good-introduction-classical-music-children/>
- Vázquez, U. (2010). Encuesta a públicos de la Orquesta Sinfónica Nacional 2009. En: Gobierno de México. Cultura (digital). [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table\\_id=518](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table_id=518)

Wierson, A., & Draghiciu, B. (2019, 11 de septiembre). Call Off the Requiem: The Classical Music Business Is Not Dead Just Yet. En: Observer (digital).  
<https://observer.com/2019/09/classical-music-business-crisis/>

