

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



DCADHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL  
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

## **TRABAJO FINAL DE MÁSTER** ***Máster Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural***

TÍTULO:

**Análisis de Las Lunas de Urano, Festival Nacional  
Shakespeare en el Desierto, y su propuesta de mejora para  
la cuarta edición.**

Dirigido por: Vicent Giménez Chornet

Presentado por: Nabila Nubes Irigoyen

CURSO 2020-2021

# ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
El territorio-infraestructura teatral .....	9
Los festivales artísticos públicos e independientes en la ciudad .....	11
<b>Capítulo 1. Análisis de “Las Lunas de Urano” Festival Nacional Shakespeare en el Desierto.....</b>	<b>23</b>
1.1    Cómo nacen las Lunas de Urano.....	23
1.2    Objetivos del festival .....	31
1.3    Imagen y nombre del festival .....	32
1.4    Tres ediciones .....	34
1.5    Gestión del festival.....	36
1.5.1 Actores que participan en el proyecto .....	37
1.6    Impacto social y resultados .....	40
1.7    Impacto en redes sociales.....	43
1.7.1 Página Web.....	44
1.7.2 Fanpage de Facebook .....	45
1.7.3 Perfil de Instagram.....	47
1.7.4 Canal de YouTube.....	48
1.8    Situación económica del festival .....	49
1.9    Fallos del festival .....	51
1.10   Análisis DAFO .....	53
<b>Capítulo 2. Benchmarking en el contexto cultural. Redefiniendo un festival de artes escénicas.....</b>	<b>55</b>
2.1. Concepto .....	55
2.2. Tipos de benchmarking.....	56
2.3. Etapas del benchmarking y su aplicación en el sector cultural.....	57

2.3.1 Establecer qué es lo que debemos buscar en el proceso de benchmarking.....	58
2.3.2 Buscar compañías comparables.....	59
2.3.2.1 Cabanyal Íntim.....	59
2.3.2.2 Encuentro Emergentes.....	60
2.3.3 Determinar el método de recolección de datos y comprobar que no haya deficiencias en el desempeño..	62
2.3.3.1 Resultados de las entrevistas.....	62
2.3.4 Proyectar el futuro rendimiento.....	69
2.3.5 Comunicar los resultados y lograr la aceptación...	69
2.3.6 Fijar los objetivos en los procesos y planificar las actividades.....	70
2.3.7 Iniciar las actividades y monitorear el desarrollo..	70
2.3.8 Motivar a todos los involucrados.....	70

**Capítulo 3. Propuesta de mejora para Las Lunas de Urano, Cuarto Festival Nacional Shakespeare en el Desierto 2022..... 71**

3.1 Programación Oficial 2022 .....	71
3.2 Presupuesto general.....	74
3.2.1 Recursos, becas, patrocinio y mecenazgo.....	78
3.3 Plan de trabajo .....	79
3.4 Prácticas de éxito y nuevas líneas de acción para su programación 2022 .....	84

**Conclusiones ..... 89**

**Bibliografía ..... 92**

<b>Anexos</b> .....	95
Anexo 1: Encuesta informal por medio de Facebook personal.....	96
Anexo 2: Guion del cuestionario aplicado a festivales.....	97
Anexo 3: Cuestionario La Fiesta de la Música.....	99
Anexo 4: Cuestionario Solaria festival de jazz.....	105
Anexo 5: Cuestionario Festival de Teatro para niños y no tan niños.....	107
Anexo 6: Cuestionario De península a península.....	111
Anexo 7: Cuestionario Teatro Breve Sonora.....	113
Anexo 8: Cuestionario Letras y Cuerpos.....	115
Anexo 9: Cuestionario Variopinta Fest.....	118
Anexo 10: Cuestionario Las Lunas de Urano, Festival Shakespeare en el Desierto.....	120
Anexo 11. Guion de entrevista a Isabel Caballero, directora del Festival Cabanyal Íntim .....	123
Anexo 12. Entrevista 1 a Isabel Caballero.....	127
Anexo 13. Guion de entrevista a José Navarro, director de producción del Encuentro Emergentes.....	150
Anexo 14. Entrevista 2 a José Navarro.....	156

## **Índice de imágenes**

Imagen 1. Diseño de imagen del festival. Primeramente, llamado Shakespeare en el Desierto.....	24
Imagen 2. Transformaciones de Casa AndamioSteatro.....	25
Imagen 4. Primera imagen del festival, que originalmente se llamaba Shakespeare en el Desierto.....	33
Imagen 5. Imagen del festival renovada. Cambio de nombre propuesto por Strategia y AndamioSteatro.....	33
Imagen 6. Segundo cartel donde desaparece Espacios Shakespeareanos....	34
Imagen 7. Cartel de Las Lunas de Urano en su tercera edición 2019.....	34
Imagen 8. Integrantes de AndamioSteatro.....	37
Imagen 9. Instituciones que han apoyado al festival.....	38

Imagen 10. Personas de gobierno que han apoyado al festival .....	38
Imagen 11. Sociedad civil que ha apoyado y participado en el festival .....	39
Imagen 12. Página Web.....	45
Imagen 13. Fanpage de Las Lunas de Urano.....	45
Imagen 14. Público cautivo de la fanpage.....	46
Imagen 15. Alcance de la página.....	46
Imagen 16. Alcance y LIKES de publicidad pagada en Facebook.....	47
Imagen 17. Carátula del perfil de Instagram.....	48
Imagen 18. Canal de YouTube.....	48

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Festivales impulsados por instituciones públicas oficiales y que forman parte de su presupuesto, ya consolidados.....	14
Tabla 2. Festivales independientes de música.....	15
Tabla 3. Festivales independientes de teatro.....	16
Tabla 4. Festivales independientes de danza.....	16
Tabla 5. Festivales independientes multidisciplinarios.....	17
Tabla 6. Metas alcanzadas.....	40
Tabla 7. Metas alcanzadas.....	41
Tabla 8. Metas alcanzadas.....	42
Tabla 9. Análisis DAFO de Las Lunas de Urano.....	54
Tabla 10. Pautas en común entre los festivales.....	62
Tabla 11. Áreas de referencia para Las Lunas de Urano.....	65
Tabla 12. Ingresos del festival.....	75
Tabla 13. Gastos de personal.....	76
Tabla 14. Gastos operativos .....	77
Tabla 15. Coste total de producción .....	77
Tabla 16. Información general del presupuesto .....	78
Tabla 17. Plan de trabajo 1er. Cuatrimestre .....	80
Tabla 18. Plan de trabajo 2do. Cuatrimestre .....	81

## Introducción

Con el presente estudio se busca analizar el festival artístico multidisciplinario de Las Lunas de Urano, y recoger las estrategias efectivas y casos de éxito de dos festivales de artes escénicas ya establecidos y consolidados en España. Estos festivales servirán como referentes en cuanto a su operatividad, sus nuevas formas de gestión de públicos, giros en favor a su programación, situación económica e ideas viables, y el turismo cultural que surge como consecuencia de estos encuentros artísticos. Dicho estudio significará una aportación y aplicación al caso real de Las Lunas de Urano, 4º Festival Nacional Shakespeare en el Desierto 2022, para su profesionalización, hacerlo más competitivo y consolidarlo; teniendo en cuenta las nuevas formas de proceder ante la crisis mundial sanitaria que seguimos viviendo. Esto ha supuesto para el mundo del arte, específicamente para las artes escénicas, la opción de subsistir por medio de los videos en directo y shows en *streaming* por distintas plataformas y redes sociales; y que al mismo tiempo ha afectado tanto a nuestros públicos presentes como al turismo cultural que fomentan las expresiones artísticas a través de estos festivales.

Las Lunas de Urano es un festival artístico multidisciplinario e independiente realizado en espacios alternativos del Centro Histórico de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México. Nace en el año 2016 a partir de la necesidad de *AndamioSteatro, Grupo Independiente de Sonora*, de compartir las artes, en especial, el teatro con la comunidad. La necesidad de sacar el teatro a las calles, hacerlas más seguras y libres de violencia. Intervenir espacios no convencionales como una casa, una azotea, un parque, una ventana. La necesidad de crear una oferta cultural constante en "La Calle del Arte" Corredor Cultural, una calle que ha ido creciendo gracias al primer asentamiento de Casa AndamioSteatro, un espacio para las artes, y sede de la compañía. También el deseo de crear un festival ambicioso y plasmar una huella significativa en la ciudad. Estas necesidades han mantenido por 3 ediciones al festival, contando con apoyos de patrocinadores, de empresa privada, personales, de vendimias, apoyos de instituciones oficiales, y en la última edición, el apoyo federal del programa *Fomento a Proyectos y*

*Coinversiones Culturales 2018* del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, dándole un reconocimiento nacional y dotando de confianza a la agrupación para seguir construyéndolo.

Iremos de la mano del *benchmarking* en nuestro estudio para aplicarlo significativamente dentro del sector cultural y obtener el mejor provecho de lo que sus procesos y técnicas pueden aportar para este análisis. Así mismo, como se ha indicado anteriormente, la misma recogida de casos de éxito en prácticas y estrategias de los festivales elegidos, Cabanyal Íntim y Encuentro Emergentes, será aplicada en la producción y programación propuesta para llevar a cabo Las Lunas de Urano en su cuarta edición.

El festival está propuesto a realizarse en el mes de marzo del año 2022, mes en que se celebra el Día Mundial del Teatro y los 11 años del espacio cultural Casa AndamioSteatro. Se tomarán como referencia estos dos festivales de España por la similitud de su realización con Las Lunas de Urano, lo cual ofrecerá mejoras para su organización y ejecución, poder analizar lo que anteriormente se ha hecho comparado con estos dos festivales, detectar los fallos que siguen existiendo en la gestión y visualizar las posibles transformaciones aplicables para profesionalizar Las Lunas de Urano. Un festival emergente, pero con mucho potencial en el desierto del norte de México.

Sin dejar de lado, sumado a todo lo anterior, las medidas preventivas que seguirán existiendo dado el COVID-19, ya que México se encuentra en proceso más paulatino en la recién apertura de espacios culturales. Hasta el mes pasado de febrero todo espacio cultural seguía permanentemente cerrado desde el confinamiento total, en comparación con la apertura de estos en España. Aún sobre la insistencia de los colectivos artísticos, como la ANTI<sup>1</sup>, de la cual *AndamioSteatro* forma parte. La ANTI luchó para demostrar la necesidad e importancia de cultura, y la responsabilidad que existía por parte de los artistas y espacios culturales respecto a las medidas sanitarias correspondientes para haber podido operar desde antes, lo cual no sucedió.

---

<sup>1</sup> Asociación Nacional de Teatros Independientes.

El proceso en México es lento, y en la ciudad de Hermosillo lo fue mucho más, al ser una de las poblaciones más afectadas por el virus. La posibilidad de estar frente a los públicos, o bien, que los públicos vengan a nuestros espacios ha sido severamente pausada y, como en muchas ciudades, el sector cultural ha sido golpeado terriblemente y el menos escuchado.

Esta misma situación ha dado la pauta para retrasar el festival al mes de marzo del año 2022. Se visualiza que para esas fechas se podrá tener más libertad para asistir a festivales y espacios culturales. Otro fundamento es por la simple razón de que se busca que este festival sea presencial como todo hecho escénico, con ese valor único de vivirlo en vivo y en directo, aunque las vías virtuales han llegado para quedarse.

Lo que me motiva a hacer este estudio es la firme idea y apuesta de profesionalizar Las Lunas de Urano, un festival en el que he trabajado en todas sus áreas desde la primera idea de creación. Lo he visto crecer y he vivido todos los retos a los que se ha enfrentado. Me motiva la necesidad de asentarlo, de que la comunidad lo haga suyo, que tenga un impacto social influyente e incluyente, pero que también sea una cuna para muchos artistas y la posibilidad de disfrutar de otros nacionales e internacionales; que se convierta en un referente artístico del noroeste del país. Me motiva crear lazos, crear sinergias, crear un festival significativo y, por supuesto, que crezca y que se pueda multiplicar, siempre de la mano de un equipo de personas que compartan nuestra misma ideología, que vemos en el arte y en la cultura misma un medio de transformación personal y social para el mundo, lo cual sin duda nos hará mejores seres humanos. Una motivación más y no menos importante, es aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural, los cuales fueron en su parte truncados por la pandemia COVID-19, ante la imposibilidad del contacto personal. Truncados porque la práctica es parte de un proceso de estudio y de adquirir conocimientos, y que en gran parte del año 2020 fuimos sometidos a la vida virtual, a la vida estudiantil virtual, y a vivir la cultura virtualmente. A coartar la comunicación afectiva y efectiva personal donde se forman los lazos, a los encuentros artísticos, a compartir

experiencias con el gremio, pero que sin duda esta situación nos ha obligado a encontrar otras formas de comunicación. La pandemia será muy nombrada en este estudio porque ha sido un gran suceso mundial del cual nadie estábamos preparados para enfrentar y donde muchos sectores de la vida se han visto terriblemente afectados.

Esto nos supone darle el giro, ver hacia atrás, pero con perspectiva y convicción de cambiar, de remover, de reflexionar y accionar hacia lo que viene más adelante. Con estos indicadores como referencia, seguro hemos de crear y ofrecer unas Lunas de Urano mejoradas, con más metas en el camino, con grandes referentes, con un compromiso social mucho más poderoso, y por qué no, este lazo, esta sinergia, este puente tan deseado que sin duda alguna surgirá con estos y otros festivales artísticos de España y del mundo.

## **Territorio - Infraestructura teatral**

*"En los últimos años, los jóvenes han tomado la batuta en el estado, experimentan con la escena y llevan sus propuestas a espacios alternativos" Roberto Corella (Secretaría 2019).*

Hermosillo, Sonora, México es una ciudad con poca infraestructura en teatros o espacios para las artes. Según el Sistema de Información Cultural (SIC 2019), la ciudad cuenta con 11 teatros, de los cuales 3, que forman parte del registro, ya no están activos desde hace mucho tiempo. Faltaría agregar dos espacios más activos, el Foro de Bellas Artes de la Universidad de Sonora y el Kiosko del Arte en la colonia Pitic. Diez teatros para una ciudad de casi 900,000 habitantes, según datos de población que arroja el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2019). Casi un millón de personas cuenta con solo 10 teatros.

La poca infraestructura que existe en la ciudad sobre teatros o auditorios bien equipados y con flexibilidad de renta, es casi nula. Esta es una de las razones principales por la que los colectivos artísticos independientes han optado por intervenir espacios no convencionales para realizar sus representaciones y poder tener un espacio de ensayos, sin dejar de lado a los que buscaron como punto

de partida hacer laboratorio e investigar cómo un espacio “no teatral” tiene todo el potencial para crear, espacio desde donde parte la creación artística. En uno u otro caso, los colectivos independientes salen a la calle, intervienen estos espacios no convencionales, alternativos, y esto ha permitido que las mismas creaciones tengan más visibilidad, aunque sigue permeando que un público muy específico, como el del gremio teatral de la ciudad, siempre siga estas expresiones y sean los mismos públicos que rondan, a excepción de cuando se interviene alguna plaza pública. Como se mencionó antes, una de las razones muy valiosas para intervenir espacios alternativos, es en base a la creatividad y a las nuevas formas de representaciones teatrales o performance, donde el espacio toma un significado preponderante al momento de ejecutar estas creaciones. Entonces, las infraestructuras convencionales de una sala teatral quedan a un lado para dar espacio a los lugares como los que forman una casa, o bien, el espacio público: la calle, un parque, una fuente, hasta un autobús de pasajeros. Y así es como compañías emergentes, las que ya tienen 10 años o las más antiguas, empiezan a apostar por tener espacios para el desarrollo de la cultura en la ciudad, sobre todo para el teatro y todas sus expresiones más vanguardistas. Así, buscan representar un teatro más universal y contemporáneo, sin dejar de lado el teatro regional o el teatro bar, muy afamado en los ochentas y noventas en la ciudad y que se sigue representando por algunas compañías de teatro.

*"Los creadores empiezan a rebelarse y el boom es tener un espacio muy urbano. Hay muchos colectivos como AndamioSteatro que tienen una casa rescatada por muchas mujeres, El Mentidero y nosotros que tenemos un callejón y un centro cultural urbano, que somos tres grupos que nos estamos moviendo mucho" Rafael Evans (Secretaría 2019).*

Los colectivos independientes con espacios culturales urbanos se convierten ahora en un referente para las nuevas generaciones de artistas, mismas que han construido sus propios espacios. Muchos siguen o han cerrado, porque tener una infraestructura teatral en el mismo espacio, ya sea alternativo o sala, y sostenerlo

es muy demandante. Un arduo trabajo si no se cuenta con subvenciones o apoyos, y sobre todo con un equipo consolidado y apasionado. Sin esto, se vuelve compleja su gestión.

Esta sigue siendo una asignatura pendiente también de las instancias públicas porque los colectivos se están moviendo, se están transformando y este es un trabajo de lazo, de converger juntos. El gremio exige y expone la poca visión que existe para tener salas y espacios teatrales en condiciones óptimas, visibiliza la no prioridad de esta demanda dentro de las prácticas y políticas culturales públicas, comprueba una vez más que no existe un proyecto cultural para atender estos llamados, o que el que existe no es suficiente y solo está por estar. La queja no basta y los colectivos no se detienen, siguen creando, cualquier espacio es apto para intervenir artísticamente.

Así podemos hablar de estos nuevos espacios culturales como *Casa Andamio Teatro, un espacio para las artes, El Mentidero, Casa Madrid, La Brave, estudio de teatro, Multicultural Sonora* y la renovada casa *La Matraka*; por mencionar los asentados en la capital del estado, que es Hermosillo. Todos estos espacios liderados por colectivos independientes de artistas y gestores culturales.

## **Los festivales artísticos públicos e independientes en la ciudad**

Los festivales artísticos "son paquetes condensados de actividad artística, con una logística compleja, y un bien orquestado sistema de financiación basado en las sinergias entre subvención pública, patrocinio empresarial y recursos propios" (Klaic 2006). Como bien lo comenta Bonet, esta definición asentada en un contexto europeo contemporáneo "permite describir una realidad de financiación y gestión compleja, intensa pero discontinua, que en un *crescendo* alcanza su zenit durante los pocos días o semanas en que se desarrolla el evento" (Bonet y Schargorodsky 2011, p. 41). Si bien, en un ambiente propicio para la ejecución de estos festivales en el contexto de la ciudad de Hermosillo, lo anteriormente nombrado debería ser el mínimo para llevar a cabo una variedad de festivales

que se realizan en la región, ya sea de iniciativa pública o privada. Puedo aventurarme a decir que la mayoría de los festivales son el paquete entero. Festivales que casi siempre son los que suele ejecutar la iniciativa pública a través de sus instancias culturales, los cuales poseen dotación económica pública federal, patrocinio empresarial y los propios recursos estatales.

Pero, ¿qué pasa con los festivales artísticos independientes? ¿Poseen el paquete completo que nos propone Klaic? ¿Por qué emergen unos y al cabo de un par de años los vemos diluirse? Principalmente es por el no orquestado sistema de financiación, no es que sea el único punto del que puede tener fractura un festival, pero seguro es uno de los principales.

Según Lluís Bonet (Bonet y Schargorodsky 2011, p. 45) en su ensayo de tipologías y modelos de gestión de festivales,

más allá de una multiplicidad de definiciones, se podría concluir que un festival artístico, se caracteriza fundamentalmente por:

- Ofrecer una programación artística singular de forma intensiva.
- Ser un acontecimiento público (no cerrado a un colectivo predeterminado).
- Tener carácter periódico (anual o cada ciertos años) y una duración temporal limitada.
- Ser reconocido por un nombre de marca específico.

Estas características fundamentales nos acercan más a los festivales artísticos independientes que emergen en la ciudad de Hermosillo, Sonora. De unos años acá se han multiplicado por necesidades muy específicas de cada colectivo, aún sin un sistema de financiación poderoso; las ganas por crear y hacer no se van. Se necesita construir una base más sólida, apoyarlos y hacerlos existir, posicionarlos.

Poseer un registro de los festivales en la ciudad -los públicos, los independientes, los emergentes y los ya no activos- nos revelaría datos e información valiosa para medir impactos de los mismos, pero no hay tal. Existe una base de datos que es un registro muy genérico a nivel nacional llamado Sistema de Información Cultural SIC México (SIC 2019). Este sistema, dentro de todos los rubros, registra los festivales de orden público de cada estado de la república, los que son financiados por las Instituciones de Cultura con dinero federal y estatal, y que forman parte de una bolsa de dinero etiquetado para proyectos ya establecidos. Pero, dónde consultar cuándo es que comenzó la festivalización de la cultura en la ciudad, dónde encontrar un breve panorama de historia, repercusión y datos, dónde hallar información de todos los festivales activos e inactivos de la ciudad de Hermosillo y su impacto social, su impacto en el turismo cultural, un contexto histórico y registro también de los festivales independientes; como tal, no existe. Al día de hoy, el municipio específicamente no cuenta con un registro de estos festivales independientes que hablan también de la vida e historia cultural de la ciudad.

La actual administración a cargo de Diana Reyes, como directora del Instituto Municipal de Cultura y Arte (IMCA 2021), en un muy buen ejercicio de gestión cultural -si no es que uno de los mejores momentos de esta administración-, está buscando la sistematización de proyectos culturales de los individuos y colectivos artísticos de la ciudad. Esta sistematización con el fin de obtener una memoria donde se concentren estos datos y este sea un material de consulta, correspondiendo al trienio del tiempo que ella ha estado a cargo de esta dirección pública. En contacto directo con ella me ha comentado que existen encuestas de satisfacción que realiza el estado a la ciudadanía sobre el festival representativo de la ciudad, Fiestas del Pitic, pero estas mismas encuestas le corresponden a otra área del gobierno aplicarlas, ellos las realizan y solo arrojan datos de un solo festival.

La consulta a la web de la Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora (Gobierno 2021) también es nula en cuanto a una recopilación de datos y a la

existencia de un análisis cultural sobre el impacto que los festivales artísticos de la ciudad han tenido sobre el turismo cultural.

La única sistematización que tenemos es la antes mencionada, la cual tiene fallas de actualización, el Sistema de Información Cultural SIC MÉXICO (SIC 2019) del Gobierno Federal de México. En este encontramos que, en la ciudad de Hermosillo al día de hoy, existen 11 festivales artísticos registrados. Estos forman parte del presupuesto que se le otorga a la ciudad para prácticas culturales por medio de las instancias públicas. Están los que pertenecen al estado a través del Instituto Sonorense de Cultura (ISC), los que forman parte del Instituto Municipal de Cultura y Arte (IMCA) a nivel municipio, y los impulsados por la Universidad de Sonora (UNISON), que es la universidad pública del estado.

CATEGORÍA/FESTIVAL	INSTANCIA PÚBLICA QUE EJECUTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cine</li> </ul> <p><b>- Festival Internacional de Cine en el Desierto (FICDesierto)</b></p>	<b>Instituto Sonorense de Cultura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Multidisciplinarios</li> </ul> <p><b>- Festival Internacional del Pitic</b>  <b>- FestVital Xepe an Cöicoos y las músicas del mundo.</b>  <b>- Festival Kino</b></p> <p><b>- Festival Luna de Montaña</b></p>	<p><b>Instituto Municipal de Cultura y Arte</b>  <b>Instituto Municipal de Cultura y Arte</b></p> <p><b>Instituto Sonorense de Cultura</b> (no se realiza en la capital, pero está registrado así. Se ejecuta en el municipio de Magdalena de Kino, Sonora).  <b>Instituto Sonorense de Cultura</b> (no se realiza en la capital, pero está registrado así. Se ejecuta en el municipio de Huachinera y la región serrana de Sonora).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Literatura</li> </ul> <p><b>- Festival de la Palabra</b></p>	<b>Instituto Sonorense de Cultura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Danza</li> </ul> <p><b>- La Muestra Internacional Un Desierto para la Danza.</b></p>	<b>Instituto Sonorense de Cultura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teatro</li> </ul> <p><b>- Festival de Teatro Universitario.</b></p>	<b>Universidad de Sonora</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Música</li> </ul> <b>-Festival Internacional de Guitarra de Sonora</b>	<b>Instituto Sonorense de Cultura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artes plásticas y visuales</li> </ul> <b>-Festival Foto Sonora</b>	<b>Instituto Sonorense de Cultura</b>

Tabla 1. Festivales impulsados por instituciones públicas oficiales y que forman parte de su presupuesto, ya consolidados (SIC 2019).

- **Festival Internacional de Cine de Hermosillo (FICH)**

Es el único festival, de los anteriormente nombrados, que es organizado por un colectivo independiente y es ajeno a cualquier institución pública. A diferencia de los que se nombrarán más adelante, este es el único festival independiente que forma parte del registro del SIC.

Los festivales artísticos independientes que existen fuera de este registro en la ciudad, que siguen activos con al menos tres ediciones y que los impulsan colectivos independientes, son:

- **Festivales de Música**

<b>NOMBRE DEL FESTIVAL</b>	<b>EDICIONES</b>	<b>RRSS</b>	<b>ORGANIZA</b>
<b>La fiesta de la música</b>	4	Facebook, Instagram	Colectivo La Fiesta de la Música - Pavel López
<b>Posadelic</b>	5	Facebook, Instagram, hyrrr profile, página Web y Twitter	Felipe García
<b>Solaria Festival de Jazz</b>	51 eventos: 38 conciertos, 2 festivales 11 talleres	Facebook, Twitter, Instagram	Cristian Salvador Orozco Moreno "Chakalito"

<b>SahuaroFest</b>	Más de 3	Instagram, página Web y Twitter	Colectivo SahuaroFest
--------------------	----------	---------------------------------	-----------------------

Tabla 2. Festivales independientes de música

## • Festivales de Teatro

<b>NOMBRE DEL FESTIVAL</b>	<b>EDICIONES</b>	<b>RRSS</b>	<b>ORGANIZA</b>
<b>Festival de teatro para niños y no tan niños</b>	7	Se publicita a través de la fanpage de Facebook de la compañía.	La Compañía de Teatro Infantil El Mago de Oz con apoyo de la Universidad de Sonora.
<b>De península a península</b>	13	El festival no tiene redes sociales, es difundido a través de las redes sociales de IMCA, El Mentidero y Compañía Teatral del Norte.	La Compañía Teatral del Norte, para Fiestas del Pitic.
<b>Teatro Breve</b>	4	Facebook, página Web en construcción.	Fernando Muñoz y Alejandro Cabral.

Tabla 3. Festivales independientes de teatro

## • Festivales de Danza

<b>NOMBRE DEL FESTIVAL</b>	<b>EDICIONES</b>	<b>RRSS</b>	<b>ORGANIZA</b>
<b>Letras y cuerpos</b>	8, de forma bi- anual	Las de la compañía Antares y fanpage de Facebook	Compañía Antares Danza

Tabla 4. Festivales independientes de danza

- **Festivales Multidisciplinarios**

NOMBRE DEL FESTIVAL	EMISIONES	RRSS	ORGANIZA
<b>VISO out festival</b>	6	Página Web, Facebook, Twitter, canal de YouTube, Instagram	Colectivo de artistas diferentes en cada edición.
<b>VariopintaFest</b>	4	Facebook	En cada emisión han sido diferentes personas, a la batuta Eva Lugo.
<b>SlackFest</b>	3	Instagram, Facebook	Colectivo Slackfest HMO
<b>Las Lunas de Urano, Festival Nacional Shakespeare en el Desierto</b>	3	Página Web Facebook Instagram Twitter Canal de YouTube	AndamioSteatro, Grupo Independiente de Sonora

Tabla 5. Festivales independientes multidisciplinarios.

- **Festivales emergentes que buscan posicionarse**

- *PILOT*, Festival de Danza. 2 ediciones. Organiza Gabriela Ceceña y Melva.

- **Otros festivales independientes que tuvieron varias emisiones, pero ya no están activos**

- *SONa en Movimiento*, Festival de Danza en la Calle. 8 ediciones, del 2008 al 2015. Organizaba Manuel Ballesteros, pretende regresar.

- *Festival de Rock y Arte 2015*, Festival de Música.

-*Festivalito Malabarero*, Festival Multidisciplinario. 5 ediciones. Organizaba el Club de Malabares de Hermosillo. El que encabezaba el proyecto se retiraba por cuestiones personales y desapareció el festival ya que nadie tomó la batuta.

-*Horas de Junio*, Festival de Literatura. Cancelado. Era apoyado por la Universidad de Sonora, pero ante varias denuncias del colectivo feminista ha sido retirado el apoyo al festival y ha desaparecido.

-*Mujeres en su tinta*, Festival de Literatura. Apoyado por la Universidad de Sonora.

-*Festival Internacional de Teatro del Humor La Matraka*, Festival de Teatro. 7 ediciones. Organizaba La Matraka Teatro.

Para obtener esta información se realizó un cuestionario a los colectivos y compañías artísticas que desempeñan su labor y creación en la capital del estado. Primeramente, se aplicó una encuesta informal en mi perfil personal de facebook, para recopilar más festivales artísticos independientes que quizá no conocía. Ante este primer acercamiento y tener una lista de los festivales nombrados y conocidos, se redactó un cuestionario con 6 preguntas sencillas respecto a: razón que impulsó la creación del festival, cuántas ediciones lleva, con qué redes sociales y webs cuenta, qué colectivo o personas lo organizan, saber si el festival se realizó en el año 2020 durante la pandemia, ventajas y desventajas que encontraron, si no se realizó por qué, y finalmente, saber si en 2021 realizarían su festival o cómo es que veían el futuro del mismo. Estas preguntas se eligieron, ya que, haciendo investigación individual a través de las webs o redes sociales de cada festival, la información básica de estos cuestionamientos no estaba completa en todas, además de indagar sobre la experiencia de haber realizado el festival virtual en medio de una pandemia mundial y lo que significó. Se decidió enviar el cuestionario a todos los contactos de la base de datos de festivales independientes por medio de correo electrónico. Primeramente, el contacto a través de mensajes vía celular, contacto por medio de las redes o por correo electrónico; donde se explicaba la razón por la cual se les contactaba, con la

intención de que pudieran contestar el cuestionario. La respuesta fue medianamente rápida por parte de todos, a excepción de hacer varios recordatorios. En definitiva, únicamente 3 festivales de los contactados, no respondieron el cuestionario y optaron por no decir nada ni contestar ante mensajes, correos electrónicos y/o las llamadas que realicé hasta México; no se obtuvo respuesta. Los demás colectivos y compañías cooperaron gustosos respondiendo el cuestionario<sup>2</sup>.

Relativamente, los festivales artísticos independientes más exitosos son los dedicados a la música. Los festivales de músicos y grupos emergentes de música, que visibilizan el talento local a las masas, indiscutiblemente son los que más público reciben.

Somos una ciudad con una riqueza musical muy fuerte entre lo mexicano-regional y la influencia estadounidense al estar en la parte fronteriza del país. La cerveza y la fiesta ligada a estos encuentros musicales, que propiamente a un festival de fotografía o danza, es más posible por la flexibilidad de que se pueda beber en un festival de música, a decidir ir a una obra de teatro. El conjunto de arte, beber y convivir siempre atraerá, como el éxito que año con año tienen las Fiestas Ganaderas de la Región, la famosa EXpoGan Sonora. Esta festividad es considerada la fiesta más importante y esperada de todo el estado, donde su fuerte son los palenques<sup>3</sup> donde se presentan cantantes y grupos musicales locales, nacionales e internacionales. Además del teatro al aire libre para presentar a bandas musicales o conjuntos norteños locales, la exposición de ganado, de la industria, y el emblemático rodeo, solo por mencionar sus puntos más fuertes. Una fiesta muy tradicional que dura más de un mes y tiene una afluencia enorme de ciudadanos, contando con patrocinadores oficiales de gran talla, que en nada compite con los festivales artísticos públicos o independientes de la ciudad, a excepción de Fiestas del Pitic, las fiestas culturales por el

---

<sup>2</sup> El guion del cuestionario y las respuestas de cada festival se encuentran en la parte de Anexos.

<sup>3</sup> Originalmente, se le llama palenque al espacio dispuesto por un escenario circular con gradas, al estilo del circo romano y directamente influenciado por la arena de toros, en el que se llevan a cabo las peleas de gallos. La pista para tal espectáculo tiene dimensiones más pequeñas y admite una afluencia de público mucho menor a la de la fiesta brava.

aniversario de la ciudad, las cuales tienen gran financiación y gestión por parte del estado. Fiestas del Pitic se realizan inmediatamente después de la Expo Ganadera, pero ExpoGan Sonora sigue llevando la batuta del éxito, con la idea de que una es la fiesta del "populacho", y la otra de los "intelectuales".

Fuera de estos magnos eventos, centrándonos en el éxito de los festivales independientes dedicados a la música, y partiendo de estas reflexiones; considero de relevante importancia este proceso cultural para asistir a eventos artísticos multidisciplinarios, que viene desde la educación en las infancias. Las clases de educación artística en la escuela pública siempre están ligadas a clases de música solamente -flauta, guitarra o coro-, más que a otras ramas artísticas, sin pensar que el capital cultural se forme solamente en la escuela; sabemos que convergen las dos partes -educación escolar y en casa-. Es verdad que las nuevas generaciones tienen un despliegue más amplio de actividades artísticas a la mano, aunque sigue siendo deficiente desde el seno de una educación pública, el acercamiento a la diversidad artística. Este sigue siendo un capital cultural para los más selectos o con más poder adquisitivo quienes pueden aspirar a una educación privada con todo un amplio abanico de educación artística, o bien, poder tomar clases extras o complementarias dedicadas al arte.

Como podemos ver en las tablas, existen variedad de festivales para todas las masas y públicos. Sin demeritar que los más exitosos sean los de música, a lo largo de años compartiendo reflexiones y mesas con los colectivos artísticos, se ha hablado de que también existen factores sociales de fuerza visibles en la ciudad, y fuera de nuestra programación artística, que influyen para que un público determinado decida si ir o a no a un evento cultural.

Estos factores serían como:

- Las y los ciudadanos no están tan acostumbrados a asistir a eventos de artes escénicas, fuera de los eventos musicales.
- No se enteran de eventos culturales, no hay difusión suficiente que llegue y abarque a toda la población.

- No pueden pagar los boletos para eventos. Es costoso llevar a toda la familia.
- Los eventos o festivales, en su mayoría, suceden en el centro de la ciudad y les quedan muy lejos en distancia.
- No hay transporte público eficiente ni seguro, que te asegure volver a casa al término de un evento. El transporte deja de funcionar entre 8:30 y 9:00 p.m.
- No hay teatros suficientes. La mayoría de ellos o espacios culturales independientes se encuentran en el centro de la ciudad.
- No se asiste por vergüenza, por ser "inculto" -capital cultural-.
- Existe el poder adquisitivo, no les interesa.

Esto por nombrar algunos resultados que también ciertas encuestas develaban en el pasado. Toca actualizarlas y hacer un muy buen ejercicio de investigación de mercados, pero por experiencia propia, familiar y al estar al frente de un espacio cultural, estos factores son de los más notorios.

Tal y como Emmanuel Négrier (citado en Bonet y Schargorodsky 2011, p. 26) en su ensayo de *La festivalización de la cultura: una dialéctica de los cambios de paradigma*, nos dice que "la finalidad de cohesión, la necesaria y permanente reinención del proyecto artístico, es también la perspectiva de llevar a esos públicos a los lugares principales, de mezclar las audiencias de los lugares más prestigiosos. Se observan lógicas similares en las programaciones "hacia el exterior" de muchos de los festivales en Europa. La territorialización creciente no anula al lugar, sino que le da otro valor simbólico y material". El resurgimiento de estos festivales independientes también tiene esta finalidad. Los colectivos buscan ampliar el panorama y que el arte llegue a otras personas, a las más desfavorecidas, en donde el derecho a la cultura les ha sido anulado o ha dejado de existir en sus vidas porque apremian prioridades. A descentralizar los eventos y también llegar a esos otros públicos selectos por distintas vías, a mezclarlos. Cada colectivo busca repercutir en ciertas células dependiendo de sus objetivos a través del arte, y todos estos festivales artísticos independientes buscan eso

directa o indirectamente. A la par también buscan visibilizar el talento local desde cualquiera de sus ramas artísticas y darle a la ciudad toda la diversidad cultural y talento que posee, desmitificar que solo somos cerveza y carne asada. Esta atribución sonorenses que se fue transformando y arraigando como flagelo de que en la ciudad no había cultura y solo se comía su plato típico, la carne asada. Reflexiones de Vasconcelos<sup>4</sup>, que probablemente se tergiversaron con el tiempo, aunque también se dice que fueron comentarios a causa de que empresarios norteños no apoyaron el financiamiento de su campaña presidencial, “Nos sentimos en tierra civilizada. Donde termina el guiso y empieza a comerse la carne asada, comienza la barbarie” (Torres 2021).

Hermosillo cada vez se abre más campo a estos encuentros del arte, nos faltan tumultos de públicos para nuestros festivales, y ahora la situación de pandemia vuelve a afectar lo ganado, porque en la vida común optaremos por ser más precavidos para reunirnos en encuentros masivos y disfrutar de un hecho artístico.

Sin duda será un retroceso de lo ganado, con la oportunidad de volver a hacer pase de lista de nuestros objetivos y metas. Es una invitación a reflexionar lo hecho y lo que está por hacerse, y redefinir con qué finalidad hacemos estos festivales, hacia quién vamos y qué es lo que queremos compartir y decir.

---

<sup>4</sup> José Vasconcelos Calderón (1882-1959) fue un abogado, político, escritor, educador, funcionario público y filósofo mexicano.

# **Capítulo 1. Análisis de “Las Lunas de Urano” Festival Nacional Shakespeare en el Desierto**

## **1.1 Cómo nacen las Lunas de Urano**

Como en la mayoría de proyectos independientes de grupos, o colectivos emergentes de artistas que comienzan a formarse; el sueño y el deseo de hacer es el principal impulso. Las más de las veces un análisis pertinente del contexto social y territorial, para dar paso a un proyecto o producto cultural, no se lleva a cabo, incluso me atrevo a decir que es uno de los errores más comunes, pero la pasión de los artistas supera todo obstáculo, aunque pasado el tiempo sabemos que es complejo, pero el impulso y la pasión siempre son el motor.

“No es suficiente tener una buena idea, o contar con un equipo entusiasta de colaboradores, ni disponer de un espacio donde presentar el espectáculo, o haber conseguido los recursos financieros necesarios. No es suficiente porque el compromiso es mayor. Se trata de ofrecer a la sociedad un evento que contribuya a expresar ideas, valores, lenguaje y creatividad artística, en un marco de alta calidad profesional.” (De León 2007, p. 26).

Como lo señala Marisa de León, existe en ese impulso y esa pasión de un colectivo, de los dedicados al arte, por ofrecer eventos artísticos que inviten a generar reflexión, pensamiento crítico, a compartir una ideología, la creatividad a través del arte y a expresar lo que se quiere comunicar a través de sus trincheras. Aun así, para muchos de estos grupos emergentes, la práctica y llevar a cabo eventos o presentar productos culturales sin quizá un previo análisis o tener todos los recursos suficientes, es lo que va conformando la experiencia y es dónde se va aprendiendo, en la marcha. Este ha sido el caso de Las Lunas de Urano, que originalmente se llamaba Shakespeare en el Desierto. Una de las razones de escoger a Shakespeare como bandera del festival, a más de ser un dramaturgo que se admira, gusta de representar y de que por el año 2016 se

celebraban los 400 años de su muerte; es porque desde los inicios del festival se tomó el riesgo por un Shakespeare no sacralizado, buscando a las Ofelias, las Julietas, los Otelos, los Ricardos y tantos personajes más que habitan los barrios de cualquier ciudad, para que nos develara la condición humana con propuestas actuales, asumiendo el reto con las compañías invitadas, de ir del Bardo de Avon al Burdo Shakespeare.

Las Lunas de Urano es un festival que se realiza en espacios alternativos independientes del Centro Histórico de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México. Estos núcleos artísticos han generado una vida cultural a través de las artes, reconquistando espacios, calles, plazas y parques, que han dado pie a un corredor cultural, hoy llamado "La Calle del Arte", al que se suman cada vez más nuevas propuestas. Esta iniciativa ha concitado a recuperar la memoria histórica que nos da identidad como mexicanos, ha colaborado a crear comunidad con vecinos, artistas e instituciones, lo que anima a seguir difundiendo la cultura para que siga germinando la semilla del teatro en el desierto como metáfora de la vida en medio de la nada.



Imagen 1. Diseño de imagen del festival. Primeramente, llamado Shakespeare en el Desierto. Fuente: AndamioTeatro.

Pero, ¿cuál fue razón poderosa que dio marcha a este proyecto? ¿En qué momento nació la idea de crear un festival de tal magnitud?

Para el año 2016, *AndamioSteatro, Grupo Independiente de Sonora* -creador de Las Lunas de Urano- ya tenía 5 años de estar programando artísticamente *Casa AndamioSteatro, un espacio para las artes*, en el emblemático Centro Histórico de la ciudad. El espacio cultural ya había sufrido 3 transformaciones: descubrimiento y reparación, cambio de fachada de la casa, y remodelación absoluta. Había estado en la cuerda floja por la posibilidad de perder el espacio, ya que los dueños querían vender la casa porque veían que ya tenía “movimiento” por los Sábados de Variedad, programación que empezó a hacerse fija. Al mismo tiempo, la compañía no paraba e iba incrementando su repertorio, presentaba sus funciones teatrales, daba giras e impartía talleres artísticos a los vecinos del barrio Cerro de la Campana, pero hacía falta asumir un compromiso a magnitud y de gran impacto social. La compañía sentía que faltaba algo más por compartir con la comunidad.



Imagen 2. Transformaciones de Casa AndamioSteatro. Fuente: Andamiosteatro.

En esos años se crearon proyectos que fueron creciendo como Biblioteca Ambulante, Bukilandia, el universo fantástico de los morritos -inspirados en el Festival Feretes i Cançonetes de Valencia, al vivirlo en un viaje que hice a la ciudad en diciembre 2015- y Arte en tu barrio. Como buenos soñadores del imaginario, *AndamioSteatro* soñaba con crear un festival para enraizarlo en la ciudad. Un festival de teatro grandioso, donde se presentaran artistas de todo el mundo, creando sinergias; esos sueños que les decimos guajiros<sup>5</sup> pero la compañía creía en la ley de la atracción “vamos a crear un festival ambicioso”. Había que aterrizar y ver el camino que llevaban.

*Casa AndamioSteatro, un espacio para las artes*, es un espacio cultural alternativo e independiente que nació de una casa abandonada, en una calle solitaria y descuidada, a las faldas de un barrio marginado donde pulula la violencia, drogas e inseguridad. Ahí llegó la compañía tal cual teatro itinerante, teniendo en cuenta este contexto, pero la determinación de asentarse era más grande porque necesitaban un espacio para ensayar. De la universidad, de donde egresaron la mayoría de los integrantes, no había manera de que se prestaran espacios y lo que se conseguía era por tiempos determinados, así que ensayaban en las salas y patios delanteros de las casas de los integrantes. Por estas razones decidieron buscar un espacio, que fuera el espacio de ensayos y así mismo, convertirlo en un espacio cultural. Siendo recién egresados, sin dinero ni trabajo, pero como motor, un impulso y deseo, una ilusión de tener y pertenecer.

Tal y como dice José Luis Paredes, citado por Benjamín González Pérez (González 2015, p. 22)

“A su juicio hay en general tres tipos de espacios culturales, unos son los que construye el gobierno desde la administración pública y que corresponden a una política pública diseñada, pensada y desarrollada a partir de los principios que rigen a esa administración en términos políticos, etc., estos centros culturales son centros políticos, digamos 100% institucionales.

---

<sup>5</sup> Un sueño guajiro es una fantasía que es muy poco probable (o imposible) que se cumpla. Existen diversas opiniones y argumentos. <https://forum.wordreference.com/threads/guajiro-sue%C3%B1os-guajiros.3183570/>

También dice que hay un segundo modelo que tiene que ver con un esquema mixto donde algún grupo cultural importante, que haya desarrollado un trabajo de fomento cultural independiente desde la sociedad civil, pacta con el poder político, y de él recibe una concesión, que puede ser un edificio, un presupuesto, alguna prestación que permite tener dinero público, por un lado, y libertad de gestión, por el otro, este es un espacio encabezado por la sociedad civil pero cofinanciado con dinero público.

Por último, habría un tercer modelo, uno completamente independiente, personas que, al margen del poder público, incluso al margen de otros poderes como el empresarial, deciden construir espacios que ellos consideran autónomos, de autogestión e independientes”.

Y *Casa AndamioSteatro* forma parte de ese tercer modelo, el independiente. Un espacio que fue creciendo de la mano de muchos amigos artistas, de enfrentarse a indigentes que reclamaban su espacio, de allanarlo para encontrar un lugar mágico, de buscar a los dueños perdidos en la inmensidad y tener que firmar un contrato de renta por seguridad de ellos para “que no se vayan a quedar con el espacio”, y de poner dinero todos los integrantes para pagar servicios y rentas sin tener un reintegro de esos gastos en ningún momento; de ahí que reza la frase célebre popular “por amor al arte”. Así que, con la historia que se iba escribiendo durante todos esos 5 años del espacio cultural, una tarde en la azotea de *Casa AndamioSteatro*, empezaron a crear el festival y sin tenerlo claro, ya se encontraban en la etapa de la preproducción.

Para gestar Las Lunas de Urano no existió un análisis previo, estudiar, investigar, realizar un diagnóstico del proyecto y del contexto, y no se sabía específicamente cómo hacerlo. Este análisis que se realiza previamente, con una búsqueda de documentación relacionada, conocer a fondo el contexto histórico del momento, datos específicos, conocer el territorio, ventajas y desventajas del proyecto; un análisis que contiene y arroja datos importantísimos a la hora de visualizar un proyecto ambicioso, con qué recursos se cuentan y de dónde se van a obtener otros; esto que es base primordial al momento de diseñar y ejecutar un producto cultural, no se hizo. Pero sí se realizaron muchos otros puntos de la guía de

factores de gestión fundamentales elaborada a partir de algunas ideas (Martinell 2001, p.59), para la elaboración de proyectos artísticos y culturales que nos comparte Marisa de León (De León 2007, p. 27):

### **Definición**

*Condiciones de participación.* De cada uno de los participantes, tanto de los equipos como de las instituciones. Se relaciona con el convenio o contrato.

*Contenidos y objetivos del proyecto.* Revisión de aquellos establecidos en el origen.

*Organigrama.* Situación y relación de cada uno de los participantes del proyecto.

*Efectos finales esperados.* Proyección de las expectativas. Se relaciona con las metas.

*Modelo de gestión y producción.* De acuerdo con el contexto y los recursos disponibles.

### **Elaboración**

*Presentación de propuestas.* A productores presentadores, patrocinadores, y festivales.

*Redacción del proyecto.* Elaboración de carpeta para presentar la propuesta.

*Fortalezas y debilidades.*

*Oportunidades y retos.*

### **Formalización**

*Imagen y comunicación.* Logotipo, fotografías, colores, tipografía.

*Presentación gráfica documental y oral.* Preparación de la presentación más adecuada del proyecto.

*Presentación a diferentes instancias.* Directorio de posibles instancias participantes y organización de citas.

### **Ejecución**

*Seguimiento y control de acuerdos.* Enlace y registro de los compromisos para estos se cumplan.

*Utilización de recursos.* La mejor inversión y rendimiento de los diversos recursos.

*Transformación de elementos.* Las materias primas transformadas en elementos escénicos.

*Materialización de ideas.* El proyecto cobra peso, volumen, color y textura en escena.

Como se comentó anteriormente, no hubo un análisis previo a profundidad desde el origen, si no que todo se visualizaba hacia el futuro, hacia las metas que se querían cumplir, pero también otros factores que hicieron falta en la gestión fueron la explotación y evaluación de la primera emisión tras concluirse.

En un estudio-taller realizado en el pasado año 2020 para la sistematización de proyectos culturales de la ciudad impulsado por el nuevo gobierno municipal, el cual será parte de una memoria que todavía no es publicada, *AndamioSteatro* estuvo presente con dos integrantes del grupo, Manuella Rábago e Hilda Valencia, directora general del grupo. Se analizaron dos proyectos de la agrupación que a la par se iban sondeando en reuniones con todos los integrantes de la compañía. Los proyectos presentados para esta memoria fueron Arte en tu Barrio y Las Lunas de Urano, Festival Nacional Shakespeare en el Desierto. En este estudio se analizaron los síntomas que impulsaron la creación del festival, la causa real, fuera de la antes mencionada *pasión* -aunque cualquier festival de esta índole siempre requerirá energía humana, pasión y objetivo-meta-. Se analizaron sus causas directas, indirectas y estructurales, teniendo en cuenta que para este estudio ya habían pasado 3 ediciones del festival. La gestión fue creciendo, resultando más eficiente y consciente, volviéndose más sólida.

Las problemáticas socioculturales que se presentaban en aquel contexto del 2016, primer año de ejecución del festival, eran los altos niveles de inseguridad que se vivían en el centro histórico de la ciudad donde dicho espacio cultural está asentado. Calles descuidadas por el gobierno municipal y la ciudadanía, miedo de la ciudadanía de circular por la zona lo cual facilitaba delitos por falta de circulación y actividad, la problemática de la invasión de espacios abandonados por vagabundos, drogadictos, migrantes, etc. Aunado a esto, las causas directas como la oferta cultural muy baja y poco pertinente para niños y niñas, jóvenes, adultos y adultos mayores, bajo alcance de información y difusión de las actividades culturales que se realizaban en la zona, falta de continuidad y permanencia de oferta cultural, y una falta de apropiación de los espacios culturales que existían en el Centro Histórico. Indirectamente existía una falta de

apoyos económicos e infraestructura para eventos culturales permanentes por parte del gobierno estatal, así como la falta de vinculación y apoyo en la gestión por parte del gobierno municipal, para agilizar procesos burocráticos y servicios públicos; lo que nos develó un inexistente proyecto de políticas culturales para desarrollar proyectos en la zona.

Toda esta información aparece y se visualiza conforme fue creándose y ejecutándose el festival en cada edición, y después de tres años de ejecutarlo. De este modo la compañía reconfirmaba el primer sueño y la razón de ser del proyecto, la necesidad e importancia de seguir, presentar y realizar un festival multidisciplinario en espacios alternativos, en "La Calle del Arte", llenarla de arte. Que se instalaran nuevos espacios, que las personas se sintieran seguras de transitar por esas calles, de hacer partícipe a los barrios aledaños y así contribuir a bajar los índices de delincuencia, y que mejor forma de hacerlo de la manera que sabían, por medio del teatro y de las artes. Poco a poco esos sueños *guajiros* se convierten en realidad. La asignatura pendiente de *AndamioTeatro*, posicionar y consolidar el festival Las Lunas de Urano.

## 1.2 Objetivos de Las Lunas de Urano

Desde los comienzos los objetivos han sido muy claros y poco se han ido modificando conforme cada contexto se presentaba a lo largo de las tres ediciones, pero la raíz sigue siendo la misma.

Las Lunas de Urano como objetivo general quiere,

*Transformar el Centro Histórico de Hermosillo en un espacio seguro y transitable para la ciudadanía, generando un espacio de intercambio y apertura para la proyección de las manifestaciones artísticas sonorenses de calidad en el país y el mundo.*

*AndamioSteatro* a través de su festival quiere reunir a artistas, público e instituciones sonorenses para rescatar el Centro Histórico a través del arte y la cultura reconquistando sus espacios, sus calles, sus plazas, sus parques, recuperar la convivencia y la seguridad colectiva como lugares de identidad y desarrollo histórico.

Como objetivos específicos busca:

- Posicionar Las Lunas de Urano para permanecer año con año y consolidar el Corredor Cultural "La Calle del Arte".
- Fidelizar la asistencia del público vecino marginado y violentado, asegurando el acceso a su derecho universal de disfrutar el arte y la cultura.
- Incrementar la asistencia al festival durante sus representaciones artísticas.
- Promover talleres para la comunidad artística e incentivar al gremio y a sus proyectos creativos.
- Vincular e intercambiar experiencias y métodos de trabajo para la creación de futuras coproducciones con las compañías invitadas participantes. Crear sinergias y redes de trabajo.
- Promover al festival entre los comerciantes del Centro Histórico para que apoyen el Corredor Cultural y sean los futuros coinversionistas de Las Lunas de Urano.

### 1.3 Imagen y nombre del festival

Uno de los primeros retos que se presentó en la creación del proyecto fue tomar la decisión cambiar la imagen y nombre del festival. Se buscaba un Shakespeare fresco, "juvenil", que impactara tanto en el diseño como en el nombre. La trillada utilización del apellido de varios festivales con la palabra desierto, haciendo referencia a nuestra región y al desierto de Sonora, como Un Desierto para la Danza o Festival de Cine en el Desierto; parecía no convencer.

El festival originalmente se llamó *Primer Festival Nacional Shakespeare en el Desierto, Espacios Shakespeareanos*. Se realizó la imagen, publicidad y hasta la programación en base a ese nombre original y al primer diseño que se había escogido. La gestión del evento avanzaba, pero seguía sin convencer la imagen que existía, por sentirla un poco obsoleta. Ante tal inquietud la agrupación se dio a la tarea de buscar una agencia de publicidad, consultar con profesionales y visualizar un posible cambio. La agencia elegida fue *Strategia*, la más famosa y reconocida en la localidad. El grupo no había tenido una experiencia profesional de contar con una agencia, ya que una de las integrantes siempre era la encargada de realizar la publicidad y diseños de la compañía y la casa. Y así fue como se logró un cambio de imagen y de nombre, desde ese momento en adelante sería llamado *Las Lunas de Urano, Festival Nacional Shakespeare en el Desierto*. Se dejó el subtítulo igual, porque se deseaba mantener la idea de Shakespeare por cuestiones para futuros apoyos, y fue un reto porque no se quería soltar lo originalmente creado para abrir paso a las ideas de una agencia publicitaria. Frases como "se siente anticuado" o "parece que es algo muy culto, solo para personas que saben" rondaban su cabeza, ya que exactamente querían lo contrario, se buscaba un nombre fresco, más corto y fácil de identificar. La agencia propuso en su investigación el nombre de *Las Lunas de Urano*, lunas que son llamadas con los nombres de personajes de Shakespeare, y ahí se encontró una identidad.

En las tres ediciones se ha ido modificando la imagen, pero manteniendo a Shakespeare y a las lunas como figuras principales.

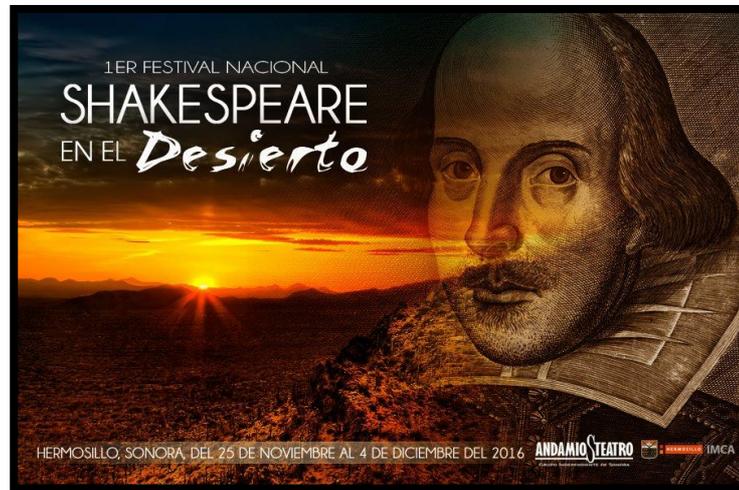


Imagen 4. Primera imagen del festival, que originalmente se llamaba Shakespeare en el Desierto. Fuente: AndamioSteatro.



Imagen 5. Imagen del festival renovada. Cambio de nombre propuesto por Strategia y Andamiosteatro. Fuente: AndamioSteatro.



Imagen 6. Segundo cartel donde desaparece Espacios Shakespeareanos. Fuente: AndamioSteatro.



Imagen 7. Cartel de Las Lunas de Urano en su tercera edición 2019. Fuente: AndamioSteatro.

## 1.4 Tres ediciones

El festival cuenta con tres ediciones, la primera en 2016, consecutivamente la segunda en 2017 y un salto hacia la tercera, en 2019.

La idea del festival era que fuese consecutivo, año tras año, para que el público y la comunidad comenzara a identificarlo en base a su constancia cada año y en las mismas fechas. El primero fue tan ambicioso en su programación y ejecución, que para la agrupación fue tan exhausto el trabajo, que al mismo tiempo que sucedía el festival, que la compañía organizaba día tras día la ruta crítica de programación; también tenían ensayos ya que cerraban el festival con una obra de teatro. Aún con esta premisa de la primera edición, se decidió que había que respetar la idea de continuarlo al siguiente año, así que en 2017 se realizó. La compañía ya no se presentaba, pero en ese año lograr reunir los recursos financieros fue muy complejo, conseguir que las funciones llenaran su aforo,

temas de organización y logística, y una nómina para el equipo por debajo de lo percibido en la primera edición; todo esto hizo que al finalizar esa segunda edición se decidiera que cada dos años se presentarían Las Lunas de Urano, y así daban paso a su tercera edición en 2019.

Ese tiempo dio la oportunidad de poder aplicar a convocatorias de ciertos apoyos estatales y federales para el 2019, mismos que fueron concedidos y que ayudaron a mejorar la gestión del festival, pero poniendo nuevos retos para optimizar el desarrollo del evento artístico. El trabajo, aunque con un respiro, no terminaba. Para el año 2021, que sería la consecución del festival hacia su cuarta edición, la pandemia llegó a ser parte de la vida común y a transformarla irrevocablemente. Aunque el grupo analizó la posibilidad de hacer una versión virtual, como muchos colectivos y festivales, y que además coincidiría con la celebración de los 10 años de *Casa AndamioSteatro*; no era una decisión factible ya que al mismo tiempo la agrupación pasaba por procesos rigurosos de cambios, en los que hasta se pensó que podría terminar tanto la compañía como el espacio cultural. No fue así, y aunque el festival no se haría por todos estos cambios, tampoco se logró visualizar para presentarlo de manera virtual, existía una resistencia al cambio.

Son nuevos tiempos donde se comienza una adaptación a nuevas formas y estrategias de proceder. El grupo sigue apostando siempre por la presencialidad en sus proyectos y representaciones, aunque eso signifique comenzar de nuevo. Es por eso que se ha planteado realizar el festival en marzo 2022, tanto por la celebración del Día Mundial del Teatro, como por la celebración de los 11 años de *Casa AndamioSteatro* y su resurgimiento. También se procederá a moverlo de mes para probar su funcionalidad. Antes se hacía en octubre-noviembre o principios de diciembre, meses donde muchas escuelas de artísticas terminan sus cursos y presentan sus exámenes finales a manera de muestras o festivales. Esto representa "competencia" respecto a la asistencia de públicos. También se realizaba en esa época porque el clima es más favorecedor hacia el término del año.

Todo lo artístico mayoritariamente se concentra por esos meses, pero la agrupación apuesta para marzo 2022, hacia la flexibilidad de ser un evento totalmente presencial, en un contexto donde la mayoría de la población ya estaría vacunada.

## **1.5 Gestión del festival**

*AndamioSteatro, Grupo Independiente de Sonora A.C.* es la compañía encargada de la gestión del festival. Sus integrantes se desempeñan en departamentos específicos para llevar a cabo su ejecución tales como: dirección general y relaciones públicas a cargo de Hilda Valencia; producción ejecutiva, finanzas - becas, patrocinios, apoyos personales, mecenazgo, ventas-, Nabila Nubes; coordinación y logística, rutas críticas, técnicos de iluminación y montaje, Azucena Villalobos; difusión, marketing y redes sociales, Jennifer Zárate y Obed Quijada; programación artística, todo el equipo; coordinación de staff, encargado de foros y espacios, Miriam Rogero; diseños gráficos, registro fotográfico y videográfico, Ángeles Durán y Gabino Guerrero. Al largo de tres emisiones los integrantes han participado y trabajado ejerciendo distintos roles, pero con el paso del tiempo cada uno ha encontrado el departamento en el que se desenvuelve mejor, que le gusta y puede dirigir.

### **- Organización que ejecuta**

*AndamioSteatro, Grupo Independiente de Sonora A.C.*, integrantes y organizadores del festival.



Imagen 8. Integrantes de AndamioSteatro.

- Manuella Rábago, Roberto Borbón y Vivaldina Jaubert, exintegrantes de la compañía, han sido parte primordial de la organización durante las 3 ediciones del festival.

### **1.5.1 Actores que participan en el proyecto**

#### *- Instituciones públicas*

Las instituciones mencionadas en la imagen han aportado su apoyo en especie al festival contemplando hospedajes, alimentación y vuelos de avión para todos los artistas; agilizando permisos para espacios públicos y cierres de calles; difusión, impresión de publicidad y contacto con medios de comunicación. A excepción de la última edición donde se otorgó un apoyo económico al festival por medio de dos programas *Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales 2018* y *Apoyo a Festivales Artísticos y Culturales de Sonora*, con lo cual se pudieron cubrir los costes de la producción, sin dejar de recibir algún apoyo extra, ya fuera institucional o de patrocinio.



Imagen 9. Instituciones que han apoyado al festival.

- *Actores de gobierno*

En nuestra primera edición tuvimos el patrocinio de varios diputados federales y estatales de la Cámara de Diputados de Sonora, aportando cada uno una cantidad igualitaria al proyecto. En la edición 2019, el apoyo del Congreso del Estado fue a través del apoyo estatal otorgado para el festival donde participaba el mismo Congreso junto con el Instituto Sonorense de Cultura. Podemos observar que en 2017 no se contó con ningún apoyo por parte de personalidades o funcionarios de gobierno.



Imagen 10. Personas de gobierno que han apoyado al festival.

- *Actores de la sociedad civil*

Son todos los artistas, compañías participantes, espacios culturales además de patrocinadores, coinversionistas y mecenazgos, sumamente necesarios tanto solventar los gastos de producción como para la misma realización del festival.



Imagen 11. Sociedad civil que ha apoyado y participado en el festival.

## 1.6 Impacto social y resultados

Los resultados obtenidos durante tres ediciones han sido variados en cuanto a su cantidad, mas no su calidad. Todo esto, conforme se avanzaba en cada uno y se implementaban cambios en favor al mejor rendimiento tanto del equipo humano como del mismo festival, siempre en dirección a presentar unas Lunas de Urano mejoradas, de gran calidad artística y con un fuerte compromiso social.

2016	2017	2019
<p><b>42 artistas en escena.</b> Mas de 1000 asistentes entre público infantil, juvenil, adultos y adultos mayores.</p> <p><b>Programación</b> 3 obras de teatro para público juvenil 3 obras de teatro para adultos y adultos mayores 1 obra de teatro infantil 2 conciertos musicales 6 conversatorios 2 talleres multidisciplinares 1 proyección de cine 1 galería urbana</p> <p><b>Evidencias</b> 1 video memoria y fotografías del festival</p>	<p><b>35 artistas en escena.</b> Mas de 1000 asistentes entre público infantil, juvenil, adultos y adultos mayores.</p> <p><b>Programación</b> 5 obras de teatro para público general 2 espectáculos de danza 2 conciertos 4 talleres multidisciplinares 1 exposición plástica</p> <p><b>Evidencias</b> 1 video memoria y fotografías del festival</p>	<p><b>54 artistas en escena.</b> Mas de 1000 asistentes entre público infantil, juvenil, adultos y adultos mayores.</p> <p><b>Programación</b> 4 obras de teatro para público juvenil, adultos y adultos mayores. 2 obras de teatro infantiles 2 espectáculos de danza 1 concierto musical 4 talleres multidisciplinares</p> <p><b>Evidencias</b> 1 video memoria y fotografías del festival</p>

Tabla 6. Metas alcanzadas.

El festival presenta una programación multidisciplinaria que abarque la mayoría de las disciplinas artísticas, con complementos como las charlas-conversatorios, o los talleres artísticos que son parte primordial de uno de los objetivos del festival, traer artistas de otras regiones con otros contextos, y que se conviertan en referentes para los trabajos locales, que inspiren y coadyuven a realizar, enfocar, o bien, terminar un proyecto cultural para ser mostrado.

Otro de los objetivos es la colectividad y participación de los espacios culturales o espacios públicos que se encuentran en “La Calle del Arte”, en el propio Centro Histórico o en los barrios vecinos. Durante el festival se mantienen activos los espacios con al menos un evento artístico que forma parte de la programación, y como consecuencia se fomenta el empleo tanto de personal de los propios espacios o el staff del festival.

Espacios de “La Calle del Arte” Corredor Cultural: Casa Madrid, Café Estudio Ozuna, El Mentidero, Casa La Matraka, Casa Andamio Teatro y la propia calle que figura como espacio de representación.

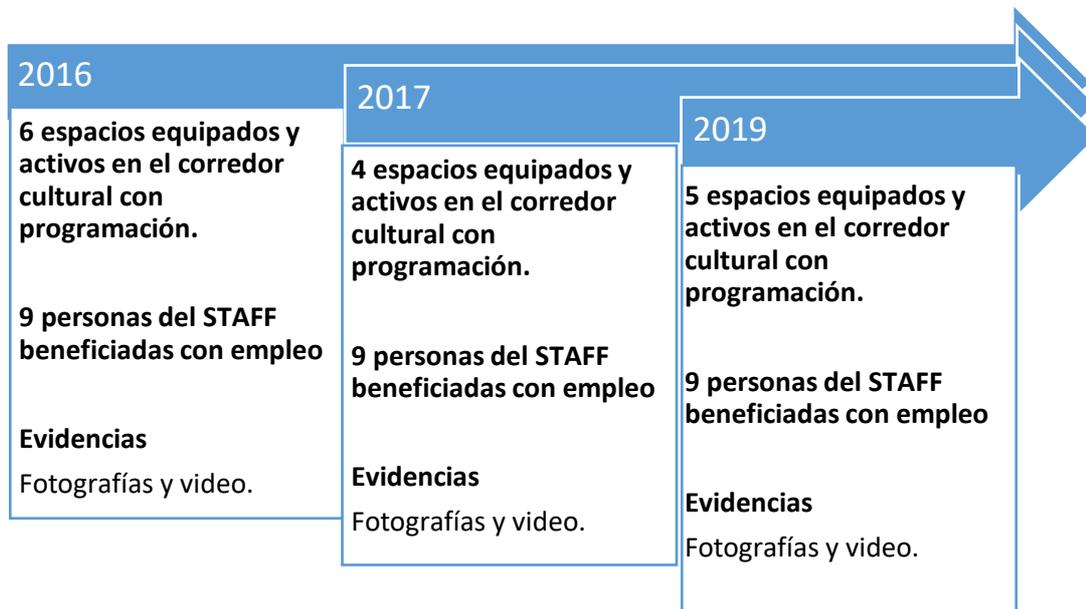


Tabla 7. Metas alcanzadas.

Las estrategias de difusión que se han aplicado durante estas ediciones han ido creciendo. Conforme avanzó el tiempo, unas se eliminaron, otras más siguen estando presentes, y otras se suman a las actividades de difusión. Se busca implementar nuevas formas para la captación de más público asistente a Las Lunas de Urano.

2016	2017	2019
19 actividades multidisciplinares en el corredor cultural durante el festival 1 fanpage de facebook 1 página web 300 publicaciones en redes sociales 1 publicación en Revista Paso de Gato 4 activaciones en los alrededores del Centro Histórico 300 volantes 50 flyers 3 publicaciones en los periódicos de la localidad 1 publicación en redes y programación del ISC 2 publicaciones en programación de IMCA 1 rueda de prensa	14 actividades multidisciplinares en el corredor cultural durante el festival 1 fanpage de facebook 1 página web 44 publicaciones en redes sociales 2 activaciones en los alrededores del Centro Histórico 300 volantes 50 flyers 3 publicaciones en los periódicos de la localidad 1 publicación en redes y programación del ISC 1 publicación en programación de IMCA 1 rueda de prensa	13 actividades multidisciplinares en el corredor cultural durante el festival 1 fanpage de facebook 210 publicaciones en redes sociales 1 página web 4 activaciones en los alrededores del centro histórico 300 volantes 50 flyers 6 publicaciones en periódicos de la localidad 1 publicación en redes y programación del ISC 2 publicaciones en redes y programación de IMCA 14 entrevistas en diferentes medios de comunicación: Proyecto Puente, Coctel, Unison, Telemax, etc. 150 menciones de radio 1 rueda de prensa

Tabla 8. Metas alcanzadas.

Como podemos observar, la edición 2016 fue ambiciosa en cuanto a toda su organización, programación y ejecución. En cuanto a los recursos financieros también fue exhaustiva la tarea de conseguir todo el presupuesto necesario para pagar en tiempo y forma a todos los artistas. A partir de esa experiencia se fueron modificando las dos siguientes ediciones. 2017 fue un reto porque los recursos eran pocos y ya había un antecedente. En 2019 gracias a los dos apoyos obtenidos, la gestión fue organizada, cada uno con sus tareas específicas y cumpliendo a la par con todas las evidencias y resultados que se exigían para comprobar el correcto uso del recurso otorgado. Fue un trabajo de mucha gestión de papeleo.

## **1.7 Impacto en redes sociales**

*AndamioSteatro* nunca ha contado con profesionales en el área de comunicación y posicionamiento en redes sociales. La experiencia ha venido conforme han pasado los años y como se ha ido aprendiendo. Cada integrante desempeña un papel donde mejor habilidad tiene en cuanto a la gestión. Actualmente las personas encargadas del área de difusión han tomado cursos de *community manager*, posicionamiento en redes y plataformas, y marketing digital. La preparación es importante en todos sus ámbitos y, aparte de instruirse como actores, saben que estas áreas de gestión y programación de la casa también necesitan de actualización y conocimiento. Es por eso que todos los integrantes siempre están formándose alternamente en otras habilidades en pro para el espacio cultural y todos los proyectos que de ahí deriven. También existe un nuevo programa federal llamado "Jóvenes Construyendo el Futuro" donde el gobierno federal cubre el salario de un joven recién egresado de universidad para fomentar el empleo y en este caso *AndamioSteatro* cuenta con dos personas que forman parte de este programa. Es un modo de poder contar con profesionales de un área determinada en el equipo, como lo es esta área de comunicación y marketing.

Aún sin experiencia alguna, más que la individual e informal, desde el comienzo se crearon las redes sociales del festival. La página web comenzó a existir, creada primeramente con la agencia Strategia, la cual se contrató para el cambio de imagen y nombre al festival. Esta misma ha ido cambiando y ahora la persona encargada y colaboradora para algunos diseños y página web del festival es Adriana Figueroa, Consultoría en Marketing.

A continuación, las redes sociales, página web, y algunos impactos que arroja la fanpage de Facebook, red social más utilizada antes y durante el festival. Sin duda es un área que requiere bastante atención, y mucho más ahora por la situación derivada del COVID-19 que nos está acercando más a las vías virtuales, aunque sigue existiendo una resistencia digital por parte de la agrupación por desconocimiento y manejo de estas nuevas formas.

### **1.7.1 Página Web**

Más que optimizar los usos de la página web, se utiliza como un archivo histórico y registro del festival. El mantenimiento de la página no se pudo sostener y lo que se hizo fue unirla a la página web de la compañía.

Existían tantas áreas que se necesitaban cubrir que la página web pasó a ser un "requisito" que había que tener como compañía teatral.

No está actualizada.



Imagen 12. Página web <https://andamiosteatro.com/laslunasdeurano/> Fuente: Web de AndamioSteatro.

### 1.7.2 Fanpage de Facebook

La fanpage es la red social que más tiene movimiento durante el festival. Con apenas poco más de dos mil seguidores, durante la ejecución del festival es cuando más registro de movimiento, publicaciones, publicidad pagada y clics tiene.



Imagen 13. Fanpage de Las Lunas de Urano, <https://www.facebook.com/Las-Lunas-de-Urano-159240781166477> Fuente: Fanpage AndamioSteatro.

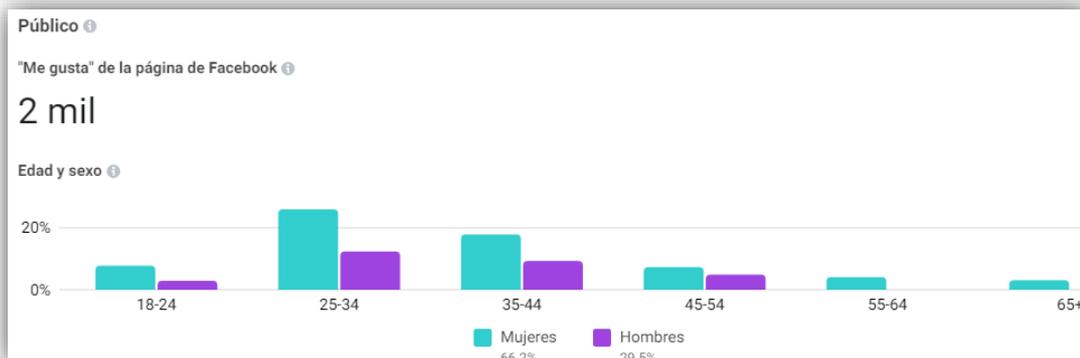


Imagen 14. Público cautivo de la fanpage. Seguidores mayoritariamente mujeres, entre los 25 y 35 años de edad. Fuente: Fanpage AndamioSteatro.

En la edición 2019 se hizo una apuesta por la publicidad pagada en Facebook. Funcionó en los alcances que se visualizaron y el posicionamiento, mas no eran los resultados esperados a consecuencia de un desconocimiento de las estrategias que ofrece Facebook. Todo esto lo ha realizado el departamento de difusión, pero cabe mencionar que no son profesionales en esta área y que para futuras ocasiones se ha contemplado contratar a un *community manager*, ya no solo para el festival sino para manejar todas las cuentas y hacer una nueva imagen de la compañía *AndamioSteatro*.

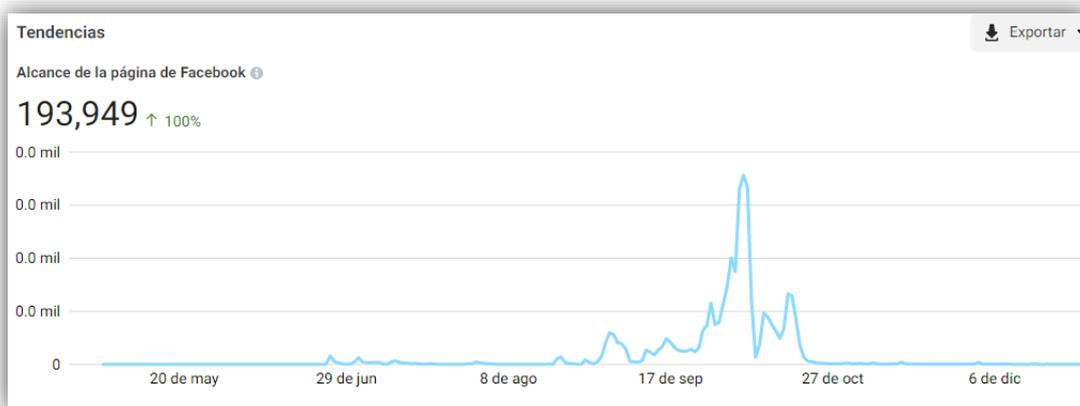


Imagen 15. Alcance de la página. Su punto álgido durante el festival. Fuente: Fanpage AndamioSteatro.

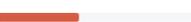
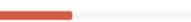
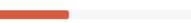
Contenido reciente ↕	Tipo	↓ Alcance	↕ Me gusta y reacciones	↕ Comentarios
 #LasLunasDeUrano ya e... 4 oct 2019	 	20.3 mil 	149	24
 PROGRAMACIÓN... 17 sep 2019	 	15.8 mil 	198	40
 ¡Ya está aquí! ... 20 ago 2019	 	14.7 mil 	777	18
 PROGRAMACIÓN... 1 sep 2019	 	14 mil 	281	32
 #TeatroInfantil Plumas ... 5 oct 2019	 	12.3 mil 	237	4

Imagen 16. Alcance y *likes* de publicidad pagada en Facebook. Fuente: Fanpage AndamioSteatro.

### 1.7.3 Perfil de Instagram

Relativamente nuevo y no explotado en todas las formas que esta red social ofrece como crear *stories*, *reels*, pequeños momentos, contacto con *influencers*. Digamos que para la edición 2019 es cuando más se utilizó y se pagó publicidad. Para ahorrarse tiempo en estar presente en todas las redes, se programaban publicaciones mismas que se compartían en FB, TT e IG, entendiendo posteriormente que cada red social tiene su código de diseño, gestión, tiempos de publicaciones, su propio target, publicidad y alcance para ciertos tipos de públicos.

Se cuenta con pocos seguidores, y al igual que la fanpage de Facebook, después del evento prácticamente son muy esporádicas las publicaciones, las cuentas se apagan y no tienen un seguimiento, ya que todo se centra en las redes sociales de la compañía teatral.



Imagen 17. Carátula del perfil de Instagram <https://www.instagram.com/laslunasdeurano/> Fuente: Instagram AndamioSteatro.

### 1.7.4 Canal de YouTube

Este canal de YouTube no se ha aprovechado de la mejor manera, está casi abandonado y solo es un almacenamiento de contenido de algunos eventos del segundo festival.

El canal llamado con el primer nombre del festival, Shakespeare en el Desierto, no se ha podido modificar a Las Lunas de Urano.

Tiene pocas visualizaciones e interacciones dependiendo de cada video, y cuenta con solo 5 suscriptores.

La propuesta sería eliminarlo y hacer un nuevo canal con los videos de cada una de las ediciones.

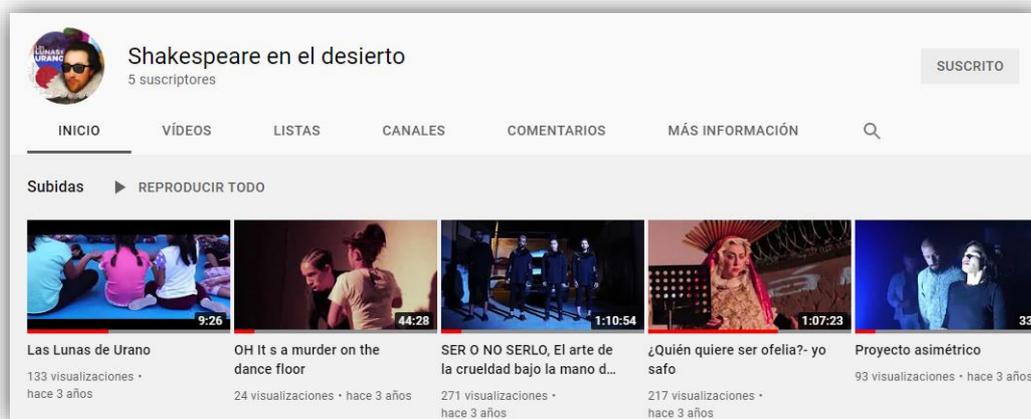


Imagen 18. Canal de youtube <https://www.youtube.com/channel/UC8I9DLVs2-PMW4Bb5ovzbbQ> Fuente: Canal de YouTube AndamioSteatro.

Como ya se ha comentado, en la última edición la apuesta y una importante suma de inversión económica fue para la difusión por redes sociales y medios de comunicación impresos, televisivos y radiofónicos, pero no se obtuvo la respuesta de público asistente que se esperaba.

Es el momento de acudir nuevamente con profesionales para asesoramiento y acompañamiento en estos procesos.

## **1.8 Situación económica del festival**

Gestionar financieramente un festival de esta magnitud es un reto complejo desde el seno del grupo independiente, que no cuenta con una bolsa de dinero etiquetado para realizar su festival. Hay que ir a buscar esos recursos. Podemos ver que las entidades gubernamentales algunas veces dotan de apoyos en especie a los eventos, y económicamente algunos actores de gobierno; aun así, la idea, gestión, programación y ejecución parte del colectivo independiente. Cabe mencionar que, durante los primeros dos años, los integrantes a veces tenían que reducir sus nóminas para poder cubrir gastos no bien calculados, porque la convicción de pagar lo que los artistas cobran en tiempo y forma fue también un deseo primordial y no hacer padecer esos enormes meses que pasan para que se te pague alguna actuación o más. Para poder cumplir esa enmienda, muchas veces hubo que aportar del bolsillo para recursos que hicieron falta.

Nunca se analizó previamente con cuanto recurso se podía contar, qué ingresos estimados se podían recibir; sino que la programación y organización de todo después develaba el presupuesto general, se definía cuánto dinero se necesitaba. Este ha sido uno de los primeros errores fuertes, el cual ha ido mejorando paso a paso con cada edición.

El festival comienza desde ceros siempre, con una moneda al aire de espera cuando se aplica para algún apoyo y ver si desde ese se puede partir, o bien, se comienza al mismo tiempo de la espera la búsqueda de patrocinadores o actividades alternas.

Para las tres ediciones se han contado con distintitos apoyos, gubernamentales, patrocinios, mecenazgo y aportes personales. En el 2019 se obtuvo el recurso del programa de *Apoyo a Proyectos y Coinversiones Culturales 2018*, donde parte de los coinversionistas partícipes del proyecto que apoyaban en especie, fueron de la iniciativa privada. Para esta misma emisión la agrupación también se ganó el recurso estatal *Apoyo a Festivales Artísticos y Culturales de Sonora*. La edición 2019 ha sido la que ha contado con más recurso económico, pero justo el que se necesitaba para la programación y gestión del festival.

Las Lunas de Urano básicamente busca estas maneras de financiamiento y la menos explotada es la de patrocinios, ya que antes la agrupación no estaba registrada como A.C. y muchos patrocinadores privados buscaban deducir impuestos para apoyar estos eventos artísticos y culturales. Ahora registrados ante la notaría pública como Asociación Civil faltan trámites burocráticos para poder deducir impuestos y así la empresa privada pueda ser partícipe del festival a través de su patrocinio como empresa socialmente responsable. Este procedimiento se tiene contemplado para comenzar su proceso en septiembre 2021, obtener la CLUNI<sup>6</sup> y poder contar con el documento oficial para captar a nuevos patrocinadores.

---

<sup>6</sup> La Clave Única de Inscripción (CLUNI) es un instrumento indispensable para que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) puedan acceder a los apoyos y estímulos del Gobierno Federal y facilitar el cumplimiento de sus actividades.

## 1.9 Fallos del festival

A lo largo de estos años de vida del festival, poca atención se ha prestado a realizar una evaluación específica al término de cada edición. Existen 2 evaluaciones de las primeras dos ediciones de un tipo más informal, sin hacer balances comparativos, que son los gastos que sugirió la edición en curso y algún detalle más de ingreso de taquilla y público asistente, recopilación de notas de prensa, videos, y no más. Al concluir cada edición sí se realizan reuniones donde se habla de ciertas situaciones que sucedieron, cuestiones que habría que mejorar, cómo se sintió cada uno, etc; pero todo en palabras y sentimientos sin un registro. El más completo que existe son los resultados de la edición 2019, lo cual era exigido por el apoyo otorgado. En este se entregaban, sobre todo, resultados de asistencia de públicos y aforos. Pero aún esta tarea de la carpeta de evaluación, necesita atención y compromiso. Este trabajo abre paso para comenzar a sistematizar también los resultados cualitativos y cuantitativos, que sin duda son base primordial de cualquier proyecto cultural y su impacto.

Lo que sí se puede nombrar son cuestiones que han aparecido durante cada edición y que vendrán a significar las áreas que se requiere mejorar en las futuras ediciones del festival. A continuación, la agrupación considera las siguientes áreas como las más importantes donde debe haber un cambio, una mejora.

### *-Gestión de nuevos públicos*

Es algo con lo que se batalla siempre, el caso particular fue la edición 2019 y la apuesta a redes sociales para contemplar ese público target que se deseaba, universitarios. Se hicieron infinidad de actividades y mucha aparición en medios radiofónicos, televisión, medios impresos importantes, en redes sociales; un muy buen ejercicio de difusión, pero la realidad es que se seguía dando batalla con la asistencia de los públicos, a excepción de los eventos que se hicieron en los parques del vecindario.

Se cuenta con un público fidelizado, falta trabajar en estrategias efectivas para esos otros públicos que se buscan.

*-Impacto en redes sociales y página web*

No se tiene el alcance deseado en redes sociales.

Para la emisión que viene se ha pensado si sería buena idea contratar una agencia de *Community Manager* para que se encargue de este departamento, no solo del festival sino también de la agrupación.

*-Captación de nuevos patrocinadores*

No todos los integrantes poseen las habilidades para captar nuevos patrocinadores.

Se sabe que al tener la CLUNI para la deducción de impuestos, será favorecedora para apoyos.

*-Encuestas de satisfacción*

No aplicamos encuestas de satisfacción.

Es un error que no se visualizó hasta la emisión 2019, aunque se realizaron encuestas mucho tiempo después y a ciertas personas que se sabía que habían asistido al festival.

*-Evaluaciones*

No se evalúa el festival. No hay balances comparativos.

La evaluación que se hace siempre es en base a reflexiones y las experiencias, pero no hay suficientes registros de datos. Parece increíble pero no se cuenta con indicadores o registros. Hasta la última edición que el apoyo federal exigía entregar resultados con evidencias, es que se generó registro de resultados.

Estos resultados más la sistematización que se ha hecho en 2020 con el IMCA, y este trabajo, vienen a formar parte de esas evaluaciones. Los conocimientos adquiridos en la clase de investigación de mercados y marketing, es algo que

he estado implementando a distancia para la agrupación y para futuras ediciones del festival, este será un punto de relevante importancia.

*-Identidad y origen*

Para esta cuarta edición del festival, hacer hincapié en el origen de lo que impulsó el festival.

## **1.10 Análisis DAFO**

“Existen algunas herramientas de la administración que apoyan el trabajo del productor ejecutivo al proporcionar elementos que permiten conocer las características de nuestra organización y proyecto, entre ellas el Análisis DAFO” (De León 2007, p.46).

Concluiré este capítulo con un análisis DAFO, los cuales, como lo comenta Marisa de León, nos ayudan a observar con atención nuestras debilidades y amenazas para actuar de la mejor manera y analizar nuestro proyecto, así como también basarnos en sacar el mejor provecho de nuestras fortalezas y saber aprovechar las oportunidades a nuestro favor.

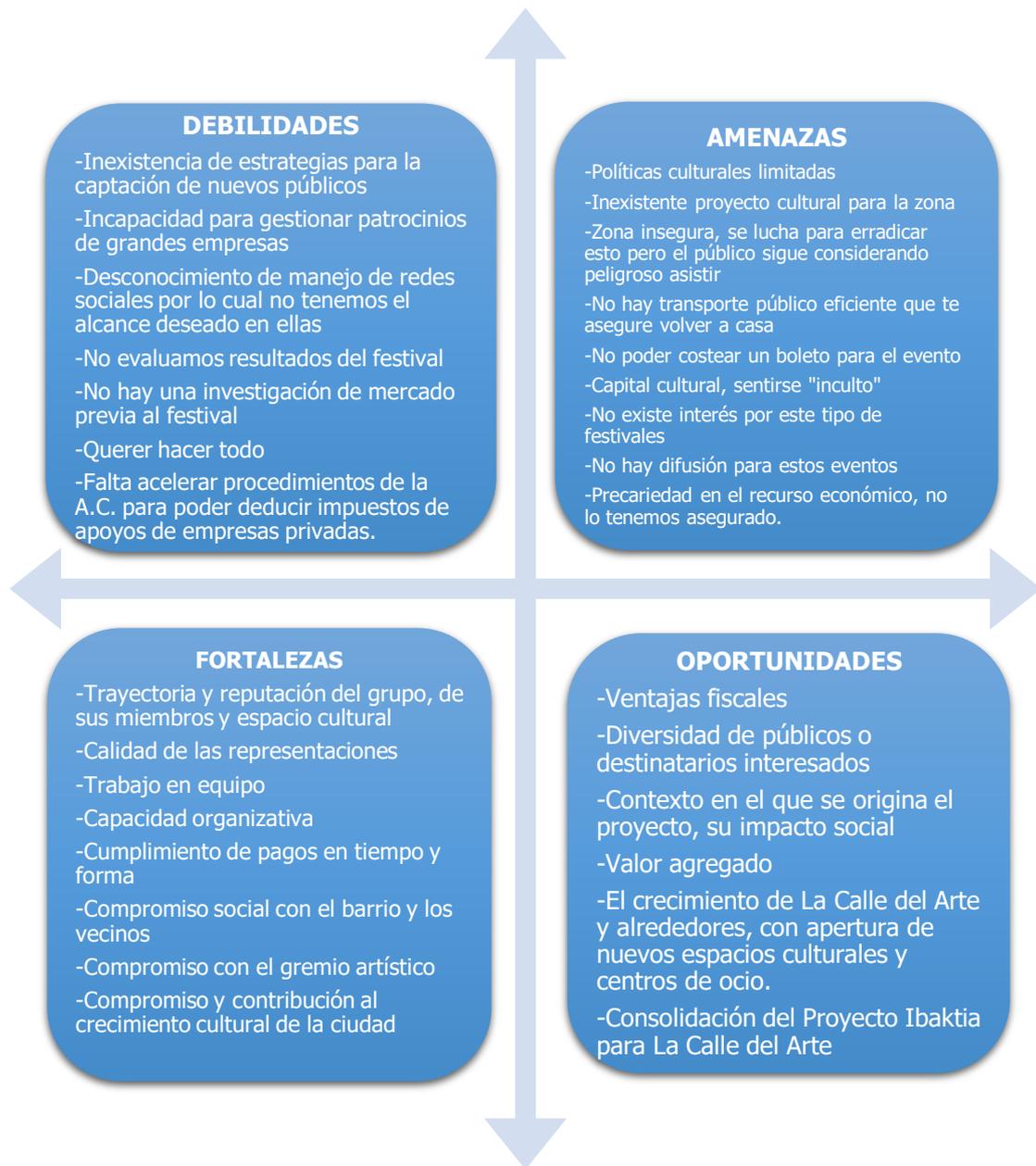


Tabla 9. Análisis DAFO de Las Lunas de Urano.

## **Capítulo 2. Benchmarking en el contexto cultural. Redefiniendo un festival de artes escénicas.**

### **2.1 Concepto**

“El *benchmarking* es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas” (Espinosa 2019). Esta práctica que comúnmente se hace en el área cultural, sobre todo cuando se va a presentar e implementar un proyecto, tanto para subvenciones, concursos, becas o apoyos, hace referencia al *benchmarking*. Se compara, se observa y analiza qué estrategias visibles, qué vías, por qué caminos los proyectos grandes han transitado para tomarlo como ejemplo en un proyecto emergente o ya avanzado, y que a su vez sirva como punto de comparación con los propios métodos para posteriormente adaptarlos o transformarlos dentro de lo legal, sin caer en un plagio.

Los artistas y/o gestores de festivales o eventos artísticos, la mayoría de las veces siempre están comparando sus proyectos culturales con los que se parecen a su ideología y/o gestión, producción y estructura, tanto para ver que nueva propuesta se puede hacer, qué de atractivo tendría el propio proyecto; como para saber o intentar identificar las claves que han funcionado.

Tal es el caso de Las Lunas de Urano, que a manera de utopía siempre se tuvo - y se tiene- en mente el Festival Internacional Cervantino<sup>7</sup> de México. Festival artístico y cultural de gran trayectoria, y el más importante de toda la república mexicana y Latinoamérica. Cuenta con actividades multidisciplinarias con grandes artistas de talla internacional, como nacional, en todas sus áreas artísticas. Un festival que se ha arraigado a la bella ciudad de Guanajuato, donde nació el FIC, y que es un trampolín e impulsor también de la diversidad cultural, el turismo y comercio local de la ciudad.

---

<sup>7</sup> Festival cultural más importante de México, llevado a cabo en la ciudad de Guanajuato con subsedes en el país, creado desde 1972 y activo hasta la fecha. <https://festivalcervantino.gob.mx/>

Cuando se crearon Las Lunas de Urano siempre se veía el futuro del festival comparado al Cervantino, pero en el desierto del norte de México. Llegar a esa magnitud, crecimiento e historia sigue estando presente en una meta a futuro. Por la experiencia propia, asistiendo como público al Cervantino, o como artistas a otros festivales; en la mente de *AndamioSteatro* se iban quedando imágenes y pensamientos para lo que se venía, pero erróneamente no se hizo un registro, todo quedaba en eso, pensamientos e ideas.

Al momento de impulsar Las Lunas de Urano, se aterrizaron como poco algunos ejemplos de lo que se podía hacer, pero no se ahondó en festivales que fueran por la misma línea alternativa, o en espacios no convencionales, y aunque con ciertos objetivos en la mira, mucho menos se conocía el concepto de *benchmarking*. Es por eso que para la propuesta de mejora del festival se aplicará este término en el sector cultural de la mano de dos ejemplos de festivales consolidados con 10 ediciones, *Cabanyal Íntim*, de Valencia, y *Encuentro Emergentes*, de Mairena del Alcor, Sevilla.

“No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender qué están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad” (Espinosa 2019).

## **2.2 Tipos de Benchmarking**

Según Espinosa existen 3 tipos de *benchmarking* (Espinosa 2019):

-*Competitivo*, este tipo de *benchmarking* es uno de los más complicados ya que se basa en tu competencia directa y la mayor parte de las veces no están interesados en colaborar en una recopilación de datos para que los analice tu empresa y en base a eso puedas hacer mejoras. Se puede realizar, solo que, si no existe colaboración de tus principales competidores, obtener información lo haría más costoso.

-*Interno*, se basa en analizar departamentos de tu empresa que sirvan de ejemplo para mejorar otro, suele hacerse en empresas grandes. Es el menos costoso porque toda la información la tienes a la mano.

-*Funcional*, este se basa en identificar las mejores prácticas de una empresa y prestar atención en el área que se quiere mejorar, puede ser que no sea una empresa de tu sector incluso ni tu competencia. Al no ser competencia directa es más fácil que se colabore para ofrecer información a un estudio.

En nuestro caso, vamos a combinar dos tipos, tanto el competitivo como parte del funcional. Las Lunas de Urano es un festival emergente, que quiere aprender de otros consolidados y parecidos, aprender específicamente de ciertas áreas para mejorarlas, y aunque se comparte el mismo espíritu, no son competencia directa principalmente porque Las Lunas de Urano y los dos festivales del estudio se llevan a cabo en distintas regiones del mundo.

### **2.3 Etapas del benchmarking y su aplicación al sector cultural**

Existen varios estudiosos de este concepto, usado principalmente dentro de las empresas, pero como el modelo de Pfeiffer (2002) citado por Del Giorgio (2012, p. 18) en su estudio de Benchmarking en el Sector Público, "su modelo del proceso del *benchmarking* fue desarrollado para el ámbito privado y mixto, y en su categoría, es de los más actuales y puesto en práctica", identificado por los siguientes pasos:

- a. Establecer qué es lo que debemos buscar en el proceso de *benchmarking*.
- b. Buscar compañías comparables.
- c. Determinar el método de recolección de datos.
- d. Comprobar que no haya deficiencias en el desempeño.
- e. Proyectar el futuro rendimiento.

- f. Comunicar los resultados y lograr la aceptación.
- g. Fijar los objetivos en los procesos.
- h. Planificar las actividades.
- i. Iniciar las actividades y monitorear el desarrollo.
- j. Motivar a todos los involucrados.

A continuación, aplicaremos estos pasos al estudio, siendo algunos de ellos medibles hasta que se ejecute el festival en marzo 2022, y su conclusión, para su posterior evaluación y registro.

### **2.3.1 Establecer qué es lo que debemos buscar en el proceso de benchmarking**

Las Lunas de Urano busca mejorar ciertas áreas de su festival donde han existido fallos desde la gestión, o se han implementado estrategias que no han funcionado.

¿Qué quiero medir? ¿Qué áreas quiero estudiar?

- Identidad e importancia del festival con el barrio
- Importancia de los espacios alternativos independientes
- Estrategias para la captación de nuevos públicos que han funcionado
- Transformaciones o nuevas propuestas en su programación artística
- Gestión de los recursos financieros
- Impacto en redes sociales, vida virtual
- Fomento del Turismo Cultural
- Evaluaciones del festival

### **2.3.2 Buscar compañías comparables**

Festivales elegidos Cabanyal Íntim y Encuentro Emergentes, por su similitud con Las Lunas de Urano.

#### **2.3.2.1 Cabanyal Íntim - Valencia, Valencia, España**

“Cumple diez años el festival que plantó una barricada de cultura frente a las excavadoras que quisieron amputar un trozo del barrio marinero de Valencia. El Cabanyal Íntim invitó a los valencianos a entrar en las casas del barrio para disfrutar en su interior de pequeñas obras de teatro con el objetivo de poner en valor la zona en peligro de derribo. Ha pasado una década en la que el festival no ha dejado de crecer en calidad y aspiraciones, en él han actuado dramaturgos y compañías de la talla de Carla Chillida, Patricia Pardo, La Teta Calva, Perros Daneses y Bambalina, y han llegado incluso a los premios MAX con obras como La capilla de los niños o Síndrhomo. Demostrando que es mucho más que un escaparate para la exhibición de piezas, es cantera del buen teatro valenciano.” (AU 2021, p. 12).

En el ante sala y durante el festival Cabanyal Íntim, tuve la oportunidad de participar dentro del voluntariado. Anteriormente, para su edición 2020 -que no pudo realizarse- formaba parte del equipo de patrocinios liderados por el profesor Manuel Cuadrado de la Universidad de Valencia, quien nos impartió clases de Marketing Aplicado a la Cultura dentro del máster. Al no poder concluir con nuestro trabajo en el área de patrocinios debido a la pandemia, esa oportunidad de práctica en el festival se extinguió. Ya para su posible edición en el 2021 he participado como voluntaria, siendo parte de la creación de encuesta para el voto por el público sobre las obras que disfrutaron, como anfitriona en los espacios públicos participantes y con la oportunidad de observar los ensayos de las obras que se presentarían, y al mismo tiempo estar más de cerca de las organizadoras y observar la logística día tras día. Siendo parte de esta nueva forma de representación y tomando en cuenta todas las medidas necesarias ante la situación, ya que lo distintivo de Cabanyal Íntim son representaciones en casas

de los vecinos del barrio, al no ser esto posible por las normas; se decidió hacer partícipe a los comercios locales ofrecidos por parte de los comerciantes del barrio para que fueran espacios de representaciones y lograr llevar a cabo este festival que cumple sus 10 años de estar presente con el barrio y sus vecinos.

Este festival tiene una similitud muy fuerte con Las Lunas de Urano, al ser realizado en espacios alternativos independientes, ejecutarse siempre en el mismo barrio, contribuir al crecimiento cultural y económico del propio barrio, y a enriquecer de arte y cultura a la comunidad. Comunidades vulnerables y en constante lucha por defender su patrimonio ante los atropellos de las nuevas políticas que buscan transformar el espacio en planos turísticos queriendo desaparecer la historia y relevancia que tiene el barrio pesquero del Cabanyal desde muchos años atrás. Dentro de estas similitudes con Las Lunas de Urano, nos adentraremos sobre todo en sus estrategias de fidelización y captación de nuevos públicos, la demanda de tantas compañías que quieren participar al momento de lanzar la convocatoria para postularse ya que el festival está muy bien posicionado; cómo escogen a los participantes, nuevas estrategias elegidas para esta emisión, la autosustentabilidad del propio festival y los obstáculos para conseguir subvenciones.

### **2.3.2.2 Encuentro Emergentes- Mairena del Alcór, Sevilla, España**

El conocimiento de este festival llegó a la compañía *AndamioTeatro* ante la experiencia de otra compañía teatral hermana, *Idiotas Teatro*, por su asistencia a este encuentro en Sevilla, en un lugar muy caluroso como la ciudad de Hermosillo, Sonora. Desde ese conocimiento, es que por dos ocasiones la agrupación aplicó a la convocatoria de Emergentes para asistir. Esta tenía mucha recepción de propuestas de todas partes del mundo y también hubo comunicación con unos de sus creadores, ante la posibilidad de poder llevar algún trabajo artístico de ellos a la ciudad de Hermosillo y que se presentase dentro de Las Lunas de Urano, una posibilidad que no se concretó.

Encuentro Emergentes es un festival que “nace en el año 2012 como un punto de encuentro de artistas jóvenes de diferentes países que se encuentran en la búsqueda de un lenguaje contemporáneo y propio. El objetivo principal era poner en marcha un Encuentro Internacional que permitiera la creación de redes profesionales entre creadores jóvenes de diferentes partes del mundo, con distintas realidades sociales y diferentes formas de expresión del hecho escénico.

Así mismo, el pueblo de Mairena podría disfrutar de espectáculos contemporáneos internacionales que no podrían representarse en la localidad fuera del marco que este Encuentro ofrece. Los objetivos eran ambiciosos, y el resultado ha sido un proyecto pionero, singular y referente en Andalucía, que ha transformado y revolucionado el verano mairenero, con gran visibilidad en el exterior y que sirve de proyección a jóvenes talentos” (Emergentes 2020).

Ante la experiencia del Colectivo Teatro Habitado como actores, con bastantes funciones y giras por Andalucía y el resto de España, lo que más llamaba su atención de los festivales era lo que les permitían convivir con otras compañías. La convivencia era básica, así que esa idea de que las compañías convivieran fue la base fundamental a partir de donde se quería desarrollar su festival. Conforme pasaron los años se dieron cuenta que el pueblo era fundamental para conseguir arraigar el proyecto. La conexión con el territorio, con el pueblo, se centraron en él, lo analizaron, lo estudiaban a fondo y veían sus necesidades, sino se quedaban cortos a la hora de ejecutar Emergentes.

Un festival que, al igual que Cabanyal Íntim, tiene muchas similitudes con Las Lunas de Urano, tanto en su ejecución, su gestión, filosofía y hasta en el contexto climático de la ciudad.

Estos dos festivales serán referentes para las mejoras de Las Lunas de Urano, creando sinergias y redes de trabajo entre gestores culturales de España y México, específicamente entre Valencia, Mairena del Alcor y Hermosillo.

### 2.3.3 Determinar el método de recolección de datos y comprobar que no haya deficiencias en el desempeño

¿Cómo vamos hacerlo? Recopilación de información y datos por medio de entrevistas<sup>8</sup>.

- Las entrevistas se llevaron a cabo en el mes de junio en tiempo y forma a través de plataformas virtuales dada la situación que vivimos.
- Tuvieron una duración de 1 hora cada una, donde previamente se elaboró un guion de entrevista con preguntas enfocadas para lograr recopilar la información sobre las áreas que buscamos mejorar.
- Además, se consultaron sus webs, notas y artículos para tener más información al respecto.
- Los entrevistados fueron Isabel Caballero, directora general de Cabanyal Íntim, y José Navarro, director de producción de Encuentro Emergentes.

#### 2.3.3.1 Resultados de entrevistas

Tabla 10. Pautas en común entre los festivales

<b>Cabanyal Íntim</b>	<b>Encuentro Emergentes</b>	<b>Las Lunas de Urano</b>
10 ediciones Festival Multidisciplinario	9 ediciones Festival Multidisciplinario  Van por su décima edición, pero por la situación no han podido realizarla en las fechas estimadas.	3 ediciones Festival Multidisciplinario
-Apoyan a artistas emergentes.	-Apoyan a artistas emergentes.	-No se enfoca en apoyar a artistas emergentes.

<sup>8</sup> En la sección de Anexos de este trabajo se encuentra el guion y transcripción de las dos entrevistas.

<p>-Apoyan nuevas creaciones.</p> <p>*Existe un concurso de las obras registradas ante la SGAE y que participan en el festival. Ante un jurado calificador y voto del público, como premio se da la oportunidad de extender las obras que resulten ganadoras, apoyo económico para su producción y espacio para representarse en una sala teatral.</p>	<p>-Apoyan nuevas creaciones.</p> <p>-Apoyan a jóvenes creadores.</p> <p>*El 60% de los integrantes de un espectáculo, que asiste al Encuentro, deben ser menores de 30 años.</p>	<p>-El compromiso es traer artistas nacionales e internacionales que sirvan como referentes al gremio artístico local.</p> <p>*Dentro de la programación deben participar al menos 2 trabajos artísticos de la localidad.</p>
<p>Se realiza en espacios alternativos-no convencionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casas de los vecinos del barrio</li> </ul> <p>*Ante la situación se ha optado por acudir a espacios de comercios del barrio. Iniciativa que ha gustado y probablemente se quede fija para futuras ediciones.</p>	<p>Se realiza en espacios alternativos-no convencionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazas</li> <li>• Parques</li> <li>• Calles</li> <li>• Patios de iglesias</li> </ul> <p>*Algunos eventos se realizan en el teatro principal de la ciudad.</p>	<p>Se realiza en espacios alternativos-no convencionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazas</li> <li>• Parques del barrio Cerro de la Campana</li> <li>• Calles del Centro Histórico</li> <li>• La Calle del Arte, Corredor Cultural</li> <li>• Espacios culturales del Centro Histórico.</li> </ul>
<p>Es impulsado desde una compañía teatral</p> <p style="text-align: center;"><b>Francachela Teatro</b></p>	<p>Es impulsado desde el colectivo</p> <p style="text-align: center;"><b>Teatro Habitado</b></p>	<p>Es impulsado por una compañía teatral</p> <p style="text-align: center;"><b>AndamioSteatro, Grupo Independiente de Sonora A.C.</b></p>
<p>Durante el festival se imparten talleres artísticos para todo el público, con una instructora profesional en el área teatral.</p> <p>*El resultado se muestra en el festival.</p>	<p>Creaciones propias tanto de los adolescentes estudiantes de la escuela artística, como de profesionales que han participado anteriormente.</p> <p>-En el taller de adolescentes se invita a una directora de fuera y</p>	<p>Para futuras emisiones buscamos que todos los talleres artísticos que se imparten durante el festival finalicen con un producto cultural para ser representado en la clausura del festival.</p>

	<p>se trabaja durante un mes para una pieza teatral.</p> <p>-La pieza creada por profesionales se trabaja durante una semana previa al festival con una directora invitada.</p> <p>*El resultado de los dos talleres se muestra en el Encuentro.</p>	
<p>La convivencia, punto clave.</p> <p>-Ediciones anteriores a la décima se realizaban fiestas de convivencia para artistas, organizadores y público en general.</p>	<p>La convivencia, punto clave.</p> <p>-Todas las ediciones, la fiesta y convivencia es de vital importancia para el Encuentro. Es una pauta para lograr los objetivos de convivencia y redes de trabajo, primordiales de Emergentes.</p>	<p>No realizamos fiestas de convivencia, a excepción del festejo final de clausura.</p> <p>-Carece de un espacio de convivencia entre los artistas invitados a las funciones, sobre todo con los nacionales que suelen irse pronto.</p>
<p>La identidad e importancia de involucrar al barrio y la comunidad en el festival.</p> <p>Que se sienta parte de él.</p>	<p>La identidad e importancia de involucrar al barrio y la comunidad en el festival.</p> <p>Que se sienta parte de él.</p>	<p>En cada edición se intenta involucrar más a la comunidad vecina.</p> <p>El festival nació también para luchar contra la inseguridad que imperaba en las calles y barrios vecinos.</p>
<p>Valor simbólico que surge a partir de estos proyectos culturales como parte de la ganancia del festival, la sensación de haber logrado realizarlo.</p> <p>Ganancia simbólica que muchas veces supera los sueldos deficientes que reciben los organizadores.</p>	<p>Valor simbólico que surge a partir de estos proyectos culturales como parte de la ganancia del festival, la sensación de haber logrado realizarlo.</p> <p>Ganancia simbólica que muchas veces supera los sueldos deficientes que reciben los organizadores.</p>	<p>Valor simbólico que surge a partir de estos proyectos culturales como parte de la ganancia del festival, la sensación de haber logrado realizarlo.</p> <p>Ganancia simbólica que muchas veces supera los sueldos deficientes que reciben los organizadores.</p>

En todas las ediciones han contado con equipo de voluntariado y practicantes.	En todas las ediciones han contado con un equipo de voluntariado de adolescentes que se han enamorado del proyecto.	Solo en la última edición contó con voluntarios y personas que realizaban su servicio social en Casa AndamioSteatro.
-Se lanza convocatoria para participar.  En cada edición reciben infinidad de propuestas artísticas para participar en el festival. Última edición recibió más de 200 propuestas.	-Se lanza convocatoria para participar.  En cada edición reciben infinidad de propuestas artísticas para participar en el festival. Última edición recibió 500 propuestas de 44 países.	-No hay convocatoria para participar.  Solo en la primera edición lanzamos convocatoria, pero las siguientes dos el equipo de <i>AndamioSteatro</i> decide las obras que se presentarán en el festival.

Tabla 11. Áreas de referencia para Las Lunas de Urano

Área	Cabanyal Íntim	Encuentro Emergentes
<b>Estrategias para nuevos públicos y fidelizar al público cautivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta anticipada con descuentos.</li> <li>-Precios muy económicos de los eventos 5€, 6€</li> <li>-Para fidelizar buscan dar cortesía, pero las plataformas donde trabajan no se los permite y también al ser aforos muy pequeños. Se está pensando cómo proceder.</li> <li>-Bonos: en la compra de 5 tickets para eventos, la 6ta es gratuita. Se realizó en años pasados.</li> <li>-Invitar a ver ensayos o procesos al público cautivo y fiel.</li> <li>- Mantener el <i>mailing</i> con el público fiel.</li> <li>-No hay un interés por captar grandes masas de públicos. La apuesta es por un festival de barrio, pequeño y exclusivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajar directamente con la población, como la Radio del Pueblo, que iba por las calles contando historias del pueblo con personas que después salían en un espectáculo y fomentaban la asistencia del pueblo al festival.</li> <li>-Proyecto de Historias de amor que mandaba el pueblo y después iban a ver sus historias en el teatro.</li> <li>-Exposición de fotografías, donde personas del pueblo narraban la historia de la fotografía. Esto fomentaba que el pueblo fuera a ver estas exposiciones.</li> <li>-La pieza de los adolescentes, hacía que la familia fuera a verlos.</li> <li>-Precios muy económicos de los eventos 5€, 6€</li> <li>-Se depende mucho del público local así que se cambió de mes, de</li> </ul>

		<p>agosto a julio que todavía hay gente en el pueblo.</p> <p>- El buen trato, es fundamental tanto para nuevos públicos como para el fiel.</p>
<p><b>Transformaciones en la programación artística</b></p>	<p>-<i>Territori Performance</i>. Seguirá existiendo siempre y cuando el TEM lo acoja, que ellos aportan un presupuesto para su ejecución.</p> <p>-La clausura, al invitar a tres creadoras participantes en años anteriores a crear algo exprofeso para el festival, de 10 minutos cada una.</p> <p>-Concierto en San Miguel de los Reyes.</p> <p>-<i>Íntim Docs</i>: proyecciones de documentales sobre el Cabanyal y su barrio vecino Nazaret.</p> <p>-Charlas después de los documentales donde se hable de las problemáticas del barrio y la ciudad.</p> <p>-<i>Danza Social Itinerante</i>, involucrar al barrio en una danza por las calles.</p> <p>-Los tours artísticos por el barrio, además del tour formal.</p> <p>-Volver a lo esencial. Dejar de organizar fiestas de convivencia todos los días del festival.</p> <p>-Los espacios ya no solo serán casas de vecinos sino también comercios del barrio que se sumen al evento.</p>	<p>Producciones propias que han llegado para quedarse:</p> <p>-Pieza de adolescentes, se invita a un director de fuera durante un mes para que monte una obra con los estudiantes de la Escuela de Artes Escénicas, y el resultado se muestra en el festival.</p> <p>-Pieza de artistas que han participado en emergentes. Se monta una pieza corta durante una semana con algún director que haya participado en el festival, y al mismo tiempo se siguen propiciando las redes de trabajo y convivencia.</p> <p>El resultado se muestra en el festival.</p>
<p><b>Gestión de recursos financieros</b></p>	<p>-Existe un presupuesto orientativo ajustado con previsión a los apoyos que se recibirán, después se realiza el presupuesto general.</p> <p>-Se cuenta con apoyo institucional público Instituto Valencià de Cultura y el Ayuntamiento, subvenciones por las cuales hay que concursar.</p>	<p>-Base del presupuesto corre a cuenta del Ayuntamiento de Mairena que figura también como organizador.</p> <p>-Diputación de Sevilla, aporte pequeño pero fijo. Se concursará por el apoyo.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay patrocinios. Mecenazgo solo existió por un par de años.</li> <li>-No interesa tener grandes patrocinadores. Se ha intentado, pero es complejo.</li> <li>-Por la filosofía del festival no se desea vender la marca del festival a un patrocinador grande.</li> <li>-Trabajar con un número menor de comercios que apoyan el festival, más fácil y más manejable.</li> <li>-Algunos años ha existido una bolsa económica para arrancar el festival.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instituto de Andalucía de La Juventud. Apoyo fijo para algunas ediciones. Se concursa por el apoyo.</li> <li>-Patrocinios grandes en algunas ediciones: Fundación Cruzcampo, INJUVE, Acción Cultural Española e Iberescena.</li> <li>-Existe una bolsa económica para arrancar cada edición proveniente de la venta de bebidas durante el festival. La taquilla le corresponde al Ayuntamiento.</li> </ul>
<p><b>Alcance y posicionamiento del festival</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ante las amenazas y el peligro de inversión extranjera en el barrio, lo cual desplazaría a vecinos y vecinas, el festival debe de seguir en el barrio, con una filosofía clara de barrio, dándole voz a los vecinos sin intercambio económico.</li> <li>- El festival es una cita esperada por el gremio artístico y el vecindario y se le tiene cariño por lo que representa.</li> <li>-Recibe muchas propuestas para participar, bien posicionado para el gremio artístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios para convivencia de las compañías y que estas mismas puedan ver el trabajo de otros.</li> <li>- La clave de su crecimiento son los embajadores que se han ido creando. Las mismas compañías corren la voz, porque es un festival con única experiencia de compartir y convivir entre las compañías artísticas.</li> <li>- Crear redes de contactos.</li> <li>- Base de datos de compañías y contactos.</li> </ul>
<p><b>Posicionamiento en redes sociales y web del festival</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las redes sociales les han funcionado mucho para visibilizar el festival.</li> <li>- La web es la más completa y es enlace directo para hacer las compras anticipadas.</li> <li>- Cuenta con página web, Facebook, Instagram, canal de YouTube, y Twitter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo se publica en rrss, pero se considera que tienen poco alcance.</li> <li>- La web funciona más para los artistas extranjeros que se interesan por el festival.</li> <li>- No lo hacen, pero suponen que establecer contacto con <i>influencers</i> locales sería buena idea.</li> <li>- Cuenta con página web, Facebook, Instagram, canal de YouTube.</li> </ul>

<p><b>Fomento al Turismo Cultural</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amigos del festival que suelen venir todos los años de Barcelona y de Londres a vivir una experiencia única y especial.</li> <li>- El barrio vende y está de moda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza en el mes de julio donde ya son vacaciones, porque sigue habiendo gente en el pueblo. Antes se realizaba en agosto, pero eran fechas donde todos se iban.</li> <li>- Hay un público que viaja hacia el pueblo para disfrute del festival, el problema es el transporte público a Mairena que es deficiente. Se han buscado soluciones, como un autobús que lleve al público, pero no hay respuesta del Ayuntamiento para este apoyo y el festival no cuenta con recursos para alquilar.</li> </ul>
<p><b>Evaluaciones del festival</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones sobre porcentajes de asistencia de públicos.</li> <li>- Evaluaciones más emocionales con las experiencias compartidas por parte de los organizadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de satisfacción a las compañías participantes de tipo logístico y artístico para evaluar cómo van las sensaciones en la gente y ver cómo pueden mejorar.</li> <li>- Se contabiliza la asistencia de público de cada evento.</li> </ul>
<p><b>Valor añadido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un festival pequeño, exclusivo y único que no busca competir por ser el más grande y famoso de la ciudad, si no apela por la identidad con el propio barrio y la comunidad.</li> <li>- El apoyo a los artistas noveles valencianos.</li> <li>- Experiencia diferente: ir a pasar un día al barrio, de un recorrido, no saber en qué lugar te vas a meter. Esto crea sensorialmente una memoria que se queda dentro de la piel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscan llevar a personas que puedan programar o tengan poder de decisión de programar en otros espacios escénicos. No siempre, pero intentan generar también una feria y que el festival figure como una muestra para estos programadores, y así se nutre el objetivo mismo de convivir y de crear redes de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Meta por cumplir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dignificar el trabajo como gestores y artistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lucha de profesionalización de nuestros servicios.</li> </ul>

	-Que el festival sea rentable.	- Profesionalizar el festival en el sentido de dotar a las compañías de todos los recursos que se merecen y que son necesarios.
<b>Políticas Culturales Públicas</b> ¿Qué falta para el apoyo a estos proyectos culturales	-Confiar en estos proyectos y no tener que ir a convocatoria. Poder tener un apoyo de recurso fijo, eso facilitaría mucho la vida del proyecto.	-Voluntad política para que crezcan, para mantenerlos.

### 2.3.4 Proyectar el futuro rendimiento.

A través de las entrevistas, recopilación de información y datos, tendiendo estos dos festivales como referentes, presentaré una propuesta<sup>9</sup> factible para aplicar a la cuarta edición de Las Lunas de Urano en ciertas áreas y que sirva para volver al origen, a la identidad con la comunidad, captar nuevos públicos y acciones a implementar en la programación artística.

### 2.3.5 Comunicar los resultados y lograr la aceptación.

La propuesta se presentará a la agrupación para decidir qué acciones se aplicarán para la mejora de la programación, previamente establecida, para marzo 2022.

Acciones:

- Reunión con el equipo creativo y organizador de Las Lunas de Urano y presentarles los resultados del *benchmarking* con la propuesta de mejora.

<sup>9</sup> Esta propuesta se encuentra al término del capítulo 3 de este trabajo.

### **2.3.6 Fijar los objetivos en los procesos y planificar las actividades.**

Al momento de ser aceptada la propuesta,

Acciones:

- Reajustar los objetivos ya existentes en base a las metas que se buscaría alcanzar con la mejora.
- Realizar las modificaciones al plan de trabajo previamente definido y a las rutas críticas conforme a la planificación de las nuevas actividades a implementar.

### **2.3.7 Iniciar las actividades y monitorear el desarrollo.**

Acciones:

- Aplicar e implementar las mejoras a nuestro festival en las áreas identificadas. Esta etapa ha de realizarse durante la ejecución de Las Lunas de Urano y también en su posterior evaluación.
- Seguimiento: un equipo de 2 personas del equipo de Jóvenes Construyendo el Futuro, practicantes o voluntarios que participan en el festival, monitorearan la ejecución de Las Lunas de Urano prestando atención específica en las propuestas de mejora aplicadas.

### **2.3.8 Motivar a todos los involucrados.**

Acciones:

- Reunión con el equipo creativo/organizador, staff, equipo de voluntarios, Jóvenes Construyendo el Futuro y prestadores de servicio social o practicantes, para motivar el apoyo en la propuesta de mejora interna y en la programación artística de Las Lunas de Urano en su cuarta edición.

## **Capítulo 3. Propuesta de mejora para Las Lunas de Urano, Cuarto Festival Nacional Shakespeare en el Desierto 2022**

Las Lunas de Urano, Festival Nacional Shakespeare en el Desierto en su cuarta edición, es un acontecimiento marcado por la pandemia COVID-19, donde el arte y la cultura se han resignificado para reconstruir el tejido social roto por el miedo y la muerte. Nuestra propuesta en este 2022 es la resiliencia y resistencia de los artistas y la población civil para recuperar los espacios interiores del alma y los espacios físicos de nuestra ciudad. Tenemos que celebrar el estar vivos y construir una realidad a partir de reflexionar sobre el sentido de la vida y la naturaleza humana. El arte en los espacios públicos y artísticos independientes en la hoy llamada "La Calle del Arte", son una propuesta que invita a construir una nueva realidad sin miedo y una sociedad responsable. La programación de actividades gratuitas a las comunidades vecinas vulnerables es la importancia de dar acceso a un derecho cultural, así difundir y consolidar la fidelidad del público que hemos construido. En estos tiempos se ha evidenciado la importancia del arte en el bienestar social, como herramienta de convivencia; potenciando de una manera asertiva el imaginario creativo de los creadores.

### **3.2 Programación oficial**

La programación oficial definida a continuación, es una primera propuesta como punto de partida para aplicar a la convocatoria de *Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales 2021* de la Secretaría de Cultura, cerrada el mes pasado de abril. Para esto se llevaron a cabo varias reuniones del grupo para ver propuestas, carpetas de compañías artísticas tanto locales y nacionales que se quería invitar, repetir las que más impacto tuvieron en la edición pasada y traer a talleristas conforme a nuestra idea de la edición 2022; concretar qué nuevos espacios serían partícipes y en sí, toda la gestión del festival.

Esta programación podrá ser modificada atendiendo a nuevas propuestas y estrategias del presente estudio, a partir de esta programación oficial que la agrupación ha elegido, en los espacios y días de representación definidos.

**Las Lunas de Urano**  
**Cuarto Festival Nacional Shakespeare en el Desierto 2022**  
**Del 18 al 27 de marzo 2022**

**Viernes 18 de marzo**

Inauguración

*Medea*-Teatro

Compañía: AndamioTeatro - HMO

Hora: 8:00 p.m.

Lugar: Casa AndamioTeatro

**Sábado 19 de marzo**

*Somos* -Danza contemporánea

Compañía: Somos Escena-HMO

Hora: 7:00 p.m.

Lugar: Andador Miguel Ángel Figueroa

\*Evento gratuito

**Domingo 20 de marzo**

*Pájaro*-Teatro

Compañía: Idiotas Teatro-CDMX

Hora: 6:00 p.m.

Lugar: Parque de La Matanza

\*Evento Gratuito

**Jueves 24 de marzo**

*¿Y ahora?...* - Danza contemporánea/video-danza

Compañía: Inmunae Lab-HMO

Hora: 8:00 p.m.

Lugar: Función virtual a través de las redes sociales de AndamioSteatro

\*Evento Gratuito

### **Viernes 25 de marzo**

*Disonante Trío-Música*

Grupo: Disonante Trío -CDMX

Hora: 8:00 p.m.

Lugar: Casa Madrid

### **Sábado 26 de marzo**

*Bordados de la Mar- Flamenco*

Compañía: Marien Luévano-CDMX

Hora: 8:00 p.m.

Lugar: Quinta de Anza

### **Domingo 27 de marzo**

Clausura

Lectura del Mensaje del Día Mundial del Teatro

*Por jodidos y hocicones mataron a los actores-Teatro*

Compañía: César Enríquez Cabaret-CDMX

Hora: 8:00 p.m.

Lugar: Casa AndamioSteatro

### **INICIO DE TALLERES del 21 al 25 de marzo**

Taller *Dirección de Actores*

David Gaitán

Lugar: Casa AndamioSteatro

Taller *Jóvenes con ALAS*

Vivaldina Jaubert

Lugar: Parque La Matanza

\*Gratuito

Taller *Flamenco*

Marien Luévano

Lugar: Quinta de Anza

### **3.2 Presupuesto general**

Para este ejercicio se realizó un presupuesto orientativo, con el coste total de producción con la programación anteriormente señalada, los ingresos esperados y un balance general. Este presupuesto es el especialmente solicitado para la convocatoria con sus requerimientos específicos.

El presupuesto podrá modificarse en cuanto la programación se aumente o se necesiten recursos para una determinada actividad o estrategia a implementar no contemplada. El coste total de la producción, en medida puede ascender hasta el millón de pesos mexicanos, dependiendo de la modificación en la programación.

Tabla 12. **Ingresos** del festival

INGRESOS	ESTIMADO
Apoyo del programa Fomento a Proyectos y Conversiones Culturales Apoyo de 750,000 (450,000 en efectivo y 300, 000 con coinversionista en especie o efectivo	\$450.000,00
Coinversionista Hotel San Martín - hospedaje y alimentación- Apoyo en Especie ( Apoyo del programa Fomento a Proyectos y Conversiones Culturales)	\$60.000,00
Coinversionista Adriana Figueroa - difusión, página web y diseño gráfico- Apoyo en Especie (Apoyo del programa Fomento a Proyectos y Conversiones Culturales)	\$20.000,00
Coinversionista Quinta de Anza - Espacio de representación y taller para flamenco- Apoyo en Especie (Apoyo del programa Fomento a Proyectos y Conversiones Culturales)	\$60.000,00
Coinversionista Universidad de Sonora y EDUCAP - Boletos de avión de todos los artistas- Apoyo en Especie (Apoyo del programa Fomento a Proyectos y Conversiones Culturales)	\$90.000,00
Coinversionista Universidad de Sonora - Equipo de iluminación y audio, técnico e impresiones de cartelería y programas de mano- Apoyo en Especie (Apoyo del programa Fomento a Proyectos y Conversiones Culturales)	\$70.000,00

INGRESOS	ESTIMADO
Patrocinios diversos y mecenazgo.	\$50.000,00
Ingreso de taquilla, venta de merchandising y cafetería, durante el festival	\$25.000,00
Ingreso de Talleres Artísticos durante el festival	\$24.500,00
Actividades previas al festival como Vendimias en Casa AndamioSteatro y la Cafetería Catársis	\$10.000,00
Porcentaje de venta de funciones teatrales previas de la AndamioSteatro	\$10.000,00
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$869.500,00</b>

Tabla 13. **Gastos de personal**

GASTOS DE PERSONAL	\$
Salarios Equipo Creativo	\$210.000,00
Salarios Equipo Artístico	\$176.000,00
Salarios Equipo Staff durante el festival	\$17.200,00
<b>Gastos de personal totales</b>	<b>\$403.200,00</b>

Tabla 14. **Gastos Operativos**

GASTOS OPERATIVOS	\$
Viáticos -hospedaje y alimentación- Boletos de avión CDMX-HMO-CDMX	\$51.855,00 \$108.000,00
Publicidad, imagen y promoción	\$59.000,00
Infraestructura y materiales	\$109.550,00
Otros gastos de producción	\$16.300,00
Administración y estructurales	\$21.594,00
<b>Total de gastos operativos</b>	<b>\$366.299,00</b>

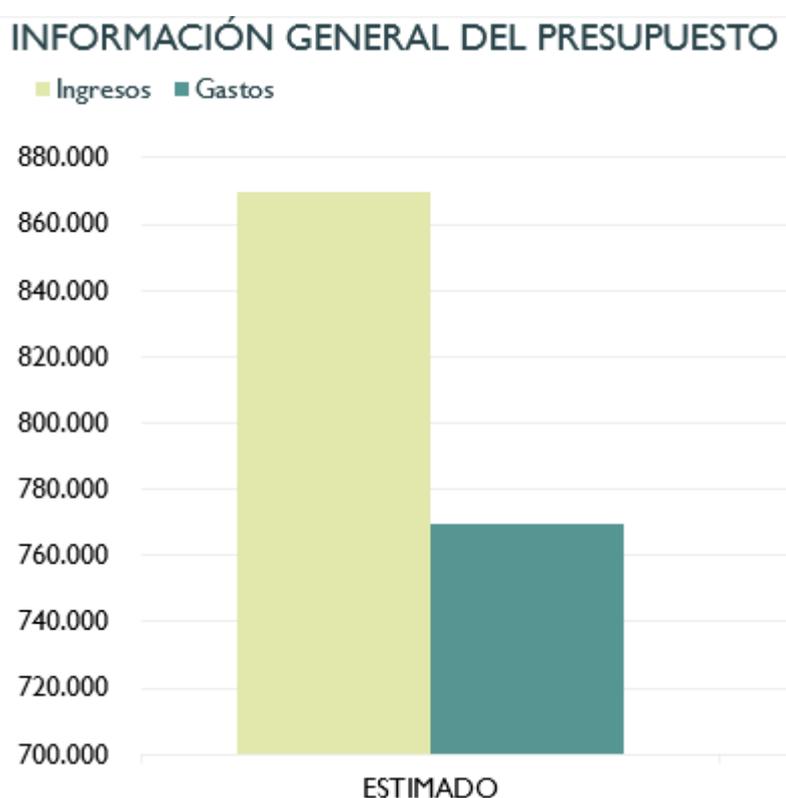
Tabla 15. **Coste total de producción**

# PRESUPUESTO

TOTALES DEL PRESUPUESTO	ESTIMADO
Ingresos	\$869.500,00
Gastos	\$769.499,00
Saldo (ingresos menos gastos)	\$100.001,00

El saldo restante (ingresos menos gastos) de este presupuesto, se utilizaría para las actividades que serán elegidas de la propuesta de mejora, o bien, formaría parte de la bolsa económica de ahorro para futuras ediciones del festival. El presupuesto se reajustará en cuanto se decidan que acciones se han de sumar a la programación definida.

Tabla 16. Información general del presupuesto.



### 3.2.1 Recursos, becas, patrocinio y mecenazgo

Uno de los recursos más importantes que sustentaron al festival en su edición 2019, fue el estímulo por parte del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, *Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales 2018*. Este apoyo busca tanto sustentar una parte de tu proyecto como invitar a coinversionistas públicos o privados. Para la edición de marzo 2022, se aplicó a la misma convocatoria que cerraba el pasado 28 de abril del 2021.

Al ser un grupo legalmente constituido se postuló en la categoría B donde se solicitó hasta un máximo de \$750, 000.00 pesos mexicanos, buscando tener el 40% de este presupuesto en coinversión, ya sea en especie o en efectivo. Los resultados se dan a conocer hasta el mes de octubre del presente año.

“La Secretaría de Cultura invita a la comunidad artística a participar en la convocatoria 2021 de la vertiente Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales (FPCC) del Programa de Estímulos a la creación artística, reconocimientos a las trayectorias y apoyo al desarrollo de proyectos culturales, para la realización de proyectos artísticos y culturales que se lleven a cabo en máximo 12 meses y que consideren salida al público en ese plazo” (SACPC 2021)

Otro de los recursos con los que podremos contar para esta edición del festival en 2022, es el *Estímulo Fiscal para la Cultura y las Artes del Estado de Sonora EFICAS* (ISC 2021), el cual tiene dos emisiones para presentar un proyecto donde se vincula a una empresa privada para que sus impuestos se deriven a un proyecto cultural del Estado. Estos estímulos tienen 3 años de operación y poco a poco se van sumando más apoyos. No es fácil conseguir una empresa, en primera por desconocimiento en la operación de este recurso, y en segunda porque la empresa misma debe estar al corriente en sus impuestos y demás derivaciones ante el Servicio de Administración Tributaria SAT.

El festival, además de estos apoyos, busca explotar más los patrocinios, que, dicho anteriormente, al tener la CLUNI<sup>10</sup> podrán sumarse más personas morales como patrocinadores y, por último, el mecenazgo de la comunidad que siempre gusta de apoyar y estar presente en este evento.

### **3.3 Plan de trabajo**

Este plan de trabajo se ha dividido en dos cuatrimestres, estructurado para la aplicación de convocatorias para apoyos, pero cabe mencionar que efectivamente es el mapa que seguiremos para trabajar de manera general cada uno de los departamentos a partir del mes de noviembre 2021, mismos que a su vez

---

<sup>10</sup> Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI)

organizan su propio calendario para cumplir con las tareas predeterminadas. Es un bosquejo general que se irá actualizando.

Tabla 17. Plan de trabajo 1er. CUATRIMESTRE / 1 de noviembre 2021 al 28 de febrero 2022

<b>INICIA FECHA</b>	<b>CONCLUYE FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CUATRIMESTRE</b>
01/11/2021	05/11/2021	Reunión con coinversionistas individualmente.
08/11/2021	12/11/2021	Confirmación de fechas de participantes; artistas y talleristas.
15/11/2021	16/11/2021	Enviar planos de espacios a artistas.
22/11/2021	23/11/2021	Proporcionar lista de equipo de iluminación y solicitar ficha técnica a artistas, con fecha límite de entrega el 15 de diciembre
29/11/2021	29/11/2021	Reunión de trabajo con organizadores del festival.
01/12/2021	10/12/2021	Compra de boletos y confirmación de vuelos de avión de talleristas y artistas.
10/12/2021	15/12/2021	Revisión de las fichas técnicas. Ajustes.
10/12/2021	10/01/2022	Diseño de publicidad (imagen e impresos del festival)
18/12/2021	18/12/2021	Reunión de trabajo con organizadores. Avances.
19/12/2021	22/12/2021	Reunión de trabajo con organizadores para plan de difusión: activaciones, redes, agenda de medios.

05/01/2022	10/01/2022	Realizar plan de logística y rutas críticas de artistas e invitados.
07/01/2022	12/01/2022	Segunda reunión con coinversionistas individualmente.
10/01/2022	10/01/2022	Reservación de hospedaje y alimentación.
15/01/2022	15/01/2022	Revisión de plan de logística y rutas críticas, ajustes.
31/01/2022	31/01/2022	Reunión de trabajo con organizadores del festival, revisión de avances.
01/02/2022	17/03/2022	Lanzamiento de convocatoria para inscripción de talleres.
15/02/2022	18/02/2022	Reunión de trabajo con organizadores del festival, balance del primer cuatrimestre.
20/02/2022	28/02/2022	Entrega del primer reporte cuatrimestral.

Tabla 18. Plan de trabajo 2do. CUATRIMESTRE / 01 de marzo del 2022 al 30 de abril 2022

01/03/2022	17/03/2022	Arranca campaña de publicidad: promoción y difusión en medios de comunicación, medios digitales y redes sociales.
03/03/2022	03/03/2022	Reunión de trabajo de organizadores del festival con staff y equipo técnico, presentar plan de logística actualizado.
07/03/2022		Revisión de listado de inscritos a los talleres.
09/03/2022	14/03/2022	Rueda de prensa.

01/03/2022	31/03/2022	Acondicionamiento de espacios escénicos para el festival (antes, durante y después del festival).
18/03/2022	27/03/2022	Promoción y difusión en medios de comunicación, medios digitales y redes sociales durante el festival.
18/03/2022	18/03/2022	<b>Inauguración del festival.</b> <b>Una función de <i>Medea</i> por AndamioSteatro en Casa Andamiosteatro.</b>
19/03/2022	19/03/2022	<b>Una función de danza contemporánea <i>Somos</i> por Somos Escena en Callejón Miguel Ángel Figueroa.</b>
19/03/2022	21/03/2022	<b>Llegada de la compañía Idiotas Teatro.</b> <b>Una función de teatro <i>Pájaro</i> por Idiotas Teatro en el Parque de La Matanza.</b> <b>Partida de la compañía Idiotas Teatro.</b>
21/03/2022	25/03/2022	<b>Inicio de los 3 talleres artísticos: <i>Dirección de actores, Jóvenes con ALAS y flamenco.</i></b> <b>Sedes de los talleres: Casa AndamioSteatro, Parque de la Matanza y Quinta de Anza.</b>
24/03/2022	24/03/2022	<b>Una función Virtual <i>¿Y ahora?...</i> Por Inmunae Lab a través de las redes sociales de AndamioSteatro.</b>
24/03/2022	26/03/2022	<b>Llegada de Disonante Trío.</b> <b>Un concierto de <i>Disonante Trío</i> en Casa Madrid.</b> <b>Partida del grupo.</b>
25/03/2022	27/03/2019	<b>Llegada de la Compañía de Flamenco Marien Luévano.</b>

		<p><b>Una función de flamenco <i>Bordados de la Mar</i> por compañía Marien Luévano en Quinta de Anza.</b></p> <p><b>Partida de la compañía.</b></p>
26/03/2022	28/03/2022	<p><b>Llegada de la Compañía César Enríquez Cabaret.</b></p> <p><b>Una función de teatro <i>Por jodidos y hocicones mataron a los actores</i> en Casa AndamioSteatro.</b></p> <p><b>Partida de la compañía.</b></p>
27/03/2022	27/03/2022	<p><b>Lectura del Día Mundial del Teatro.</b></p> <p><b>Clausura del Festival en Casa AndamioSteatro.</b></p>
30/03/2022	08/04/2022	Reunión de organizadores, balance de resultados del festival.
10/04/2022	30/04/2022	Entrega de último reporte cuatrimestral

### **3.4 Prácticas de éxito y nuevas líneas de acción para su programación 2022**

Los datos arrojados a través del *benchmarking* serán los posibles actores para presentar unas Lunas de Urano mejoradas.

En este caso, en el papel de productora ejecutiva, he de presentar los resultados de este estudio y la propuesta de mejora del festival, a todos los integrantes de *AndamioSteatro*. De este modo estaría proponiendo aristas nuevas en la organización y programación del festival.

#### ***Propuesta de mejora***

##### *Valor añadido al festival- Revalorización de Las Lunas de Urano*

Crear una experiencia diferente: pasar un día en el barrio, a las faldas del Cerro de la Campana. Ser parte de un recorrido o tour en el propio barrio, no saber en qué lugar vas a disfrutar de una creación artística, visitar "La Calle del Arte", Corredor Cultural. Que exista un tianguis cultural con artesanía y gastronomía, en el cual hacer partícipe a los vecinos para que puedan vender y ofrecer sus servicios.

- Redefinir la identidad y puesta en valor de este gran proyecto cultural y su impacto con la comunidad.

##### *Programación Artística*

Potenciar el valor simbólico del festival con el barrio, con la comunidad. Como punto importante en la transformación de la programación artística o las actividades que se van a implementar, volver al origen buscando un punto de conexión entre el barrio y el festival para arraigarlo.

#### Acciones:

- Crear historias de los vecinos. Contamos con dos programas ejecutados recientemente, Historias de las abuelas de La Matanza o los Cuentos de los niños del barrio. Estas historias se representarían en el festival, formando parte de la siguiente acción.
- *PerformanceSon*, las historias mencionadas anteriormente serían los temas de esta propuesta. Se realizarían piezas cortas continuamente en "La Calle del Arte" antes de la clausura del festival. Historias dirigidas por artistas locales sobre las narraciones de personas del propio barrio.
- *Tour artístico* por el barrio del Cerro de la Campana. Así podríamos involucrar más al barrio y darle un espacio importante, ya que ellos con sus experiencias y narraciones formarían la dramaturgia del tour. Como el cuento del por qué el barrio se llama Las Pilas, ya que existían unas piletas donde se iba a lavar, donde antes cruzaba un río.
- Que nunca falte una producción de *AndamioSteatro* en el festival. Aunque se ha vuelto algo complejo ejecutar y al mismo tiempo ser parte de la programación, es importante que la agrupación tenga presencia artística dentro del festival.

#### *Promover la colectividad entre los artistas, invitados y el gremio de la ciudad a través de:*

- Invitarlos a ser parte de *PerformanceSon*.
- *Noches de improvisación* con las compañías teatrales o artistas de la ciudad. Se realizó en la segunda edición y funcionó, pero no se logró dejarlo fijo. Propiciaríamos como primera parte, la convivencia, si bien, no todas las compañías invitadas, pero sí del gremio de la ciudad o los artistas que estuvieron participando.
- Charlas con expertos sobre la problemática de los barrios y sus necesidades, proponiendo acciones que se podrían generar en colectividad a través del arte, como el caso de Comedor Golondrinas.

## *Estrategias para nuevos públicos y fidelizar a los cautivos*

### Acciones:

- Activar la página web con la venta anticipada, propiciando la interacción y visitas del público con nuestra web y asegurando la asistencia del público a los eventos.
- Buscar una plataforma para la venta anticipada y generar bonos de venta de boletos para las funciones con cortesías.
- *PerformanceSon* en "La Calle del Arte" Corredor Cultural. Artistas locales - Comunidad y Familias – Convivencia= nuevos públicos.
- El *Tour Artístico* por el barrio del Cerro de la Campana.
- Impartir los talleres artísticos del festival con el objetivo de que terminen con una creación que sea parte del *PerformanceSon*.
- Involucrar a la comunidad en el festival. Además de todas las acciones antes mencionadas para sumar a la comunidad en el proyecto, se podría proponer un taller de teatro amateur para ellos durante el festival y mostrar su resultado antes de la clausura.
- Trato directo con el público fiel, ofrecer ver algún ensayo de una compañía artística o conocer a algún invitado.
- Ofrecer cortesías o *merchandaising* de regalo al público cautivo, butaca de oro.
- Crear una red de voluntariado para personas que gusten vivir la experiencia del festival.

## *Web y redes sociales*

### Acciones:

- Contratación de profesionales en el área, *community manager*.
- Reformar redes sociales en base a sus segmentaciones y en relación a su contenido.
- Eliminar el canal de YouTube existente y crear el nuevo con el nombre de Las Lunas de Urano.

- Formación para los integrantes de *AndamioSteatro* en cuanto a marketing digital.

### *Turismo Cultural*

Las acciones del *tour artístico* por el barrio y la activación del corredor cultural complementarían a Las Lunas de Urano, para comenzar a fomentar un turismo cultural consciente.

Conforme a los festivales analizados, esta área de fomento al turismo, ha ocurrido indirectamente sin ser uno de sus objetivos principales. Se menciona que hasta casi fue un milagro el impacto o posicionamiento del proyecto Emergentes, es decir, no propiciaron estrategias si no que se fue dando de voz en voz, o el propio contexto del barrio ofrecía que creciera el turismo quien al mismo tiempo disfrutaba de un festival artístico, que la presencia del festival hacía que existiera un motivo para asistir a él y al barrio.

Pensando en qué acciones proponer en esta cuarta edición de Las Lunas de Urano, debemos poner la mira en los beneficios de la ubicación donde nos encontramos, la cercanía con la Catedral principal de la ciudad, el Centro de Gobierno, los nuevos comercios y antros que empiezan a florecer alrededor. Así como también el Proyecto Ibaktia, impulsado por *AndamioSteatro* y el IMCA, para tener una oferta cultural estable todos los sábados en La Calle del Arte. Sin duda estos beneficios significarán un aumento en el turismo cultural donde Las Lunas de Urano se verían beneficiadas, e implicaría otro estudio específico de propuestas e impacto.

### *Gestión de recursos financieros*

Acciones:

- Agilizar el proceso de la CLUNI para sacar el mayor provecho a la Asociación Civil, en cuanto a la solicitud de patrocinios pequeñas, de medianas y grandes empresas.

- Buscar tener una bolsa económica del festival al arranque de cada edición.
- Indagar en el apoyo de Iberescena, Fondo de Ayuda para las Artes Escénicas Iberoamericanas, institución de gran renombre y peso que incluye a España y México.
- Para los 3 festivales, el tema económico suele siempre estar a la deriva, ya sea un festival emergente como Las Lunas de Urano, o los ya consolidados, Cabanal Íntim y Encuentro Emergentes. No quitar el dedo del renglón y lograr que las políticas culturales o los proyectos de cultura de gobierno, contemplen el apoyo fijo a los festivales artísticos multidisciplinares.
- Seguir en la lucha de profesionalizar nuestro trabajo y servicios, como artistas y como gestores culturales.

### *Evaluación*

#### Acciones:

- Encuestas de satisfacción por medio de plataformas o códigos QR, al término de los eventos. Dirigidas al público asistente al festival.
- Evaluaciones de tipo logístico y artístico. Dirigidas a las compañías invitadas y a todos los participantes del festival -espacios culturales, staff, voluntarios, etc-.
- Evaluaciones internas del equipo organizador por cada área, de ser posibles realizadas por un profesional externo.

## Conclusiones

Mi figura dentro del festival es la de productora ejecutiva, al ser la responsable de llevar a cabo todo el proceso de aplicación al apoyo federal, coordinar la definición de la programación artística y al presentar este trabajo como parteaguas de Las Lunas de Urano, creando así una memoria y registro en favor del desarrollo del festival. Ha sido un ejercicio que reafirma las mayores similitudes que tenemos con colectivos que comparten una misma ideología, aunque nos separen miles de kilómetros de distancia, al proponer proyectos culturales de esta índole que impacten en las comunidades y favorezcan el trabajo artístico de los creadores alrededor del mundo. Estos proyectos que le dan identidad a las ciudades a través de sus expresiones artísticas y que se convierten en parte de la vida cultural de nuestros pueblos.

Con este trabajo final de máster pude conocer y aplicar en la mejor medida posible el *benchmarking* al sector cultural, en este caso para Las Lunas de Urano. Esta herramienta poco aplicada en cultura, puede ayudarnos muchísimo tanto para festivales como para cualquier proyecto cultural, buscando enriquecerlo y hacerlo exitoso, de calidad y con argumentos que respalden la viabilidad de estos proyectos. Con el *benchmarking*, cuestionarios, entrevistas, comparaciones; logré analizar, recoger estrategias y prácticas de éxito, hacer comparaciones entre los festivales, crear sinergias entre los creadores, y hacer una propuesta; así logrando cumplir favorablemente con mis objetivos planteados en este trabajo.

Las dificultades para programar el festival este año pandémico se hicieron presentes, ante esta imposibilidad de ejecutarlo y, al mismo tiempo, la frustración ante la posibilidad de que pudiera desaparecer la agrupación y el espacio cultural. Este año traje consigo grandes transformaciones, y entre ellas la oportunidad de retrasar Las Lunas de Urano, para que no desapareciera este proyecto y darle un giro favorable, desde lo interno y su organización, volver al origen, a su razón de

ser y que fuera un evento presencial. La agrupación ha estado al tanto del proceso de este trabajo y estamos ansiosos de que llegue el día en que podamos decir "sí, aquí están Las Lunas de Urano" y aplicar estas mejoras que tanto buscamos.

Otro proceso interesante fue aplicar todos los conocimientos que pude obtener del máster, analizar el propio festival respecto a sus recursos financieros, planear un proyecto cultural, el porqué de su existencia, la razón de fomentar la cultura, aplicar el marketing cultural a nuestro favor, la necesidad de seguir estudiando a fondo el impacto del turismo cultural -asignatura que tocó vivir en medio de pandemia- y que es un sector afectado terriblemente al igual que la cultura. Todo el módulo de artes escénicas, el más esperado para mí, y que fue el momento singular donde entramos en confinamiento. Todas las herramientas aplicadas en la asignatura de Museos y que me las traje al contexto de las artes escénicas. Sin duda en este estudio, partiendo de un proyecto ya establecido, estas herramientas fueron favorecedoras para realizar este trabajo de fin de máster.

Para finalizar, uno de los pasos importantes será el momento de aplicar todas estas propuestas en la ejecución del festival. La apuesta a esta mejora e ir fomentando la profesionalización del mismo partiendo de este estudio, teniendo fundamentos para posicionarlo en el público sonoreense, en la república mexicana y el mundo. Esta meta que se busca, logrando este primer acercamiento donde Cabanyal Íntim y Encuentro Emergentes con sus 10 ediciones, sirven de ejemplo y cooperación para seguir, crear y ofrecer unas Lunas de Urano mejoradas, con un compromiso social con la comunidad sólido, un compromiso con el gremio artístico creando sinergias, y el rescate de la identidad propia de nuestras ciudades, calles y cultura.

Cada día nos damos cuenta que la presencia de un perfil de gestor cultural es de real importancia para crear estos proyectos culturales con gran impacto en las

comunidades, figurar como puentes entre diversos actores de gobierno, de una comunidad o ciudad, de la sociedad civil; para converger en ideas viables y mejorar las condiciones de vida humana desde las propias trincheras en diversos contextos sociales.

Como en los inicios del Londres del renacimiento, lleno de comercios, donde los comerciantes buscaban divertirse; queremos seguir recuperando el Centro Histórico para que no solo sea un centro de intercambio mercantil sino un lugar para el divertimento con atracciones culturales. El Centro Histórico de la ciudad de Hermosillo está rodeado por colonias vulnerables y violentas, así como por el centro de Gobierno, Catedral, etc; lo que convoca a grandes sectores de la población hermosillense.

La continuidad de Las Lunas de Urano son parte importante también para consolidar "La Calle del Arte" Corredor Cultural, esta calle bohemia que cada vez se llena más de esos comercios que mencionábamos anteriormente, donde hay murales, espacios teatrales, galerías, librerías, cafeterías culturales, bazares; donde se realizan actividades multidisciplinarias, creando arte para todos. Importante continuidad para seguir recuperando los espacios públicos con arte y seguir formando nuevos públicos entre las jóvenes generaciones, en las comunidades vecinas y de toda la ciudad.

En Las Lunas de Urano queremos seguir reflexionando sobre la naturaleza humana que nos devela Shakespeare, buscar desde los laberintos del alma, la grandeza, los lados oscuros, la fascinación por el poder y el amor en nuestra época. Lo queremos hacer a través de la mirada, no solo de Shakespeare sino desde otros autores, en los que prevalezca la esencia shakesperiana, lo queremos hacer a través de Las Lunas de Urano porque queremos hacer del desierto un oasis cultural.

# **BIBLIOGRAFÍA**

AU, 2021. Isabel Caballero (Cabanyal Íntim). *L'Agenda Cultural de València*. Nº 153, pp. 12-13.

BONET, Lluís; Héctor SCHARGORODSKY, 2011. *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Barcelona: Cuadernos Gescénic 6.

CABANYAL ÍNTIM, 2021. *Festival Cabanyal Íntim* [en línea]. [Consulta: 02 de mayo del 2021]. Disponible en: <http://cabanyalintim.com/>

DE LEÓN, Marisa, 2007. *Espectáculos Escénicos, Promoción y difusión*. México: Conaculta, Colección Intersecciones.

DEL GIORGIO Solfa, Federico, 2012. *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Argentina: Villa Elisa.

EMERGENTES, 2020. *Encuentro Emergentes* [en línea]. [Consulta 25 de mayo 2021]. Disponible en: <https://emergentes.eu/>

ESPINOSA, Roberto, 2019. Benchmarking, qué es, tipos, etapas y ejemplos. En: *Roberto Espinosa. Estrategias y servicios de marketing enfocados a resultados* [en línea], [consulta: 18 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>

GOBIERNO del Estado de Sonora, 2021. *Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora* [en línea]. [Consulta: 02 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://turismo.sonora.gob.mx/>

GONZÁLEZ PÉREZ, Benjamín, 2015. *Formación de públicos en espacios culturales alternativos*. México: Conaculta, Colección Intersecciones.

IMCA, 2021. *Instituto Municipal de Cultura y Arte* [en línea]. [Consulta: 02 de marzo de 2021] Disponible en: <https://www.imcahermosillo.com.mx/>

INEGI, 2019. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* [en línea]. [Consulta: 18 de enero 2021]. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/>

ISC, 2021. *Instituto Sonorense de Cultura* [en línea]. Gobierno del Estado de Sonora [consulta: 05 de abril 2021]. Disponible en: <http://isc.gob.mx/devel/eficas/>

KLAIC, Dragan, 2006. "Festival", in Lexicon, Performance Research. En: *StudyLib* [en línea], [consulta: 10 de mayo 2021]. Disponible en: "[Festival](#)", in [Lexicon, Performance Research, 4, 11, 2006, 54-55 \(studylib.net\)](#)

MARTINELL, Alfons, 2001. *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

SACPC, 2021. *Sistema de Apoyos a la Creación y Proyectos Culturales* [en línea]. Secretaría de Cultura [consulta: 05 de abril 2021]. Disponible en: <https://fonca.cultura.gob.mx/sacpc/index.php/fomento-a-proyectos-y-coinversiones-culturales-fpcc/>

SECRETARÍA DE CULTURA, 2019. El círculo teatral sonorense, en constante ebullición y cambio. En: *Gobierno de México, Secretaría de cultura* [en línea], [consulta: 15 de noviembre 2020]. Disponible en: [El círculo teatral sonorense, en constante ebullición y cambio | Secretaría de Cultura | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](#)

SIC MÉXICO, 2019. *Sistema de Información Cultural* [en línea]. Secretaría de Cultura [consulta: 15 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://sic.cultura.gob.mx/>

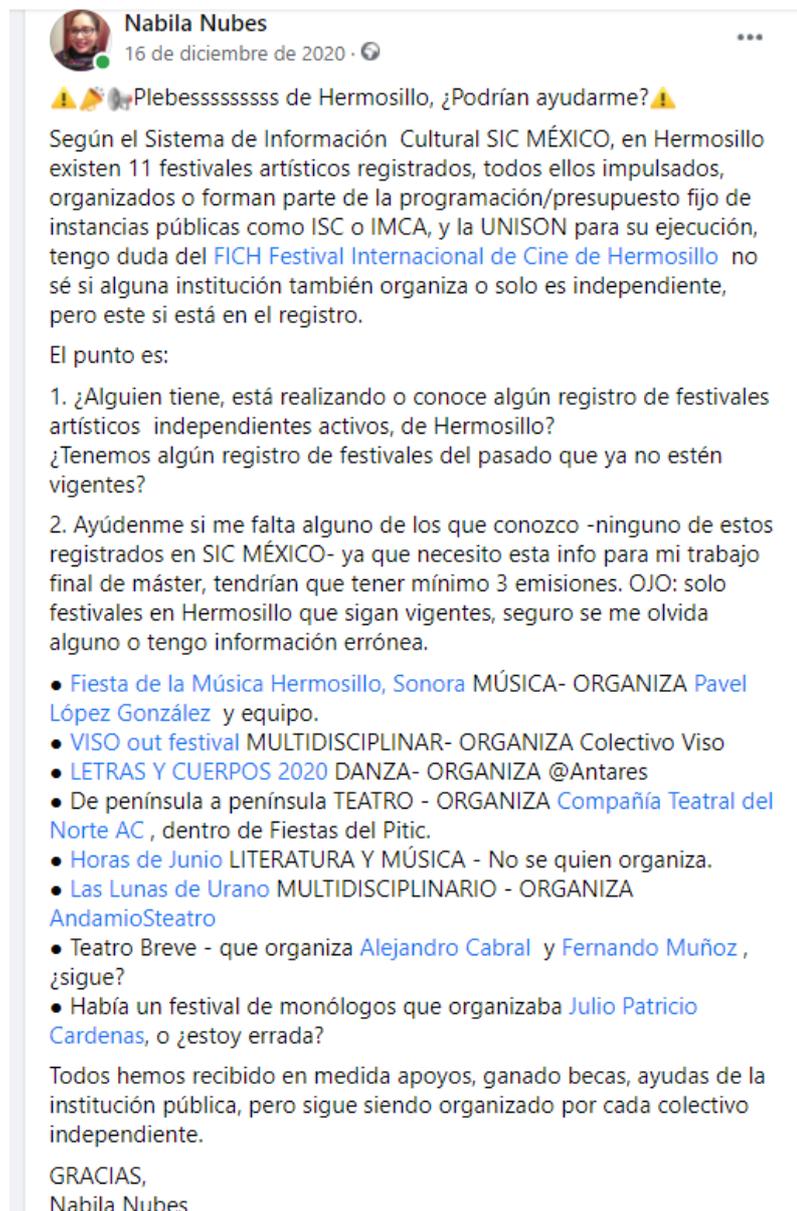
TORRES, Maximiliano, 2021. La civilización termina donde comienza la carne asada [en línea]. En: *Regios Will be regios*. 27 de marzo del 2021 [consulta: 19 de abril 2021] Disponible en: <https://regios.substack.com/p/la-civilizacion-termina-donde-comienza>

# **ANEXOS**

## RECOPIACIÓN DE DATOS

En el mes de diciembre 2020, por medio de mi red social personal, lancé una pregunta informal sobre los festivales artísticos independientes, y así comenzaba con uno de los capítulos de este estudio, comencé a tener contacto con los organizadores de estos mismos, tanto con los que ya conocía, como con los que nunca había escuchado.

## ANEXO 1: ENCUESTA INFORMAL POR MEDIO DE FACEBOOK PERSONAL



**Nabila Nubes**  
16 de diciembre de 2020 · 🌐

🚨🚨🚨 Plebesssssssss de Hermosillo, ¿Podrían ayudarme? 🚨

Según el Sistema de Información Cultural SIC MÉXICO, en Hermosillo existen 11 festivales artísticos registrados, todos ellos impulsados, organizados o forman parte de la programación/presupuesto fijo de instancias públicas como ISC o IMCA, y la UNISON para su ejecución, tengo duda del [FICH Festival Internacional de Cine de Hermosillo](#) no sé si alguna institución también organiza o solo es independiente, pero este sí está en el registro.

El punto es:

1. ¿Alguien tiene, está realizando o conoce algún registro de festivales artísticos independientes activos, de Hermosillo?  
¿Tenemos algún registro de festivales del pasado que ya no estén vigentes?
2. Ayúdenme si me falta alguno de los que conozco -ninguno de estos registrados en SIC MÉXICO- ya que necesito esta info para mi trabajo final de máster, tendrían que tener mínimo 3 emisiones. OJO: solo festivales en Hermosillo que sigan vigentes, seguro se me olvida alguno o tengo información errónea.

- [Fiesta de la Música Hermosillo, Sonora](#) MÚSICA- ORGANIZA [Pavel López González](#) y equipo.
- [VISO out festival](#) MULTIDISCIPLINAR- ORGANIZA [Colectivo Viso](#)
- [LETRAS Y CUERPOS 2020](#) DANZA- ORGANIZA [@Antares](#)
- De península a península TEATRO - ORGANIZA [Compañía Teatral del Norte AC](#) , dentro de Fiestas del Pitic.
- [Horas de Junio](#) LITERATURA Y MÚSICA - No se quien organiza.
- [Las Lunas de Urano](#) MULTIDISCIPLINARIO - ORGANIZA [AndamioSteatro](#)
- Teatro Breve - que organiza [Alejandro Cabral](#) y [Fernando Muñoz](#) , ¿sigue?
- Había un festival de monólogos que organizaba [Julio Patricio Cardenas](#), o ¿estoy errada?

Todos hemos recibido en medida apoyos, ganado becas, ayudas de la institución pública, pero sigue siendo organizado por cada colectivo independiente.

GRACIAS,  
Nabila Nubes

## **ANEXO 2: GUIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO A FESTIVALES**

iHola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, mas los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

Nombre del festival: \_\_\_\_\_

**1.- ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Explicar la razón, por más alocada que te parezca.**

**2.- ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

**3.- ¿Cuáles son las redes sociales con las que cuenta el festival? ¿Tiene una página web?**

**4.- ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

**5.- ¿Realizaste tu festival en el año 2020? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.

Si tu respuesta es NO ¿por qué?

\*Si tu festival se realizó, podrías añadir 5 ventajas y 5 desventajas de su ejecución dada la situación de emergencia sanitaria que vivimos.

**6.- ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

**Tu**

**nombre:**

---

Muchas gracias,

Nabila Nubes.

### **ANEXO 3: CUESTIONARIO LA FIESTA DE LA MÚSICA**

Descripción: es un festival de calle, independiente y sin fines de lucro, totalmente solidario, siendo uno de los principales objetivos el de dar a conocer a la ciudad el trabajo artístico-musical hecho en casa, así como generar más actividades culturales en espacios públicos. Además, es una celebración por el día internacional del músico (día de Santa Cecilia), y a su vez inspirado en la celebración de origen francés llamada Fête de la Musique.

¡Hola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, más los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

**Nombre del festival:** LA FIESTA DE LA MÚSICA

**1. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Explicar la razón por más chiflada que te parezca.**

Siento que se fueron sumando varias cosas en los últimos años que desembocaron naturalmente en el festival. Primero te comparto que comencé a organizar eventos cuando estudiaba en la universidad por allá entre el 2003 y 2007. Yo tocaba el saxofón con una banda que se llamaba Chicovar, y en ese entonces nos invitaban todos los fines de semana a tocar en patios, terrenos,

bares, plazas y en la misma universidad; y en algún momento a algunxs amigxs y a mí se nos ocurrió que podíamos organizar algún "tokin" de música y arte en el departamento de Psicología y Comunicación. A partir de allí nos dimos cuenta que de alguna manera se nos facilitaba el tema de la organización de eventos, SIN DINERO, es decir, estábamos haciendo la labor de gestores culturales sin saberlo, comenzamos a redactar cartas al Departamento y a la Rectoría universitaria, solicitando permisos para el uso del espacio, imprimiendo volantes y carteles para repartirlos y pegarlos en todo el campus universitario, yendo a promocionar a la radio universitaria, invitando a los grupos y artistas a participar de manera voluntaria, convocar al público estudiantil para asistir, conseguir equipo de audio, etc... En el 2005 con este mismo comité (Colectivo Rock y Arte) nos dimos a la tarea de organizar el primer "festival" en la Plaza Leona Vicario ubicada en el centro de la ciudad. Sin tener mucha idea y por haber ido a Telemax a platicar del evento, conseguimos nuestro primer patrocinio (creo que eran 3 mil pesos) para pagar la renta de equipo de audio e iluminación, y que probablemente fue el único gasto del evento. Ahora que escribo se me vienen a la mente algunas anécdotas, pero basta decir con que el evento fue un éxito, esa tarde tocaron como 8 bandas y el 'slam' abarcaba prácticamente toda la cancha de basket...

Algunos años de música y vagancias después, llegué a la ciudad de Toulouse, Francia, con la mochila en la espalda y el saxofón en la mano, fueron unas pocas semanas en el verano del 2014. Pero casualmente (y afortunadamente) me tocó presenciar y disfrutar de la 'Fête de la Musique', un día importante y feriado en el país, donde celebran el solsticio de verano el 21 de junio, saliendo a las calles a disfrutar de la música en vivo, donde los músicos de diferentes culturas salen a compartir su talento en cualquier esquina y rincón del centro de la ciudad, con o sin equipo de audio, a nivel de piso o en grandes escenarios montados en lugares estratégicos. Ese día hubo música desde mediodía hasta la madrugada y se plantó en mi mente una semilla.

En el 2017, después de vivir algunos años fuera de Hermosillo, la muerte de mi madre me trajo de regreso al desierto, y aquella semilla germinó. Platiqué con

mis viejxs amigxs universitarios y otros más recientes, de aquel día en Francia, y allí comenzó la planeación de la Fiesta de la Música en Hermosillo, no en verano, por aquello de 'la calor', pero sí el 22 de noviembre, día de Santa Cecilia, patrona de los músicos (según la tradición católica) y adoptado internacionalmente como el Día del Músicx.

La visión y objetivo que se planteó desde la primera edición es la creación de un festival de música independiente, autogestivo, masivo, donde lxs músicxs locales sean lo más importante, y el público pueda caminar tranquilo y libremente decidir qué escuchar, sin limitarnos en estilos o géneros musicales.

**2. ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

El festival lleva 4 ediciones: 2017, 2018, 2019 y 2020

**3. ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

No tenemos un nombre como tal, simplemente nos presentamos como el Comité organizador de la Fiesta de la Música, Hermosillo. La última edición este comité fue conformado por:

- Joana Gutiérrez
- Luz Angélica Salazar
- Trixy García
- Karen Loustaunau
- Alejandra Días
- Darío Val
- Pavel López

**4. ¿Realizaste tu festival en el año 2020? Sí X No\_\_**

**Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.**

**Si es posible, añadir 5 ventajas y 5 desventajas de su ejecución, por el medio el cual se realizó dentro de la situación de emergencia sanitaria que vivimos.**

En el 2020 sí se realizó el festival de manera virtual. Se hizo todo un cambio y reinención:

Fueron los 5 domingos del mes de noviembre, donde se hicieron transmisiones en directo desde el foro de Otros Mundos Estudio, donde tuvimos una presentadora que iba enlazando las presentaciones de los grupos musicales (previamente se hicieron pruebas de sonido, vídeo y de 'streaming'), junto a entrevistas en vivo con otros artistas (fuera del estudio por medio de plataformas) y con cápsulas pregrabadas, tal como si fueran programas de televisión con duración de 2 horas y media cada uno. El resto de la semana se alimentaban las redes sociales (Facebook e Instagram) con vídeos pregrabados, conferencias y talleres sobre la industria de la música, y más entrevistas, etc. Siguiendo con la consigna de mostrar principalmente el talento local.

A grandes rasgos la situación de pandemia nos brindó la oportunidad de abrir las posibilidades de realizar un festival musical en formato de programa de televisión, nunca antes lo habíamos siquiera pensado, afortunadamente tuvimos casi todas las herramientas a la mano, se necesita de toda una infraestructura: espacio físico, acústica controlada, equipo especializado de audio, equipo especializado de vídeo, equipo especializado de streaming, buena calidad de internet, y sobre todo recurso humano capacitado.

También se pudo conseguir "fácilmente" a los conferencistas/talleristas invitados, ya que a pesar de ser figuras con gran trayectoria en la industria musical nacional, aceptaron participar con nosotros, ya que era solo encender la computadora o celular y tener acceso a la plataforma de Zoom.

Por otro lado la naturaleza de nuestro festival es justo ser un festival de calle, al aire libre, y creo que eso es lo más bello y característico del evento, y lo que más extrañamos esa edición: la posibilidad de transitar por las calles del centro de la

ciudad, sin autos pasando, únicamente gente caminando escuchando y bailando música en vivo.

**5. ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o ¿cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

Y lamentablemente lo más probable es que este año no se realice, ni presencial ni virtual. El año pasado el equipo, y yo personalmente, quedamos muy desgastados física, emocional y económicamente, normalmente es difícil conseguir todos los recursos necesarios para realizarlo, nos lleva una buena parte del año toda la organización y gestión del evento, el año pasado con pandemia fue aún más complicado, las empresas, pequeños negocios, las instituciones que normalmente nos apoyarían, todo mundo estaba en crisis e incertidumbre... Ha sido mucho trabajo, nosotros estamos un poco más grandes de edad, y a veces no es tan fácil invertir tanto tiempo a un hermoso proyecto sin remuneración económica alguna, partimos de que el festival lo seguimos organizando por mero amor al arte, claro que hay apoyos, escasos, pero los hay, sin embargo, hasta la fecha no hemos logrado terminar de resolver ese último obstáculo: conseguir un pago simbólico para todxs lxs participantes.

Hemos hecho algunas cuentas y en el último festival presencial en 2019, podemos decir que movilizamos a más de 600 personas, ente músicos, proveedores de audio, seguridad, agentes de tránsito, policía municipal, trabajadores administrativos de gobierno, artistas de otras disciplinas, nuestro mismo staff... todos trabajando SIN un sueldo, o con precios muy bajos...

Por la Calle del Arte y No Reección caminaron alrededor de 10,000 personas, se ven beneficiados todos los negocios que hay en el perímetro, taxistas, ubers, comercio ambulante, cerveceras, etc. Todo como resultado de este gran esfuerzo comunitario y del talento local, no hay "Headliners" famosos, ni grandes marcas, ni es iniciativa privada ni gubernamental.

En fin, este año descansaremos. Abrazo grande Nabila, gracias por hacerme partícipe de tu trabajo. ¡Felicidades! ¡¡¡Nos vemos pronto!!!

- **Tu nombre:** Pavel López González.

Gracias,

Nabila Nubes.

## **ANEXO 4: CUESTIONARIO SOLARIA FESTIVAL DE JAZZ**

Descripción: Festival que impulsa el Jazz en la región.

¡Hola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, mas los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

**Nombre del festival:** Solaría Festival de Jazz

### **1. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Intentar explicar la razón por más alocada que te parezca.**

El proyecto inicio hace 6 años con la intención de juntar a los músicos de la localidad interesados en aprender o mejorar en el jazz, y esto me llevo a organizar un evento de jazz 1 vez al mes. También debido a la cantidad de músicos que están de paso en la ciudad, era importante tener un organizador de eventos de jazz para cuando se tenía noción vendría algún artista que pudiera interpretar algo de jazz o dar talleres, pues lo organizaba. Cuando llegó el momento donde esperar a los músicos de fuera vinieran o los músicos de aqui ya daban lo que sus capacidades, pues fue cuando Solaría inicio la idea de generar un festival dónde intentamos que por dos días brindar talleres y propuestas de jazz que nutran e inspiren al músico local para generar nuevas propuestas musicales.

**2. ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

En total los eventos de Solaría son 51 dónde llevamos 38 conciertos, 2 festivales, 11 talleres

**3. ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

Yo, Cristian Salvador Orozco Moreno "Chakalito" he organizado, planeado y coordinado a las personas que por medio de patrocinios o amor al arte han apoyado el proyecto

**4. ¿Realizaste tu festival en el año 2020?**

**Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.**

**Si tu respuesta es NO ¿por qué?**

**Si es posible, añadir 5 ventajas y 5 desventajas de su ejecución, por el medio el cual se realizó dentro de la situación de emergencia sanitaria que vivimos.**

Sí, pero de una manera muy disminuida y con otro giro por motivos de la pandemia, solo se organizaron 8 presentaciones las cuales 5 fueron en línea y 4 talleres en línea.

**5. ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

En estos momentos estamos esperando los semáforos estén más accesibles para poder continuar con las actividades regulares y esperar un momento en el cual el festival se pueda hacer presencial ya sea con una cantidad de personas menor a las previstas antes

- **Tu nombre:** Cristian Salvador Orozco Moreno "Chakalito"

Gracias, Nabila Nubes.

## **ANEXO 5: CUESTIONARIO FESTIVAL DE TEATRO PARA NIÑOS Y NO TAN NIÑOS**

Descripción: la compañía de teatro infantil el mago de oz, nace en el 2002, buscando abrir un abanico de opciones de diversión y entretenimiento en especial para el público infantil, pero que lo disfrutara toda la familia. Es por ello que sus montajes, son adaptaciones de cuentos clásicos, que ayudan a lograr el interés tanto del niño como el adulto para asistir a nuestras presentaciones. Es por esto que para la celebración del décimo aniversario de la compañía se crea el festival de teatro para niños y no tan niños con un éxito rotundo en su primera emisión.

¡Hola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, mas los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

**Nombre del festival:** FESTIVAL PARA NIÑOS Y NO TAN NIÑOS

**1. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Intentar explicar la razón, por más alocada que te parezca.**

FESTEJAR LOS 10 AÑOS DE LA COMPAÑÍA DE TEATRO INFANTIL EL MAGO DE OZ

**2. ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

EN EL 2019 REALIZO SU SÉPTIMA EDICIÓN. EN EL 2020 NO SE LLEVÓ A CABO POR LA CONTINGENCIA SANITARIA

**3. ¿Cuáles son las redes sociales con las que cuenta el festival?  
¿Tiene una página web?**

NO. SOLO SE PUBLICITA A TRAVÉS DE LA PÁGINA DE FB DE LA PROPIA COMPAÑÍA

**4. ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

LA COORDINADORA GENERAL ES ANNY TORRES, QUIÉN PROGRAMA EL FESTIVAL EN COORDINACIÓN Y APOYO ECONÓMICO DE LA UNVIERSIDAD DE SONORA, A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN, YA QUE SE ENMARCA EN LOS FESTEJOS DE ANIVERSARIO DE LA INSTITUCIÓN.

**5. ¿Realizaste tu festival en el año 2020? Sí\_\_\_\_\_ No X**

**Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.**

**Si tu respuesta es NO ¿por qué?**

DEBIDO A LA CONTINGENCIA SANITARIA POR EL COVID 19

**6. ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

POR EL MOMENTO NO. VAMOS A ESPERAR A QUE LAS CONDICIONES MEJOREN, PERO SEGURAMENTE SERÁ HASTA EL 2022 CUANDO RETOMENOS

**Tu nombre:** ANA EDELIA TORRES ENCINAS (ANNY TORRES), FUNDADORA Y DIRECTORA DE LA COMPAÑÍA DE TEATRO INFANTIL EL MAGO DE OZ.

Muchas gracias,  
Nabila Nubes.

COMENTARIOS.

LA COMPAÑÍA DE TEATRO INFANTIL EL MAGO DE OZ, NACE EN EL 2002, BUSCANDO ABRIR UN ABANICO DE OPCIONES DE DIVERSIÓN Y ENTRETENIMIENTO EN ESPECIAL PARA EL PÚBLICO INFANTIL, PERO QUE LO DISFRUTARA TODA LA FAMILIA.

ES POR ELLO QUE SUS MONTAJES, SON ADAPTACIONES DE CUENTOS CLÁSICOS, QUE NOS AYUDAN A LOGRAR EL INTERÉS TANTO DEL NIÑO COMO EL ADULTO PARA ASISTIR A NUESTRAS PRESENTACIONES.

DESDE EL PRINCIPIO LA COMPAÑÍA FUE APOYADA POR LA UNVIERSIDAD DE SONORA, YA QUE UNA SERVIDORA SE DESEMPEÑABA COMO PROMOTORA CULTURAL DEL DEPARTAMENTO DE BELLAS ARTES, ORGANIZANDO INFINIDAD DE FESTIVALES Y ACTIVIDADES CULTURALES, POR LO QUE MI TRABAJO LOGRO QUE MI PROYECTO DE COMPAÑÍA FUERA APOYADO POR EL ENTONCES RECTOR DE LA INSTITUCIÓN. SIN EMBARGO, EL APOYO NO FUE ECONÓMICO SINO EN ESPECIE, ES DECIR, PERMITIÉNDONOS TENER COMO SEDE LAS INSTALACIONES DEL MUSEO Y BIBLIOTACA, ESPECIFICAMENTE EL TALLER DE ESCENOGRAFÍA Y PODER PROGRAMAR FUNCIONES EN EL TEATRO SIN COBRO DE RENTA.

LA COMPAÑÍA SE COMROMETÍA A MANTENERSE ECONÓMICAMENTE CON LA VENTA DE FUNCIONES, LO QUE NOS PERMITÍA REALIZAR NUEVOS MONTAJES, PAGAR HONORARIOS, ETC.

DESPUÉS DE 10 AÑOS DE TRABAJO ININTERRUMPIDO, LLEGO LA HORA DE FESTEJAR EN GRANDE YA QUE NO ES FACIL PARA UN GRUPO MANTENERSE DURANTE TANTO TIEMPO CON SUS INGRESOS PROPIOS, ES POR ELLO QUE SE PLANEÓ REALIZAR EN EL MES DE OCTUBRE EL PRIMER FESTIVAL PARA NIÑOS

Y NO TAN NIÑOS, PROGRAMANDO LOS 4 DOMINGOS DE OCTUBRE DEL 2012, 4 DE LOS MONTAJES MÁS EXITOSOS DE LA COMPAÑÍA.

ESTE PRIMER FESTIVAL FUE UN ÉXITO ROTUNDO, POR LO QUE NOS OBLIGÓ A CONTINUAR CON EL PROYECTO DURANTE LSO AÑOS SIGUIENTES, SOLO EN LE 2017 NO SE REALIZÓ PORQUE NO SE CONTÓ CON EL APOYO ECONÓMICO DE LA UNVIERSIDAD, PERO SEGUIMOS PENDIENTES DE QUE TODO ESTO PASE PARA CONTINUAR CON NUESTRO MARAVILLOSO PROYECTO DE LA COMPAÑÍA QUE TANTAS SATISFACCIONES NOS HA DADO Y POR SUPUESTO CON NUESTRO FESTIVAL.

ESTE AÑO, EL 10 DE ABRIL, LA COMPAÑÍA CELEBRARÁ SUS 19 AÑOS DE VIDA, DESAFORTINADAMENTE EN COMPÁS DE ESPERA HASTA QUE SE PUEDA VOLVER A LA NORMALIDAD O CUANDO MENOS QUE SE NOS PERMITA DAR FUNCIONES,

## **ANEXO 6: CUESTIONARIO DE PENÍNSULA A PENÍNSULA**

Descripción: Muestra de teatro dentro de las Fiestas del Pitic, festival más importante de la ciudad que celebra la fundación de la misma.

iHola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, mas los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

**Nombre del festival:** Muestra Nacional de Teatro de Península a Península.

- 1. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Intentar explicar la razón, por más alocada que te parezca.**

Incorporar el Teatro a la celebración anual de las Fiestas del Pitic.

- 2. ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

Primera emisión: 2007 En total: 13 emisiones

- 3. ¿Cuáles son las RRSS con las que cuenta el festival?**

El Festival no tiene redes sociales, es difundido a través de las redes de IMCA, El Mentidero y Compañía Teatral del Norte.

4. **¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas?** Compañía Teatral del Norte A.C. en coordinación con el Instituto Municipal de Cultura y Arte.

5. **¿Realizaste tu festival en el año 2020?**  Sí  No

Participamos de manera virtual con el programa El Mentidero Live, el cual contenía Mini series originales con algunos de los personajes de las obras del repertorio de la Compañía y entrevistas a diferentes artistas, directores, productores, etc,. Fue transmitido por el Facebook oficial de Fiestas del Pitic, El Mentidero y de La Compañía Teatral del Norte.

6. **¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?** Sí, será virtual igual que el año 2020. Participaremos con una nueva producción del MentideroLive.

- **Tu nombre:** Aislin C. Teran Valenzuela.

Muchas gracias,

Nabila Nubes.

## **ANEXO 7: CUESTIONARIO TEATRO BREVE SONORA**

Descripción: Crear una República Teatral para defender la poderosa ficción de los escenarios.

iHola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, más los que ya conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

**Nombre del festival:** Teatro Breve Sonora.

### **1. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Intentar explicar la razón, por más alocada que te parezca.**

El teatro es comunidad, nunca individual. Por ello, y amparados en la premisa de que el trabajo en grupo torna posible el florecimiento de nuevos horizontes, propusimos la reunión de teatro breve. Teatro Breve es, por lo tanto, una complicidad de la comunidad teatral; es el encuentro de los creadores teatrales sonorenses, para divertirnos, para compartir, convivir y por supuesto crear. Nació porque hay gente terca (me cuento, por supuesto) que busca siempre que las cosas no sé quedan en la utopía, aquella utopía con la que soñaba Usigli: "Crear una República Teatral para defender la poderosa ficción de los escenarios". Teatro breve es convivencia; ¿o cómo crees que nació esta propuesta? En una cantina, por supuesto.

**2. ¿Cuántas emisiones tiene el festival?** Número y años específicos.  
4 ediciones; 2015, 2016, 2017, 2018.

**3. ¿Cuáles son las redes sociales con las que cuenta el festival?  
¿Tiene una página web?**

Facebook, teatro breve Sonora. Teníamos una página web que descuidamos y está en receso. Pronto volveremos.

**4. ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

Los principales organizadores son Fernando Muñoz y Alejandro Cabral. Después se sumaron Angélica Castillo, Misuki Takaya; Jacinto Carrasco; Yadira Buendía; Danny Landa, entre otros compañeros que han estado y salido de la organización; las puertas siempre han estado abiertas para todos.

**5. ¿Realizaste tu festival en el año 2020?** Sí \_\_\_\_\_ No X \_\_\_\_\_

**Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.**

**Si tu respuesta es NO ¿por qué?**

En el 2019 decidimos tener un receso, en el 2020 por las razones mundialmente conocidas no pudimos celebrar la fiesta de teatro breve.

**6. ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

Ahora en el 2021, aún con pandemia, queremos tener una semana de charlas y conferencias, y por ahí algunas lecturas dramatizadas breves por las plataformas digitales para darle un nuevo aliento a Teatro Breve Sonora. Ya veremos si se puede. Por lo pronto a organizarlo.

- **Tu nombre:** Fernando Muñoz

Muchas Gracias, Nabila Nubes.

## **ANEXO 8: CUESTIONARIO LETRAS Y CUERPOS**

iHola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, mas los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

Nombre del festival: \_\_Semana de letras y Cuerpos\_\_\_\_\_

### **1. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Explicar la razón, por más alocada que te parezca.**

La semana de letras y cuerpos surge a partir de una iniciativa de mi parte al director de Antares Danza Contemporánea Miguel Mancillas para hablar del trabajo de intérpretes que por su calidad interpretativa y su permanencia dentro de una agrupación han construido una carrera, esto fue debido a que cuando fue propuesta la actividad muchos bailarines desde mi particular punto de vista se adentraban al desarrollo coreográfico quizá por tener una mejor beca, o reconocimiento , cuando en realidad el trabajo creativo del bailarín es esencial dentro de una obra.

En esa primera edición invitamos a Solange Lebourges- Ballet teatro del espacio, Antonia Quiróz – Ballet Nacional de México y Angeles Martínez Compañía Nacional de Danza en el 2006

**2. ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

8 ediciones iniciando en el 2006 de forma bi anual

**3. ¿Cuáles son las redes sociales con las que cuenta el festival?**

**¿Tiene una página web?**

Antares danza contemporánea

**4. ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

Integrantes de Antares Danza Contemporánea dirigido por Miguel Mancillas

Con el apoyo de iniciativa privada e instituciones culturales como

Fondo Nacional para la Cultura y las Artes

Coordinación Nacional de Danza

Instituto Sonorense de Cultura

Instituto Municipal de Cultura y Arte

**5. ¿Realizaste tu festival en el año 2020? Sí\_\_\*\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_**

Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.

Letras y cuerpo 2020 fue en un formato virtual donde las charlas con los invitados fueron en vivo pero sin público, las transmisiones se hacían via ZOOM y las personas inscritas tenían la oportunidad de ser participantes en tiempo real, al término de cada charla se hacían pequeños grupos con la intención de hablar de los temas expuestos, se elaboraba un cuestionario que el artista invitado contestaba en una entrevista grabada por la mañana del día siguiente, los participantes formaban parte de un grupo de Facebook donde podían ver la entrevista en donde se tocaban o ampliaban a otros temas.

Si tu respuesta es NO ¿por qué?

\*Si tu festival se realizó, podrías añadir 5 ventajas y 5 desventajas de su ejecución dada la situación de emergencia sanitaria que vivimos.

#### Ventajas

1. La continuidad a la actividad artística
2. Visibilidad social
3. El público que se atiende es mayor y se extiende a otros lugares fuera de Sonora

**6. ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

La semana de letras y cuerpos es una actividad que se lleva a cabo cada dos años en el 2022 se realizará esperamos de forma presencial y debido a la experiencia con lo virtual buscar la forma de incluir este rubro.

Tu nombre: Isaac Chau

Muchas gracias,

Nabila Nubes.

## **ANEXO 9: CUESTIONARIO VARIOPINTA FEST**

Descripción: festival de artes escénicas que celebra la diversidad sexual. Festival cultural LGTB+.

iHola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, más los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

**Nombre del festival:** VARIOPINTA FEST

**1. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Intentar explicar la razón por más alocada que te parezca.**

VARIOPINTA FEST surge a partir de la primera marcha PROVIDA que hubo en Hermosillo, la idea fue visibilizar a la población LGBT+ con proyectos artísticos, culturales, charlas y talleres. Todo esto con la finalidad tener un acercamiento más ameno para informar y sensibilizar a la sociedad Hermosillense

**2. ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

4 emisiones. 2016, 2017, 2018 y 2019.

**3. ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

Empezamos organizándolo 5 personas, Yihan Enriquez, Erika Salinas, Marcos Maytorena, Adria Peña y Eva Lugo. Para el segundo y tercer año lo coordiné yo con apoyo de amistades y de Sonora Pride. El cuarto año lo coordinaron mis amistades, Dora Navarro, Irasema León, Adriana Arenas y Adria Peña, ellas habían participado en los dos años anteriores como apoyo.

**4. ¿Realizaste tu festival en el año 2020? Sí\_\_ No X**

Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.

Si tu respuesta es NO ¿por qué?

Aunque se hubiera podido realizar en modo virtual, la verdad es que para mí el teatro es presencial, en vivo, frente a frente, no me hago a la idea de la virtualidad en el arte.

**5. ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

Desearía que las condiciones cambien, que nos permita volver a reunirnos para llevarlo a cabo, de lo contrario no creo que se pueda realizar.

- **Tu nombre:** Eva Lugo.

Muchas gracias,

Nabila Nubes.

## **ANEXO 10: CUESTIONARIO LAS LUNAS DE URANO, FESTIVAL SHAKESPEARE EN EL DESIERTO**

Descripción: Shakespeare es un ícono universal, Por ello, nuestro Festival propone una mirada y reflexión en casi todas las disciplinas que ha inspirado Shakespeare.

iHola!

Antes que nada, te agradezco el tiempo que te tomarás para responder estas preguntas que son de gran importancia para mi trabajo final de máster en Gestión Cultural, tu ayuda será asombrosa.

En el mes de diciembre 2020 hice una breve publicación en mi FB para conocer Festivales Artísticos Independientes en Hermosillo, que estuvieran activos y con al menos 3 emisiones cumplidas. Dentro de las respuestas que obtuve, mas los que yo conocía, me di a la tarea de investigarlas por medio de sus rrss, puesto que no tenemos un registro de esto donde yo pudiera consultar sin tener que comunicarme con cada uno de ustedes. Si bien, en esta recopilación de datos me falta información, así que aquí te presento algunas preguntas que reforzarán mi estudio.

Nombre del festival: "Las Lunas de Urano" Festival Shakespeare en el Desierto.

### **7. ¿Cuál es la razón poderosa que impulsó el festival? Intentar explicar la razón, por más alocada que te parezca.**

Acercar el trabajo escénico que se está haciendo en otras partes de la república y a nivel internacional al municipio de Hermosillo y a la vez, potencializar nuestro espacio cultural con una programación nacional e internacional.

Ser reconocidos como un festival independiente, fuera de instituciones.

### **8. ¿Cuántas emisiones tiene el festival? Número y años específicos.**

1 emisión: 2016

2 emisión: 2017

3 emisión: 2019

**9. ¿Cuáles son las redes sociales con las que cuenta el festival?**

**¿Tiene una página web?**

Facebook: Las lunas de Urano

Página Web: <https://andamiosteatro.com/laslunasdeurano/>

YouTube: Shakespeare en el Desierto.

Instagram

Twitter

**10. ¿Quiénes organizan el festival, ya sea un colectivo o un grupo pequeño de personas? Nombres/o seudónimo.**

AndamioSteatro Grupo Independiente de Sonora A.C.

**11. ¿Realizaste tu festival en el año 2020? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_X\_\_\_\_\_**

**Si tu respuesta es Sí, podrías explicar brevemente tu experiencia, medios por los cuáles se realizó, recursos, etc.**

**Si tu respuesta es NO ¿por qué?**

Pandemia y más que nada falta de información e interés por realizarlo de forma virtual.

**12. ¿Se realizará el festival en este 2021, en dado caso que su ejecución sea consecutiva; o cómo ves el futuro de tu festival con la pandemia presente?**

No, no lo realizaremos por falta de tiempo y porque estamos reestructurando nuestra organización después del cierre temporal de nuestro espacio. En el 2022 lo realizaremos, pero con una visión diferente a la que teníamos y propósitos nuevos. La necesidad y la sobrevivencia en esta pandemia han hecho creer en el espacio teatral más allá del espacio

mismo, por ello tendremos la posibilidad de crear un festival presencial con un toque virtual.

**Tu nombre:** Azucena Villalobos Martínez

Muchas gracias,

Nabila Nubes.

## **ANEXO 11. GUIÓN DE ENTREVISTA A ISABEL CABALLERO, DIRECTORA DEL FESTIVAL CABANYAL ÍNTIM**

Primeramente, muchas gracias por tu tiempo y aportación a este trabajo de fin de máster. El motivo de entrevistarte es porque en mi estudio, Cabanyal Íntim forma parte de un referente y es un festival bien posicionado en la ciudad, bastante reconocido, esto para una mejora de Las Lunas de Urano, Cuarto Festival Nacional Shakespeare en el Desierto 2022, que se realiza en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, del cual soy parte del equipo creativo y me centro en la producción ejecutiva. Un referente también por la similitud en su ejecución, en el barrio y en espacios alternativos. Para el estudio voy aplicar pasos del benchmarking, el cuál es un proceso donde se toma como referencia un producto, servicio o procesos de empresas líderes para compararlo con tu empresa o departamento y generar mejoras. Aplicado al sector cultural, en este caso te haré preguntas sobre Cabanyal, que me van a ayudar en algunas áreas de mi festival, comparar y hacer mejoras a partir de tus aportes generosos.

***Sé que el festival nació desde una postura política ante lo que sucedía en el barrio y también para que existiera una oferta cultural ya que se carecía de ella, que hubiera actividades artísticas en el barrio, para que el propio festival y el barrio se apropiaran el espacio ante la situación.***

1.- Pregunta general ¿Cómo ves a tu festival en estos momentos? Tanto en el aspecto social, en la identidad, como económico, ¿el festival es autosustentable, es rentable el Cabanyal Íntim? De una mirada desde aquel 2011 hasta hoy.

***Me voy a centrar en áreas de las cuales quiero absorber mucho de lo que nos ofrezcas para mejoras de nuestro festival.***

## ***Estrategias***

2.- ¿Cuál es el público cautivo del festival? El famoso target lo tienen definido, ¿la gente del barrio asiste al festival? ¿O es el gremio artístico? ¿Para quién es el festival?

3.- Respecto a la captación de nuevos públicos, ¿qué estrategias les han funcionado para captar nuevos públicos en su festival durante estos 10 años? Y, ¿Qué estrategias implementadas NO han sido funcionales y que probablemente les habían apostado, como quizá una fuerte inversión para redes sociales, contratar a un profesional para posicionar el festival por plataformas, ventas de carnets con descuentos?, Estas estrategias que buscamos siempre, (decir el ejemplo de Las Lunas 2019). Me gustaría conocer, qué estrategia les ha funcionado, y qué estrategia no les ha funcionado.

- A partir de esta última edición, al hacer un análisis final del Cabanyal, o durante la marcha, alguna estrategia surgió y dijeron "la aplicamos para el próximo".

4.- ¿Tienen estrategias para fidelizar a su público cautivo, el que siempre asiste? ¿Hay un reconocimiento, alguna invitación especial, la butaca de oro, cortesías?

## ***Recursos***

El festival cuenta con apoyos públicos, patrocinios y mecenazgo, si no me equivoco. En este aspecto me he dado cuenta que aquí, no solo Valencia si no España en general, los apoyos llegan muy tarde. En alguna charla durante el Cabanyal, me parecía muy curioso contar con apoyos gubernamentales pero que te dan el recurso mucho tiempo después.

5.- ¿Esto ha sucedido durante las 10 ediciones?, y si es así, para producir el festival ¿con qué dinero trabajas, ¿qué haces, a quién le pides dinero, es de tu bolsa? Sé que esto se vuelve exhaustivo.

6.- ¿Solicitas grandes patrocinios de empresas de renombre?, o solo apoyos públicos y mecenazgo. Al estar posicionado el Festival, reconocido, quizá una

marca comercial grande y líder podría ser un muy buen patrocinador y desahogar esos tiempos muertos en lo que te llega una subvención.

7.- ¿Tienen un presupuesto relativamente fijo para cada edición, o depende mucho más de la programación que quieren y después generan el presupuesto?

8.- ¿Manejan algún tipo de bolsa o fondo económico para no partir desde cero, en cada edición?

9.- ¿Qué necesitas para que Cabanyal Íntim sea autosustentable?

### ***Políticas Culturales Públicas***

10.- En toda tu experiencia de 10 años al mando del este barco, en cuánto a políticas culturales públicas, ¿Qué consideras que hace falta en la administración para el apoyo a festivales de artes escénicas?, qué falta, qué ha existido y ya no. A parte de acelerar los apoyos económicos, ¿sabes si existe un proyecto cultural para apoyarlos y que no mueran estos eventos que le dan identidad al barrio y a la ciudad?

### ***Equipo***

11. En cuanto al equipo humano, Cabanyal tiene un equipo fijo que comienza a trabajar desde la preproducción, sin duda alguna más personas en el equipo siempre harán falta y quizá se contraten para el festival a ciertas personas, pero ¿le hace falta personal organizativo a Cabanyal? ¿El equipo recibe una paga justa por su trabajo?

### ***Programación***

12.- ¿Qué cambios ha tenido la programación, qué actividades han implementado que han sido bien recibidas por el público y se han quedado? como Territori Performance. Pienso en la visita guiada al barrio, quizá las proyecciones, obras o espacio para bebés, el voto del público, o el jurado, etc. Un caso de éxito.

### ***Evaluación***

13.- En esta última edición, y toda esta movida de estar en Pandemia, sé que para ti era necesario no dejar de hacer el festival, aunque esto significó un trabajo exhaustivo, ¿Cuál es el resultado de esta edición número 10? ¿cuáles han sido los comentarios positivos y negativos que han recibido? Pensando que cualquier crítica es constructiva.

14.- ¿Evalúan el festival al final, hay un registro de indicadores que van midiendo el impacto? ¿Hay alguna encuesta de satisfacción que realicen durante o después del festival?

### ***El futuro***

15.- ¿Cuál es el futuro del Cabanyal, habrá onceava edición?

Hablar de Lo que quiero de Las Lunas, y en lo que fallamos, Extra ¿Cómo posicionaste el festival, que todo mundo lo conozca?

**Algunos tips que te gustaría compartir para Las Lunas de Urano, quien va por su cuarta emisión.**

**Muchas Gracias.**

**Nabila Nubes**

## **ANEXO 12. ENTREVISTA 1 a Isabel Caballero.**

### **Isabel Caballero, actriz y directora general del Festival Cabanyal Íntim, el cual ha culminado en el mes de mayo su décima edición**

Entrevistada **(I)** Isabel Caballero

Entrevistador **(N)** Nabila Nubes

**N:** Primerramente, Gracias por el Cabanyal, por la experiencia en el Cabanyal.

**I:** Gracias a ti por haber participado.

**N:** Sí estuvo guay. La verdad me hubiera gustado conocerlo en lo original ¿no? Que era entrar a la casa de los vecinos, o sea, me hubiera encantado esa parte, pero bueno, haber estado también de este modo me ha encantado, me ha gustado y sobre todo porque yo estaba así (dispuesta), dentro de mis posibilidades a lo que podía ver que me funcionara para esto.

**I:** No ha estado tan lejos de lo que es el original la verdad, no.

**N:** bueno, quizá me daba curiosidad como entrar a la casa de un vecino, o sea la casa casa y como socialmente esa respuesta, como respondía a lo mejor el dueño de la casa, sobre todo porque leí en la entrevista de la agenda que no había un incentivo económico para el vecino, entonces por eso parte me hubiera encantado, pero también estuvo bien y si me dices que no estuvo tan alejado...

**I:** Bueno, entiendo que no ha sido lo mismo, pero si el año que viene estás por aquí puedes volver.

**N:** Vamos a ver, como te había dicho, el motivo de entrevistarte es porque el Cabanyal y Encuentro Emergentes de Sevilla, forma parte de mi estudio del TFM como referentes, una guía para un festival que realizo en México, que se llama Las Lunas de Urano, Cuarto Festival Nacional Shakespeare en el Desierto. Todo comenzó con Shakespeare. Cuando yo llegué aquí a Valencia mis referentes parecidos a mi festival, que es un barrio vulnerable, que es en espacios alternativos, fue el Cabanyal y el Benimaclet Confusió, aunque la base central de este último es otro, el indicado era el Cabanyal. Este estudio es para eso y lo que

voy a hacer en el estudio es un Benchmarking, que es un análisis, lo manejan en las empresas y también lo hacen en el sector cultural, es analizar empresas líderes de tu sector o no para crear mejoras en tu empresa, se analizan procesos y hay diferentes tipos y aplicado al sector cultural es lo que haré. Estos dos festivales que elegí, para que sean referentes y ayuden a mejorar mi festival, que seguramente tenemos fallos o cojeamos del mismo estilo pero, digo yo, que el Cabanyal tiene 10 años ya es que me tiene que decir qué hago, sigo o no sigo, (risas) entonces por ahí va el estudio y no es analizar completamente, a fondo los festivales en cuestión, sino te voy a preguntar algunas cosas generales de ciertas áreas sobre todo que tiene que ver con la economía y también lo social.

Entre lo que estuve leyendo, veía como nace el festival, que había una postura política ante lo que estaba sucediendo en el barrio y que también hacía falta una oferta cultural, no llegaban cosas, había este fastidio, esta carencia. Leí en la agenda, que en una noche de copas tú y Jacobo se les ocurrió el festival, que me encantan porque así nació Las Lunas, eso de *sí vamos a hacer esto, transformar esto y hacer esto*, la pasión que es casi un tema en mi tfm, los artistas super pasionales, pero ya después viene la buena parte. Entonces, una pregunta general para entrar, quería saber cómo ves tu festival ahora mismo, desde esa mirada desde el 2011 hasta ahora, en dos aspectos, en el social como identidad del barrio, si el Cabanyal es algo identitario de este barrio, y en el aspecto económico como una pregunta muy general muy cruda, ¿el Cabanyal Intim es autosustentable? ¿es rentable el Cabanyal? así como primera pincelada.

**I:** Intentamos que lo sea y mas o menos lo es, es rentable, sí, a ver, hemos peleado mucho por dignificar nuestro trabajo después de 10 años y siendo todos profesionales no podríamos definitivamente permitirnos poner el nivel de trabajo que ponemos si no fuera rentable. Lo que pasa es que, qué es rentable. Estamos acostumbrados a movernos en un sector que ya es muy precario y claro, si comparamos nuestros sueldos con el de un profesor de universidad o de instituto, por poner un ejemplo, evidentemente no lo sería, realmente trabajamos mucho más...

**N:** Que lo que se percibe en ganancia.

**I:** Claro, pero sí que hace algunos años ya nos plantamos y vimos que no podíamos. Si tu quieres realizar este trabajo bien, yo creo que se llega a un equilibrio, a un término medio de decir *vale, no cobro lo que sé que mi trabajo vale, pero cobro*. Yo, por ejemplo, cobro la última de todos, cuando pueda ser, cuando llegue la subvención, quizá al año que viene, quizás, quizás no, pero sí que necesito rentabilizar ese tiempo y ese trabajo.

**N:** Es como que hay una paga de dos, la económica y la del valor simbólico.

**I:** Claro, eso es correcto.

**N:** No gano esto, pero gano también en estas otras cosas. Te lo pregunto porque nosotros con Las Lunas de Urano, la economía siempre es algo difícil, pero sí, es verdad que nosotros si nos hemos quitado de nuestro sueldo para pagar, hemos ganado menos, no ganamos, ganamos hasta el final, siempre es diferente ¿no?, pero en 10 años...

**I:** pero hay que luchar porque sea rentable. Yo me di cuenta, sobre todo cuando llamo a mi equipo, yo a mi equipo le tengo que ofrecer un sueldo mas o menos digno, que todo el mundo a lo mejor puede aceptar, bueno, vuelvo a insistir en la precariedad de este trabajo de las casi todas que nos dedicamos a esto, nos mueve la pasión y amor por todo esto, pero todas estamos ya en un momento en que también hay que hacerlo rentable, entonces cuando llamo a mi equipo yo les tengo que ofrecer. Es una de las cosas que me di cuenta, hay que dignificarlo y tiene que ser rentable y les tengo que ofrecer una cantidad. Es que si no pagas a tu equipo, no puedes pretender un equipo profesional porque todos tenemos que vivir y pagar nuestras facturas, pero es ese término medio, si evidentemente la última soy yo, hay que luchar porque sea rentable.

**N:** y en el aspecto así, social, o sea, con el barrio ¿cómo ves el Cabanyal del 2011 a ahora?

**I:** Yo lo veo que ha habido una evolución brutal por muchos aspectos. Desde que el barrio está en una posición totalmente diferente a la que estaba, pero por un lado diferente; pero a la vez en peligro. O sea, el peligro de antes era la demolición de viviendas de vecinos, y el peligro de ahora es el venderle a un

capital extranjero o al turismo. Entonces fíjate que yo creo el festival tiene que seguir, si que veo esa necesidad de que el festival tenga que seguir porque si no sería como abandonar el barco, es que es una cosa extraña, por una parte, camino por el barrio veo que se están restaurando casas y es bonito decir *ostras me da alegría*, pero por otra parte me da tristeza porque esas casas las están restaurando gente que no son de aquí, la gran mayoría, no todas.

**N:** Son Inversionistas extranjeros.

**I:** Claro, porque se necesita un capital enorme para, por ejemplo, comprarte una ruina de casa que te va a costar 300.000 euros e invertir el doble en rehabilitarla, quién tiene en ese momento ese capital, y con todo esto, va a pasar que se va a desplazar a los vecinos y vecinas, que todo va a subir, que se van abrir más bares. Por todo eso veo necesario que el festival continúe en el barrio y además con una filosofía clara de barrio, quiero que también nuestro posicionamiento tiene que seguir dando voz a los vecinos, por eso me posiciono de que no va haber un intercambio económico con los vecinos, y si llega el día en que no puede ser así, será el día en que tenga que terminar el festival porque si nos basamos en lo económico,

**N:** a veces se van perdiendo cosas también, es una línea muy delgada ¿no?

**I:** claro, también entre nosotros damos una aportación simbólica a los espacios por el uso de la electricidad que suelen ser 50 euros, es simbólico para apoyar al gasto que haya, pero eso de decir te alquilo, te pago.

**N:** si, es como lo que leía, mas así, que el vecino de la casa del barrio, se involucre socialmente, soy parte de esto, yo también creo esto, y eso me gusta porque nuestro festival tiene eso, de lo del barrio también, pero estamos no en la pelea pero, quiero que sea autosustentable, que sea justo, que se pague que tenga ganancias, entonces, uuuff que la movida es difícil.

**I:** Es muy difícil.

**N:** Bueno, entonces, estas eran mis dos preguntas generales que por ahí van las cosas. Ahora voy a meter un tema, por ejemplo, recursos y te haré dos preguntas de esto, para irnos rápido y no quitarte tanto tiempo pero que sea conciso.

En cuanto a estrategias y captación de nuevos públicos

Primeramente, ¿cuál es el público cautivo del festival? este famoso target que a veces uno maneja, que uno dice *el festival es para toda la familia*, algo muy genérico, pero ¿la gente del barrio asiste al festival? O ¿el gremio artístico? ¿Para quién es el festival?

**I:** Para la gente del barrio, sobre todo para la gente que no iría a un teatro o que el teatro le queda lejos pero no de distancia si no...

**N:** Si, entre el poder adquisitivo, comprar un ticket, el capital cultural que pasa mucho que se siente como yo no voy a ir al teatro, no me va, no soy culta.

**I:** Claro, entonces el hecho de que se hablen de cosas que pueden pasar en su barrio y de que sea en un espacio cercano, eso nos ha demostrado que llega a un público a un tipo de público que igual no iría a otros teatros,

**N:** Y ¿crees que sí logras esa parte, logras que a lo mejor que la mitad de, un ejemplo, en una pasada, llega a venir una familia del barrio o niños o vecinos? o ¿vienen o van más el gremio artístico, el gremio teatral? que a veces son nuestros públicos, la mayoría de las veces.

**I:** Sí, a ver, eso es claro, o sea, nuestro público es el gremio artístico porque viene a ver el trabajo de sus compañeros, y porque es cierto que el festival es una cita esperada y noto yo que se le tiene cariño por lo que representa. Porque también planteas una experiencia diferente, ir a pasar un día al barrio, de un recorrido, no saber en qué lugar te vas a meter y eso creo que crea sensorialmente una memoria que se te queda como dentro de la piel, ya entrar a un sitio. Este año no hemos entrado a casas, pero hemos entrado a ese taller de Woody Loop, por ejemplo, y esa pieza que hemos visto ahí creo que no se nos va a olvidar en la vida, aunque luego la veas en otro lugar. Me ha pasado luego ver piezas en teatro y que luego la gente me diga *es que me gustó más en*

*el Cabanyal*, porque tiene algo muy especial, entonces claramente la profesión es parte de nuestro público, pero la gente del barrio va a ver las cosas del festival y a mi eso me alegra porque lo tienen cerca, porque lo esperan también con ganas.

**N:** Ya lo tienen identificado también.

**I:** También habría otro target, también gente de fuera que viene, digamos, turismo cultural. Yo, por ejemplo, tengo muchos amigos que suelen venir todos los años de Barcelona, de Londres, porque también es una experiencia única y diferente, yo creo que ese target...

**N:** Hay un target para eso, de turismo cultural efectivamente. Te preguntaba eso porque, mira es que es tan parecido el festival. Yo veo el Cabanyal y digo *tengo que absorber esto para aplicar cosas*. Sobre todo, cosas que nos funcionen, y que nos pasa mucho con lo del barrio, nosotros sí que no tenemos un turismo cultural, no existe mucho propiamente por la región, etc, etc, pero con el barrio pasa mucho, con ese barrio. Y entonces, iba hacia eso, la captación de nuevos públicos. Yo sé que el Cabanyal es para aforos pequeños, tampoco no requieres las grandes masas, pero tienes ciertos eventos que si requiero que vaya mas gente. En mi experiencia, lo que sucedía en esta última edición era que había venta anticipada de las obras, que tú lo tendrás muy claro, y que de repente no llegaban a la obra, entonces se perdía una parte de que otra persona pudiera disfrutarlo, aun con eso, súmale el aforo más reducido por la pandemia. Pensando en años anteriores y sobre la captación de nuevos públicos, hay dos preguntas que quiero hacerte, ¿tienes identificadas algunas estrategias muy efectivas que les han funcionado para captar nuevos públicos?, y ¿cuáles no han funcionado pero que las habían implementado? Te pongo un ejemplo: en la edición pasada de Las Lunas le apostamos a las redes sociales y a los medios de comunicación masiva, se nos fue una pastota en eso, porque nosotros le apostamos a pagar, a tener a alguien para tener este alcance, este posicionamiento en redes y que nuestro público target eran universitarios. Bueno, hubo una bastante movida en eso y se dejo mucho dinero, y la verdad es que no tuvimos los resultados que esperábamos. Te pregunto esto, no tanto por saber

que algo no funcionó y que yo no lo vaya a utilizar, si no decir, quizá aquí no funcionó y habría que analizar bien si esta estrategia funciona. Y pensaba en ejemplos: inversión en redes sociales, venta de carnets con descuentos, qué estrategias para captar nuevos públicos.

**I:** A ver, a nosotras la venta anticipada nos funciona mucho. También te comento, anteriormente si que los voluntarios vendían en las puertas, lo que pasa es que yo creo... uno de mis objetivos es trabajar bien en equipo. Yo vengo de antes, que Jacobo y yo éramos los dos directores artísticos y tuvimos algunos problemas. Muchas cosas fueron bien, pero otras cosas yo noté que Jacobo a veces tomaba decisiones por su cuenta y que eso repercutía, o cambio de opinión en el último momento, y eso repercute en que tu equipo no esté a gusto, entonces para mi es importante. A veces se a puesto el beneficio del público antes que el beneficio de nosotros, y creo que ese ha sido un error porque yo puedo decir qué rabia me da que de 10 personas hayan venido 4 y los otros 6 se hayan quedado tomando un ging tonic. Y de echo lo estuvimos hablando este año, para volverlo hacer, pero mi equipo me dijo NO, es muy complicado y tienen razón, le tienes que dar al voluntario dinero, tú como voluntario manejarlo, llevarlo, traerlo, ¿qué pasa si tu como voluntaria ya has vendido la entrada porque faltan y en el último momento aparecen los que si que tienen la entrada? Es una serie de problemas que puede traer esto, que es mas sencillo, que es una putada y lo reconozco, que se quedaran vacíos. Entonces, por ejemplo, volviendo al tema, te lo comento porque si que hemos ido cambiando cosas, yo todos los años hago reflexión y balance.

**N:** A lo mejor en todos estos 10 años tienes dos, por ejemplo, venta anticipada ha funcionado con sus bemoles, pero...

**I:** Venta anticipada funciona y nosotros hacemos, si la compras antes de tal día es un poco mas barata, por ejemplo, lo hemos intentado dejar en precios muy económicos. Este año valía 5 euros antes que empezara el festival y 6 en el momento.

**N:** ¿hay carnet como de todas las obras?

**I:** No tenemos Carnet, pero no lo tenemos porque es una de las cosas que me gustaría tener, pero resulta que las plataformas con las que trabajamos no nos lo facilitan. Lo hemos intentado hacer porque mi idea sería: si tu compras 5 piezas, te sale una gratis. Quiero ver las 6 piezas. Eso lo hemos hecho en el pasado.

**N:** Pero, ¿tiene que ver con la plataforma? No porque no lo hayan querido hacer.

**I:** Claro, es que es complicado cómo hacer eso, cómo das una entrada gratis, lo hemos mirado de muchas maneras, pero a mi sí que me gusta premiar, por ejemplo, el público fiel que quiere verlo todo y le dices: si te compras 5 yo te regalo la 6.

**N:** Te tengo esa pregunta mas adelante pero ya la trajiste, que si había estrategias para fidelizar a ese público asistente.

**I:** Me da mucha rabia no poder hacerlo. Lo que hacemos ahora en la venta anticipada, un poquito más barato, pero sí que hemos hecho otros años: si compras dos largas y 3 cortas un precio tal. Si que lo intentamos, no toda, pero la venta anticipada mas barata si que funciona. El bono yo creo que también funciona, pero no lo hemos podido hacer por lo que te comento.

**N:** Y otra de captar nuevos, y fidelizar a unos seria ¿dar cortesías?, alguna cortesía. Digo, no está tan claro, pero a lo mejor otros años han dado.

**I:** yo te digo que cortesías en otra época, vale.

**N:** Y es que también el aforo es pequeño.

**I:** Sí, aforos son muy reducidos y los precios son muy reducidos, entonces ¿quién no se puede gastar eso?

**N:** Y, cómo crees que se podría fidelizar, no sé si aquí sucede la butaca de oro o invitar al montaje o a un ensayo general a veces, a alguien que es muy fiel, siempre pasa.

**I:** Eso también lo hemos hecho, ensayos generales, invitarles a los procesos, mantener el Mailyng con el público que ya tienes, a nosotros las redes si nos han funcionado.

**N:** Las redes han sido una estrategia poderosa. Lo que veo también es que el Cabanyal es super conocido en el gremio. Con la gente que he conocido este tiempo, es un festival muy conocido y que tiene mucho impacto sobre todo en el gremio de las propuestas, les llegan muchísimas propuestas y luego escoger. Pero si pensaba yo, siempre se querrá captar un nuevo público o que venga más gente que consuma.

**I:** Yo no tengo eso como objetivo ¿sabes? Es que yo creo que el querer crecer a mas a mas ya te plantea, por ejemplo, el caso de Rusafa Escénica, que nacimos en el mismo año. Han querido crecer y ser el festival de otoño de la ciudad y llegar a grandes salas, a mí no me interesa la verdad. Me interesa un festival de barrio y que sea algo bonito, pequeño y exclusivo. Yo digo, hacemos grande lo pequeño, es que no me interesa hacer eventos masivos.

**N:** Para eso te planetas otro proyecto, otro festival...

**I:** Entonces, sí que me gusta la combinación de que haya nuestros eventos pequeños en las casas y luego haya cosas en el TEM, que haya más aforo, o lo de este año en San Miguel de los Reyes, y también ese evento te permite a lo mejor invitar a gente, pero no perder la esencia. La captación de públicos no es algo que me preocupe.

**N:** Tiene que ver con la esencia del festival, que sea barrio, que sea exclusivo.

**I:** Claro, también es cierto que el Cabanyal vende, ¿sabes? Por suerte o por desgracia vende desde que estábamos en la lucha, vendía porque la ciudad se volcó también en apoyar lo que sucedía en el barrio y porque fue un ejemplo de lucha de sus vecinos, y ahora claro, está como muy de moda. Por eso digo, proyectos como este tienen que estar en la trinchera del barrio para que no se nos vaya de la mano.

**N:** Y al final de esta edición, ya que se reunieron, relajaron y empezaron hablar, ¿surgió algo, en plan de estrategia? no tanto de captación, sino que dijeron *es que, en el otro, esto es lo que funcionó o esto es lo que tenemos que hacer o por aquí es...*

**I:** Tenemos un documento, que estamos escribiendo un montón de cosas. Fíjate que a mí una de las cosas que me ha gustado ha sido el volver a lo esencial, porque muchas cosas que teníamos en el festival, por ejemplo, organizar comidas con todo el equipo todos los días, que es guay, pero eso lleva mucha energía en el equipo y muchas fricciones venían por ahí. Pero eso no quita que un día se haga, pero todos los días del festival, abierto a todo el mundo y organizando comida para 30 personas, no lo sé, lo tenemos que valorar para el año que viene.

**N:** ¿Te relajó muchísimo seguro no?

**I:** Te tienes que cuidar, porque yo ya veo que no voy aguantar mucho más, no lo sé, es que es muchísimo y claro... ¿sabes qué ha pasado?, que es otra de las cosas que nos hemos dado cuenta en las reflexiones, que ha habido una parte del equipo que ha puesto límites a su trabajo, yo no hago más de aquí porque yo voy a cobrar tanto y no hago mas que esto, pero otras no hemos puesto límite, como yo o Noelia, y nos hemos comido trabajo de otras personas, ha pasado este año. Otra de las cosas que también me he apuntado, al no tener que trabajar con 30 locales del barrio, hemos trabajado con 12 que son los que desde un principio nos han apoyado, ha sido mucho más fácil, nos lo han hecho fácil y ha sido mas manejable. Entonces mi pregunta es, ¿de verdad tenemos el deber de organizar estas cosas tan enormes, o le damos una vuelta y nos cuidamos más nosotras?

**N:** Buena pregunta, como para optimizar mejor el trabajo. Si ya tienes la esencia, y las fiestas y reuniones tenían una razón de ser, claro convivir, pero te roban tanta energía y ha sido mas fácil lo otro, está bien todas estas reflexiones. Que es solamente por pandemia que no se han hecho, quiere decir que las 9 ediciones pasadas si se hacían.

**I:** Teníamos un bar montado con cervezas. Durante 4 años teníamos un local muy guay, La Colectiva, en el Escorxador cuando estaban los vecinos al principio, podrás ver imágenes en los videos anteriores.

**N:** Sí, estuve mirando, y sobre todo el Escorxador que ahí estuve, otras voluntarias decían *es que aquí se hacia esto y el otro*.

**I:** Claro, montábamos bar, gestiona el bar, montábamos. La ultima edición no vendimos cervezas porque no teníamos bar, pero teníamos un local, pero no sé, y teníamos cervezas y todos los voluntarios que si cervezas... entonces es encontrar un término medio, yo entiendo que la parte social es muy bonita y quiero que siga estando.

**N:** Esta edición que fue ir a locales, ¿antes solo eran casas, o también eran locales?

**I:** Principalmente casas, algún local hemos tenido.

**N:** La siguiente edición, esto ha funcionado bien, los espacios guay, ¿Serán combinados?

**I:** sí, creo que si combinado.

**N:** Ya está, una parte de estas estrategias que se comparten y otras tantas... Hacia los recursos económicos, sé que siempre, para los festivales independientes, es un tema de relevante importancia. Yo sé que el festival cuenta con patrocinios, apoyo institucional público y creo que mecenazgo, si no estoy mal.

**I:** Mecenazgo no hacemos.

**N:** ¿No hay nada de mecenazgo?

**I:** Hicimos durante muchos años, ya decidimos que no porque organizar la campaña de mecenazgo es un trabajazo.

**N:** Yo me he dado cuenta que aquí, no solo Valencia sino en España, el tema de los apoyos llega años luz después. Y en ese momento que me tocó comer ahí en Cabanyal, y que estabas platicando de esto, y escuchaba y te preguntaba así a

manera general, *Ni sé cuando va a llegar, ni sé cuanto dinero nos van a dar*. Mi pregunta es ¿en todas las ediciones ha sido así, y si es así, con qué dinero haces el festival? ¿hay una bolsa, lo sacas de tu bolsa?, o sea, si es un de los apoyos más fuertes, ¿cómo haces?

**I:** Eso ha sido, pues no cobramos hasta que no... por lo menos yo soy la última, y el equipo ha cobrado según van llegando los pagos.

**N:** Pero, aseguran el pago para los artistas. ¿Lo aseguran desde el comienzo?

**I:** Poniendo nuestro sueldo por adelantado para poder cubrir lo básico. Algunas empresas nos dejan pagarle más tarde. Haciendo un poco malabares. Es muy complicado eso.

**N:** Es muy complicado. Nuestros dos primeros festivales, fueron así. En el tercero nos ganamos un apoyo, pero el apoyo nos lo dieron en dos partes.

**I:** Es como tendría que ser, una parte por adelantado y una al finalizar.

**N:** Y eso, en la tercera edición, no sabes cuánto fue así (*suspiro*). Entonces, ¿tienes 10 ediciones haciendo este malabar? Yo me preguntaba, cómo le haces, porque nuestra directora general del festival, y de la compañía -que el festival nace como tú, desde una compañía teatral-, ella siempre anda así, tarjeteando, porque digamos puede más a lo mejor poner de su bolsa. Era una pregunta que tenía que hacerte y creo que ya lo habíamos hablado antes, pero mi pregunta era si aceptabas patrocinios de empresa de renombre, o ¿son solo apoyos públicos y patrocinio normal?

**I:** Hemos intentado alguna vez, pero no es nada fácil.

**N:** No, no es fácil, pero digo, está posicionado el festival. Si es verdad que estas empresas líderes luego dirán *esto qué es*, pero luego el patrocinio entra como empresa socialmente responsable, el apoyo a la cultura y todo esto, pero quizá lograr conseguir un apoyo gordo ayudaría al tiempo muerto en lo que te llega una subvención ¿lo han intentado o no te interesa mucho?

**I:** Luego es valorado, pero no lo hemos visto fácil. Y luego también por, tal como es el festival, que tampoco hacemos grandes eventos, y a mí personalmente no

me atrae la idea de venderle la marca, de venderle el festival a una marca. Otra de las cosas de este año, que no hemos tenido cerveza. Que si tienes cerveza tienes que poner el logo. También me ha gustado pues a lo mejor mandar a la mierda las cervezas, no sé, es que son marcas que te las tienes que tragar en todo.

**N:** Te las tragas en todo, pero de repente podría ser. Te hago no mas la pregunta, sabía que había algo de eso.

**I:** Económicamente tampoco es tanto.

**N:** ¿Qué cerveza tenían de patrocinador?

**I:** Hemos tratado con Tiris, es artesanal, e íbamos a trabajar con San Miguel el último año cuando se tuvo que anular, pero nos pedían un montón de cosas.

**N:** un montón de cosas, pero ¿era buena la pasta que iban a soltar? ¿5.000 euros?

**I:** Menos creo, por eso te digo ¿de verdad merece la pena?

**N:** Habría que analizar. En cuanto al presupuesto de lo que cuesta el festival, ¿hay un presupuesto fijo que dices *nos vamos a gastar 10.000 euros?* o se parte primero de la programación y después dices *esto nos va a costar 10.000 euros.*

**I:** No. Para hablar de presupuestos no soy yo la mas indicada porque lo lleva Llanos. Se hace un presupuesto orientativo. Lo que pasa es que yo siempre quiero ofrecer mejores sueldos, o sea, tanto al equipo como a las compañías. Poderles ofrecer mejores cachés, pero el problema es que no tenemos, ¿cómo lo haces si no tienes el dinero y no sabes cuánto vas a tener? La única manera sería pedir un préstamo y ahí no nos hemos querido meter. Por eso Llanos, es el que lo lleva. Hacemos presupuesto orientativo, ajustado con previsión a lo que pensamos que nos va a llegar, y luego se hace presupuesto general.

**N:** Esto también lo comento todo, porque pienso en mi festival. Que muchas veces nos fuimos *quiero que venga este, y este, y este cobra esto...* y al rato teníamos un presupuesto elevadísimo. Eso nos pasó con nuestro primer festival. Tirar la casa por la ventana. Hubieras visto aquello en lo que se convirtió. Y

bueno, era si ¿para arrancar cada edición tienen un fondo, bolsa económica, un guardadito como solemos decir, o no?

**I:** Algunos años sí, y otros no. Pero, por ejemplo, si te das cuenta, nosotros en el festival casi todo son compañías valencianas, son creaciones exprofeso, pagamos un caché pequeño, hemos pagado 1.000 euros a cada compañía, es muy poco, soy consciente, pero es que hemos apostado.

**N:** ¿Mil por todas las funciones?

**I:** Pero tú ten en cuenta, apoyamos una creación desde el papel. Hemos programado cosas que dices *esto mmmm...* si tú como creador tienes una idea, la quieres hacer, te dan la posibilidad, te ayudan un poquito y la puedes rodar durante 12 pases en un espacio tan amable como es el Cabanyal, claro. Pero no nos metemos, y son una de mis bases económicas, de no pasarme en el presupuesto. No traemos artistas de fuera, si traes artistas de fuera tienen que estar bajo el paraguas el TEM que ellos apoyen con el caché. Yo este año quería traer un artista de Madrid, no era caro pero al final no pudo ser. Pero cosas muy concretas no solemos traer, es creación que se presenta aquí con una base, que otros años ha sido, se daban 300 euros mas 70% de su taquilla.

**N:** Pero mira, ahora que me lo comentas así, no porque no lo visualizara, pero digo, yo no sabía cuánto le pagaban a la compañía, pero entonces podríamos decir que es cuna de creaciones el Cabanyal porque ahora que veo que hay un premio el del público y el del jurado, y que van a poder crecer su obra y presentarla en una sala, pues ya va el valor agregado ahí, que como lo dices, porque le apuestas, porque ¿lo que te mandan es un teaser de un minuto?

**I:** Ni siquiera te mandan teaser, pero yo tampoco me baso en el teaser. De hecho, este año queremos valorar cómo va a ser el proceso de cómo vamos a hacer la convocatoria, porque el último año yo solita me tuve que leer todos los proyectos y acabe hasta aquí... pero estamos pensando cómo hacerlo mas eficiente, pero yo creo que valorarlo por un teaser no es justo porque ahí entra también quién tiene más acceso a la tecnología.

**N:** No es tanto moneda al aire, pero también son como sus descripciones, sus propuestas y todo, pero tampoco no sabes que es lo que va a florecer de ahí. Entonces yo creo que ese también, que seguramente lo tienes anotado, un valor muy agregado al festival, hacia los artistas, fuera de lo del barrio, tiene esta otra parte de cuna de creaciones valencianas.

**I:** Son creaciones, nacen en el festival y que de alguna manera acompañamos ese momento, de ahí el pagar poquito ¿sabes?, porque de alguna manera se le ofrecen fotos, promoción, se le ofrece que venga público a verte y también queremos que haya artistas noveles. Siempre se intenta que haya combinación de artistas más consolidados y que quieren venir al festival, y que sabes que son calidad como La Teta Calva este año, con otras artistas pues como las chicas de Madrid, que no las conocíamos de nada. Que se pueda también apoyar a nuevos creadores.

**N:** Políticas culturales públicas, solo una pregunta rápida. Todo este tiempo que tienes al mando de este barcote, ¿qué es lo que consideras que falta de la administración pública para el apoyo de estos festivales de artes escénicas?, es decir, qué existía antes o qué no ha existido, o si sabes si existe un proyecto cultural para apoyar festivales de artes escénicas. Aquí en Valencia hay bastantes festivales de artes escénicas. De verdad que hay una movida de festivales y, fuera de lo de que los apoyos económicos llegan tarde, ¿crees que falta algo?

**I:** Claro, se podría confiar en estos proyectos y que no tuviéramos que ir a convocatoria, eso nos facilitaría mucho la vida.

**N:** Una partida del paquete económico cultural para apoyar a todos los festivales.

**I:** Claro. Si, que llevas 10 años de festival, sé que estas haciendo tal, cuánto necesitas, que esto se hace con algunos festivales...

**N:** Y, ¿qué pasa? ¿hay favoritismos?

**I:** No, lo que pasa que hay festivales que nacen desde la institución, pero podría ser esta combinación. Mira, en vez de que tengáis que pasar por esto, yo creo

que eso nos ayudaría, y nos ayudaría el saber que vamos a tener tanto. Eso sería una manera de afianzar y de casi premiar, y nos facilitaría mucho la vida.

**N:** Y sobre todo a los que tienen 10 años ¿no?

**I:** Tu imagínate, si yo supiera *el año que viene vas a tener tanto de presupuesto para seguir adelante*, estaría tranquila.

**N:** Y lo que pasa es que cada año tienes que aplicar para un apoyo, una subvención...

**I:** Claro, por un lado, siempre aplicamos como mínimo dos, el Instituto Valencià de Cultural y el Ayuntamiento, y hoy es el plazo de las del ayuntamiento.

**N:** ¿Si no?, que estas terminando una para ya entrar a otra. Te lo preguntaba porque siempre es algo como... estos machotes que se hacen de proyectos culturales cada año. Y yo digo, a ver, todos estos festivales le dan identidad, un valor a la ciudad agregado. Aquí que hay bastantes festivales, y digo, ¿por qué no existe una política cultural pública?, de *el pastel es para todos*, sobre todo tú, que tienes 10 años, porque digo, un festival emergente, nosotros a las Lunas le pusimos festival Nacional simplemente porque la N de Nacional en México, con 5 ediciones, ya nos va a dar un apoyo del paquete completo -en concurso-, pero solo por eso también que le pusimos nacional. Entonces sí era esa la pregunta y mira, convergemos en lo mismo, en que el pastel debería ser para todos.

La siguiente pregunta era sobre el equipo, que ya mas o menos hablamos un poco, solo que si el equipo recibía una paga justa por su trabajo.

**I:** Nosotros cambiamos el formato hace unos años. Antes trabajábamos de manera horizontal, Jacobo y yo éramos los directores artísticos y nos reuníamos todas las semanas para decidirlo todo y eso culminó en que casi nos matamos o nos vamos a la mierda, ¿sabes? Entonces por qué trabajar así, necesitas un equipo que trabaje en equipo al 100%, no es fácil. Entonces nos dimos cuenta de que eso era muy bonito, pero una, que quemaba mucho el tiempo de las personas, porque no todo el mundo tiene que decidirlo todo; y otra porque vimos varios episodios donde se había decidido algo y de repente alguien lo cambiaba

en ultima hora. Decidimos que era mejor que hubiera una sola persona responsable pero que se trabajara en equipo, pero con una última palabra.

**N:** El equipo que yo conocí, el que veo en la web, ¿es el equipo que tienes definido de unos años para acá? y los voluntarios, a excepción de que contrates un community manager u otro personal, pero, básicamente ¿el equipo está estable más o menos así?

**I:** Han entrado y salido algunas personas.

**N:** ¿Falta gente? Sabes que siempre nos hará falta gente en un festival, veo que está el encargado técnico, foto, redes sociales, etc. ¿Consideras que estos departamentos te funcionan muy bien o falta?

**I:** Falta gente en producción porque yo he tenido que hacer un montón de cosas de producción que no me tocaban, porque claro, antes hacíamos más personas producción, y este año hemos tenido dos faltas de personas. Llanos es quien lleva cuentas, iba hacer producción y a última hora no pudo venir. Isabel Abril, que es bailarina, que también es gestora cultural, por ejemplo, ella se encarga de todas las actividades paralelas, las llevaba ella y este año, porque tenía bolos, no podía estar. Ya te digo, el resumen final que hicimos, porque Noelia decía *es que somos 5 personas menos*, y yo, no, somos más o menos el mismo número de personas en el equipo, el problema es que muchas personas ya han puesto límites. Llanos *yo este año solo hago administración y cuentas*, vale. Entonces toda la parte de producción la hemos llevado Noelia y yo, y yo no debería llevar producción, debería llevar dirección artística y me he comido producción a punta pala, lo teníamos que hacer, y otras personas, otros departamentos que sí que hacían producción, *no, solo yo llevo esto*. Claro, ahí necesitamos replantear.

**N:** Consideramos, tú y yo, un equipo sólido y también poner esos límites, pero también uno es bien entregado, y quieres hacer todo siempre, y quieres tener todo, y entonces creo que si no hay equipo fijo consolidado y con el mismo pensamiento... aunque te deschongues en el momento. Solamente te hice esta pregunta, como que dije yo, estamos aprendiendo allá también a hacer un

organigrama y que cada quien, donde le va mejor, pueda desempeñarse y a delegar tareas, prueba y error, a soltar.

**I:** Nosotras este año hemos visto también qué nos funciona, bueno tenemos que repartir mejor los departamentos. Hemos visto que en producción necesitamos mas apoyo, pero luego una de las cosas que nos funciona es tener el equipo *hardcore* que son las que estamos a pie de calle en el festival para, si surge algo, estar, porque a lo mejor redes no va a estar o Manuel no va a estar. Pero las que hemos sido este año hemos sido 4, Jrisa, Noelia, Nadine y yo, las que hemos estado ahí pero claro, aun así, necesitaríamos una quinta persona y que esa persona haga todo lo que no hemos podido, lo que hemos tenido que hacer nosotras que no nos correspondía.

**N:** Vale, ya casi termino. En la programación, en esta última o en los otros años, ¿qué actividades han propuesto y se han quedado?, por ejemplo, yo puse el Territori Performance, que desde antes ya existía, ahora sé que lo lleva Jacobo, pero está fijo eso, como que no va a desaparecer.

**I:** Mientras el TEM lo siga acogiendo, no desaparecerá, porque lo guay es que la coge el TEM y nos da un presupuesto para eso.

**N:** Por ejemplo, las visitas guiadas, proyecciones, el espacio para bebés, no sé si existía antes...

**I:** Normalmente son cosas que queremos que se queden todos los años, Intims Docs son un espacio donde hay algo de audiovisual.

**N:** Digamos que todo lo que ví, muy completo en cuanto todas las aristas artísticas: proyección documental, visita guiada, teatro, concierto, realmente multidisciplinario, pero hay algo que *pegó chicle* -que funcionó-, algo que implementaste y que ya se quedó, que no existía desde la primera idea.

**I:** Pues mira, este año la clausura, que normalmente es una fiesta, este año se hizo este trabajo... Me gustó mucho, fue un poco obligado por el tema de la pandemia porque no podíamos hacer un concierto en plan beber y baile; y es una propuesta que a lo mejor se queda, no lo sé si un día decir algo parecido.

Ha sido muy bonito también porque ha habido, no sé, elegir a tres creadoras para que crearan algo exprofeso, me ha gustado, no lo sé. Era también por el aniversario, no lo sé, pero me ha gustado ese descubrimiento. Y luego el concierto en San Miguel de los Reyes, si siguiéramos contando con ese espacio sería muy chulo, y también pondría en valor las charlas que se hicieron después del documental, de Escríbeme una carta, porque creo que eso abarca más lo social y creo que el festival tiene que tener una pata social muy importante, que se hable de las problemáticas del barrio y de la ciudad.

**N:** ¡Ahh! mira eso que interesante.

**I:** El coloquio fue muy interesante porque vino gente muy competente y eso me gustaría que siga estando porque sí. Porque incluso el documental de Eva Mañez, que yo sé que para documental mucha gente decía que tal, pero a mí me parece que plantea un problema social que a mí me interesa que esté, de hecho, Eva estuvo en ese coloquio y se habló mucho de esos temas, cómo Nazaret era un barrio que tenía mar y que se lo robaron para hacer el puerto, fíjate tú que tragedia y son hermanos. Pues eso entonces, creo que toda esta parte social tiene que estar. También otros años hemos hecho la danza social.

**N:** ¿Es lo que hicieron en la playa en el 2020?

**I:** Sí, no lo hemos hecho porque... ¿tú lo viste?

**N:** No, lo miré la actividad que se hizo en redes sociales, que iban al mar todas las mujeres, un baño, un baile, que se llamó Íntims en Pausa.

**I:** Se llama Danza Social Itinerante dentro de Íntims en Pausa, no lo hemos hecho porque no se podía hacer nada en la calle ni nada itinerante, pero también es una cosa muy social, muy de comunidad, muy de involucrar el barrio porque el recorrido es por el barrio, luego también hay un taller de teatro que este año tampoco se ha podido hacer porque no hemos hecho el taller por la pandemia. Yo soy una de las profesoras con otra compañera. Se hace en el TEM, se hace todos los sábados, un taller que está abierto a todo el mundo y el lema es un taller de creación colectiva, entonces trabajamos con lo que nos dan los participantes, es también abierto a todas las edades, no profesional, y al final se

hace una pieza que se incluye dentro de la programación del festival y que se hace en el TEM. Y eso no se ha podido hacer este año, pero también se quedó de varios años, y no sé qué más se podría quedar.

**N:** Yo he visto los videos de todo lo que se ha presentado y me quedo con esto, bastante, sobre todo con la cuestión social que lo tenemos nosotros en la mente. Es que estamos a las faldas de un barrio muy inseguro y conflictivo y siento que como festival nos ha faltado esa parte, que con el festival propio lo que queremos es eso, calles libres de violencia. Nosotros intervenimos mucho con el barrio, hacemos talleres, no en el festival, con el espacio cultural que tenemos. Creo que a nuestro festival le falta esa dosis también, por eso digo las charlas, las visitas guiadas al barrio, la sátira que vi, tanto la de Miss Panamá y sé que esta la propia visita. Y, de hecho, durante el festival me toco ir, *ahh mira*, dije yo, creo que esto lo hemos tenido en mente y no lo hemos aplicado y al propio barrio le gusta ver.

**I:** Siempre en el barrio, en el festival, ha habido tours. Algo que sea recorrer el barrio, creo que es chulo. Un año hubo un chico que iba mirando las plantitas, de corte artístico. Aparte del tour oficial, siempre hay algo artístico y a mi me gusta mucho que haya.

**N:** De hecho, ya lo había puesto en papel *TENEMOS QUE HACER ESTO EN EL FESTIVAL*. Ya para terminar mi penúltima pregunta, ¿qué evalúan del festival?, pensaba yo si tenían algún registro, si tienen indicadores de impacto o simplemente son reflexiones, escribimos, si hacen encuestas de satisfacción antes, o después, este tipo de evaluadores que luego los saltamos.

**I:** El estudio se hizo un año, que lo hizo Manuel. Lo que sí se ve son los porcentajes. Miramos los porcentajes de asistencia de público, que este año ha sido muy alto, casi el 100%, 90 y pico. Claro también porque los aforos eran reducidos, eso sí que lo miramos. Miramos el numero de asistentes, mas o menos en base a las entradas vendidas, y luego hacemos reflexión un poco más emocional

**N:** Sí, de cómo te sentiste, qué pasó, qué nos falló en esto u otro, pero digamos que algo así con indicadores, porcentajes de asistencia de públicos. ¿Asistencia

en comparación con la ganancia que entra?, es decir, en 2007 entraron 300 euros y en 2008 entraron 250, ¿eso no es un indicador? Porque el único dinero que entra así, es dinero de taquilla, fuera de los apoyos, el único ingreso que hay es de taquilla, externo.

**I:** Exacto.

**N:** Cómo fue el resultado de esta décima edición y qué comentarios te ha hecho la gente, positivos y negativos, que seguramente si existe uno negativo se convierte en una crítica constructiva para lo que viene. Sé que está toda la movida de pandemia y que para ti era muy necesario hacer el festival y que no pasara de hacerse un año más, aunque eso te llevó y le costó al equipo buena movida, y tú lo sabrás mejor, pero ¿cómo viste esta décima edición? y lo pego con ¿habrá una onceava?

**I:** A ver, al principio pienso yo, no sé si va haber onceava edición. Cuando estábamos trabajando en ello dije, vamos a hacer la décima porque queremos hacer y ya veremos si hay once. Yo es que una vez empieza el festival lo he disfrutado mucho, antes no, pero desde tiempo acá he dicho *quiero disfrutar porque trabajo para esto* y luego me puede la pasión y de ver lo bonito que es. Entonces cuando acaba el festival digo, a lo mejor no hay, pero posiblemente haya. Yo creo que sí que habrá, porque hasta que llegue un día que ya me canse, porque si que es algo que cansa, pero de momento la balanza tira más al sí. Que ahora queremos desconectar este verano y retomar en octubre. De hecho, estamos cerrando cositas que faltan y mi idea es desconectar también, porque creo que esta bien cuando cierras el libro para ver cómo asienta todo, y cuando lo volvamos abrir, cómo está todo colocado. A ver, comentarios negativos lo único es que no había entradas, *es que no he podido ver nada, es que me he quedado fura, es que tal* y como negativo podría ser sí, la putada que haya gente que se compre la entrada y no venga, pero lo hemos valorado, de hecho tuvimos una reunión a mitad del festival con cifras y el porcentaje de gente que no había venido era muy pequeño, del 2%. Entonces es que no podíamos, al final es el 2% de gente que no viene y eso te pasa siempre.

**N:** Pues yo creo que ese es lo único negativo, porque la gente estaba super contenta. Yo escuchaba en los comentarios gente que había estado en otras ocasiones, pero me llamaban los comentarios de la gente que pasaba fuera y decía *mira ya está el festival, este es el festival...*

**I:** Muy positivos la verdad, a mí es lo que me da ánimos para seguir, porque desde que anunciamos que había festival la gente me ha dado las gracias porque este año tan difícil por lo menos es un aliento, esperanza, luz y todo el mundo ha entendido que ha sido complicado. Entonces, negativo es que *no hemos podido ver nada porque no había entradas.*

**N:** Entonces la onceava por ahí se queda. Bueno, creo que he cumplido con todas las cosas que te quería preguntar.

**I:** Sí, yo creo que habrá onceava. Es un proyecto muy bonito, desgasta mucho, pero es bello.

**N:** A parte escucharte, ya había leído más, por Manuel que lo conocíamos, desde aquella primera 2020 antes de pandemia, que iba a ser lo de patrocinios y que yo quería experimentar en esa área, que es la que menos se me da en los festivales, pero que es algo que le tenemos que meter. Luego y escucharte decir, *vale pues lo hago.* Lo que pasa que eres actriz, yo también, y nos gana la pasión. Pero, sabes monetizar un festival y toda esta parte de gestión, y yo con todo esto es lo que quiero, posicionar mi festival y a mí me encantaría que esto fuera así, llegar a 10 Lunas de Urano, como Cabanyal Íntim. También me gusta la similitud con esto, porque tú tienes una compañía de teatro que es la que creó todo esto, y también se acaba un festival y tienes que armar otro, pero tienes compañía, actuar, hacer giras, mantener y programar el espacio cultural. Y nosotras, Las Lunas, las decidimos desde la tercera edición, que se hiciera cada dos años porque es que nos iba a costar el mundo, y dijimos *cuando todo aquello vaya mejor quizá podamos un año,* y bueno, tocaba 2021 y con pandemia no se podrá y lo tenemos programado para 2022 y hemos decidido que sea cada dos años. Pero dijeras, somos un grupo de gestores que solo vivimos para el proyecto del festival, pues no. Y nada, bueno, darte las gracias por este tiempo, por el festival, a mí se me hace muy conmovedor. Sabes de lo que yo había leído, como querer

transformar el barrio, casi grupo itinerante de artistas, y decir también, tenemos postura política ante esto, pero desde el arte escénico. Gracias.

**I:** Gracias a ti, venga, chao guapa. Hasta luego

## **ANEXO 13. GUIÓN DE ENTREVISTA A JOSÉ NAVARRO, DIRECTOR DE PRODUCCIÓN DEL ENCUENTRO EMERGENTES.**

Primeramente, muchas gracias por tu tiempo y aportación a este trabajo de fin de máster. El motivo de entrevistarte es porque en mi estudio, Encuentro Emergentes, forma parte de un referente para una propuesta de mejora de Las Lunas de Urano, Cuarto Festival Nacional Shakespeare en el Desierto 2022, que se realiza en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, del cual soy parte del equipo creativo y me centro en la producción ejecutiva. Un referente también por la similitud en su ejecución, hechos artísticos en espacios alternativos, y el clima ja, ja, ja. Para el estudio voy aplicar pasos del benchmarking, el cuál es un proceso donde se toma como referencia un producto, servicio o procesos de empresas líderes para compararlo con tu empresa o departamento y generar mejoras. Aplicado al sector cultural, en este caso te haré preguntas sobre este encuentro, que me van a ayudar en algunas áreas de mi festival, comparar y hacer mejoras a partir de tus aportes generosos.

### **1.- Hola José, primero que nada ¿podrías presentarte?**

Por lo que he investigado en su web y algunos videos que miré, sé que el festival nació desde una necesidad de entablar sinergias con los jóvenes creadores alrededor del mundo, con una pretensión de crear cooperación y ver qué se estaba creando artísticamente en otras partes del mundo con otros contextos sociales. Al mismo tiempo de crear redes de amistad y trabajo, de impulsar a los jóvenes emergentes, también la oportunidad de que Mairena pudiera disfrutar de hechos escénicos internacionales, que en otro momento fuera imposible ver en la ciudad.

**2.- ¿Así fue como nació, con esas ideas muy claras desde el comienzo, o estas se fueron definiendo en la marcha?** Me gustaría saber en qué momento preciso y quiénes estaban presentes cuando surgió la idea "y si creamos un festival...". Esto lo he preguntado en otros cuestionarios de mi estudio, con la leyenda de *por mas alocado que te parezca, cuéntanos cómo surgió tu idea*, esta pasión desmedida que a veces nos caracteriza pero que es motor de muchos proyectos.

Me da una curiosidad, ya que siento que Mairena se parece un tanto a Hermosillo, no específicamente en el aspecto físico de ciudad -que no la conozco-, aunque me han comentado que el calor es muy parecido a Hermosillo. Creo que son lugares donde de repente brota una chispa, en este caso artística, de personas que queremos impulsar en lugares desérticos o descentralizados, aunque Hermosillo es la capital del Estado de Sonora.

**3. ¿Cuál es la importancia de que Emergentes suceda también en espacios no convencionales como una plaza, una cancha de juegos, etc? Porque en sus convocatorias, lo solicitan ¿no? Que el espectáculo pueda presentarse en otros espacios.**

**4.-** Estuve viendo que tienen festividades religiosas, la fiesta del Ganado, Carnaval, la Feria de Mairena del Alcor. **Como festival artístico ¿Tienen competencia directa, o existe algún otro festival de artes escénicas en Mairena?**

**Me voy a centrar en áreas de las cuales quiero absorber mucho de lo que nos ofrezcas para mejoras de nuestro festival. Aunque probablemente abarque en general las áreas más importantes.**

5.- Desde sus comienzos, en 2012 se llamaban Encuentro Internacional de Teatro Joven. Ya para la 5ta. Edición, en 2016, cambiaron a Encuentro Internacional de Jóvenes Creadores en las Artes Escénicas, y para la 6ta. Edición en adelante agregaron Emergentes. ¿A qué se debieron estos cambios en el nombre del encuentro?

6.- Imagino que después de casi 10 años de realizar el encuentro, las fechas han funcionado, sin que intervengan factores como el clima o alguna otra festividad. Pero, veo que siempre se realiza entre julio y agosto. ¿Por qué estas fechas?

### ***Programación***

Desde la primera edición veo que ya tenían a varios países invitados, algo que se ha mantenido durante todos estos años. Una de las metas de Las Lunas de Urano, es poder llevar artistas de talla internacional y poder disfrutar de otras creaciones, y que también sirvan de referentes para los propios artistas de la ciudad, muy parecido a la razón de ser de Emergentes. Hasta el día de hoy, que llevamos 3 ediciones, solo hemos podido llevar artistas nacionales, y mi pregunta es:

7.- ¿Cómo lograron traer a compañías de otros países y de otros continentes desde la primera edición?

8.- ¿Eligen a los países o ciudades invitadas antes, o se definen cuando ya hay una elección de propuestas?

9.- ¿Qué cambios ha tenido la programación? ¿qué actividades han implementado que han sido bien recibidas por el público y se han quedado como fijas?

10.- ¿Cómo logran año con año seguir? pensando que cada uno tiene su compañía, trabajos, y tienen una escuela de artes escénicas, ¿cómo es que lo hacen? Porque en AndamioSteatro hemos decidido hacer el festival cada dos años, por la exigencia que nos pide, y que además tenemos muchos otros proyectos en puerta y por hacer.

## ***Públicos***

11.- ¿Cuál es el público cautivo del Emergentes? El famoso target ¿lo tienen definido? ¿Para quién es el festival?

12.- Y en cuanto a la captación de nuevos públicos, ¿qué estrategias les han funcionado para captar nuevos públicos en su Encuentro y representaciones durante estos casi 10 años? Y, ¿qué estrategias implementadas NO han sido funcionales y que probablemente les habían apostado? (decir el ejemplo de Las Lunas 2019 y la apuesta a las redes sociales). Me gustaría conocer, qué estrategia les ha funcionado, y qué estrategia no les ha funcionado. Ejemplos: impacto en redes sociales, medios de comunicación, cómo se convierte en un evento esperado cada verano, etc.

13.- ¿Tienen estrategias para fidelizar a su público cautivo, el que siempre asiste? ¿Hay un reconocimiento, alguna invitación especial, la butaca de oro, cortesías?

## ***Recursos***

14.- En cuanto a la sustentabilidad de Emergentes, ¿Con qué recursos cuentan para realizar cada edición? ¿Podrías decirnos qué actores participan en el encuentro, a manera de apoyos institucionales, patrocinios o mecenazgo? ¿Solicitan subvenciones?

15.- ¿Solicitas grandes patrocinios de empresas de renombre?

16.- ¿Tienen un presupuesto relativamente fijo para cada edición, o depende mucho más de la programación que quieren y después generan el presupuesto?

17.- ¿Manejan algún tipo de bolsa o fondo económico para no partir desde cero, en cada edición?

18.- Sé que a los artistas invitados se les da una paga en cuanto ciertos criterios que tienen que ver desde la distancia que vienen, número de personas y más. ¿Consideras que es una paga justa?

19.- ¿El equipo organizador recibe un pago justo en cuanto a sus servicios?

¿Qué ingresos tienen, aparte de la taquilla, durante el festival? ¿Hay merchandising, cafetería, algo así?

20.- ¿Emergentes es un encuentro artístico rentable?

### ***Equipo***

21.- Imagino que a lo largo de este tiempo han pasado muchas personas por Emergentes, en cuanto a la organización. Ahora que han crecido, sobre todo, como lo mencionabas en un video que vi del 2017, que los propios artistas son los que le han dado voz y han dado pie para que el festival sea reconocido, como nos pasó a nosotros por medio de Carmen, Wera e Idiotas Teatro; ustedes que han crecido y están bien posicionados y reciben infinidad de propuestas. El equipo ¿se ha reorganizado?, ¿siguen siendo los mismos que aparecen en la web o hay más personas fijas? ¿le falta personal a Emergentes?

### ***Políticas Públicas Culturales***

22.- En toda tu experiencia al mando de este barco, en cuánto a políticas públicas culturales, ¿Qué consideras que hace falta en la administración para el apoyo a festivales de artes escénicas?, qué falta, qué ha existido y ya no. A parte de acelerar los apoyos económicos, ¿sabes si existe un proyecto cultural para apoyarlos y que no mueran estos eventos que le dan identidad a la comunidad y a la ciudad?

### ***Evaluación***

23.- ¿Evalúan el festival al final, hay un registro de indicadores que van midiendo el impacto? ¿Hay alguna encuesta de satisfacción que realicen durante o después del festival?

24.- Yo miré lo que sucedió el festival en su edición 2020, con público presente y medidas sanitarias, un reducido número de presentaciones, pero aun así lo

lograron ¿Cuál es el resultado de esta edición número 9 en medio de la pandemia? ¿Cuáles han sido los comentarios positivos y negativos que han recibido? Pensando que cualquier crítica es constructiva.

### ***Turismo cultural***

25.- ¿Consideras que Emergentes fomenta el Turismo cultural de Mairena del Alcor? ¿Qué te lo demuestra?

### ***El futuro***

26.- ¿Qué pasa con la edición número 10? No veo información en sus redes, y creo que no hubo convocatoria.

Extra: ¿Podrías decirme cuándo fue la última actualización de la web? para mi referencia bibliográfica.

**Algunos tips que te gustaría compartir para Las Lunas de Urano, quien va por su cuarta edición.**

**Muchas Gracias.**

**Nabila Nubes**

## **ANEXO 14. ENTREVISTA 2 a José Navarro.**

### **José Navarro, gestor cultural y director de producción de Encuentro Emergentes**

Entrevistado **(J)** José Navarro

Entrevistadora **(N)** Nabila Nubes

Primeramente, muchas gracias por tu tiempo y aportación a este trabajo de fin de máster. El motivo de entrevistarte es porque en mi estudio, **Encuentro Emergentes**, forma parte de un referente para una propuesta de mejora de Las Lunas de Urano, Cuarto Festival Nacional Shakespeare en el Desierto 2022, que se realiza en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, del cual soy parte del equipo creativo y me centro en la producción ejecutiva, y tú también eres el director de producción de este festival, así que estoy con el indicado. Un referente también por la similitud en su ejecución, hechos artísticos en espacios alternativos, y el clima. Para el estudio voy aplicar pasos del benchmarking, el cuál es un proceso donde se toma como referencia un producto, servicio o procesos de empresas líderes para compararlo con tu empresa o departamento y generar mejoras. Aplicado al sector cultural, en este caso te haré preguntas sobre este encuentro, que me van a ayudar en algunas áreas de mi festival, comparar y hacer mejoras a partir de tus aportes generosos. Este término muy empresarial también se aplica a otros sectores, y en el sector cultural es relativamente joven, pero a fin de cuentas es lo que venimos haciendo siempre, como analizar otros festivales *mira, este hace esto*. Qué pasa con este término, por ejemplo, yo te voy a preguntar cosas que quizá a lo mejor si yo fuera tu competencia directa en Mairena, tú no me dirías porque es como revelar las claves, pero de entrada como nos separa muchísima distancia y como también nosotros tenemos esta parte de querer hacer sinergias y hermandad, que es algo diferente con los artistas, realmente no es eso. Es la experiencia que tú tienes a casi 10 ediciones del festival, creo que nos va a servir muchísimo a nosotros.

**J:** Sí, sobre todo la idea de compartir también las buenas experiencias, las buenas prácticas, qué es parte de la filosofía que tenemos nosotros.

**N:** Sí, totalmente. Entonces, yo me centré en dos festivales. Uno que es de aquí de Valencia, el Cabanyal Íntim, porque también es similar a nosotros y porque se realiza en espacios alternativos, y casualmente, Cabanyal Íntim y ustedes tienen en común que apoyan a artistas emergentes o creaciones nuevas, también se hace en espacios independientes, y lo que tiene el Cabanyal es que también tiene, ante el barrio, un historial y una postura política sobre la idea de que querían transformar el barrio ante la lucha, de hacerlo súper turístico, entonces perdía identidad, por eso apareció y lo elegí, porque es uno de Valencia. Cuando yo llegué era el más parecido al mío. Al de ustedes lo elegí porque lo conocía desde antes por mis amigas, por los Idiotas Teatro que habían ido, y no sé si te lo dije un momento, que había habido comunicación con ustedes, con Ricardo creo, y otra persona de AndamioSteatro fue la que se comunicó, que somos la compañía que hacemos el festival, y bueno, primero que nada, José, me gustaría que te presentaras.

**J:** Bueno, yo soy José Navarro, director de producción de Encuentro Emergentes. Soy uno de los fundadores del proyecto y estoy trabajando en él desde su diseño, y bueno, es un proyecto que surge del colectivo de Teatro Habitado. Yo soy uno de los representantes del colectivo y nace hace 10 años. Nos hemos quedado en 9 ediciones, la décima no la hemos podido desarrollar, y este año tampoco va a ser la oportunidad, y bueno, así de primeras no sé qué más contar. Soy gestor cultural, graduado en Ciencias Políticas. En el campo de la cultura he sido bastante autodidacta, un proceso que hicimos, que partimos desde cero cuando éramos jóvenes. Ten en cuenta que nosotros empezamos con esto, pues hace 10 años, yo tengo ahora 32. Tenía como 21 años cuando arrancamos el proyecto, hemos ido creciendo de la mano del proyecto.

**N:** Sí, mira, yo me sumergí en su web y en sus redes sociales, sobre todo para conocer un poquito más de la historia del festival, que por ahí parten las preguntas. Nosotros con el festival vamos por la cuarta edición apenas, entonces somos un festival joven, emergente, y ustedes, Emergentes y Cabanyal Íntim, tienen 10 años. Cabanyal acaba de tener su décima edición, y ustedes, aunque no han podido, van para allá, hacia su décima edición. A fin de cuenta, ustedes

están muy separados en distancia, ya que yo hablaba con la directora del Cabanyal Íntim y me decía *no conozco muy bien este festival, y yo no, pero verás que está muy chido, está muy padre*. Y ya haciendo las entrevistas y comparándolo, me di cuenta que comparten muchas cosas similares. Por lo que yo he investigado en su web y algunos videos que miré, sé que el festival nació de una necesidad para entablar sinergias con los jóvenes creadores alrededor del mundo. Con una pretensión de crear cooperación, relaciones de amistad, de trabajo, ver qué estaban creando en otras partes del mundo con otros contextos sociales, e impulsar a jóvenes emergentes. También la oportunidad de que el pueblo, de qué Mairena, pudiera disfrutar de otras cosas. No conozco fuertemente el movimiento cultural de Mairena, pero sabes, y mira que tu cara me lo está diciendo, es como si me preguntarás *no conozco el contexto de Hermosillo...* te haría (gesto de cara), que ahorita está teniendo buen movimiento la ciudad. Entonces quería saber **¿Así fue como nació, con esas ideas muy claras desde el comienzo, o estas se fueron definiendo en la marcha?** Me gustaría saber en qué momento preciso y quiénes estaban presentes cuando surgió la idea *"y si creamos un festival..."* Te lo digo por la parte pasional. En un cuestionario que apliqué a otros festivales de mi ciudad, era la leyenda de *por más alocado que te parezca, cuéntanos cómo surgió tu idea*. En Cabanyal fue al son de unas copas de ging tónico, ¿sabes? ¿cómo nace?

**J:** Pues mira, Emergentes nace mucho de nuestra experiencia como actores. La compañía que teníamos antes, de verdad, que teníamos bastantes funciones por Andalucía, por España, por Marruecos, por Portugal, y que en todos los festivales que íbamos, lo que mas nos llamaba la atención y lo que mas extraíamos, era lo que nos permitían convivir con otras compañías, ¿sabes? La convivencia era básica y, entonces, esa idea de que las compañías convivieran, era el núcleo fundamental a partir del cual queríamos nosotros desarrollar el festival, eso lo teníamos clarísimo. Del mismo modo que te digo eso, también te digo que, por ejemplo, la conexión del territorio, del pueblo. Eso en mente no lo teníamos tan en cuenta al principio, cosa que ahora sí la hemos tenido en cuenta a la hora de diseñar el festival. Nos hemos dado cuenta de que el pueblo era fundamental para conseguir arraigar el proyecto y nos centrábamos en él. Lo analizábamos y

lo estudiábamos a fondo y, veíamos sus necesidades o nos quedábamos cortos en ese sentido.

**N:** Oye, pero ¿si hicieron ese estudio antes de decir "*nos tiramos a hacer este encuentro*"?

**J:** Ese estudio de la población, antes de empezar el festival, no lo hicimos, ese estudio ha sido posterior, cuando nos hemos dado cuenta que diseñar, vamos, ese tipo de proyectos. Proyectos que hemos desarrollado, como el que era un programa de radio que iba por las calles del pueblo contando las historias del pueblo, con gente del pueblo, que salía en el espectáculo; esto ha sido posterior. Hemos sido conscientes de la importancia de meter a la gente del pueblo en el proyecto, pero ya te digo, directo en sí, surge de esa idea de la convivencia de las compañías. Compañías jóvenes que puedan mostrar su trabajo, importante que esas compañías se vean el trabajo entre ellas, también un importante momento de ocio para disfrutar, para nosotros es fundamental, las fiestas son fundamentales, y suena, puede resultar muy mal decirlo en un ambiente así profesional, pero es la realidad. Espacios de fiesta nos han servido para unir muchísimo a las compañías.

**N:** Pues sí ¿no? Porque cuando vas a un festival casi siempre llegas, a ensayo, te presentas y te vas. O sea, es común eso, sobre todo, porque también es difícil mantener a una compañía, quizá que se quede 5 días, pero si es verdad que esa convivencia a veces no existe, ni ves los trabajos de otras personas.

**J:** Claro, y es lo que nos diferencia de otros festivales, y las compañías nos lo dicen, tienen la posibilidad de quitarse las caretas de profesionalidad, de tener que estar en teatros y sin hablar con nadie. Las compañías conviven, disfrutan entre ellas, se conocen, aparte, han visto el trabajo de otras compañías. Es fantástico en ese sentido, se consigue esa unión que es básica para la creación de redes de trabajo, a la que aspiramos nosotros después.

**N:** Más adelante te lo preguntaré, pero a su festival vienen muchos países y eso es lo que yo quiero con Las Lunas de Urano porque nuestra ciudad no es Ciudad de México, es norte de México, el calorón, la frontera con Estados Unidos y,

prácticamente, también son lugares desiertos culturalmente, aunque, como comenté antes, emergiendo un buen movimiento ahora.

**J:** Tú ten en cuenta que este es un pueblo de 24,000 habitantes. No te voy a decir que es un páramo cultural porque hay actividades durante todo el año, también con muchísima calor, pero con un tipo de actividad cultural que no tiene nada que ver con lo que nosotros hacemos, con otro lenguaje completamente diferente, para otro tipo de público, bueno, entonces nosotros somos uno oasis cultural.

**N:** Ah mira, qué bonita palabra, con eso termino mi TFM. **¿Cuál es la importancia de que Emergentes suceda también en espacios no convencionales como una plaza, una cancha de juegos, etc?** Porque yo recuerdo de llenar sus convocatorias dos veces y ahí lo solicitaban, que todo espectáculo pudiera presentarse en espacios abiertos.

**J:** Sí, fundamental esa aparte porque la dotación técnica es complicada. Primero porque tenemos pocos medios en ese tipo de espacios, son difíciles de poner, o la compañía lo tiene claro, que tiene que venir adaptar el espectáculo a las condiciones técnicas, o por lo menos no tener problema, porque es normal que cada uno intenta cuidar al máximo su espectáculo y muchas veces no es posible dar todas las comodidades técnicas que la pieza requiere.

**N:** Pero digamos, que parte un poco de no tener las salas suficientes y el equipo suficiente, ¿parte de ahí de que se van a los espacios no convencionales y después de todos estos años, han visto que funcionan?

**J:** No. Tenemos un teatro que es espectacular, un par de espacios al aire libre, tenemos un alquiler, bastante digno, de material, dónde se pueden hacer las cosas, y la decisión de llevárnoslo a la calle es una decisión propia, de sorprender a la gente, de llevar el arte a la calle, que se lo encuentre por la calle y es una decisión propia premeditada.

**N:** Es verdad que no te he comentado un poco de lo de mi festival, pero voy a ir haciendo intervenciones. Nuestro festival de Las Lunas de Urano es en espacios no convencionales, de entrada, porque nuestro espacio cultural es una casona antigua, entonces se presentan obras en una habitación, ventana. Vamos a la calle, sobre todo a canchas, canchas que tienen como de básquet, o las plazas de los parques de los barrios. Estamos a las faldas de un barrio vulnerable, un barrio que es un cerro literal, un barrio inseguro de drogadicción y este tipo de cosas. Voy a hacer intervenciones porque ahí es donde te digo que las similitudes van con nuestro festival y el de ustedes. Estuve viendo que tienen festividades religiosas, hay una fiesta del ganado, un carnaval, la fiesta de Mairena del Alcor. Como festival artístico **¿Tienen competencia directa, o existe algún otro festival de artes escénicas en Mairena?**

**J:** No, el único más parecido es el Festival de Cante Jondo de Antonio Mairena, un festival de cante de flamenco que es de los años 60s, lo fundó Antonio Mairena qué es un cantaor, artista de Mairena que ya falleció, enorme, el más grande que ha dado este pueblo, y que va a dar. Y bueno, flamenco y no es rival, que cuenta con una potencia económica muy fuerte por parte del Ayuntamiento y de otras instituciones, que no podemos comparar en ese sentido.

**N:** Pero, de artes escénicas ¿son el único ustedes no?

**J:** Sí. Desarrollamos otro que es el Unifestival

**N:** Si lo miré, monólogos, pero bueno es parte de ustedes y es otra cosa también.

**J:** Exacto.

Me voy a centrar en áreas de las cuales quiero absorber mucho de lo que nos ofrezcas para mejoras de nuestro festival. Aunque probablemente abarque todas las áreas.

Desde sus comienzos, en 2012 se llamaban Encuentro Internacional de Teatro Joven. Ya para la 5ta. Edición, en 2016, cambiaron a Encuentro Internacional de Jóvenes Creadores en las Artes Escénicas, y para la 6ta. Edición en adelante agregaron Emergentes. ¿A qué se debieron estos cambios en el nombre del

encuentro? Ya que nosotros también en el primero hicimos un cambio en la imagen y en el nombre.

**J:** Se debió a adaptarnos a la realidad. Es que era la realidad, no éramos un Encuentro de Teatro Joven, era de artes escénicas. Lo que pasa que al principio cuando montamos la convocatoria inicial pensamos que nos íbamos a centrar en teatro porque era por donde nos movíamos nosotros, pero la realidad nos arrastró a otra parte, y claro, era bueno, vamos a dar el brazo a torcer.

**N:** Pero, danza, teatro happening, performance, la parte audiovisual o así...

**J:** Audiovisual sí, un corto, un cortometraje de un director chileno, así que también hasta cortos.

**N:** ¿Música? ¿conciertos? O sea, ¿multidisciplinario?

**J:** Exacto. Así que como en la convocatoria lo recibíamos todo, no tenía sentido que no hiciéramos eco de ello porque también era una forma de llamar a más gente, a convocar.

**N:** Fíjate que también nosotros somos una compañía de teatro de dónde surge el festival, y también decíamos *pues va a ser de solo teatro*, y en nuestra primera edición, que fue también por convocatoria, nos llegó de todo, así que empezamos a acceder y ahora sí que es totalmente multidisciplinario, y también se llama Shakespeare en el Desierto porque al principio queríamos obras que partieran de Shakespeare, por gusto personal, y también porque teníamos nuestros objetivos, pero también después tuvimos que transformar que no fueran solo inspiradas en Shakespeare, había que abrir el abanico, y en tres ediciones nos pasó eso.

**J:** Y Emergentes es un nombre corto porque queríamos tener un nombre comercial, más potente, porque somos conscientes que es muy largo todos los subtítulos que tenemos.

**N:** Pero vi que dejaron el apellido, nosotros también éramos Las Lunas de Urano, Festival Nacional Shakespeare en el Desierto, pero teníamos que tener algo corto.

Imagino que después de casi 10 años de realizar el encuentro, las fechas han funcionado, sin que intervengan factores como el clima o alguna otra festividad.

Pero veo que siempre se realiza entre julio y agosto. ¿Hay alguna razón específica también para esto?

**J:** Sí, primero porque queríamos aprovechar la fortaleza del clima del verano. Aquí es muy extremo durante el día, pero por la noche se agradece muchísimo la temperatura agradable que hay, que permite ver los espectáculos muy tranquilamente, y esa es una de las razones por la que es en verano. Si es verdad que lo movimos de fechas, al principio era en agosto y después lo cambiamos a finales de julio, la razón fue que en el mes de agosto es donde la gente se va más de vacaciones, sale más del pueblo, suele pasar. Pensamos que la última semana de julio todavía hay más gente en Mairena, porque tenemos un problema con el público de afuera, sobre todo con las comunicaciones, con el transporte público que es muy malo. El transporte público a Mairena es tremendamente malo, entonces la gente de afuera tiene la posibilidad de venir a ver los espectáculos, pero no tiene la posibilidad de irse en transporte público, ya no hay autobuses a la hora que terminamos. Entonces dependemos mucho del público local y para intentar que haya más público local lo movimos para el mes de julio. A nivel de público no podemos quejarnos, siempre tenemos mucho público sobre todo si tenemos en cuenta la capacidad de algunos de los espacios que tenemos qué es en torno a los 120 espectadores, y jugamos también con la base de que las compañías van a ver los espectáculos de las otras compañías y eso también es público, siempre contamos con esa base de público.

**N:** Digamos que también tienen un público que viene y que el problema es el transporte, y también por eso han movido las fechas. ¿Nunca han pensado, también lo he vivido aquí, un transporte que venga y traiga a personas de un lugar a otro?

**J:** Lo hemos intentado a través de Administración Pública, porque el festival no tiene recursos para alquilar un autobús, y no ha sido posible. Es que es una de las soluciones y que hubiera funcionado, pero no ha habido respuesta.

**N:** Pues muy bien eh. Nosotros le huimos al calor para presentar cualquier cosa allá, ¿cuál es el máximo de grados que llegan en esas épocas? ¿38-39 grados?

**J:** 39-40. También el problema, sobre todo con nosotros Nabila, es a la hora del montaje qué es por la tarde y claro, los técnicos lo pasan bastante mal, hay que mucho cuidado a qué hora se pone el montaje, pero después por la noche se trabaja bastante bien. Y se hace en verano también, finalmente, porque personalmente le tengo pánico a programar en otoño, en invierno, pues siempre existe la posibilidad de que llueva y al final todo el trabajo se vaya al carajo por la lluvia. Aquí no llueve mucho, pero basta con que programes algo para que te llueva.

**N:** Ja, ja, ja bueno, como con nosotros nunca llueve, primero si nos llovió alguna vez, pero sí como afectan estas cosas. Ahora me voy un poquito a la parte de programación. Desde la primera edición veo que ya tenían a varios países invitados, creo que estaba Honduras, Brasil, no recuerdo si México, que miré en la programación y el flyer, algo que se ha mantenido durante todos estos años. Uno de los objetivos de Las Lunas de Urano es poder llevar artistas de talla internacional para disfrutar de otras creaciones, como también ustedes lo hacen, y que también sirvan de referentes para los propios artistas de la ciudad, como el ver otras cosas que allá nunca llegan y que todo se queda centralizado en la ciudad de México, que es muy parecido a la razón de ser de Emergentes. Hasta el día de hoy, que llevamos 3 ediciones, solo hemos podido llevar artistas nacionales, y mi pregunta es ¿Cómo lograron traer a compañías de otros países y de otros continentes desde la primera edición? Y que lo mantienen. ¿Cómo le hacen?

**J:** Pues ahí no tenemos ningún mérito, de ninguno nuestro, el mérito es de las compañías. Lanzamos la convocatoria pública, se presentaron prácticamente 500 propuestas de 44 países, que es una barbaridad.

**N:** Pero, sabes es su primer encuentro, lanzan la convocatoria, me imagino que se fue pasando entre amigos y así fueron pasando a otras personas, es decir, ¿realmente es impactante desde la primera edición, la respuesta, o realmente tenían a lo mejor un amigo en Brasil y dijeron *oye queremos que vengas*, así la respuesta?

**J:** No. Veamos, contactos internacionales ninguno y nacionales pocos. La primera convocatoria fue muy a pulmón, o sea, pues muy... la primera y prácticamente todas. Vamos, nosotros no hemos recibido una gran ayuda de difusión por parte, ni de ninguna institución, ni de página web, ni de nada, yo a lo largo de los años me he venido haciendo una lista de contactos en plan hormigueta de forma ilegal pillando de aquí y de allá.

**N:** Es que me sorprende, por lo que me hablas de que es un pueblo, pocos habitantes y el alcance. Yo es que decía *es que tengo que saber qué hace este festival para poder hacer eso*, porque yo quiero hacer eso. ¿Eligen a los países o ciudades invitadas antes, o se definen cuando ya hay una elección de propuestas? Me imagino que se definen después de las propuestas.

**J:** Claro.

**N:** Pero ¿qué pasa?, es lo que yo veo, yo conocí el festival por Carmen que fue, y yo en México he pasado la convocatoria a muchos amigos de otras ciudades ¿sabes? Creo que uno de sus objetivos, que es crear redes pues lo han logrado bastante bien porque ahora que reciben tantas propuestas.

**J:** Ten en cuenta que en la primera edición no recibimos tantas propuestas, si es verdad que recibimos de países diferentes, y que la clave nuestra de nuestro crecimiento han sido los embajadores que nos hemos ido creando tipo Carmen Coronado, la Wera Mada. En Chile también tenemos compañías que se hartan de mandar nuestro contacto cuando nosotros lo pasamos y eso es la base por la cual nosotros hemos crecido, pero en el origen no teníamos nada de eso. El origen es que a las compañías les llegó la información, lo mandaron y además tenían la suerte de tener detrás la posibilidad de conseguir los recursos para venir, aquí porque nosotros no podemos ofertar lo que las compañías necesitan para venir nosotros lo que ofertamos, las dietas, el alojamiento, y un pequeño caché por la función, pero eso no da para cubrir los billetes, que son las propias compañías, o tienen ayudas públicas lo que nos ha salvado mucho, las ayudas públicas de cada país para que haya podido estar cada compañía, o ellos propios han decidido que era una buena inversión venir al festival y esa es la suerte y el milagro de Emergentes.

**N:** Pues se me hace muy chingón, porque nosotros hasta con los nacionales siempre hemos batallado y les queremos conseguir todo, y lo hemos conseguido, pero nos movemos muchísimo para lograrlo, pero como dices tú, puede parecerse así que un milagro. Ahora que miraba la web me encanta que tienen uno de Chile, de Rusia, etc, es demasiado diverso y muy rico

**J:** Nuestra lucha, nuestra lucha Nabila, está en profesionalizar el festival en el sentido de dotar a las compañías de todos los recursos que se merecen y que son necesarios. Yo creo que esa lucha es también la que ven las compañías desde fuera y por eso hacen esa apuesta por el festival y deciden venir, porque si ven que detrás del festival no hay una organización que lucha por sus condiciones igual dirían *yo a esto no voy* porque es que esto es precario, "no aporta nada-dinero" pero si es verdad, que aunque ven eso, ven una posibilidad de que en el futuro no sea así y poder venir en otras condiciones, y es lo que les lleva a decir al final *venga vamos intentarlo y vamos para allá*.

**N:** Un valor agregado que se empieza a crear en este tipo de eventos. ¿Qué cambios ha tenido la programación a lo largo de estas ediciones que han sido bien recibidas por el público y se han quedado como fijas? Me imagino, que como comentamos ahorita, abrir el abanico, que no sea solo teatro, sino que sean más multidisciplinarios, ¿tienen otra actividad, por ejemplo, creamos un foro para niños que funcionó y se quedó, creamos el audiovisual y ya es fijo...?

**J:** Ahí te diría las producciones propias que hacemos, han llegado para quedarse porque han funcionado muy bien, acciones propias, nuestras. Consiste, por ejemplo, las que hacemos con los adolescentes de la escuela, viene un artista de fuera, por ejemplo, vino en su momento una directora que ha participado en una edición anterior, trabaja con los adolescentes de nuestra escuela en un periodo determinado -un mes, por ejemplo- de forma intensiva y después crean una pieza que se muestra en el festival.

**N:** ¿Y esto en todas las ediciones existe?

**J:** Sí, se ha hecho, y después tenemos la otra producción propia que es de artistas de Emergentes. Reunimos un elenco con diferentes personas que han participado

con compañías en Emergentes, también dirigido por una persona que ha sido director o directora de algún espectáculo de Emergentes. Ellos se reúnen durante una semana, montan la pieza corta y también se muestra en Emergentes y eso también es muy potente porque también se crean redes de trabajo entre todos los artistas que trabajan durante una semana de forma intensiva y también nos ha resultado muy potente.

**N:** ¿Cómo logran año con año seguir? pensando que tienen la escuela, sus trabajos, ¿cómo es que lo hacen? Porque en AndamioSteatro hemos decidido hacer el festival cada dos años, por la exigencia que nos pide, y que además tenemos muchos otros proyectos en puerta y por hacer.

**J:** Bueno, aquí realmente terminamos y empezamos la siguiente edición, al día siguiente de forma literal, estamos mandando correos, de hecho, alguna persona no lo entiende, algunas instituciones nos han dicho que era muy temprano para empezar a hablar de la siguiente edición. Entonces, teniendo eso en cuenta, que apenas hay tiempo para el respiro, si queremos llegar a tiempo para la siguiente edición es ponernos las pilas desde primera hora y sacar tiempo de donde no hay. No hay una clave, es que también como no contamos con tiempo para hacerlo de otro tiempo de la escuela, porque es todo mezclado, pues da igual, se empieza cuanto antes mejor.

**N:** Nosotras, imagínate, llevamos tres y vamos para el cuarto, y bueno, se cruzó todo esta movida y hubo transformación en el equipo y pensamos que íbamos a perder nuestro espacio y todo eso ha sido, como para todos, golpes bajos y para nosotros, sobre todo. Vale, eso por parte de la programación. Hacia los públicos, captación de nuevos públicos. Ahorita me hablaste de que hay un número estimado de asistentes que indirectamente fomentan un turismo cultural que viaja a Mairena y que quieren ver el festival. Pero ¿qué es lo que ha funcionado y qué no funciona también? Pongo un ejemplo de nuestro festival, nosotros hemos batallado por un público asistente a nuestras funciones, para que se llenarán nuestras funciones, a pesar de no ser aforos tan grandes, el gremio artístico era que siempre iba, a excepción de las presentaciones que hacíamos en los parques del barrio que es ahí en el barrio que iban a verlo. En la última

edición le apostamos a las redes sociales con bastante dinero y a los medios de comunicación masiva, es decir, pagamos publicidad tanto en redes como en medios de comunicación. Queríamos posicionar el festival en las redes porque nuestro público *target* eran universitarios y pues los universitarios están en las redes sociales y todo eso, pero no lo logramos, o sea tuvimos esa posición en redes, pero realmente no logramos captar nuevas gentes, no logramos que se llenarán nuestras funciones, no, pero queríamos que se llenarán. Hicimos un concierto y fueron como 60 personas en una calle que cerramos ¿sabes? Entonces para nosotros eso fue un fallo muy doloroso económicamente y también pues preguntarnos qué falló, lo analizamos y todo. ¿Qué estrategias han utilizado ustedes que funcionen y otras que no?

**J:** Pues mira, de las que funcionan es de lo que hemos hablado antes, de trabajar directamente con la población, trabajar previamente con ellos, involucrarlos en el proyecto, por ejemplo, lo del programa de radio que te he comentado antes. Hicimos un proyecto que había que mandar historias de amor del pueblo de Mairena para crear un espectáculo. Con esas historias de amor se creaba un espectáculo, entonces claro, las gentes que mandaban esas cartas después evidentemente iban a ver el espectáculo. Eso pasa también con una exposición que hicimos de fotografías antiguas donde la gente que aparecía en las fotos narraba las fotos, que después aparecen en la exposición, entonces estas gentes iban también después a ver la exposición, entonces son espectadores que no solo van a eso en concreto, sino que van también a las otras actividades que programa el festival y empiezan a sentir el festival como propio, ya no lo ven como algo ajeno. Eso también lo hemos intentado con la escuela, con los adolescentes a través de las producciones propias, pero también te digo que con el resto de grupos no lo hemos conseguido el grupo infantil, el grupo intermedio, el grupo de adultos, no hemos conseguido que ellos y sus familias vengan al festival porque... y la verdad que no lo sé y es un fallo, fallo porque son muchos alumnos son muchas personas, que si consiguiéramos meterlas en la dinámica es que prácticamente tendríamos que cerrar el festival, no hay posibilidades de acoger a más gente eso por un lado. Después tema redes sociales evidentemente

nosotros nos manejamos por redes sociales, por ahí lo ponemos todo, pero yo siento particularmente que tenemos poco alcance por recorrer por ahí.

**N:** Quizá eso funciona más para los que estamos lejos, nacionales, porque ahí consultamos, vemos y todo eso.

**J:** Exacto, exacto, y por más que le hayan podido meter dinero y demás, esto tampoco tiene una repercusión grande ni un cambio grande de dinero. *Puff* es que el tema público es muy complicado, nos dedicamos a la cultura, hay que ser claros, no es nada de masas, quien viene es porque lo tiene muy claro, porque tiene una relación directa y si no, es muy difícil atraer. Y bueno, es la forma de cómo podemos hacer esta unión con el público y la forma que nosotros hemos visto a través de la cercanía, trabajar con ellos.

**N:** Eso sería una de las claves más poderosas. A nosotros nos ha costado mucho, a pesar de que, fuera del festival, nosotros intervenimos mucho en esta zona insegura que te comentaba donde estamos, con los niños. Se acaba de terminar un taller con las abuelas de la colonia, para que escriban, pero son barrios muy complejos que hay que contactar con el del barrio para que no te pase nada si entras, entonces cuesta esa parte.

**J:** Eso es clave, y siempre te lo comentan, eso de establecer contacto con los *influencers* locales.

**N:** Ah sí, bueno, es que no sé qué pasa, bueno tú y yo somos de la misma edad, eso de tema de influencers no sé. Una compañía que está enseguida de nosotros hace eso, se mete con influencers y todo este tipo de cosas.

¿Ustedes cobran taquilla no? todavía no llegó la parte de recursos, pero ya voy a eso ¿hay taquilla en ciertos espacios, los que son en teatros o algo así?

**J:** Sí, pero no aplicamos venta anticipada, hay algunos espectáculos que cuestan dinero, son entradas populares de 5 ó 6€.

**N:** Si, es que Cabanyal hace eso y me dicen que eso es una estrategia que a ellos les funciona mucho, la venta anticipada, o sea, llenar las funciones casi que antes, pero porque todas cobran.

**J:** Lo que pasa es que es verdad que eso no depende mucho de nosotros, esa decisión, entonces yo tampoco estoy muy conforme con esa parte, esa parte es más del Ayuntamiento de Mairena, la otra pata organizadora del encuentro, entonces ellos tienen una política cultural de todo muy gratuito, con la que yo no estoy nada de acuerdo, pero bueno es la realidad, algunas cosas son gratuitas otras cuestan 5 € cuando mucho.

**N:** Que miré que en la web están ustedes como organizadores, pero también está esta otra parte así institucional ¿no?

**J:** Sí, bueno, supuestamente si son los otros organizadores, solo que ahora estamos en una época complicada en la que parece que solo somos nosotros los organizadores y por eso no hay difusión.

**N:** ¿Y por eso luego se ponen las medallitas no?

**J:** Claro, para las fotos sí.

**N:** ¿Tienen estrategias para fidelizar a su público cautivo, el que siempre asiste? ¿Cómo fidelizas a tu público fiel?

**J:** Hay un público fiel muy marcado de Mairena, que se sabe quiénes son y realmente hacia ellos no tenemos acciones dirigidas en concreto. Lo que sí siempre, el buen trato es fundamental, pero al igual que con las propias compañías que después lo que destaca, cuando hacemos los cuestionarios finales y el *feedback*, es una de las cosas que destacan, el trato que aportamos, el amor que aportamos a la compañía y eso también se refleja en el público y funcionará porque siguen viniendo.

**N:** Escribí la butaca de oro porque yo me acuerdo que nosotros siempre decimos *ay ya llegó la butaca de oro*, había un señor y una señora, que van a todas las funciones, como que sienten ya bonito que le digamos *la butaca de oro*.

Vale, voy a entrar al área escabrosa de los recursos económicos ja, ja, ja, me encanta tu cara. Bueno, en cuanto a la sustentabilidad ¿Con qué recursos cuentan para realizar cada edición? ¿Podrías decirnos qué actores participan en el encuentro, a manera de apoyos institucionales, patrocinios o mecenazgo?

¿Solicitan subvenciones? O todo este tipo de apoyos institucionales, un poquito así, un panorama general.

**J:** Sí, la base del presupuesto la pone el Ayuntamiento de Mairena, es una base muy pequeña. Las primeras cinco ediciones eran 6000 €, no te puedes permitir hacer un festival internacional con ese presupuesto, pero nosotros fuimos así de locos y decidimos que sí, que se podía hacer. Después de ahí, de la quinta edición apretaron un poquito más, llegaron a los 8.000 y a los 10.000 €, que es lo que nos hemos quedado frenados siempre con la promesa de incrementar mucho más, promesa incumplida siempre año tras año, y además de incumplida, sobre la marcha sin a nosotros darnos margen de poder cambiar el diseño. Eso por la parte del Ayuntamiento de Mairena, después está la Diputación de Sevilla que siempre nos aportan fijo, que es pequeño, pero bueno, por lo menos siempre está ahí y lo ha aportado desde la segunda edición. Después el Instituto de Andalucía de la Juventud podemos decir que prácticamente lo mismo, aunque hay ediciones en las que ha fallado y no hemos podido contar con ese fijo. Qué más te puedo contar...

**N:** Esos son los fijos, ¿no hay que concursar ni andar metiendo papeleo?

**J:** Bueno, la Diputación y el Instituto de la Juventud si hay que concursar, es una convocatoria qué hay que echarle y te lo tienen que conceder.

**N:** ¿Patrocinios grandes?

**J:** La Fundación Cruzcampo, es una cerveza que tiene un programa "Cultura Viva", que está destinado a proyectos culturales y nosotros hemos ganado ese proyecto tres veces, somos la única institución que lo hemos ganado 3 veces seguidas y también ha sido un apoyo importante en esa edición con que contar. El INJUVE, Instituto de la Juventud de España, también nos ha apoyado pagando el caché de alguna de las compañías, ha sido la forma en la que ha colaborado con nosotros. Iberescena también colaboró con nosotros en una edición, muy importante porque fue una inversión económica bastante grande y sobre todo el respaldo de una institución como Iberescena que financia, era importante. Acción Cultural Española que también es una institución que se dedica a llevar españoles

fuera y a extranjeros dentro de España en el ámbito cultural, que depende del Ministerio de Cultura, también nos apoyó un par de años.

**N:** ¿Mecenazgo hay?

**J:** No, eso no funciona mucho por aquí. Después también hemos tenido de Schweppes, una marca de agua tónica. Estos son los recursos con los que hemos podido contar estos años, claro, lo que pasa primero que no son fijos ni todos los años serán los mismos patrocinadores, fluctúa mucho el presupuesto, presupuestos de 6000 € y presupuestos de 30 y tantos mil euros.

**N:** Entonces, por la parte del Ayuntamiento qué figura como organizador, el plan es que ellos dan una partida de dinero, ustedes tienen la total libertad de la organización y de escoger las propuestas, ustedes son los organizadores totales, pero ¿ellos aportan este dinero y por ello es que se cobra una taquilla?

**J:** Ellos son los que deciden que haya una taquilla, sí, pero tampoco es una decisión que a ellos les lleve mucho tiempo, tampoco se benefician mucho con las taquillas pequeñas, pero las taquillas para ellos, por ejemplo.

**N:** ¿Por qué decidieron que el Ayuntamiento estuviera como organizador? ¿Qué pasó ahí?

**J:** Pues porque realmente la idea parte de una idea que tenían ellos de organizar un festival en otoño con 6000 € y con esos 6000 € pagar a las compañías, y fue nuestra propuesta la que cambió el proyecto por completo. Les dijimos que ese dinero se utilizara para alojar a las compañías y a partir de ahí, lo de la convivencia y demás, entonces cambió el proyecto por completo, la gestión quedó de la parte nuestra casi al 100% y ellos quedaron un poco como fiscalizadores de esto.

**N:** ¿Hay un presupuesto relativamente fijo para cada edición? es decir, vamos a gastar esto y probablemente un poquito más o un poquito menos, pero ¿lo tienen fijo?

**J:** Sí, está el presupuesto este que te digo del Ayuntamiento qué varía sobre la marcha y muchas veces nos dicen una cantidad, que después no es.

**N:** ¿Manejan algún tipo de bolsa o fondo económico para no partir desde cero, en cada edición?

**J:** Existe, existe. Fundamentalmente el dinero que recaudamos en la barra, la barra de bebidas.

**N:** Qué bueno que me dices eso, porque la tengo más adelante esa pregunta, que, si tenían ingresos aparte de la taquilla, que la taquilla ya sé que no se la quedan ustedes, si había algún *merchandising*, cafetería o algo así, ¿entonces tienen un bar?

**J:** Tenemos *merchandising* pero no hemos llegado a venderlo, realmente lo regalamos a las compañías, y tampoco vendemos tanto entre el público, así que no hace falta ni mencionarlo.

**N:** Y el bar ¿está fijo o se mueve a donde vayan los eventos?

**J:** No, el bar está en un espacio al aire libre donde se hacen funciones, donde hacemos la fiesta, pero ese nada más está ahí, no está en otra parte.

**N:** Pero bueno, me imagino que es una entrada importante.

**J:** Si las noches funcionan bien, sí.

**N:** Sé que a los artistas invitados se les da una paga en cuanto a ciertos criterios que tienen que ver desde la distancia que vienen, número de personas y más. ¿Consideras que es una paga justa?

**J:** No es una paga justa evidentemente, nos gustaría poder juntar el caché completo de las compañías. Nos gustaría poder afrontar el caché completo de las compañías, si es verdad que somos conscientes porque nos comparamos con muchos otros festivales, la verdad que no todos los festivales se hacen cargo de la fiesta de todos los días y del alojamiento de todos los días y muchas veces como que nos quejamos mucho por las condiciones que tenemos que realmente si lo comparamos con otros festivales no son tan malas porque de que ofrecemos esto, que también tiene una vertiente económica que se puede traducir en dinero, y si sumas todo eso en un tanto de dieta, en tanto de alojamiento y el poquito

que se da por caché, es un dinero que se asemeja mucho a lo que reciben en otros festivales qué son como súper profesionales.

**N:** Probablemente es algo justo, claro que tú quisieras cubrir mucho más y dar más, pero si tú haces todas esas comparaciones que me dices y, algo que me decía el Cabanyal también que te lo traigo aquí a colación, me decía *mira pagamos poco pero estamos apoyando a estas creaciones nuevas que van a crecer* porque ellos dan un premio para que dure más la obra y se presente en una sala, dan un premio del jurado, entonces yo creo que algo también importante de tu festival es eso, estás apoyando a creaciones nuevas que de ahí se van a crear sinergias y se van a mover seguramente.

**J:** Ten en cuenta también que nosotros buscamos que haya presencia de personas que tengan capacidad de decisión en otros espacios escénicos y que puedan programar a esta gente, que nos resulta muy difícil de traer a ese tipo de personas y no son muchos, pero están y eso también es un valor añadido.

**N:** ¿El equipo organizador recibe un pago justo en cuanto a sus servicios? ¿Ustedes? Siempre hacemos más de lo que pensamos.

**J:** Sí, la otra es la lucha que tenemos, la profesionalización de nuestro servicio, por qué en cultura hablar de dinero cuesta mucho trabajo y parece que da vergüenza, parece que tenemos que arrepentirnos por cobrar, parece que la otra parte se tiene que sentir ofendida cuando mencionamos nuestros salarios, entonces claro, toda esa situación lo complica muchísimo y es una de las luchas que tenemos. Prácticamente lo que cobramos es una miseria teniendo en cuenta el trabajo que realizamos, solo con la convocatoria con el tiempo que le echamos a ver las 500 propuestas, porque se lo echamos las tres personas que tenemos que ver las propuestas, eso muchísimas horas, las propuestas son muchísimas horas. La labor de producción previa durante el año y cuando llegue el festival las 24 horas del día. Entonces evidentemente somos conscientes de que nunca vamos a estar bien pagados, pero hay un paso entre lo que es bien pagado y lo que recibimos actualmente.

**N:** Va el valor simbólico, qué es lo mismo que platicaba con Isabel del Cabanyal y que nos pasan Las Lunas, este valor simbólico que tiene el hacer todo también, pago simbólico que siempre pasa. Pero ¿es rentable emergente? Fuera de lo simbólico, o falta, es decir, ¿es autosustentable?

**J:** Autosustentable es el festival en sí, económicamente para nosotros no, son dos cosas diferentes. Nosotros no nos los podemos plantear como una cuestión económica porque si no lo dejaríamos.

**N:** Ya casi terminamos, llevamos una hora y vamos bien. ¿En el equipo faltan personas? O han estado muy bien todas estas ediciones, ¿tienen voluntarios después?

**J:** Sí, voluntarios tenemos el grupo de adolescentes que hemos conseguido que se enamoren del proyecto y crean en el firmemente, de hecho, muchos de ellos ahora están estudiando carreras relacionadas con el mundo del arte, se han enamorado de todo esto. Esto por el lado del voluntariado, pues por el equipo, el equipo numéricamente ahora es pequeño porque somos tres personas, por un lado, está bien porque es muy manejable la situación, pero por otro lado a veces hacen falta más brazos y más cabezas.

**N:** Claro, con 500 propuestas que ven, madre mía, pero ¿han funcionado bien todo este tiempo así no?

**J:** Sí, sí, además también tenemos como colaboradores externos, así puntual, que también ayudan cuando llega el momento y que agradecemos bastante, pero la realidad es que somos 3 personas que lo afrontamos todo desde ahí y bueno, tal como podemos.

**N:** En cuanto a la evaluación ¿evalúan el festival al final, hay un registro de indicadores que van midiendo el impacto? ¿Hay alguna encuesta de satisfacción que realicen durante o después del festival?

**J:** Sí, le solemos mandar a las compañías una encuesta de tipo logístico y artístico digamos, para recibir el *feedback* y bueno, es un poco la manera que tenemos

de evaluarnos y de detectarnos cómo vamos en las sensaciones de la gente y de cómo podemos mejorar.

**N:** Ante los aforos y la asistencia de públicos, ¿van contando? ¿hay alguien que cuenta, aunque sea *mira aquí vinieron 50* y van anotando? Te lo digo porque para nosotros ha sido un fallo poderoso, mi TFM es el primer registro que hay del festival porque no hemos aplicado encuestas y ¿sabes? las aplicamos mucho tiempo después. Se nos ha ido un poquito de la mano el registro, la evaluación final, que tenemos nuestras evaluaciones a manera emocional ¿cómo te sentiste? Estas evaluaciones que hacemos al final.

**J:** Sí, si se cuentan los aforos.

**N:** ¿Qué pasa con la edición número 10? Yo estuve muy pendiente de la pasada por redes sociales, que dije yo *madre estos sí se van a aventar el festival a pesar de todas la situación* y yo que quería ir, pero bueno, la Comunidad Valenciana estaba cerrada y no se podía salir y también estábamos en el mero miedo, pero vi que hicieron las funciones al aire libre con todas las medidas sanitarias pero con la gente, menor número de espectáculos también, estaba modificado, pero lo hicieron, ¿qué pasa con esta 10 ? Porque veo que en febrero siempre lanzan la convocatoria y hoy no hay nada, ni nada en sus redes sociales que diga *no va a haber* y nada, solo curiosidad, ¿qué pasa? Qué son los 10 años y a nosotros nos encanta festejar los 10, los 20s.

**J:** Pues sí, lo único que pasa realmente es que el año pasado nos dejaron hacer el festival, nos lo permitieron y este año no, es la única diferencia.

**N:** ¿Esto tiene que ver con el Ayuntamiento? ¿No dejo hacer el festival? ¿Son ellos?

**J:** Sí, exactamente, bueno entonces, es verdad que tenemos un retraso de la comunicación pública tanto para las compañías como para el público en general, que si lo hacemos nosotros porque nos estamos retrasando en dar ese comunicado y poco más que contar por esa parte, que no tenemos la posibilidad de hacerlo.

**N:** Si se me había hecho raro digo, porque estuve pendiente del pasado y veía que subían muchos vídeos y fotos en instagram y todo un performance, entonces yo estaba muy pendiente de eso y para hoy no.

Bueno pues José, solo para finalizar, ante las políticas públicas culturales ¿algo falta en tu ayuntamiento, en cuestión de la administración para apoyar este tipo de eventos? ¿qué falta en administración? O ¿existe un proyecto cultural que apoye este tipo de eventos? ¿tú qué crees faltaría?

**J:** Bueno, aquí en concreto, en este caso, voluntad política para que crezca, para mantenerlo.

**N:** Pero apoyo a este tipo de festivales... porque el que me comentaste en el comienzo pues tiene una partida poderosa por parte de la Ayuntamiento.

**J:** La voluntad yo la traduzco en apuesta, y la apuesta la traduzco en presupuesto, entonces si no existe voluntad al final no acaba existiendo presupuesto, y es lo que lo que aquí falta, por los motivos que sean pues no se creen la potencia del proyecto, me imagino y se está dejando pasar.

**N:** Bueno José, pues muchas gracias, creo que aquí podemos terminar. Gracias, mil gracias y ojalá que siga y que nosotras Las Lunas podamos llegar a nuestros 10 años también en ediciones y que logremos muchas cosas de las que tú haces, porque la verdad es que los admiramos mucho nosotros allá en el desierto de Sonora, o sea los conocemos y hemos aplicado dos veces, si es verdad que un poco apresuradas, y que ahí es cuando empezábamos a ver que tuvieron en ediciones pasadas casi 200 propuestas que les habían llegado, que veíamos y nosotros *madre mía aquello qué será*. Pero la verdad es que ojalá que siga y me llevo muchas cosas para nosotros, sobre todo pues la cooperación, la convivencia eso que es muy importante en su festival, a nosotros nos falta eso pero es que es difícil, hay que ver muchas cosas, nos falta que convivan las compañías que vean las otras cosas y pues llevar gente de fuera también, por ahí vamos.

**J:** Pues ojalá que sirva algo de lo que te he contado.

**N:** La verdad, muchas gracias porque esto apoya muchísimo mi TFM, el conocimiento de ustedes, que yo ya antes había redactado cosas que miré, a ver que conocía, pero este contacto, porque con esto yo en mi TFM propongo nuevas aristas para mí festival y que realmente nosotros el festival lo hemos retrasado, lo presentaremos en marzo del 2022, hemos metido una subvención que nos da casi el millón de pesos mexicanos y en octubre nos dicen si nos dan el dinero, si nos dan el dinero pues son respiros sino pues a meterle candela a los patrocinadores.

**J:** Tendremos que ir también por ahí, venga.

**N:** Tienen que ir al desierto para vivir el calor, que nosotros no lo hacemos en el calor, pero esta vez vamos a probar cómo funciona en marzo porque siempre lo hacemos en otoño.

**J:** Pues nada Nabila, un placer.

**N:** Un placer para mí también. A ver cuando me toca ir también para Sevilla.

**J:** Venga, hasta luego, adiós.

**N:** Adiós.