

El Auditorio de Música de Zaragoza: un espacio multicultural para el siglo XXI

Cristina Sobrino Ducay
Máster en Gestión Cultural
Universidad de Zaragoza

Resumen. Esta investigación aborda un estudio sobre la situación actual del Auditorio-Palacio de Congresos de Zaragoza con un objetivo principal: plantear una serie de acciones de mejora, que transformen la entidad en un lugar de interacción cultural/social, teniendo como eje la promoción de la Música Clásica, como bien común para todos los ciudadanos. Previamente a la elaboración de un diagnóstico real de la situación o evaluación, analizaremos la gestión económica y administrativa, la sostenibilidad ambiental y así mismo económica, la programación, el público asistente y potencial, el marketing y la comunicación, el uso de las nuevas tecnologías y los recursos humanos, desde 2014 a 2016. Nuestra propuesta es *crear marca musical/cultural/social*, es decir, hacer del Auditorio un centro cultural abierto a todos los ciudadanos, hecho desde la gente y para la gente, que genere una comunidad de personas interconectadas a través de lo que el Auditorio ofrece: un lugar de interacción social ilusionante y atrayente para los ciudadanos.

Palabras clave. Auditorio de Zaragoza, Gestión Cultural, Gestión económica, público, programación, marketing, recursos humanos.

Abstract. This research deals with a study about the current situation of the Auditorio-Palacio de Congresos de Zaragoza with one main objective: to propose a series of improvement actions that transform the entity into a place of cultural / social interaction, having as its axis the promotion of the Classical music, as a common good for all citizens. Prior to the preparation of a real diagnosis of the situation or evaluation, we will analyze economic and administrative management, environmental and economic sustainability, programming, the audience and potential, marketing and communication, the use of new technologies and human resources, from 2014 to 2016. Our proposal is to create musical / cultural / social brand, that is, to make the Auditorium a cultural center open to all citizens, made from people and for people, that generates a community of interconnected people through what the Auditorium offers: a place of social interaction, exciting and attractive for citizens.

Keywords. Auditorium of Zaragoza, Cultural Management, Economic management, public, programming, marketing, human resources.

Introducción

La tarea no es tanto ver lo que todavía no ha visto
nadie, sino pensar en lo que nadie ha pensado aún
sobre lo que el mundo ha visto.
Arthur Schopenhauer

Vivimos en un momento en el que nos vemos en la necesidad de organizar nuestro propio tiempo. A veces, para poder asistir a un concierto, por ejemplo, tan solo es cuestión de segundos que podamos hacerlo o no. Curiosamente, la idea occidental de la duración del tiempo procede de la música polifónica. Los compositores de la Edad Media fueron los primeros en estudiar

(...) los problemas de la medida del tiempo real, y su práctica permitió a una nueva civilización estar preparada para apreciar el paso del tiempo, como un fenómeno que no estaba ligado al sol y a la luna, o al movimiento de los cuerpos, sino que era independiente y podía estudiarse como una dimensión espacial. Como esta percepción era básica para la evolución de la ciencia moderna, la música polifónica fue en realidad una de las madres de la ciencia moderna.¹

En los tiempos que corren, todos vamos con prisas y a todos se nos complica la vida a cada momento, al querer estirar una temporalidad que, inexorablemente, marca el reloj. “Hacer ver el tiempo, atravesarlo, captarlo en sus improntas y sus estratos, en diferido o en directo, tal es sin duda una de las grandes obsesiones del siglo XX, que de entrada se ha situado bajo el signo del tiempo, e igualmente del espacio-tiempo”². No obstante, podemos comprar u organizar un viaje a medianoche, chatear con nuestros amigos o con alguien que tengamos en la otra punta del mundo. También podemos contestar un correo electrónico o mirar una información a mitad de un concierto, estando en el cine, etc., cuando nosotros decidimos hacerlo. De la crisis económica se saldrá, pero hay otra peor de la que no vamos a salir fácilmente: la falta de tiempo. La gestión óptima de nuestro tiempo, especialmente el de ocio, es un aprendizaje emocional necesario, para reducir el estrés y ser más felices, pero, actualmente, el público que debemos atraer se encuentra con dos retos que superar, para ocupar su tiempo libre en la asistencia a conciertos de Música Clásica. El primero corresponde directamente al espectador y reside en *cambiar de hábitos de tiempo libre* y el segundo, relacionado con la gestión cultural y su oferta, consiste en que se elija asistir a conciertos de música en directo, frente a la intensa competencia de “la oferta de ocio digital, con unos precios de acceso cada vez más reducidos”³.

Una encuesta italiana que aborda los diferentes usos y conceptos del tiempo libre, revela que sus diferentes definiciones de ocio están muy influenciadas por la edad. Los

¹ SZAMOSI, Geza: *Las dimensiones gemelas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1987, p. 114.

² BUCI-GLUKSMANN, Christine: *Estética de lo efímero*, Arena libros, Madrid, 2007, p. 41.

³ COLOMER, Jaume: *Análisis de la Situación de las Artes Escénicas en España*, Academia de las Artes Escénicas de España, Madrid, 2016, p. 109. Disponible en:
<http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/e160064.pdf>

chicos de 14 a 17 años consideran el ocio como diversión más que los adultos (55,9%), tiempo para dedicar a los amigos (47,6%), tiempo fuera del trabajo o la escuela (47,7%). Las personas entre 20 y 34 años consideran el tiempo libre o de ocio como tiempo de descanso y relajación (40%), otros como tiempo para dedicar a tu pareja (22%). Para personas entre 55 y 74 años, es el tiempo de no rendir cuentas a nadie (16%) y tiempo que puede dar a los demás (11%). La proporción de los que tienen una visión negativa de la vida es particularmente alta, entre las personas a partir de setenta y cinco años: el 12,3% de los casos encontró que el tiempo libre es vacío de soledad y para el 3,4% de los casos, es innecesario o pérdida de tiempo⁴.

En la estadística elaborada por el Ministerio de España en 2015, a partir de un estudio sobre hábitos y prácticas culturales, “el 22,7% de la población escucha música directamente en Internet, el 7,1% a través de emisoras de radio en Internet y el 19,6% mediante otro tipo de soportes”⁵. Los resultados indican que la asistencia a conciertos de Música Clásica tan solo alcanzó en 2015 un 8’6 (3.335 personas), apuntando, sin embargo, que “las actividades culturales más frecuentes, en términos anuales, son escuchar música, leer e ir al cine, con tasas del 87,2% (33.316 personas), el 62,2% y el 54%, respectivamente”⁶.

Que el público elija escuchar música en casa quizá tenga mucho que ver, con que asistir a un concierto de Música Clásica pueda generar estrés, dado que está sujeto a un horario determinado, de comienzo y de fin, así como a un ritual exquisito. Los señores de la música clásica nos dicen lo siguiente: venga usted al concierto, el único día que se programa, a la hora en punto que se programa, no venga más tarde porque no le dejamos entrar, no se mueva, no mire el móvil, no aplauda a destiempo, no tosa y no se levante hasta que termine. Es decir, una pérdida absoluta de libertad, que con algo deberíamos compensar⁷. En los conciertos de rock y los acontecimientos deportivos, se espera que el público grite para alentar y a menudo se desplace. En cambio, cuando se mira danza y música clásica formal, se espera que el público permanezca en sus asientos y aplauda amablemente o tal vez, ocasionalmente, se ponga de pie y diga “¡bravo!”⁸.

Renovar es urgente. Los estudios sobre la gestión de la Inteligencia Emocional ponen de manifiesto que cualquier ser humano al que se le imponen unas instrucciones y las

⁴ Véase ISTAT: *Spettacoli, musica e altre attività del tempo libero. Indagine multiscopo sulle famiglie "I cittadini e il tempo libero"* - Anno 2006, Istat, Roma, 2008, p. 12. Disponible en: http://www3.istat.it/dati/catalogo/20081031_00/inf_08_06_spettacoli_musica_tempo_libero_2006.pdf
Traducción nuestra.

⁵ Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2014-2015*, Gobierno de España, Madrid, p. 48.

⁶ *Ibid*, p. 37.

⁷ Véase Entrevista a Cristina SOBRINO DUCAY, Presidenta de la Sociedad Filarmónica de Zaragoza, en *Más música, por favor. Promoción de la cultura musical*. Disponible en: <http://entrevistas.masmusicaporfavor.com/2014/01/entrevista-cristina-sobrino-ducaý.html>

⁸ Véase UNESCO: *Cómo medir la participación cultural. Manual del marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009 n°2*, ONU – Instituto de Estadística de la UNESCO, 2014, p. 20.

hace tuyas, para integrarse en el grupo, pone en marcha “el deseo de insumisión ante la pérdida de libertad y la ganancia de soledad, de revelarse contra sus propias órdenes, empujado por la pasión de su marca emocional ancestral: conseguir su liberación y recuperar su dignidad. [...] Por el contrario, nosotros pensamos precisamente en no aislarnos, sino en comunicar y comunicarnos, en *interactuar* sin cesar”⁹.

Por otra parte, a pesar de los cambios en la forma de vivir y en la sociedad, el ritual del concierto, tal y como lo conocemos hoy, lleva 150 años perfectamente asentado: los carteles publicitarios, los anuncios en la prensa local, la suscripción a la temporada, las notas al programa, la escucha en silencio, los aplausos del público en momentos predefinidos y la sanción de la crítica. Pese a la revolución tecnológica, en el ámbito de la música clásica, el concierto sigue siendo la expresión más viva para experimentar este arte, pero el concierto de forma tradicional, como lo conocemos, está en recesión. Por otro lado, la música se vende, nos la podemos llevar a casa, aunque, sin lugar a dudas, la emoción de asistir a un concierto es algo insustituible. El reto es generar motivación en el público, al asegurarle un momento único de disfrute, como el acercarse a un auditorio a oír música, y lograr que sea totalmente accesible y placentero al espectador. El director de orquesta Baldur Brönnimann propone en su blog, que ya ha recibido más de 100.000 visitas, diez medidas para cambiar este formato: 1. Libertad para aplaudir entre los movimientos; 2. Afinar los instrumentos fuera de escena; 3. Poder utilizar los teléfonos móviles; 4. Los programas deberían ser menos predecibles; 5. Permitir llevar bebidas a las salas; 6. Los artistas deberían participar con el público; 7. Las orquestas no deberían tocar con frac; 8. Los conciertos deberían ser más aptos para familias; 9. Usar más tecnología; 10. Programas con una pieza contemporánea¹⁰.

Cuando visitamos un museo, los cuadros parecen estar esperando pacientemente, día tras día, para ser contemplados y, así, disfrutarlos cuando nosotros decidimos hacerlo. Los conciertos tienen una hora de comienzo, exigen puntualidad y no se repiten, como lo hacen las representaciones teatrales. Las obras de teatro nos dan varias opciones para ser vistas en directo, generalmente en un teatro. Los conciertos de música clásica son de función única. Quizás, el panorama es tan frágil que asusta experimentar.

El Social Media Manager para el sector cultural y violinista profesional David Peralta opina que, para un mejor futuro del sector de la Música Clásica, se hace necesario una reorganización “dando un giro a sus estándares de calidad y buscando fórmulas de financiación mixtas en las que confluyan recursos institucionales, privados y en las que la propia sociedad también participe. Para conseguirlo hay que cambiar radicalmente la mentalidad de los profesionales del sector y a través de ellos la de la propia

⁹ INIESTA MASMANO, Rosa: *Interactuando sin miedo*, Rivera Editores, Valencia, 2011, p. 161.

¹⁰ Véase REDACCIÓN: «Diez cosas que cambiar en los conciertos y atraer así a nuevos públicos», en MusicaAntigua.com, 2016. Disponible en: <http://www.musicaantigua.com/diez-cosas-que-cambiar-en-los-conciertos-y-asi-atraer-nuevos-publicos/>

sociedad”¹¹. Consultando las estadísticas de la Sociedad General de Autores de España, SGAE, en 2016 se mantiene un ascenso con respecto a 2015 en la mayoría de los indicadores de música clásica, siendo el número de recintos el único que arroja un resultado negativo, habiéndose perdido 481, manteniéndose 2.709. No obstante, si comparamos los indicadores actuales con los de 2008, se acumulan todo tipo de pérdidas en todos los indicadores: “Con relación a dicho año, las pérdidas acumuladas son las siguientes: un 19,4% de los recintos (671 menos), un 16,2% de los conciertos (2.887 menos), un 15,3% de los espectadores (843.559 menos) y un 12,6% de la recaudación (5.685.006 euros menos)”¹².

Hace ya bastante tiempo que está abierto un intenso debate: la música clásica necesita atraer a nuevos espectadores y atajar la crisis de público que está haciendo mella en las salas de conciertos de buena parte de Europa y Estados Unidos. Se han construido salas de música invirtiendo mucho tiempo y dinero, edificios sometidos a exigencias muy rigurosas de acústica, como es el caso del Auditorio de Zaragoza, grandes infraestructuras e inversiones públicas, mantenidas y programadas con dinero público, aunque parece que lo hecho no es suficiente para generar lo que sería la razón de todo esto: *público*.

El Anuario 2017 de la SGAE aconseja dinamizar el sector de la Música Clásica trabajando desde la cultura para romper con tantos años de conservadurismo, en los que ha prevalecido lo tradicional frente a la innovación, y generar “interés por crear nuevas vías de contacto con la sociedad [...] debemos convencer a ésta de la importancia de la cultura y la música como base de desarrollo intelectual y emocional de cualquier individuo, lo que ayudará sin duda a formar personas creativas, capaces de buscar soluciones de futuro a esta y cuantas crisis se presenten”¹³. El desafío es innovar y trabajar por y para la sociedad, consiguiendo que sea ella misma quien demande al sector de la cultura, por un lado, y a las instituciones y al sector privado por otro, cultura de calidad accesible para todos”¹⁴.

Los cambios en la sociedad actual afectan al Auditorio de Zaragoza, que se debe enfrentar a nuevos retos. Uno de los que más importantes es el de la apertura a la sociedad, creando ofertas viables para la consecución de nuevos espectadores. Esta transformación incluye especialmente las nuevas tecnologías y las innumerables posibilidades que nos ofrece los nuevos medios de comunicación a través de internet y muy especialmente a las redes o medios sociales”¹⁵. Disminuidas las audiencias y disminuido el presupuesto económico, debe conducirse un proyecto hacia objetivos que hagan más atractivo y sostenible el Auditorio y su programación propia de

¹¹ PERALTA, David: «Música clásica: una crisis anunciada», en *Social Media Música*. Disponible en: <https://davidperalta.es/musica-clasica-una-crisis-anunciada/>

¹² SGAE-CIMEC: *Anuario SGAE de la Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales 2017*, SGAE, Madrid, 2017, p. 18. Disponible en:

http://www.anuariosgae.com/anuario2017/RESUMEN_EJECUTIVO_2017.pdf

¹³ *Ibid.*

¹⁴ PERALTA, David: «Música clásica... *Op. Cit.*

¹⁵ *Ibid.*

conciertos y actividades musicales, para conseguir atraer nuevos públicos. El reto es la revisión y reelaboración del rol tradicional que ha venido desempeñando el Auditorio, así como abrirse a nuevas perspectivas y responsabilidades hacia su entorno, especialmente las educativas y las sociales.

Desde el otoño de 2015, el Auditorio ha estado trabajando en cómo mejorar la relación con su público. Tras un continuo descenso de asistentes y la consecuente caída de ingresos, la Sociedad Municipal Zaragoza Cultural decidió implantar un modelo de gestión orientado al ciudadano, a través de una política cultural del bien común, basándose en los criterios de participación, una gestión transparente y responsable, transformadora, cooperativa y transversal, accesible y crítica, buscando, así mismo, la sostenibilidad presupuestaria. Según Pierre Bourdieu, los gestores culturales son quienes compiten por los recursos, tanto materiales como simbólicos del sector, y de quienes cabe esperar su transformación.

De este modo, a los Gestores Culturales nos corresponde estudiar el escenario presentado en el párrafo anterior –conceptual, estructural y de contenido-, de forma que sirva para impulsar una cultura musical que apueste por lo social, haciendo posible el intercambio y la interacción de saberes de la ciudadanía, velar por el desarrollo de su capacidad crítica y participativa, sobre nuestras bases democráticas, de modo que se recupere y potencie un sentido social y comunitario, a través de la cultura musical.

1. El Auditorio-Palacio de Congresos de Zaragoza en la actualidad

El Auditorio-Palacio de Congresos (Auditorio de Zaragoza) es un edificio de grandes proporciones que, inaugurado el 5 de octubre de 1994, según diseño de Manuel Pérez Latorre, cuenta ya con una dilatada historia de veintitrés años. El complejo, integrado por el Auditorio y Sala Multiusos, constituye una instalación pionera por su versatilidad y por las posibilidades de utilización que presenta a lo largo de todo el año para acontecimientos musicales, congresos, convenciones, exposiciones sectoriales, grandes reuniones de empresa, ferias, actos políticos y sociales y actividades de todo tipo.

Según la Memoria de Actividades 2016 de la Sociedad Municipal Zaragoza Cultural S.A.U., en el apartado sobre el Auditorio-Palacio de Congresos, instalación que gestiona, declara como finalidad fundamental la de promover:

la cultura musical, con una especial atención a la música sinfónica y el conocimiento y difusión del patrimonio musical, sirviendo de espacio para grandes orquestas de alto interés y máxima calidad, siendo un promotor cultural de referencia nacional y que invite a los ciudadanos a experimentar emociones musicales que enriquezcan su vida. De forma complementaria, el Auditorio tiene la finalidad de albergar y promover eventos de carácter cultural, social, científico, mercantil, contribuyendo al desarrollo cultural, económico y social de la ciudad, atrayendo el mayor número posible de visitas de negocios nacionales e internacionales, integrando la ciudad en los

circuitos nacionales de grupos reconocidos.¹⁶

En dicha memoria, se considera que el Auditorio de Zaragoza garantiza, mejor que ninguna otra entidad o edificio, por un lado, espacios suficientes y adecuados de cara “al incremento de este tipo de actividades estratégicas para una ciudad media europea como es Zaragoza”¹⁷ y, por otro, que el Auditorio “ofrece los mejores servicios para la realización de congresos, convenciones y eventos, diferenciándose por la singularidad de sus instalaciones y la calidad del servicio prestado, siendo un colaborador de referencia en la consolidación de la cohesión social de la ciudad”¹⁸.



Imagen 1. Auditorio-Palacio de Congresos de Zaragoza

Los conciertos de Música Clásica son la principal actividad del Auditorio de Zaragoza, espacio reconocido internacionalmente por sus especiales características acústicas. La programación anual del Auditorio se estructura en varios apartados: programación propia del Auditorio, programación de diferentes entidades o asociaciones a través de convenios, actos municipales, actos de otras administraciones y actos privados. En la actualidad, existe un rendimiento por debajo de las posibilidades en todas las áreas, a saber: gestión económica y administrativa, gestión de los espacios del edificio, gestión de la programación y del público, gestión de marketing y comunicación y, por último, gestión de los recursos humanos.

A modo de evaluación, presentamos una matriz DAFO¹⁹ del Auditorio de Zaragoza en

¹⁶ Memoria de Actividades 2016 de la SOCIEDAD MUNICIPAL ZARAGOZA CULTURAL S.A.U., Concejalía de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, Zaragoza, 2017, p. 67.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ “[La matriz] DAFO da una visión simplificada de [los análisis realizados con el objetivo de facilitar una visión de conjunto que nos permita inducir relaciones causa-efecto, que presentamos después en unos diagramas de síntesis]: COLOMER, Jaume: *Análisis de la Situación de las Artes Escénicas en España*, Academia de las Artes Escénicas de España, Madrid, 2016, p. 97. Disponible en:

la Actualidad, lo que nos permitirá conocer el estado actual en el que se encuentra el Auditorio de Zaragoza, para poder plantear después, desde una base sólida, acciones y estrategias de futuro.

MATRIZ DAFO

	Fortalezas	Debilidades
A n á l i s i s i n t e r n o	<ul style="list-style-type: none"> . Edificio reconocido internacionalmente . Espacio con mucha versatilidad . Edificio preparado tecnológicamente . Grandes espacios por aprovechar . Momento de cambio y renovación . Acústica internacionalmente reconocida . Estandarte de calidad en instalaciones . Ciclos de música ya consolidados . Nuevas Orquestas Residentes . Auditorio muy bien considerado por las mejores orquestas e intérpretes del mundo . Altos estándares de calidad . Bien comunicado en la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> . Edificio marcado por exclusividad y élite . Edificio desconectado de la ciudadanía . Mala comunicación y marketing insuficiente . Accesibilidad Universal mejorable . Envejecimiento y pérdida de público . Programación sin adaptar a la demanda . Ausencia de proyectos a largo plazo . Escasa aplicación de nuevas tecnologías . Sin sistema de evaluación . Escaso interés de patrocinadores . Cafetería poco atractiva y sin oferta . Sin compromiso medioambiental
	Oportunidades	Amenazas
A n á l i s i s i n t e r n o	<ul style="list-style-type: none"> . Mejoría en economías familiares . Sociedad más estimulada para ocio . Más presupuesto en administraciones . Mejor voluntad política . Concierto: experiencia insustituible . Nuevas tecnologías de difusión: RRSS . Potentes herramientas de comunicación . Ciudad muy bien situada para giras . Entorno Universitario: zona al alza . Más facilidad de acuerdos con Agentes 	<ul style="list-style-type: none"> . Desinterés por la música clásica y culta . Sociedad apantallada y apresurada . Adquisición fácil de música "libre" . Productos sustitutivos: Cds y DVDs . Gestiones políticas cortoplacistas . Escasez de subvenciones y patrocinios . Música no incluida en planes educativos . Inestabilidad política en el país . Falta de redes culturales locales . Formato arcaico del concierto clásico

<http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/e160064.pdf>

Las circunstancias actuales económicas, sociales y políticas son muy distintas de las que existían, cuando se originaron los equipamientos culturales del Auditorio de Zaragoza. En la actualidad, necesita de la innovación para convertir las debilidades arriba expuestas, en fortalezas que interaccionen con las que ya posee. La gestión debe afrontar nuevos hábitos y consumos culturales, que conlleven nuevas estrategias de programación y un nuevo plan de usos, dificultades económicas y la implantación de las nuevas tecnologías, que mejoren el funcionamiento administrativo, el ambiental y que optimicen los tiempos y costos, para alcanzar la eficacia deseada.

2. Construyendo un nuevo paradigma europeo: el Auditorio de Música de Zaragoza

Según declaraba, en 1999, el famoso director de orquesta Riccardo Muti, “ningún estado de Europa ha conseguido las infraestructuras musicales de las que se ha dotado España en tan poco tiempo. Es todo un ejemplo”²⁰. A comienzos del siglo XXI, contábamos en España con una veintena de auditorios de música, algunos aún por inaugurar entonces, y se había desplegado una infraestructura que parecía imparable.

El auditorio es un equipamiento cultural cuya construcción viene señalada por distintas exigencias. Algunos han sido planificados para servir como sedes de las orquestas locales, como el Nacional de Madrid, el Palau de la Música de Valencia, el Auditori de Barcelona, el Euskalduna de Bilbao o el futuro “Príncipe Felipe” en Oviedo. Con la intención de recibir a la JONDE se construyó el de Cuenca [...]. En otros ejemplos, el edificio ha sido un estímulo para la creación de conjuntos propios más o menos estables. Tal es el caso de Zaragoza, Murcia, Santiago de Compostela o La Coruña. Con el fin de servir a las actividades de la localidad se diseñaron los de Avilés, Santander y Lérida. Ejemplos especiales son los de Las Palmas y San Sebastián, imprescindibles para sus respectivos festivales, pero que también recibirán a las orquestas propias.²¹

Son miles de millones de gasto lo que cuesta el funcionamiento de los auditorios españoles. Una salida hacia la amortización fue, y sigue siendo, compaginar la actividad musical con congresos y otros actos. En esta salida, la polémica esencial se suscita cuando se piensa en un auditorio sin sala de ensayos, lo que, por una parte, paraliza otras actividades que podrían llevarse a cabo y, por otra, ha obligado al alquiler de salas para tal fin o a la construcción anexa de las mismas. Auditorio-Palacio de congresos ha sido la combinación para hacer viable el gasto. Si bien es verdad que ejemplos como el Auditorio de Madrid deben depender para su actividad paralela de los ensayos de la Orquesta Nacional, existen otros casos, como la Orquesta de Euskadi, que disfruta de un espléndido local de ensayos y sólo necesita el Auditorio Kursall para los conciertos. Al lado del Auditorio “Alfredo Kraus” se tuvo que construir una sala para que trabajase la Filarmónica de Las Palmas, sin interferir en el resto de la programación. Para Enrique Rojas, gerente de la Orquesta de La Coruña y cabeza

²⁰ IBERNI, Luis G.: «Auditorios: ¿salas de música o multiuso?», en *El Cultural*, 14/02/1999. Disponible en: <http://www.elcultural.com/revista/musica/Auditorios-salas-de-musica-o-multiuso/13497>

²¹ *Ibid.*

rectora del auditorio de su ciudad, “ésta es la solución más adecuada. Si en principio puede parecer la más costosa, a medio plazo se recupera la inversión con creces”²².

El Auditorio de Zaragoza, quizá el más espectacular de los que se hicieron a finales del S. XX –se llegó a hablar de más de diez mil millones- levantó mucha polémica en su momento, pero la intensa actividad que desarrolla elimina cualquier duda sobre la inversión. No obstante, se producen críticas constates ante la falta de rendimiento de las instalaciones del Auditorio, el carácter obsoleto de la relación con el público y la escasez de propuestas innovadoras, lo que da pleno sentido a nuestro trabajo. Para poder proponer mejoras en el rendimiento, vamos a pasar a analizar y evaluar los últimos tres años de gestión en cada una de las áreas, proponiendo, como ya hemos anunciado, mejoras concretas en cada una de ellas.

2.1. EL EDIFICIO

El arquitecto, por el ordenamiento de las formas, obtiene un orden que es pura creación de su espíritu; por las formas, afecta intensamente nuestros sentidos, provocando emociones plásticas; por las relaciones que crea, despierta en nosotros profundas resonancias, nos da la medida de un orden que se siente de acuerdo con el del mundo, determina reacciones diversas de nuestra mente y de nuestro corazón; y entonces percibimos la belleza.
Le Corbusier

Hacia finales del siglo XIX, los arquitectos tienen poco conocimiento de la acústica y sus diseños topológicos de salas de concierto se basan en modelos existentes. Sin duda, el más exitoso fue el conocido como “caja de zapatos”, capaz de acoger entre 1.500 a 2.000 espectadores: morfológicamente, se trata una habitación rectangular, estrecha, de techo alto y con el suelo horizontal. La orquesta, rodeada por una galería, se sitúa en un extremo. El resultado acústico es una sala resonante, con un tono pleno y rico. La más admirada de estas salas antiguas en Europa es la Grosser Musikverinssaal de Viena.



Imagen 2. Grosser Musikverinssaal de Viena

²² *Ibid.*

Numerosos tratadistas publicaron escritos en el siglo XVIII, en los que abordaban todo tipo de cuestiones relacionadas con el diseño y la edificación de salas teatrales y operísticas. Sin embargo, la mayor parte de los razonamientos y juicios relacionados con la acústica, que encontramos en todos ellos, no gozan de respaldo científico alguno que los avale. Es más, como “hasta finales del siglo XIX, la acústica era considerada una ciencia inexacta y, en consecuencia, no resulta extraño que continuamente aparecieran explicaciones esotéricas, a través de las cuales se pretendían aclarar los “misterios” de esta materia”²³. Como en tantas facetas de la evolución humana, la fortuna, la intuición y la experiencia fueron las claves que permitieron mejorar constantemente los modelos teatrales, optimizando el resultado visual y sonoro de las salas. De hecho, se considera que la acústica arquitectónica (acústica de salas) como ciencia, como rama específica de la física, nace con las investigaciones llevadas a cabo por W. C. Sabine²⁴:

para considerar lo que hoy denominamos acústica arquitectónica, como una rama científica de la acústica, hay que esperar hasta finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando se suceden una serie de trabajos realizados en la universidad de Harvard, por el físico W.C. Sabine (1868-1919), que más tarde se reunirían en un texto de referencia: *Collected papers on Acoustics*, publicado por Harvard University Press, en 1922. La ecuación de Sabine para la obtención del tiempo de reverberación, publicada en su famoso artículo *Reverberation*, ha sido para la acústica arquitectónica, y más concretamente, para la acústica de salas, lo que en su día pudo ser la ley de Ohm para la electricidad o la ley de Hooke para la elasticidad.²⁵

Lo que interesa al investigar sobre la acústica de las salas de concierto es que el sonido de la fuente emisora no se perciba como ruido²⁶, sino como sonido cuya recepción y percepción pueda potenciarse a través de la geometría, que define la dimensión espacial del recinto, y los materiales a usar en su construcción. Cuando un espacio presenta un tiempo de reverberación excesivamente alto, se dice que se trata de un recinto acústicamente vivo, lo que significa que se produce una mala inteligibilidad. La cuestión está en el equilibrio, en encontrar la *curva tonal* correcta, pues una reverberación excesivamente apagada supone que no llegue el sonido plenamente, a pesar de sea correcta la inteligibilidad.

²³ CARRIÓN ISBERT, Antoni: *Diseño acústico de espacios arquitectónicos*, Iniciativa Digital Politècnica, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, 2004, p. 23.

²⁴ Véase BARBA SEVILLANO, Arturo; GIMÉNEZ PÉREZ, Alicia: *El Teatro Principal de Valencia. Acústica y Arquitectura Escénica*, Teatres de la Generalitat y Universitat Politècnica de València (coedición), Valencia (España), 2011.

²⁵ LEÓN RODRÍGUEZ, Ángel Luis: *Acústica y rehabilitación en teatros de Andalucía*. Universidad de Sevilla, 2007, p. 32.

²⁶ El Documento Básico de protección frente el ruido (DB HR), del Código Técnico de la Edificación (CTE) demanda que en los edificios se verifique el cumplimiento de ciertas exigencias y condiciones, entre las que se encuentran algunas relativas al acondicionamiento acústico de recintos. Se trata de exigencias sencillas y limitadas a determinados tipos de recintos con la única pretensión de controlar en ellos el tiempo de reverberación, bien directamente (estableciendo el valor mínimo de este parámetro), bien indirectamente (estableciendo una cantidad mínima de absorción acústica total).

A lo largo del siglo XVII, la construcción de edificios teatrales y su evolución formal fue vertiginosa, configurando pronto un modelo teatral canónico, que ejerció su hegemonía en Europa, durante los siglos XVIII y XIX: el llamado teatro de ópera “a la italiana”. Los arquitectos experimentaron con cámaras de resonancia y otros ingenios acústicos similares, para optimizar su respuesta sonora, siendo, en esto, un antecedente directo de la actual ingeniería acústica de los modernos auditorios²⁷.

La gran música sinfónica del romanticismo encontrará su espacio natural en los grandes auditorios de planta rectangular del siglo XIX (conocidos como *shoebox*), cuya acústica sigue siendo considerada hoy en día óptima (Musikverein de Viena, 1870; Concertgebouw de Ámsterdam, 1888; Symphony Hall de Boston, 1900). Esta incipiente tipología de auditorios nacerá como evolución de los salones palaciegos del siglo XVIII, y dará lugar a una rama arquitectónica evolutiva paralela, que se alejará de las tipologías teatrales, al afrontar unas necesidades y unos usos claramente diferentes, ya que su razón de ser es la música sinfónica pura, desprovista de toda escenografía. En paralelo a los grandes auditorios surgirán también pequeñas salas de planta frecuentemente rectangular, destinadas a albergar reducidas agrupaciones camerísticas²⁸.

2.1.1. Análisis

Acústica y arquitectura del Auditorio

El edificio del Auditorio–Palacio de Congresos de Zaragoza se convierte por la diversidad de su equipamiento en un espacio privilegiado para la música, la comunicación, el arte, el intercambio, el espectáculo, un espacio posible para la dotación de las más modernas tecnologías al servicio de la cultura. Su mejor sala de conciertos, la Sala Mozart, está creada para ofrecer una acústica óptima: toda forrada de madera, funciona como un instrumento musical más, según el modelo de Sala de la Filarmónica de Berlín.



Imagen 3. Sala Mozart. Auditorio de Zaragoza

²⁷ Véase BARBA SEVILLANO, Arturo: «Arquitectura teatral, historia y acústica: el sonido de los teatros», en *Música oral del Sur: revista internacional nº 10*, Junta de Andalucía. Consejería de Educación, Cultura y Deporte, 2013, pp. 147-167.

²⁸ *Ibid*, p. 270.

El edificio articula el espacio mediante rampas laterales que descienden desde la cota «0» hasta la cota «-5», donde se sitúa la plaza que da acceso a la Sala Multiusos, que forma parte del conjunto, y a los diferentes servicios.



Imagen 4. Plaza de acceso a la Sala Multiusos del Auditorio de Zaragoza

La Sala Multiusos es un espacio porticado, que queda limitado por dos grandes machones de obra de fábrica de ladrillo, permitiendo el paso compositivo entre un edificio y otro en el conjunto. Está construido mediante una columnata de gran escala sobre la que apoya una cubierta, construida mediante vigas de acero corten y dispuesto todo el conjunto como un elemento exento de la caja que alberga el Foyer y las salas, diferenciando así el espacio de una manera más ligera y ayudando a resolver compositivamente, por un lado, la fachada del edificio y, por otro, trata de cualificar el conjunto frente al resto de edificaciones, de tal forma que explicita desde ahí, el carácter no doméstico del edificio y su uso público, produciendo un espacio intermedio entre la calle y el Foyer del Auditorio.

El Auditorio queda precedido por un espacio porticado que lo envuelve en tres de sus fachadas, quedando la posterior como medianil y eje de servicios con la Sala Multiusos.



Imagen 5. Auditorio de Zaragoza. Fachada principal y lateral porticadas

El espacio del foyer o vestíbulo se resuelve al mismo nivel y para todos los espectadores, tanto para el acceso, como para la espera y el paseo, ya que sitúa también el lugar del descanso, el guardarropa o la cafetería, así como los servicios. A un segundo nivel por debajo de la cota de rasante, se encuentra el resto de servicio del Auditorio: oficinas, camerinos, etc.



Imagen 6. Vestíbulo visto desde arriba

Las salas, tanto la sinfónica como la de cámara, están totalmente forradas de madera, ahondando en la idea de instrumento musical. A éstas se llega a través de unas escaleras preparadas acústicamente para separar exterior de interior. En las salas, dominando el tono de la madera de Eyong²⁹, se desarrolla el espacio para la música, muy geométrico en su forma y lo más abstracto posible, ayudado en ello por las necesidades acústicas que planteaba la sala en cuanto a la reflexión del sonido y tratando ser, desde su abstracción y color, simplemente el apoyo de la música, del sonido que cuando se produce es el que realmente llena el lugar y hace posible la existencia de dicho espacio. El público se coloca a modo de teatro romano, en extensión y alrededor del escenario, y sólo unos quiebros producidos por necesidades acústicas varían y a la vez proponen una visión mucho más dinámica del espacio.

Los espacios servidores del Auditorio aparecen por debajo de la cota de rasante, aprovechando la normativa que obligaba a deprimir parte del edificio. Estas dependencias se relacionan verticalmente con el resto del Auditorio y horizontalmente con las salas, a partir de sus escenarios, de tal forma, que los músicos pueden prácticamente acceder a pie llano a las salas.

Fundamentalmente, se sitúan en este nivel los camerinos colectivos en número de cuatro, así como los camerinos individuales en número de seis, las salas de ensayo en número de once, que cuando el Auditorio funciona como Palacio de Congresos, pasan a ser salas de ponencia. Debajo del escenario de la sala principal y situado entre la cota -5 y la -10, existe una sala de ensayo con posibilidades de uso como sala de conferencias. Así mismo, en la cota -5 se sitúa el servicio administrativo del Auditorio, así como la sala de control de todo el conjunto. En la cota -10 se halla la sala de instalaciones con las máquinas de producción de frío y calor, los centros de transformación, los cuartos de baja, grupo electrógeno, etc.

La fachada del edificio construida detrás del espacio porticado trata de resolver y controlar lo más ordenadamente posible la gran longitud de la misma, 110 m. por 60 m., aproximadamente. Para ello se opta por un elemento repetitivo que tiene como intereje 8,50 m., que es el módulo sobre el que se ha construido todo el edificio. Este elemento consta de dos pilastras planas perfiladas con acero y que sostienen un gran vitral hecho a base de carpintería metálica y alabastro y termina de componerse con una gran pieza en estuco verde. En su interior, el módulo alberga, dependiendo de su situación, las puertas de emergencia, los elementos de iluminación cenital de las salas de ensayo o ponencias, así como las puertas principales o taquillas; la gran pieza de

²⁹ También llamado Sterculia, Yellow (White) Sterculia, Okoko, Bi, Bonge, N'chong, N'zong, Bongo. El color es amarillo claro o blanco cremoso. Presenta veteados de color blanco. No se diferencia la madera de albura de la del duramen. Procede de África y se usa como contrachapado en salas de concierto, teatros y museos. Podemos describir sus propiedades como madera pesada, medianamente nerviosa, semidura, de chapa apta, un mecanizado sin problemas, así como su encolado, clavado y atornillado. En su acabado, se aplica un tratamiento previo con tapaporos. Su fibra es recta o ligeramente entrelazada. Tiene un tacto grasiento. Duramen varía entre poco impregnable y no impregnable, albura impregnable. Véase «Especies de madera», en *Aitín*. Disponible en: <http://infomadera.net/modulos/maderas.php?id=103>

estuco verde pasa a ser tres grandes bronce de Fernando Sinaga, que enfatizan la entrada. La disposición continua de este elemento repetitivo permite situar los accesos de forma que, sin romper la continuidad del edificio, sí ayudan a determinar el lugar de acceso.



Imagen 7. Entrada al Auditorio

El espacio del Foyer aparece limitado por muro de fábrica de ladrillo y vitrales de hierro y alabastro, siendo todo el espacio cubierto por una gran celosía, formada por vigas de gran canto (3,40 x 0,90 m.), establecida según un módulo de 8,50 x 8,50 m., situando en sus encuentros las grandes columnas con una altura de 15 m. que caracterizan el Foyer. En el ámbito de los espacios que conforman la celosía, se sitúan unas cúpulas de madera colocadas separadas de los lados y mediante la luz cenital que envuelve a éstas, a la vez que se aligera el conjunto, que de otra forma resultaría pesado. La disposición del techo es continua visualmente, quedando separado el conjunto del cerramiento de las salas, tratando de explicitar de esta manera la caja dentro de la caja. Esta gran celosía queda libre cuando pasa por encima de las salas, apoyada sobre columnas forradas de acero corten en su base y de madera de Eyong en el resto. El forro de madera oculta todo el sistema de instalaciones, tanto de aire acondicionado, como de megafonía o tomas eléctricas, etc.

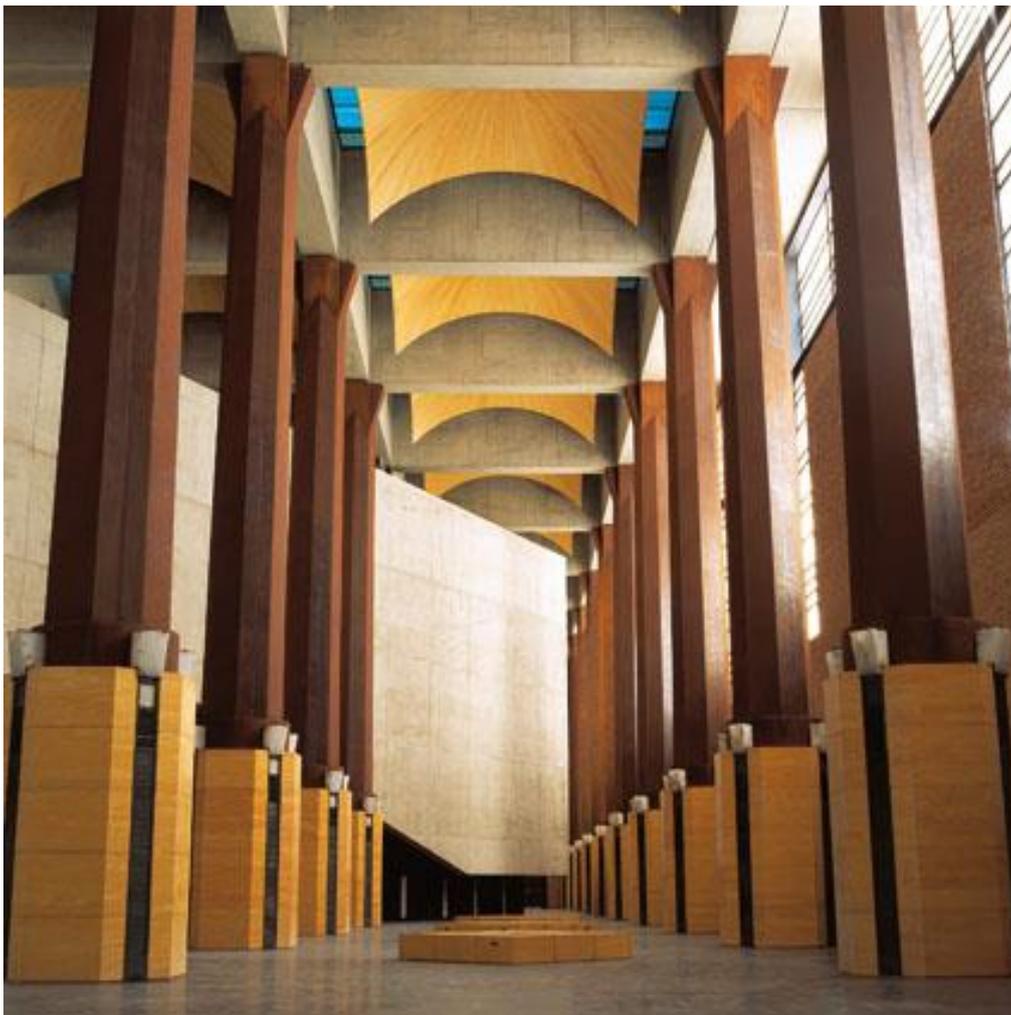


Imagen 8. Sala Hipóstila

El pavimento de piedra de Calatorao establece un dibujo que permite resolver de una manera uniforme y sin sobresaltos su unidad. En parte de este espacio isótropo, se han tratado de salvar las visiones en escorzo del conjunto, situando la construcción que alberga las salas, tanto sinfónicas como de cámara. Las paredes de hormigón de éstas están formalmente tratando de explicar el paso del foyer al lugar de la música.

2.1.2. Evaluación

Según la información que podemos encontrar en la página Web del Auditorio de Zaragoza³⁰: las salas y el equipamiento del Auditorio, por su diversidad, se convierte en un espacio privilegiado para la música, la comunicación, el arte, el intercambio, el espectáculo, un espacio dotado en la Sala Mozart de las más modernas tecnologías al servicio de la cultura. Sin embargo, en nuestra opinión y a juzgar por la información obtenida, no se aprovecha más que una pequeña parte de su potencial.

El edificio del Auditorio constituye un complejo cultural y musical con una extensión de 22.739 m², en el que se integran:

³⁰ auditoriozaragoza.com

- La Sala Mozart. Con una superficie de 1.800 metros cuadrados y 1.992 butacas, se le confiere sin lugar a dudas el reconocimiento de “Sala Sinfónica”. De prestigio internacional, esta sala es admirada por todos los grandes artistas que la visitan. Esta sala goza de gran tamaño y aforo, (1.992 butacas; prácticamente las mismas que tiene el Auditorio Nacional³¹ de Madrid o L’Auditori de Barcelona). En la Sala Mozart, el público se coloca a modo de teatro romano alrededor del escenario y se consigue una visión mucho más dinámica del espacio. Con inmejorable acústica, está, de igual modo, completamente dotada de todos los equipamientos necesarios para cualquier presentación conferencia, videoconferencia o grabación.

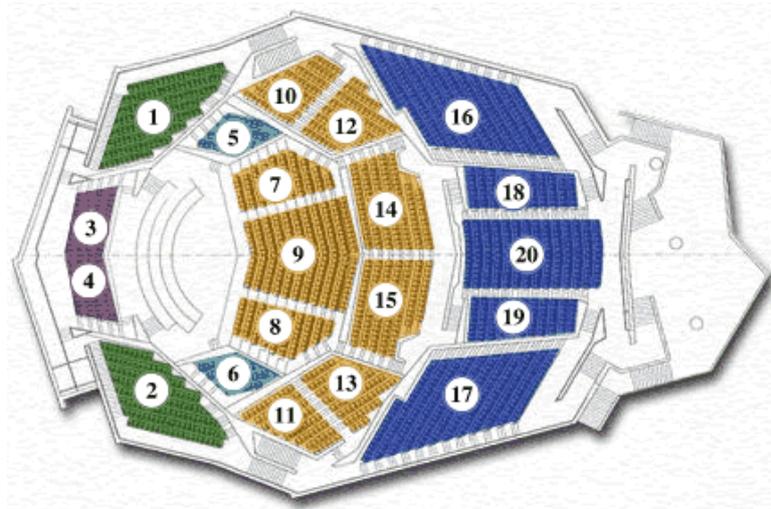


Imagen 9. Aforo Sala Mozart



Imagen 10. Sala MOZART. Capacidad: 1.992 plazas

³¹ Véase <http://www.auditorionacional.mcu.es/es>

- La Sala Luis Galve (Sala de Música de Cámara). Ocupa una superficie de 420 m², con un escenario de 120 m², cuya longitud máxima es de 20 m y su anchura máxima de 10 m. Tiene capacidad para albergar a 429 personas. La potencia eléctrica instalada es de: iluminación escénica: 14.000 W y sonorización: 3.000 W. Cuenta con servicio de traducción simultánea por infrarrojos en tres idiomas, equipamiento y control de sonido, equipo de grabación audio-vídeo, circuito cerrado de TV, Videopresentador (conexión a gráfico y PC, proyección de opacos y transparencias, etc.), pantallas de proyección LCD e interconexión de señales audio y vídeo entre las salas.



Imagen 11. Sala LUIS GALVE (Sala de Cámara). Capacidad: 429 plazas

- Sala MARIANO GRACIA. Cuenta con una superficie de 350 m². El escenario se extiende 200 m², con una longitud máxima de 25 m y una anchura máxima de 6 m. Tiene capacidad para 200 personas. Cuenta con servicio de traducción simultánea por infrarrojos en tres idiomas, equipamiento y control de sonido, equipo de grabación audio-vídeo, circuito cerrado de TV, Videopresentador (conexión a gráfico y PC, proyección de opacos y transparencias, etc.), pantallas de proyección LCD e Interconexión de señales audio y vídeo entre las salas. El gran problema de esta sala reside en que no es accesible para las personas discapacitadas, por lo que apenas se usa.



Imagen 12. Sala MARIANO GRACIA. Capacidad: 200 plazas

- La Sala Hipóstila del Auditorio, con 3.800 metros cuadrados de superficie, cuenta con 56 columnas dotadas de toma eléctrica, telefónica y megafonía. Apta para exposiciones, stands, presentación de productos, zona de descanso, etc. En el centro se encuentran las maravillosas Sala Sinfónica Mozart y Sala de Cámara Galve.

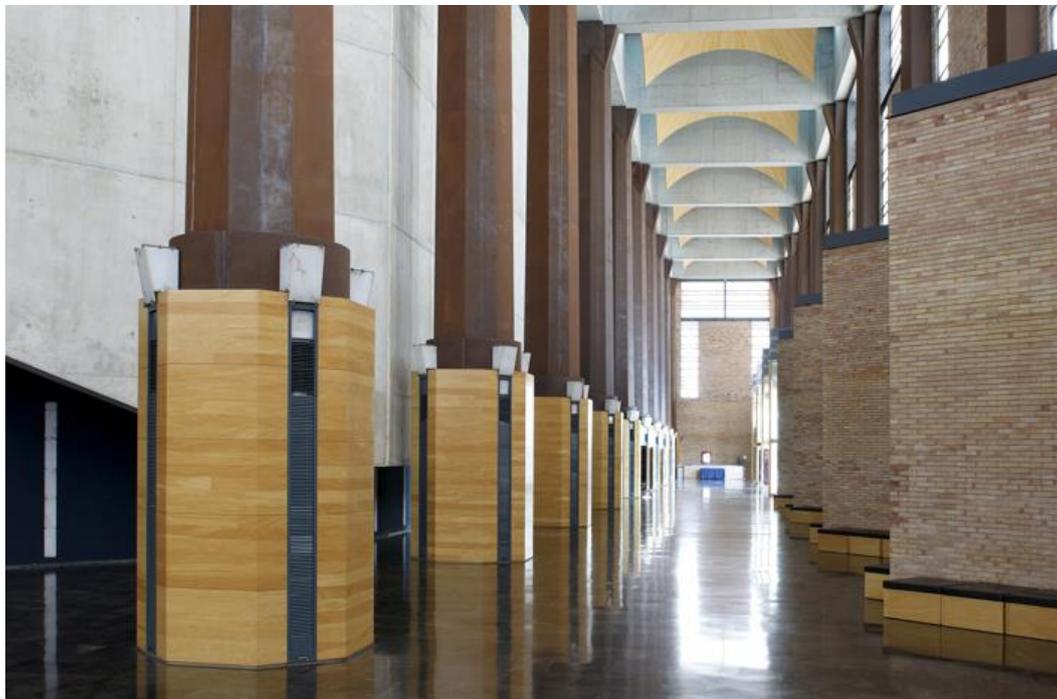


Imagen 13. Sala Hipóstila

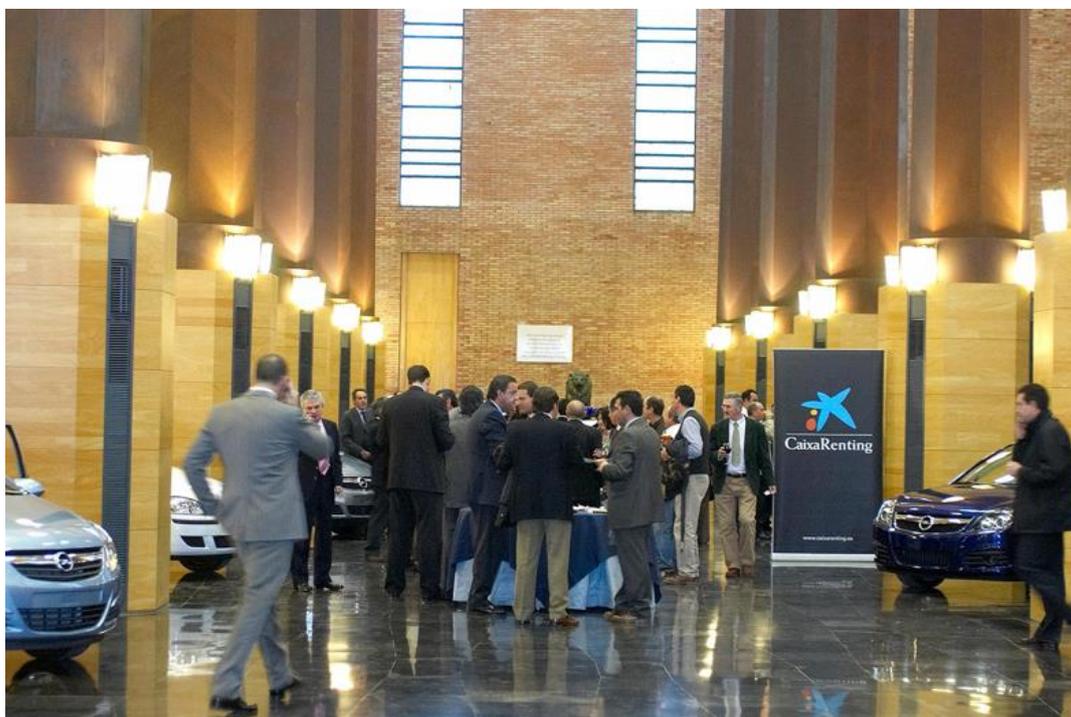


Imagen 14. Exposición en Sala Hipóstila

- SALA MULTIUSOS. Diferencia el espacio de una manera ligera y ayudando a resolver compositivamente su uso público. Produce un espacio intermedio entre la calle y el Auditorio.



Imagen 15. Sala MULTIUSOS. Capacidad: 5.250 plazas de pie o 2.500 plazas sentados.

- 10 Salas de ensayo-reuniones (transformables y adaptadas para comisiones y ponencias). Capacidad: de 10 a 100 plazas.

- Sala de Videoconferencia. Capacidad: 10 plazas (con posibilidad de interconectarse con el resto de las Salas).

- Espacios comunes, cafeterías, guardarropa, oficinas, camerinos, almacenes, espacios exteriores de servicio, áreas de instalaciones y de control técnico del edificio.

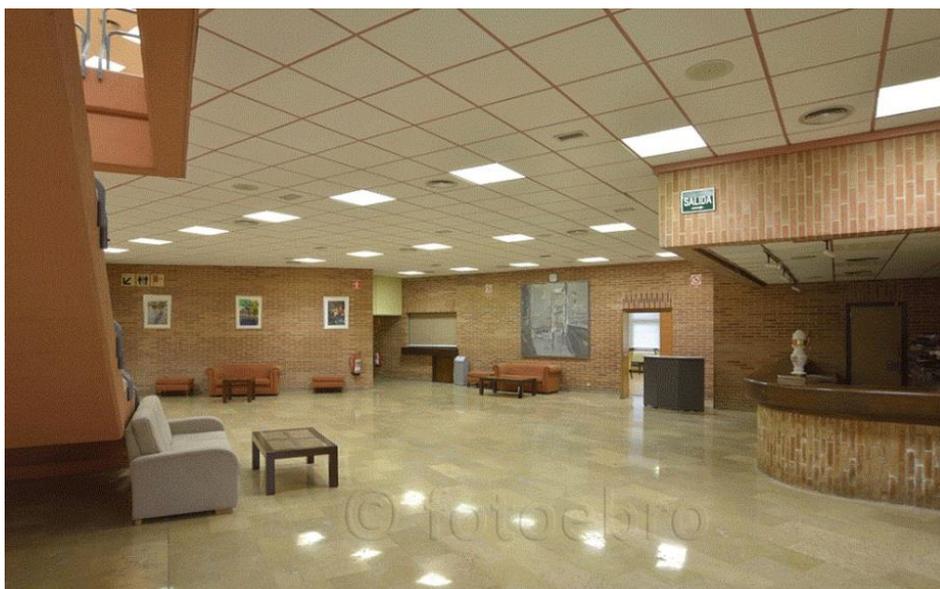


Imagen 16. Hall. Guardarropa

Ya tenemos una marca con identidad visual: “El Auditorio”, que conoció un posicionamiento muy fuerte y liderazgo y transmitió valores, basados en la elegancia, el lujo y exclusividad. Ahora, el Auditorio, a través de nuevos valores con los que se relacione, debe conseguir un nuevo posicionamiento en la mente del público, creando una renovada marca, diferenciándose de los valores de antaño, a través del programa de *branding* que constituye en sí mismo en su conjunto el presente trabajo. Conseguir generar estos nuevos valores, fundamentados en un Auditorio para todos los ciudadanos, en la mente de los consumidores, creará un nuevo posicionamiento de este Auditorio en la mente de todos. Las marcas son importantes por los valores que transmiten, que las distinguen y crean su propia personalidad.

Antes era posible elegir entre productos o servicios basándose en el precio o la calidad. Hoy en día, en la mayoría de las actividades, eso ya no es posible. Esa diferencia es casi inapreciable. A un producto o empresa ser tan bueno como los demás sólo le sirve para seguir en carrera, para no quedar relegado. Antes se imponía el valor de uso. Ahora el principal valor del producto es la marca. Por lo tanto, son los factores emocionales los que influyen a la hora de elegir un producto o servicio. Ese vínculo emocional se da a través de la marca. Las marcas ya son parte del mundo de la cultura. Cuando compramos un producto no compramos sólo el producto, sino el conjunto de discursos que son parte de la mercancía. La marca se convierte en una experiencia integral que nos hace sentir ser parte de un grupo determinado. La marca, además de identificar al producto, identifica al consumidor. La marca no es un elemento que le aporta algo al negocio, sino que la marca es el negocio.³²

2.1.3. Estrategias de mejora

En primer lugar, para conseguir los objetivos propuestos, se necesita un nuevo enfoque. Es preciso un nuevo modelo de pensamiento y de gestión cultural, que dé nuevas funciones y usos al edificio. El edificio es sumamente importante. No olvidemos que es más permanente que cualquier concierto. La idea fundamental parte de convertir el Auditorio de Zaragoza en un espacio socio-cultural abierto a los ciudadanos, y no solo a las personas que asisten a los conciertos, logrando que los ciudadanos se sientan identificados con el edificio y con todo lo que se vive en él. Además, pueden introducirse también mejoras medioambientales y de accesibilidad, que permitan optimizarlo mucho más. Las estrategias de mejora que siguen atienden a todos los objetivos, incluso al de mejora de la programación, pues ésta va a desarrollarse allí.

Tenemos la ventaja de tener un hall que goza de una superficie de 3.800 metros cuadrados y cuenta con 56 columnas, dotadas de toma eléctrica, telefónica y megafonía. En el centro, se encuentran las maravillosas Sala Sinfónica Mozart y Sala de Cámara Galve. El hall rodea estas dos salas por completo y debe ser para el visitante un sitio acogedor y agradable.

³² LODOS, Hernando: «Lo emocional en las marcas», en *Open DC*. – Universidad de Palermo, Abril 2011, p. 1. Disponible en: http://www.palermo.edu/dyc/opencdc/opencdc2011_1/036.pdf

1. Las puertas de entrada deberán permanecer abiertas a todos los ciudadanos y no solo a las personas que asisten a los conciertos. Así, el Auditorio se convertirá en un centro abierto. La entrada o ticket específico, para asistir a los diferentes conciertos, se solicitará en las propias puertas de acceso a las salas Mozart o Galve.

2. La Cafetería del Auditorio, manteniendo coherencia con la personalidad del espacio, debe resultar acogedora y agradable, cálidamente iluminada, con mesas y sillas cómodas, que inviten a la charla, con cargador para cualquier dispositivo móvil, integrado en las mesas, y Wifi libre. No se precisará de cocina. En la barra, habrá sencillas propuestas para degustar: buen producto, buen café, deliciosa bollería y apetecibles mini-bocadillos (deberán contemplarse todas las intolerancias: lactosa, gluten...). La cafetería también ofrecerá la prensa del día, así como contará con una mini-biblioteca, dotada de libros (biografías de músicos, por ejemplo) y revistas relacionados con el ámbito musical, solo para uso interno.

3. A lo largo del hall habrá grupos de **asientos cómodos y confortables**, con respaldo. Sustituyendo a las actuales bancadas sin respaldo. No olvidemos a las personas mayores que disfrutaban de los conciertos en el Auditorio y se les debe tener en consideración.

4. Colocar **Pizarras Informativas**, que se utilizarán para anunciar el menú de la cafetería, tanto en la cafetería como en la terraza exterior. La pizarra de tiza ha vuelto transformada en fascinantes posibilidades de expresión y decoración, y ahora son portadoras de menús en lugares de moda. Desde hace ya un par de años, las pizarras son una tendencia imparable y resultan muy atractivas visualmente. Dada la altura del Hall, pueden tener un diseño de altura y así hacerlas estéticamente ligadas a la personalidad del Auditorio.

5. En contraste a las tradicionales pizarras, podemos ser pioneros y ofrecer también un sistema innovador de **carta digital customizada**, que da un vuelco a los menús tradicionales y que está empezando a implantarse, aunque todavía no es muy conocido el sistema. Además de que agiliza y personaliza el servicio, muestra imágenes de los productos que hay listos para su consumo en la cafetería, por lo que incita dicho consumo.

6. En la fachada principal del Auditorio, crear una terraza: **La Terraza del Auditorio**, que pertenecerá a la Cafetería del Auditorio. Ofrecerá los mismos servicios que ofrezca la Cafetería del Auditorio. En esta terraza, se deberán colocar estufas que proporcionen calor durante el invierno. En este espacio, en primavera y otoño por la tarde, se disfruta de un agradable sol y se puede convertir en un lugar de encuentro perfecto y espacio para fumadores. El buen funcionamiento de esta Cafetería y de su Terraza será parte del éxito del nuevo público del Auditorio. Al funcionar también como lugar para el ocio, acudirán personas que seguramente nunca hayan ido al Auditorio a escuchar un concierto, pero al conocerlo, se abre la posibilidad de que se despierte su interés, convirtiéndose en público potencial para los diversos acontecimientos, que se lleven a cabo. Se pretende que los zaragozanos sientan con

orgullo su auditorio y que, aunque no vayan en un principio a los espectáculos, hablen de él.

7. Una forma de *acercar la música al ciudadano* –lo que constituye uno de nuestros objetivos, es colocar **un piano en el Hall**, a disposición de todo el público que lo desee, abierto y disponible, para que se toque y se disfrute. Esto se viene haciendo ya en muchos espacios públicos en Centroeuropa y hace tiempo que se hace en España. Lo que se pretende es romper las barreras sociales, culturales y mentales que existen en relación a la música. El piano es un instrumento caro, por lo que muchas personas no tienen fácil acceso a él. Facilitar el acceso a la maravillosa experiencia de tocar el piano, dar rienda suelta a la espontaneidad, la improvisación e imaginación, tocar e inventar con total despreocupación. Cualquiera que lo desee podrá disfrutar de la experiencia de tocar y escuchar uno de los instrumentos musicales más imponentes y que más emociones y sentimientos provoca. Niños, mayores, jóvenes... todos podrán hacerse sus propias fotografías o grabar su propio vídeo tocando el instrumento para después compartirlo. Cuando sea de interés, este piano será utilizado para amenizar **La Cafetería con Música de Jazz**.

8. Al término de los conciertos, **deben permanecer abiertas todas las puertas del hall del Auditorio**, con el fin de facilitar al público acceder a las diferentes calles y vías exteriores que rodean el Auditorio, así como a las diversas paradas de autobús, tranvía y taxis. Muchas veces, los conciertos acaban tarde y son muchas las personas mayores que disfrutan de los conciertos en el Auditorio y se les debe tener en consideración.

9. Crear la **“Sala de Instrumentos Abandonados”**. Los instrumentos que no se empleen en los hogares los recibiremos con agrado. Reunirlos, adoptarlos y hacer de ellos un elemento no solo expositivo, sino que todo aquel que quiera pueda acercarse a tocarlos o a acariciarlos. Romper las barreras que nos separan de los instrumentos que suenan en los escenarios y descubrir la magia de los sonidos que se arranca de ellos. Para esta Sala, debería utilizarse la mitad de la sala de prensa. Si observamos la sala de prensa actual, vemos que tiene un tamaño suficiente y que cuenta con dos puertas de acceso al Hall, que permite dividirla en dos: Sala de Prensa y Sala de Instrumentos Abandonados. Ambas salas quedarían independientes.

10. Sería fantástico y muy atractivo colocar, en la entrada del hall, una **Maqueta Táctil del Auditorio**. Los usuarios podremos ver «desde lo alto» nuestro Auditorio. También una maqueta digital para nuestra comunicación en línea.

11. Desde la cafetería que hemos diseñado y desde cualquier punto del inmenso hall, se visualizarán **grandes pantallas informativas**, mostrándole al usuario, no solo información, también inéditas y desconocidas imágenes del Auditorio y de sus artistas, conciertos grabados, publicidad, a fin de hacerse estas pantallas más atractivas visualmente y reclamen así la atención del visitante.

12. Crear **un punto de venta de entradas dentro del hall**, cercano a la cafetería. Debe ser ágil, intuitivo, eficaz y rápido, que evite tener que salir a taquillas para adquirir las

entradas. No olvidemos que sacar una entrada puede ser una decisión espontánea y una vez dentro del hall.

13. Durante el recorrido por el hall, debemos encontrar: **una tienda de venta de productos relacionados con la música:** cds, libros, métodos, marcapáginas y todo tipo de objetos relacionados con la música. Es deseable, además, un punto de información donde se dé cuenta de todas las actividades, no solo de las musicales.

14. Crear un espacio de exposición, en el que se coloquen **instrumentos antiguos debidamente documentados,** así como documentos y libros musicales antiguos, rescatados por investigadores o restaurados por profesionales. Este espacio expositivo puede tener elementos fijos y elementos itinerantes, como en cualquier galería. Un elemento fijo, además de instrumentos y documentos, puede configurarse a través de una exposición fotográfica y/o pictórica, constituida por una retrospectiva de todos los grandes conciertos que han congregado en el Auditorio, a los grandes músicos a lo largo de estos años. Se busca, con este nuevo planteamiento, una intercomunicación con otras disciplinas culturales como la literatura, la pintura o la fotografía; todo ello, constituirá una serie de focos de atracción y seducción para recorrer y pasear por el inmenso hall.

15. Proyecto de mejora de la Accesibilidad Universal. A este respecto se solicitará al Ayuntamiento un **nuevo punto de parada de taxis** en la calle Violante de Hungría, a la altura del Auditorio. Actualmente las dos paradas de taxi más próximas al Auditorio se encuentran en C/ Isabel la Católica, (Hospital Miguel Servet), que dista unos 800 metros de la puerta principal del Auditorio, y en c/ Condes de Aragón nº 26, a unos 700 metros de la puerta principal del Auditorio. Ambos recorridos andando suponen de 9 a 12 minutos, dependiendo de la edad de los individuos. Parece una distancia excesiva para las personas que acuden a los conciertos y que, en muchas ocasiones, salen del Auditorio de noche o con frío, además, considerando que ya hay que recorrer grandes espacios dentro del propio Auditorio, para acceder a la calle.

En el caso que nos ocupa, la accesibilidad con escasos costes puede proporcionar muchos beneficios. Deben emplearse todos los recursos de la ciudad disponibles, para garantizar que los ciudadanos dispongan de oportunidades iguales a la hora de participar en la vida del Auditorio. La importancia y necesidad de facilitar el acceso a edificaciones y entornos públicos proporciona aumento de beneficiarios y rentabilidad económica y social.

Para personas con diversidad funcional, en colaboración con el IMSERSO y la Fundación Once, establecer una colaboración con una asociación que nos ayude a tener en cuenta las trayectorias correctas para el público con discapacidad.

16. Medidas de Ahorro Energético y uso de Energías Renovables. Los edificios públicos se encuentran entre los mayores consumidores de energía, prácticamente hasta un 60 % del consumo total de energía de un Ayuntamiento. Los edificios públicos tienen asociado un consumo de energía que es necesario optimizar, por dos

motivos: por un lado, está el papel ejemplarizante de las administraciones públicas cara a la sociedad y al ciudadano y, por otro, la gestión óptima del gasto público. Los administradores están obligados a *reducir los costes de sus actividades*.

La eficiencia energética es una estrategia válida para solucionar el problema de la escasez de fondos públicos. El objetivo principal es **reducir el consumo energético y compartir los ahorros económicos con los usuarios del edificio**. Es importante la sensibilización sobre la eficiencia energética entre los empleados y los usuarios del edificio. El público debe ser la clave del éxito y el directamente beneficiado del ahorro de energía. Se puede ahorrar el dinero que se habría gastado en energía y utilizarlo para financiar proyectos, actividades o mejoras en las instalaciones. La reducción del consumo de energía para calefacción, refrigeración, iluminación y otros equipamientos, debe cubrir el resto de la demanda con fuentes de energía renovables.

17. Medidas para mejorar la sostenibilidad medioambiental. Además de lo expuesto ampliamente en el apartado de Gestión económica y administrativa:

1. La utilización de plantas de interior proporciona muchas ventajas: la vegetación crea un entorno más agradable visualmente, absorbe CO₂, libera oxígeno, evapora y transpira, reduciendo la temperatura del ambiente, y limpia el aire de sustancias contaminantes producidas por el mobiliario y el edificio.

El síndrome del edificio enfermo, producido por la recirculación del aire, produce una acumulación de estos contaminantes en el aire. (El mantenimiento de los purificadores de aire resulta extremadamente caro si lo comparamos con la eficacia de las plantas). Aprovechar la energía que proporcionan las plantas repercute en el confort de los usuarios de los edificios. La vegetación produce un efecto de ralentización de la convección del aire, que mejora el comportamiento térmico de los edificios, funcionando de la misma manera que el pelo en los animales.

2. Colocar fuentes. Las fito-depuradoras utilizan un proceso de tratamiento de agua mediante vegetación. Su funcionamiento se basa en el movimiento del agua, con la ayuda de plantas acuáticas.

3. Cambios en la zona de oficinas. Creación de nuevos despachos. La zona de oficinas cuenta con 630 m² de superficie. Los despachos que componen la zona de oficinas son de un gran tamaño. Sería fantástico que estos grandes despachos pudieran subdividirse con pequeños paneles, que no llegaran hasta el techo, pero dividieran el espacio en áreas de trabajo. De esta manera se crearían más zonas de trabajo para gestión, producción y administración.

Los dos despachos destinados a dirección, el despacho de la dirección del Auditorio y el despacho anexo, donde se encuentra la secretaría de esta dirección, también están sobredimensionados. En mi opinión, el despacho de dirección del Auditorio tiene un tamaño excesivo. Se podría reducir, dejando en

su puerta un pequeño espacio, donde deben esperar las personas que van a ser recibidas en dirección.

Reformar el hall de entrada a la zona de oficinas, dotándole de más vida a este grandísimo hall de entrada a la zona de camerinos. Debería crearse un aseo de señoras y otro de caballeros, una máquina de agua mineral y reubicar los sofás, suministrando a esta zona una luz cálida y acogedora. Ahí estarán esperando todas las personas que van a ser atendidas, en las múltiples oficinas que se han generado. El tamaño de este hall es tan grande que, probablemente en un rincón, podría haber un instrumento antiguo con su tarjeta de presentación y debidamente acordonado. Un lugar agradable de espera y encuentros.

4. Nuevas perspectivas de accesibilidad a las Salas de Concierto

SALA MOZART

a. Las puertas de la sala Mozart deben estar siempre abiertas, aunque no sea hora de concierto, impidiendo su paso con un cordón, a fin de que el visitante pueda asomarse y visualizarla. La Sala Sinfónica Mozart es suficientemente atractiva. Verla iluminada puede, porque no, incitar a sacar una entrada para un concierto.

b. Si no se ha vendido el aforo completo para un evento, en los conciertos que la entrada sea sin numerar, según como vaya la venta, la Sala Mozart se puede convertir en una sala de aproximadamente 1.200 butacas. Para esto bastará con mantener apagados los anfiteatros, oscuros y en penumbra, cerrado al paso con un cordón el acceso a ellos. Así se creará una sala de 1.200 butacas alrededor del escenario sin verse perjudicada la acústica de la sala.

c. No se debe impedir el paso a las personas que llegan tarde. Ni podemos obligar a la gente estar hasta el final del concierto. Para este público por múltiples razones inseguro de su tiempo, se debe destinar en cada concierto una zona de butacas para no molestar, butacas a las que les conducirán amable y prudentemente el personal de la sala. Se trata de **respetar el escaso tiempo de los demás** y que esa escasez no sea impedimento para disfrutar de un concierto.

d. Para conciertos especiales, o siempre que se considere oportuno, con unas grandes pantallas en la sala Mozart, se pueden realizar proyecciones de vídeo en directo de los espectáculos y eventos en los que se considere oportuno, a tiempo real. Han proyectado este tipo de vídeos en directo auditorios y teatros como el LICEU de Barcelona, el TEATRO REAL de Madrid, el PALAIS DES BEAUX-ARTS de Bruselas, el museo GUGGENHEIM de Bilbao, el MERCAT DE LES FLORS de Barcelona, el TEATRO CALDERÓN de Valladolid, el TEATRO ARRIAGA de Bilbao, el AUDITORIO PRÍNCIPE FELIPE de Oviedo, el TEATRO DE LA MAESTRANZA de Sevilla, el Petit PALAU DE LA MÚSICA de Barcelona, el AUDITORI DE VILAFRANCA, el AUDITORIO EDUARD TOLDRÀ de Vilanova i la

Geltrú, el AUDITORIO DE GERONA, el PARQUE DE LAS CIENCIAS de Granada o la PLAÇA SANT JAUME de Barcelona, entre otros.

Hasta aquí, hemos presentado una renovación del Auditorio para hacer su interior más dinámico y atractivo para diferentes públicos, motivándoles a visitarlo. En el apartado de marketing y comunicación (segunda parte), pondremos al servicio de los públicos la *tecnología*, que hará más actual y accesible para todos participar de este Auditorio.

2.2. LA PROGRAMACIÓN Y EL PÚBLICO

La programación

El Auditorio–Palacio de Congresos de Zaragoza, desarrolla un variado conjunto de actividades, que se agrupan, según su forma de gestión en:

- a) *Programas de producción propia*
- b) *Programación externa*
- c) *Programas en colaboración público - privada*
- d) *Programación municipal*

a) Los *programas de producción propia* son el núcleo central de la actividad del Auditorio, dándole su sentido primordial. Desde hace más de veinte años y en todos los casos, está constituida por los ciclos estables de conciertos de música clásica: temporadas de Otoño, Primavera y Solistas. “El grueso de la programación propia está compuesto por los ciclos estables que forman parte integrante del paisaje cultural zaragozano, (como el *Ciclo de Introducción a la Música* –el más veterano-) con 36 ediciones, y que cuentan con un público fidelizado. Estos grandes ciclos son programados y supervisados directamente desde la Sociedad Zaragoza Cultural”³³.

b) Dirigida a los diversos promotores privados, agencias de congresos, la *programación externa* cuenta con un variado tipo de eventos, como conciertos, espectáculos, ferias, congresos, convenciones. En datos globales, es el apartado que más público congrega, en especial, por el impacto que sobre el total tienen las ferias que se organizan. Así mismo, la gestión externa se encarga “desde los conciertos de música clásica de promoción privada, a conciertos pop, rock, o actividades de danza, humor, variedades, solidarios, etc., que se realizan mediante el alquiler de las salas del Auditorio y el uso de los servicios y equipos disponibles en el mismo”³⁴. En 2016 se desarrollaron 4 congresos, destacando por su importancia científica el XXIV Simposio Internacional TTD (Tratamiento de Tumores Digestivos).

Completan estas modalidades de gestión, las actividades organizadas en colaboración, c), (36 actividades; 13%) y las de iniciativa municipal, d), (35 actividades; 12 %).

³³ Memoria 2016, p. 69.

³⁴ *Ibid*, p. 71.

c) Los *programas de colaboración público-privada* son aquellos desarrollados en el Auditorio, como resultado de la colaboración entre entes privados o públicos y la propia Sociedad Zaragoza Cultural. Las actividades son de notable calidad cultural y se encuentran entre ellas “eventos significativos de entidades culturales (F.C.Z., Premios Simón,...), actividades de carácter formativo relacionadas con la música, actuaciones solidarias, o eventos de notorio arraigo en la ciudad”³⁵.

d) Los *programas de iniciativa municipal* son aquellos impulsados y organizados desde los propios servicios municipales. En 2016, se realizaron 35 actividades promovidas desde el Ayuntamiento: pruebas de selección de personal, Espacio Joven de las Fiestas del Pilar, conciertos de Escuelas Municipales y conferencias. En total, las iniciativas municipales han sido gestionadas por 7 departamentos o servicios, de los que destaca el Servicio de Educación con 21 actividades³⁶.

Actualmente, en España, los espacios públicos líderes en programación de Música Clásica son tres: Palau de la Música i Congressos de Valencia, L’Auditori y el Palau de la Música Catalana.

a) El Palau de la Música i Congressos de Valencia es uno de los edificios más emblemáticos de la ciudad, que no ha visto mermada su categoría musical con la construcción del Palau de les Arts Reina Sofía, dedicado a la ópera. Emplazado junto al Jardín del Turia, sede de la Orquesta de Valencia, es así mismo uno de los principales auditorios del país. Fue inaugurado en 1987, construido según los planos del arquitecto José María Paredes. Traspasando el enorme hall, podemos acceder a las dos salas de concierto: la sala sinfónica, con capacidad para 1.800 asistentes, y otra más pequeña, adecuada para Música de Cámara. Las dos salas poseen una acústica excelente. Los más de 500.000 espectadores por año, hablan por sí solos de la popularidad del auditorio, considerado actualmente como uno de los centros musicales más importantes de Europa. Su oferta gira principalmente en torno a la Música Clásica, aunque la programación incluye otras músicas y otras actividades³⁷.

b) Sede de la Orquesta Sinfónica de Barcelona y Nacional de Cataluña, de la Banda Municipal de Barcelona y del Museo de la Música, L’Auditori de Barcelona fue inaugurado en 1999. Se trata de un edificio de 42.000 metros cuadrados, diseñado por el arquitecto Rafael Moneo, que se promociona mediante “un proyecto musical propio, estable e integrador. El amplio alcance social de la programación se completa con un servicio educativo orientado a todos los públicos y con el liderazgo del programa Apropa Cultura, que defiende la accesibilidad a la cultura (...) L’Auditori es la primera sala española que forma parte, desde diciembre de 2007, del European Concert Hall Organization (ECHO), la asociación de auditorios más importante de Europa”³⁸.

³⁵ Memoria 2016, p. 70.

³⁶ Véase Memoria 2016, pp. 70-72.

³⁷ Véase la web oficial en: <http://www.palaudevalencia.com/INICI.html>

³⁸ Véase la web oficial en: <https://www.auditori.cat/es/6832>

- c) El Palacio de la Música Catalana³⁹ fue declarado Monumento Nacional en 1971. Se trata de un impresionante edificio que presenta un llamativo exterior, dotado de curiosos los elementos arquitectónicos más representativos del modernismo catalán. Además cuenta con un sorprendente interior, en la que se integra una magnífica sala de conciertos con una acústica de primer orden. “Construido entre 1905 y 1908 como sede del Orfeón Catalán, el Palacio de la Música Catalana es una de las salas de conciertos más especiales del mundo”⁴⁰.

El reto es crear conciertos y ciclos enfocados a las distintas circunstancias y públicos, que den opciones lo suficientemente variadas, como para abarcar a los distintos tipos de audiencia. Sobre esto último, hablaremos en el apartado siguiente, donde presentaremos las estrategias de mejora, directamente para el público.

A falta de conocer datos económicos específicos sobre la gestión de los conciertos internacionales de programación propia, se trabajará para disminuir el presupuesto de inversión de estos conciertos, mejorando la gestión e intentando conseguir ventajas económicas. Así, y dirigiendo ese ahorro a la música relacionada con los proyectos sociales de producción propia-local, que se presentan, más adelante, en la programación de este trabajo.

España es un mercado de privilegio para los músicos de fuera. Hay públicos que solo compran cuando el nombre suena extraño, gestores que se deben a demandas políticas rentistas, que solo quieren resultados de taquilla y agentes cuyo negocio está en traer estos “grandes” nombres. Sin embargo, se debe promover a nuestros jóvenes artistas, por lo que las administraciones deben hacer un esfuerzo por facilitar el desarrollo de todo el potencial que tenemos: una generación de jóvenes músicos con muy buena formación. Mejor que nunca. En torno a ellos la vida musical presenta signos positivos.

El público

El público es poderoso y prescribe lo que debe ser hecho, al decidir lo que quiere y no quiere. Sus instantáneos e imprevisibles gustos deciden éxitos y fracasos. El público tiene “derecho a la cultura”. Estamos perdidos, si la falta de responsabilidad social amputa contenidos de cultura. Los programadores debemos tener una responsabilidad social para preservar la cultura; no todo puede ser negocio.

¿La música es ocio o cultura? Las dos cosas. Debe ser ocio y cultura. Necesitamos encontrar el equilibrio entre el rigor y la necesidad de atraer público, la demanda y la responsabilidad, la seriedad y el entretenimiento. Se debe proteger el equilibrio, porque se debe proteger la cultura. Debemos dar al contribuyente la posibilidad de que pueda asistir a conciertos para que pueda disfrutar, y no sólo lúdicamente, porque la música es lúdica, sino también porque le puede ayudar a reflexionar y a tener una serie de puntos de referencia, que le enriquezcan cultural y humanamente.

³⁹ Véase la web oficial en: <http://www.palaumusica.cat/es>

⁴⁰ Civitatis Barcelona. Disponible en: <https://www.conocerbarcelona.com/palacio-musica-catalana>.

Tenemos que pensar que el público ya no es pasivo y es importante interactuar con los músicos y con los propios gestores, a fin de conocer los gustos y las preferencias de todos. Conseguir y desarrollar un nuevo público base resulta de un proceso lento, “que cuesta mantener, dado el corto plazo de los ciclos políticos y los requisitos económicos”⁴¹. Por esa razón, el “objetivo principal del Plan de Desarrollo de Audiencias, que se impulsa desde el Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, es involucrar a la audiencia significativamente en el proceso cultural”⁴². Para conseguir alcanzar este objetivo, el Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza se ha sumado al proyecto *Adeste*: “cofinanciado por el programa Lifelong Learning Leonardo da Vinci (2007-2013) de la Comisión Europea, tiene como objetivo apoyar a las organizaciones y profesionales culturales a afrontar los retos de *crear audiencias más amplias*, de fortalecer las ya existentes y de *aumentar la accesibilidad* a las artes y la cultura”⁴³.

El primer desafío para desarrollar las audiencias es construir un puente entre público y cultura, pues, como encontramos en numerosos lugares, “llegar a los diferentes públicos es el objetivo principal de toda creación o producción cultural. El nivel de consumo cultural es un indicador claro del desarrollo cultural del país. Contar con una ciudadanía interesada y activa en su función de público de la cultura es la mejor garantía de una ciudadanía formada y con capacidad crítica”⁴⁴. Se persiguen, así, tres objetivos básicos: diversificar audiencias (atraer públicos con perfiles sociodemográficos distintos al de nuestro público actual); ampliar audiencias (atraer más personas del mismo tipo de público que ya asiste al Auditorio) e intensificar audiencias (público que ya asiste y al que queremos fidelizar incrementando su nivel de implicación).

Antes de abordar el análisis, la evaluación y las estrategias de mejora, con respecto a la programación y al público, debemos comenzar por exponer los diversos perfiles de la audiencia que acude al Auditorio, considerando la segmentación resultante del tipo de escucha que efectúa, así como poner el acento en el público potencial, para idear cómo atraerlo y mantenerlo. Oyentes distintos reaccionan de modo distinto, cuando se enfrentan simultáneamente a la escucha del mismo programa, lo que conlleva catalogarlos según los distintos tipos de escucha: experto, buen oyente, consumidor cultural, oyente emocional, oyente resentido, oyente entretenido y oyente indiferente, no musical y anti musical.

⁴¹ BENNETT, Dawn: *La Música Clásica como profesión. Pasado, presente y estrategias para el futuro*, Editorial Graó, Barcelona, p. 44.

⁴² Memoria 2016, p. 92.

⁴³ *Ibid.* “El proyecto *Adeste* tiene como objetivo apoyar a las organizaciones y profesionales culturales a afrontar los retos de crear audiencias más amplias, de fortalecer las ya existentes y de aumentar la accesibilidad a las artes y la cultura. El objetivo es ampliar el arco de experiencia del hecho cultural”: *Ibid.*, p. 94. Véase también Ayuntamiento de Zaragoza. “El ciclo de Grandes Conciertos de Primavera cierra con los mejores datos de asistencia de los últimos años”, en *zaragoza.es* 26/5/2016. Disponible en: http://www.zaragoza.es/ciudad/noticias/detalle_Noticia?id=223563

⁴⁴ Consell Nacional de la Cultura y de les Arts: *Avaluació estratègica. Grup Consorci de l’Auditori i l’Orquestra*. Avaluació 03, Co NCA, Barcelona, 2014, p. 32.

a) Nuevos Públicos Personas que nunca han visitado el Auditorio, un amplísimo sector de la sociedad y nada homogéneo. Muchos de ellos rechazan la vida musical oficial e institucionalizada. El principal reto supone derribar las barreras perceptuales de este grupo y cambiar su actitud. La clave consiste en superar las resistencias prácticas que frenan la participación. Habrá que pensar en ellos, abrir las puertas y mostrarles que asistir al Auditorio es algo muy sencillo fácil y entretenido. Además, debemos lograr mostrarles las diversas opciones que existen para acercarse a la música, a través de esta investigación-acción y de sus propuestas de mejora, antes incluso de asistir a un concierto.

b) Público Emocional. Es un público que tiene interés, pero no asiste o solo lo hace en alguna ocasión. Público que busca resortes que estimulen y accionen sentimientos y emociones, su relación con la música es como una fuente de estímulos sensoriales. Estas personas deberían sentir deseo de repetir, y para esto les influirá haber encontrado valores de contexto, como un entorno favorable, atractivo, y facilitador. Son necesarias encuestas para que muestren sus opiniones y sus impresiones, y un foro donde puedan dejar sugerencias y sensaciones.

c) Público con un cierto grado de consumo, pero que no deciden fidelizarse. Si les damos confianza, con una oferta atractiva y diversa, lo harán y se convertirán en abonados o en Amigos del Auditorio. Debemos despertar confianza y mostrar que tan fácil es comprometerse como abandonar el compromiso cuando se desee. La confianza genera tranquilidad y disposición al compromiso. A este grupo corresponde el consumidor de cultura como valor social.

d) Abonados. Público ya fidelizado, experto y buen oyente, capaz de enjuiciar con fundamento una interpretación. Demuestran confianza y se sienten identificados con lo que les ofrecemos. Hay que evidenciar nuestro interés en que ellos expongan sus intereses y nos hagan llegar sus sugerencias. Debemos agradecerles que nos traigan más abonados y debemos facilitar que dejen sus opiniones. No debemos olvidar que es más fácil conservar un espectador, que conseguir uno nuevo.

e) Público que abandona. Debemos preguntarles el motivo. Esto nos ayudará a corregir errores. Mostrar interés en ellos y por ellos. Agradecerles el tiempo que han sido abonados y no reprocharles su abandono, respetar su decisión. Debemos intentar no perder el contacto, pues resulta más difícil recuperar un espectador, que conseguir uno nuevo.

f) Público no iniciado de cualquier segmento de edad. El éxito de las primeras experiencias depende muchas veces del grado de implicación de los mediadores, que intervienen en ellas. Estas influencias son las más determinantes ya que se interiorizan por imitación.

Para educar a las personas, con ánimo de que se conviertan en público, sería muy interesante promocionar los beneficios de vivir la experiencia placentera de un concierto de música clásica en directo, atendiendo a lo que nos dice la Neurociencia.

En la década del cerebro (1980), conocida por ese nombre, gracias al avance de los estudios realizados en esos años, curiosamente la mayoría con músicos o a través del estudio de los efectos en el cerebro, cuando se escucha o se practica música, se llegó pronto a la conclusión de que escuchar música cambia nuestra bioquímica cerebral: “se activan conexiones neuronales, se segregan neurotransmisores, hormonas y endorfinas, se modifica nuestro ritmo cardiaco y respiratorio, se estimulan determinados centros de control como el hipotálamo, que se encarga de regular aspectos cruciales e importantes de nuestro organismo”⁴⁵.

Además de entretener, la música es capaz de aportarnos mucho en el campo de la salud. La investigadora Nina Kraus, de la universidad de Northwestern (EE.UU.), realizó un estudio reciente en el que

se puso de manifiesto el impacto biológico de la música en el envejecimiento cerebral. Las conclusiones constataron que un entrenamiento musical de larga duración durante la infancia y/o adolescencia puede reducir la degeneración neuronal que, inevitablemente, se produce con la edad. Como en innumerables investigaciones realizadas, de nuevo se sugiere la gran capacidad de la música para potenciar la plasticidad cerebral.⁴⁶

Oliver Sacks afirma que escuchar música es un fenómeno auditivo, emocional y motor: “«escuchamos música con nuestros músculos», escribió Nietzsche. Llevamos el ritmo, de manera involuntaria, aunque no prestemos atención de manera consciente, y nuestra cara y postura reflejan la «narración» de la melodía, y los pensamientos y sensaciones que provoca”⁴⁷. Mauro Maldonato y Silvia Dell’Orco, en un delicioso artículo titulado “El cerebro musical. Arquitecturas neuronales y partituras musicales”, nos explican que

A través de procesos integrantes complejos y aún inexplorados, nuestras estructuras nerviosas superiores nos ayudan a elaborar mentalmente la música, mediante actividades inadvertidas (y por muchas razones inconscientes) a las que se añaden dinámicas emocionales frecuentemente intensas y profundas. Pero escuchar música no es sólo una experiencia auditiva y emocional: es también una experiencia corpórea. En el cuerpo, de hecho, resuenan pensamientos y sentimientos engendrados por una

⁴⁵ JAUSET BERROCAL, Jordi A.: «Música y Neurociencia: un paso más en el conocimiento del ser humano», en *ARTSEDUCA*, 2013, p. 2. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4182408> Véase también el documental STING/LEVITIN: *Mi cerebro musical*. Este documental lleva al espectador a un viaje que nos muestra cómo procesa la música nuestro cerebro y cómo nuestra cultura da forma a nuestras preferencias musicales, ayudándonos a comprender nuestros motivos, miedos, deseos y recuerdos. Gracias a una investigación llevada a cabo por el neurocientífico, Daniel Levitin junto con el cantante y compositor Sting, estamos más cerca de entender cómo trabaja el cerebro de un músico y cómo se generan hormonas y conexiones neuronales que dan pie a la composición y la ejecución musical. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=eQGqNlevh2>

⁴⁶ JAUSET BERROCAL, Jordi A.: «Música y Neurociencia... *Op. Cit.*, p. 2.

⁴⁷ SACKS, Oliver: *Musicofilia*, Anagrama, Barcelona, 2009, p. 11.

melodía, incluso cuando no le prestamos atención o cuando la ejecución de una pieza es únicamente mental.⁴⁸

2.2.1. Análisis

2014

Entre la programación del Auditorio destacan los ocho ciclos y las temporadas dedicadas a la difusión musical clásica y contemporánea. Según la memoria del Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, Respecto al año anterior, el programa cultural creció un 20%. La asistencia a conciertos y ciclos en el Auditorio sumó un total de 195.510 asistentes, en los 216 conciertos programados, lo que representa una media de 905 asistentes por concierto. Los ciclos y temporadas en 2014 fueron: 1. Conciertos Pedagógicos y Conciertos en Familia, 2. Ciclo de Introducción a la Música, 3. XIX Temporada de Conciertos de la Orquesta de Cámara del Auditorio de Zaragoza (OCAZ). Grupo Enigma, 4. Temporada de Grandes Conciertos de Primavera, 5. Temporada de Grandes Conciertos de Otoño, 6. Ciclo "Serie Grandes Clásicos" 7.-Concurso Internacional de Canto "Montserrat Caballé", 8.-V Jornadas de música contemporánea española. Música XXI Zaragoza, 9. XXI Festival de Jazz. La asistencia a conciertos y ciclos en el Auditorio sumó un total de 195.510 asistentes en los 216 conciertos programados, lo que representa una media de 905 asistentes por concierto. Esta cifra muestra que se ha consolidado el número de asistentes con respecto a los años anteriores.

Además de esta programación estable, el Auditorio ha programado durante todo el año 2014, un total de 57 conciertos, algunos benéficos, realizados en las salas Mozart, Galve y sala Multiusos. La celebración de congresos, ferias y reuniones sumó un total de 28. Entre ellas el VII Salón del Stock, IX Salón de Empleo Künel, Entrega de Premios Aloha, III Desembalaje de Antigüedades y Arte Contemporáneo o la Feria de Artesanía.

2015

Según la Memoria del Ayuntamiento de Zaragoza, la programación anual del Auditorio se estructura en los mismos apartados citados en 2014. En 2015, se programaron los ciclos siguientes: 35 edición Ciclo de Introducción a la Música, con precios asequibles, este año se programaron 13 conciertos de abono y uno fuera de abono, Temporada de Conciertos de la Orquesta de Cámara del Auditorio de Zaragoza. Grupo Enigma, 4 conciertos, Temporada de Grandes Conciertos de Primavera, 10 conciertos, Temporada de Grandes Conciertos de Otoño, con precios más asequibles que los de Primavera, 12 conciertos, Ciclo de Grandes Solistas Pilar Bayona 2015, 9 conciertos, Conciertos Pedagógicos y Conciertos en Familia, se realizan conjuntamente con el Servicio de Educación del Ayuntamiento de Zaragoza, V jornadas de música contemporánea española. Música XXI Zaragoza, música clásica contemporánea y Ciclo Música Clásica del Pilar 2015, 7 conciertos.

⁴⁸ MALDONATO, Mauro y DELL'ORCO, Silvia: «El cerebro musical. Arquitecturas neuronales y partituras musicales», en *ITAMAR. Revista de Investigación Musical: Territorios para el Arte*, N. 3, Rivera Editores-Universitat de València, 2010, pp. 61-67, p. 64.

2016

En lo referente al número de conciertos de música clásica, se obtiene de la Memoria de Actividades del año 2016, que los *programas de producción propia* del Auditorio de Zaragoza, ocupa un 30% (86 actividades, de las que 79 son conciertos) del total.

PROGRAMACION PROPIA		
Ambito / denominación	Observaciones	
a) Música clásica	Nº conciertos	Nº de edición
- Temporada de grandes conciertos de otoño	11	XXI / XXII
- Temporada de grandes conciertos de primavera	10	XXII
- Ciclo de grandes solistas Pilar Bayona	8	XIX
- Ciclo de introducción a la música	12	XXXVI
- Orquestas y grupos residentes	12	OCAZ, AL AYRE, AMICI
- Conciertos pedagógicos y en familia	7	XX
- Clásica en el Pilar	7	XXI
B) Otras músicas		
- Festival de Jazz Zaragoza	10	XXXIII
- Fiz	1	XVI
C) Folklore		
- Certamen oficial de jota	4	CXXX
- CONCIERTO BATEBANCOS Nacho del Rio	1	
D) Festivos		
- Carnaval	2	
C) Programas educativos		
- Jornadas de interpretación coral (coro amici musicae)	1	

La gestión externa representa un 45%, con 125 actividades, reuniendo a 174.000 asistentes en 2016. Ante la idoneidad del espacio, en 2016, se celebraron once ferias “(si consideramos también la Feria del Cómic incluida en el apartado de colaboración público-privado)⁴⁹. El cuadro siguiente muestra las actividades de la programación externa:

PROGRAMAS DE PROMOCIÓN PRIVADA	
Ambito / denominación	Actividades
ESPECTACULOS MUSICALES	83
CONCIERTOS DE MUSICA CLÁSICA	29
CONCIERTOS POP, ROCK, ...	23
ACTIVIDADES FESTIVAS (pasos, fiestas electrónicas)	6
ESPECTACULOS DE VARIEDADES MUSICALES	18
MUSICALES	4
GRABACIONES	3
EVENTOS PRIVADOS	30
CONVENCIONES	16
CONGRESOS	4
FERIAS	10
DANZA	4
FESTIVALES DANZA	4
OTROS	8
TOTAL	125

⁴⁹ Memoria 2016, p. 68.

Según la Memoria 2016, en el apartado de programación público-privada, en total:

se han desarrollado 36 actividades en colaboración con entidades privadas y públicas, destacando las actividades de la Sociedad Filarmónica de Zaragoza (11 conciertos) y la Universidad de Zaragoza (6). Otras entidades destacadas han sido Musethica, el Conservatorio Superior de Música de Zaragoza, Raíces de Aragón, o la Feria del Cómic. Esta última ha ocupado un puesto por méritos propios en la escena nacional, siendo la primera feria de este sector en cuanto a número de editores. La colaboración prestada consiste, habitualmente, en la cesión, sin costes, de las infraestructuras, equipos y personal de la Sociedad.⁵⁰

PROGRAMAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA		
Ámbito / denominación	Observaciones	
a) Música clásica	Nº conciertos	Entidad colaboradora
- Ciclo de la sociedad Filarmónica de Zaragoza	11	Sociedad Filarmónica de Zaragoza
- Ciclo de jóvenes orquestas universitarias	5	UNIZAR
Cantania	2	DGA
- Musethica	2	MUSETHICA
- Fin de curso conservatorio conservatorio superior	2	CSMA - DGA
- Joven orquesta nacional de España	1	JONDE
B) Eventos		
- "Premios Simon" de Cine	1	ACADEMIA CINE ARAGONES
- Clausura Festival de Cine de Zaragoza	1	F.C.Z
- Feria del Comic 4 jornadas	1	AYTO ZGZ. - EDITORES
- Carrera solidaria 10 k (bomberos)	1	ASOC BOMBEROS ZGZ
- Festival instituto confucio	1	UNIZAR
C) Folklore		
Festival internacional de folklore – eifolk	3	RAICES DE ARAGON
D) Festivales		
FERIA DE ANDALUCIA 4 jornadas	1	CASA DE ANDALUCIA
Festival love fest. Festival solidario	1	ASOC PROF SALAS DE M EN VIVO
C) Actividades educativas		
Sesiones de formación Cantania	3	DGA

En cuanto a las actividades de la programación de los servicios municipales, en el cuadro siguiente, podemos apreciar que el grueso de acciones recae sobre el ámbito de la educación, del mismo modo que vemos que en estas actividades educativas, "ocupa un lugar preeminente las dedicadas a la Música, con 164 conciertos (59%) en coherencia con la misión principal del Auditorio"⁵¹.

⁵⁰ Memoria 2016, p. 70.

⁵¹ Memoria 2016, p. 72.

PROGRAMAS DE INICIATIVA MUNICIPAL	
Ámbito / denominación	Nº actividades
SERVICIO DE EDUCACION	21
- XII Jornadas de Musica Coral Infantil	6
-XXI Sesiones didácticas de Folklore	4
- Conciertos didácticos música moderna	3
- C.M.E.M.	5
- Escuela Municipal de Música y Danza	2
- Sesión formativa	1
SERVICIO DE PERSONAL	3
- Pruebas selectivas	3
SERVICIOS SOCIALES	3
- Día del Mayor	1
- Día del Voluntariado Municipal	1
- Colaboradores del Mayor	1
SERVICIO DE JUVENTUD	3
- Doce Lunas	1
- Espacio Joven Fiestas del Pilar	2
AREA DE CULTURA	1
- Presentación Fiestas del Pilar	1
SERVICIO DE COMUNICACION	1
- Jornadas Violencia Machista	1
PATRONATO MUNICIPAL DE TURISMO	3
- Sesiones Plan Estratégico	3
TOTAL	35

2.2.2. Evaluación

La Memoria de Zaragoza Cultural recoge un total de 282 actividades, desarrolladas en un total de 345 jornadas (algunas actividades ocupan varios días, como congresos o ferias). “De estas actividades, se sitúan en mayor número aquellas dedicadas a la Música, con 164 conciertos (59%). Según la Memoria 2016, los datos globales señalan que “la función principal del Auditorio como contenedor cultural y de eventos de promoción económica para la ciudad queda acreditada, por el equilibrio existente entre la asistencia a eventos culturales de cualquier tipo (217.069 espectadores), frente a los 197.740 asistentes a eventos de carácter no cultural”⁵².

En la actualidad, el Auditorio Palacio de Congresos viene desarrollando un variado conjunto de actividades, agrupados, según su forma de gestión, en cuatro bloques:

1º. Programación externa (45%): configurada por “eventos de tipología muy diversa, abierta a la iniciativa de un variado elenco de promotores privados”⁵³.

2º. Programas de producción propia (30%): representa el grueso de la programación de música clásica. Contienen los grandes ciclos de Otoño, de

⁵² Véase *Ibid*, p. 74.

⁵³ Véase *Ibid*, p. 71.

Primavera y de Introducción a la Música, ciclos que representan al Auditorio desde sus comienzos hasta hoy⁵⁴.

3º. Programas de colaboración público privada (13%): es el resultado de “la colaboración entre entes privados o públicos y la propia Sociedad Zaragoza Cultural”⁵⁵.

4º. Programación municipal (12%): “aquellos impulsados y organizados desde los propios servicios municipales”⁵⁶.

De acuerdo con la tipología, organizada por géneros, de los 282 eventos que se han desarrollado en el Auditorio - Palacio de Congresos de Zaragoza, predomina claramente la Música clásica, en cuanto a número de actos realizados, con un total de 135. Le siguen eventos musicales de otros géneros como “Pop, Jazz, Rock...” con 40 eventos; Espectáculos de variedades (22); Folklore (12); Actos de carácter social y festivo (8). De los eventos “no musicales”, en cuanto a número de eventos se han desarrollado 18 Convenciones (en esta categoría se incluyen también los mítines electorales), 11 Ferias y 4 congresos.

El sentir común, respecto a los *programas de producción propia* del Auditorio de Zaragoza, es que la excelencia de las orquestas y de los solistas de primer nivel nacional e internacional, que han pasado por el Auditorio de Zaragoza, juegan un papel destacado en el refuerzo y consolidación de la relación entre imagen de ciudad y actuaciones culturales de calidad.

La programación externa (o privada) hace que el Auditorio tenga la posibilidad de ofrecer una variada programación, con lo que satisface segmentos de público muy diversos, gracias a la versatilidad de las instalaciones, pues “permiten desde realización de conciertos masivos a congresos, convenciones, ferias, conciertos o actividades privadas de mediano formato. La combinación de todos estos factores hace que el Auditorio sea, sin duda, una de las referencias culturales globales de la ciudad”⁵⁷. Por otro lado, “los porcentajes presentan un notable equilibrio entre programación pública (55%) y programación privada (45%)”⁵⁸.

El total del público ha sido de 414.809 espectadores o visitantes. Esta cifra, diseccionada por tipología, nos ofrece el dato de que el tipo de eventos que más ha contribuido a la cifra final es el de Ferias, con 174.411 asistentes, seguido de los conciertos De Música Clásica con 100.533 espectadores.

⁵⁴ Véase *Ibid*, p. 93.

⁵⁵ Véase *Ibid*, p. 70.

⁵⁶ Véase *Ibid*, p. 72.

⁵⁷ Véase *Ibid*, p. 79.

⁵⁸ Véase *Ibid*.

En 2016, el número de congresistas que acogió el Auditorio fue de 2.145, y el de asistentes a Convenciones o similares 16.362⁵⁹.

La Sociedad Municipal Zaragoza Cultural ha conseguido frenar la caída de público, que arrastraba en los últimos años, integrándose en el proyecto europeo **Adeste** para el Desarrollo de Audiencias, en junio de 2015. A partir de este hecho, el Auditorio ha comenzado, paulatinamente, a recuperar y a rejuvenecer la audiencia del Auditorio⁶⁰.

2.2.3. Estrategias de mejora

Estrechamente vinculados, la programación y el público deben quedar identificados la una con el otro, en los distintos tipos de conciertos u actos, para lograr que la ciudadanía participe lo máximo posible en las prácticas culturales que se lleven a cabo en el Auditorio.

2.2.3.1. Para la programación

Estimar el volumen de ventas no es sencillo, pero la determinación de los precios es muy importante, porque influirá en la respuesta del público y por lo tanto en la viabilidad económica de nuestra iniciativa, cuyas mejoras en la programación son:

1. Mantener los bloques de programación existentes, añadiendo uno más: *Programas de producción propia-local*. Es una acción de mejora desde el punto de vista de no someter una nueva gestión a la supresión de lo que tan bien ha funcionado a lo largo de los años, pero actualizando los bloques en función a la experiencia de ingresos en taquilla, de las orquestas residentes y agrupaciones musicales existentes en el Auditorio, potenciándolas, además. Se trata de poner en relevancia grupos locales, incentivar la producción artística local, así como generar nuevos proyectos musicales, en un Auditorio más abierto y sostenible. Las nuevas orquestas residentes a partir de ahora en el Auditorio de Zaragoza son:

- Al Ayre Español
- Orquesta Sinfónica Goya
- Los Músicos de Su Alteza
- Orquesta de Cámara Grupo Enigma
- Coro Amici Musicae
- Orquesta Sinfónica Reino de Aragón
- Ensemble Bayona
- Wind Orchestra Zaragoza

Estos programas de producción propia-local serán liderados por el tejido local y serán sostenibles en el tiempo, desvinculando la gestión de las legislaturas, y contemplando la necesidad de valorar resultados a medio y largo plazo, para conseguir que Zaragoza sea verdaderamente una ciudad que apuesta por la cultura de base. Debemos

⁵⁹ Véase *Ibid*, p. 73.

⁶⁰ Véase *Ibid*, p. 92.

incentivar la producción artística local, difundir y poner de relieve la capacidad de la ciudad, para generar actividades creadoras y estabilizar nuestros proyectos musicales.

Por otro lado, los músicos locales tienen varias ventajas: atraen mucho público de la ciudad, con lo que animan la taquilla, y dan flexibilidad a la hora de organizar proyectos, ensayos, pruebas, etc. Esto nos puede permitir asumir algún riesgo y hacer alguna prueba de programación, hasta encontrar el proyecto de programación exitoso y atrayente. Debemos aprovechar este magnífico recurso que tiene ahora el Auditorio. Las orquestas residentes pueden dar juego para la búsqueda de nuevas fórmulas. En la programación no hay solución mágica. Hay búsqueda. Programar tiene retos y siempre genera cierta incertidumbre, pero de esta manera, los riesgos son asumibles.

La aportación municipal recibida para este proyecto de programación propia-local, la consideraremos como presupuesto para este proyecto social. Esto debe ser una actividad del Ayuntamiento de Zaragoza, a fin de promocionar la música para todos por igual y apostar por una cultura de base más fuerte. Como programadores, nuestra responsabilidad sería devolver la aportación municipal a la ciudadanía con un proyecto de calidad.

No sabemos que costos reales tiene realizar estas actividades. Todo indica que el hecho de contar con recursos propios como los grupos residentes en el Auditorio de Zaragoza hará viable el proyecto. Respecto a la financiación necesaria para el mantenimiento de esta actividad musical, contamos no solo con la capacidad de generar ingresos con el propio funcionamiento, sino además estará influenciada por su capacidad en despertar interés de nuevos patrocinios de empresas locales, impulsoras del proyecto en general.

Como podemos extraer de las *Bases de Residencias Artísticas Musicales Auditorio*⁶¹, los proyectos de las agrupaciones residentes del Auditorio de Zaragoza se financiarán este año 2017 con 230.000,00 € y la aportación económica de patrocinadores, en este caso se cuenta con el patrocinio de Industrias Químicas del Ebro, con un importe de 80.000,00 €. Zaragoza Cultural tendrá presentes a los grupos residentes en todos los proyectos musicales que dentro del Auditorio se propongan. Y también en dicho texto podemos leer que Las agrupaciones residentes contribuirán al desarrollo de audiencias y fidelización del público con el Auditorio de Zaragoza.

Por otra parte estas propuestas deben tener precios que nunca supongan un obstáculo para que el sector más amplio posible de la población pueda asistir. La mayor o menor asistencia a un concierto tiene dos efectos directos fundamentales: mide el éxito de la propuesta artística y condiciona los ingresos en taquilla.

⁶¹ BASES DE RESIDENCIAS ARTÍSTICAS MUSICALES AUDITORIO-PALACIO DE CONGRESOS DE ZARAGOZA AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA. Disponible en: <http://www.zaragoza.es/contenidos/cultura/bases-residencias-artisticas.pdf>

2. Mantener los Ciclos consolidados Existen orquestas de primer nivel nacional e internacional, que han posicionado a este Auditorio en los circuitos internacionales. Estos ciclos consolidados cuentan con un público ya asentado y fidelizado, que debería seguir recibiendo lo que hasta ahora ha demostrado que le gusta. Antes, ya mencionábamos que “el grueso de la programación de música clásica que vienen ofreciendo las grandes temporadas de Otoño, de Primavera y de Introducción a la Música, representan lo que ha sido el Auditorio desde sus comienzos hasta nuestros días”⁶². Además, esta programación “es el núcleo central de la actividad del Auditorio”⁶³.

3. Añadir un nuevo ciclo: *World Music*. Seguimos la misma línea de apertura que en el punto anterior. Evidentemente, la producción será con músicos de otros países, que interpreten música clásica de su cultura. Nuevas músicas al lado de las habituales. Nuestra misión es respetar la programación de siempre, pero caminar también hacia una programación que incluya la posibilidad del placer del descubrimiento, diferente por su sensibilidad y su valor estético, además del goce espiritual y emocional que puede causar su escucha en directo al espectador. Una mágica y maravillosa música, con instrumentos autóctonos del país originario, con la posibilidad de danzarines. Se podría comenzar ofreciendo un ciclo de tres o cuatro conciertos por temporada.

A través de *World Music* se integra en la programación la idea de *Música para a Paz*. La música tiene un enorme potencial para representar la grandeza espiritual del esfuerzo artístico colectivo. Es una gran potencia integradora. La coexistencia física de grupos étnicos, raciales y culturales diferentes no consigue generar una convivencia social positiva y enriquecedora. Sin embargo, el poder que tiene la música de traspasar fronteras y unir a los pueblos es realmente impresionante.

4. Crear los “Ciclos Descubre”:

- **Grandes y conocidas sinfonías.** Quizá una de las agrupaciones más importantes y desconocidas, sobre todo si hablamos de Música Clásica, es la Orquesta Sinfónica, ya que parece magia cuando se junta la sonoridad de los diferentes instrumentos y aparece la música como un todo.

- **Ciclo Historicista y Barroco.** Esta música goza de muchos seguidores en Aragón y Zaragoza, ya que ha habido una atención importante a la enseñanza en este ámbito.

- **Música del siglo XX-XXI.** No se trata de atraer a las masas. Algo que de momento no genera ingresos en taquilla es la música clásica compuesta en nuestro tiempo. Sin embargo, la riqueza de la música contemporánea es extraordinaria y crear un ciclo de conciertos y talleres educativos sobre la gran diversidad de compositores, lenguajes y resultados musicales del pasado siglo cubriría un sector de público necesitado y, por qué no, otro potencial.

⁶² Memoria 2016, p. 93.

⁶³ *Ibid*, p. 69.

Se trata de buscar nuevas fórmulas. Pablo Rus Broseta es un joven Director de Orquesta valenciano de 33 años, que lleva los últimos diez dedicado a esta profesión. Formado en Valencia, Francia, Holanda y Alemania, en 2006 inició un *tour centroeuropeo* en el que conoció a otros músicos valencianos junto con los que fundó Grup Mixtour, un *ensemble*: “para la música contemporánea hacer *ensemble* es fundamental. Actualmente se escribe mucho más para grupos reducidos que para orquesta”⁶⁴. Grup Mixtour tiene como objetivo potenciar la música contemporánea, creando programas en los que se mezclan obras de compositores actuales, con música de épocas anteriores. En una entrevista concedida en 2013, ante la pregunta de por qué en los Auditorios españoles se programa menos ensembles de música contemporánea que en el resto de Europa, su opinión remite la responsabilidad a los programadores, que han comprobado que, en taquilla, no funciona la música contemporánea. Dados los inconvenientes, Rus ha llevado a cabo la promoción de este tipo de música, mezclando elementos para atraer al público. Su proyecto de 2013, *Dance!*, combina música de autores valencianos actuales con composiciones barrocas de François Couperin, pensando que al público que viene a escuchar una parte del programa, se le puede dar a conocer la otra y despertar el interés. Según Rus,

Los gestores de auditorios temen cambiar sus fórmulas porque tienen un público estable a corto plazo. Pero no sabemos si dentro de 30 años el público va a seguir yendo a los conciertos. Algunos auditorios en España se han convertido en museos de la música, en los que sólo se interpretan piezas y el público llega, observa y se va. La situación económica no es buena, pero es momento de potenciar la creatividad y arriesgar mucho más en programación, encontrando recursos para cualquier actividad artística a bajo coste. Se trata de intentar encontrar una solución novedosa, pero hay miedo a cambiar las cosas. En los últimos 70 años no ha cambiado la fórmula de asistir el público al auditorio. En Zúrich existe la Tonhalle Late, en la que se organiza un concierto de una hora de música sinfónica seguido de una sesión DJ de música electrónica abriendo la perspectiva al público joven. Con este tipo de iniciativas la diversidad de asistentes es mayor y se crea un público potencial.⁶⁵

- **Música Barroca en Versión Jazz.** Para los amantes del jazz, una estupenda manera de acercarse al repertorio barroco. Para los amantes de la música barroca, una forma de abrir sus fronteras. La música barroca es de fantástica adaptación a la versión jazzística.

- **Música electroacústica.** En España comienzan a incrementarse los laboratorios de este tipo de música, en universidades y conservatorios.

- **Música en interacción con otras artes,** aplicando las nuevas tecnologías.

⁶⁴ CÍSCAR, Jesús: “Algunos auditorios se han convertido en museos de música”, en *El País/Comunidad Valenciana*, Valencia, 4/8/2013. Disponible en:

https://elpais.com/ccaa/2013/08/04/valencia/1375640688_460048.html

⁶⁵ *Ibid.*

5. Crear un ciclo de Conferencias / tertulias musicales.

Además de poder organizar un ciclo de conferencias, en función de la programación musical, se llevarán a cabo tertulias sobre la música del próximo concierto que vaya a realizarse en el Auditorio. Las tertulias serán introducidas y moderadas por un responsable de la plantilla de recursos humanos o un voluntario⁶⁶ y, los participantes podrán aportar tanto información como preguntas, respuestas y opiniones, sobre la música correspondiente y las informaciones aportadas.

Dicen que la música es el lenguaje universal y que no es necesario tener nociones o conocimientos para que una obra suscite emociones. No obstante, lo cierto es que tener una mínima información del desarrollo de una pieza, de la propia obra o de su autor, ayuda a comprenderla mejor. Por eso, es interesante ofrecer momentos de apreciación musical, previos a cada concierto de una manera amena y participativa. Cada vez son más las personas que empiezan a apreciar la música. Una vez que se profundiza, el disfrute es mucho mayor.

En estos encuentros previos a un concierto, podremos contar con el director, así como con algunos músicos, para aportar detalles de las obras a interpretar desde su experiencia personal, curiosidades de su concepción y composición, anécdotas de los ensayos y otras cuestiones que generen debates muy vivos.

6. La Orquesta Viajera. Llegar a acuerdos con otras orquestas españolas, para generar ciclos de intercambios de orquestas. Es absurdo que España importe orquestas mediocres, cuando tiene una docena con mayor nivel que las que habitualmente vienen a muchos de los ciclos que se hacen en nuestro país. De este modo, se convierten en objetivos: incentivar, promocionar la producción local y conocer la producción nacional, para no solo promover las orquestas extranjeras, más caras y no siempre de mayor calidad. Conocer, disfrutar y defender lo nuestro.

7. Conciertos educativos. El alcance social de esta programación se completará con conciertos educativos orientados a todos los públicos. En el apartado siguiente, dedicado al público, abordamos este tema con mayor profundidad.

8. Practicar el *streaming* (retransmisión). Poner la tecnología de la retransmisión en directo, a favor de nuevos modelos de negocio de la música y acercar cada vez más la música al mayor público posible son dos cuestiones que se alimentan la una a la otra. Los beneficios que este nuevo sistema puede generar son muy amplios. Partamos de la posibilidad internauta de poder alcanzar una “audiencia infinita”.

No es pretencioso pensar que, en un futuro, podríamos plantear comprar conciertos que se celebren en otros auditorios, para que «en directo» puedan disfrutarlo los “Abonados” y “Amigos del Auditorio”, en su ordenador, en su Tablet o en su móvil, lo que sí que se puede es comprar retransmisiones en directo de un concierto o una ópera desde cualquier parte del mundo, que comparta esta tecnología, para proyectar en

⁶⁶ Véase, en la *segunda parte* de este trabajo (Itamar 8), el apartado de Recursos Humanos.

una pantalla de cine, colocada en el escenario. Esta experiencia se está llevando con éxito en algunos auditorios españoles muy relevantes, como el Teatro Real, o más modestos, como el Auditorio de Torrent (Valencia). “También se suman a esta gran fiesta de la ópera teatros y auditorios como el Palau de les Arts de Valencia, el Auditorio Baluarte de Pamplona, el Gran Teatro de Huelva, Teatro Cervantes de Málaga, la Fundación Auditorio y Teatro de las Palmas de Gran Canaria, entre otros”⁶⁷. Y en muchos del ámbito internacional, siendo el precio de la entrada muy asequible, con respecto al concierto o la ópera en vivo, o incluso de entrada gratuita. De la misma manera, nosotros podremos ofrecer retransmisiones en directo de conciertos celebrados en el «Auditorio de Zaragoza». Este Auditorio es de tal magnitud e importancia y tan atractivo para toda Europa, que podría convertirse en una sala de referencia, para conciertos que van a ser retransmitidos en directo. Quizá el «streaming» de eventos en vivo es la nueva tendencia en directo para el negocio de la música. Un modelo de negocio basado en la venta de retransmisión y proyectando atraer a una audiencia cientos de veces mayor a la capacidad del recinto⁶⁸.

2.2.3.2. Para el público

1. Crear las vías para una accesibilidad integral. La participación en prácticas culturales depende de la accesibilidad intelectual, física y sensorial. Por otro lado, la accesibilidad integral requiere grandes dosis de respeto y rigor. A continuación, enumeramos las vías de accesibilidad que consideramos en este trabajo, en función de los derechos de la ciudadanía:

a) Accesibilidad Universal. Todos los ciudadanos deben disponer de oportunidades iguales, a la hora de participar en la vida del Auditorio. La Accesibilidad Universal se asienta en la supresión de los obstáculos, que dificultan o impiden el ejercicio de los derechos ciudadanos, a las personas con algún tipo de discapacidad.

b) Accesibilidad sensorial. Hacer más accesible la música para personas con carencias auditivas. El bucle magnético⁶⁹ facilita la percepción sonora a estas personas. El Palau de la Música de Valencia ya lo ha puesto en marcha para la adaptación de su espacio, a públicos con carencias auditivas. Este sistema innovador debe ser objeto de estudio para el Auditorio de Zaragoza. En primer lugar, por solidaridad y, en segundo, porque ya en la Ley de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de 2003, quedó establecido que, “en un determinado plazo de tiempo, se deben adoptar medidas

⁶⁷ LaGuiaGo. ““Otello” en streaming, ópera al alcance de todos”, en *laguiaGO!* Disponible en: <http://www.laguigo.com/teatro/otello-streaming-opera-al-alcance-todos/>

⁶⁸ Véase “La ópera 'Madama Butterfly' se podrá ver en 250 pantallas de toda España”, en 20 minutos. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/3078855/0/madama-butterfly-en-las-plazas/#xtor=AD-15&xts=467263>

⁶⁹ “Un Bucle magnético o de inducción es un sistema de sonido que transforma la señal de audio que todos podemos oír, en un campo magnético captado por los audífonos dotados de posición "T". Estos audífonos tienen una bobina que transforma ese campo magnético nuevamente en sonido dentro de la oreja del usuario, aislado de reverberaciones y ruido ambiente. El resultado es que el usuario recibe un sonido limpio, nítido, perfectamente inteligible y con un volumen adecuado”: AYUTEK. Disponible en: <http://www.ayutek.com/productos/bucle-magnetico-o-bucle-induccion.php>

de acción positiva, orientadas a evitar o compensar las desventajas de las personas con discapacidad para participar plenamente en la vida política, económica, cultural y social”⁷⁰. Además, son especialmente efectivos en espacios muy grandes, con techos altos o con reverberación, como es el caso del Auditorio.

c) Accesibilidad intelectual de contenidos, mediante una diversidad efectiva de las programaciones, facilitando la aproximación, la comprensión el descubrimiento y el disfrute. La música debe ser accesible al mayor número posible de personas. Se deben considerar programaciones con actividades de iniciación. El amplio alcance social de la programación se completará con un servicio educativo orientado a todos los públicos, que defiende la accesibilidad a la cultura.

d) Accesibilidad socioeconómica. Procurar el acceso a la música de todos por igual, teniendo en cuenta a las personas con diversidad económica, hará que el Auditorio programe conciertos o actividades que atienda al público con menos recursos económicos. Partimos de un concepto de “derecho” que presupone universalidad, pero en la realidad, existen segmentos para los que la accesibilidad no es tal.

e) Accesibilidad para los propios creadores, para los artistas y para los gestores culturales. Todos deben encontrar su espacio y, así, invitar a otros ciudadanos a compartir sus creaciones.

f) Accesibilidad de la ciudadanía a los programadores culturales, para intercambiar pareceres, estableciendo la forma de acceso para dar la posibilidad al ciudadano de hacer sus propuestas. Las iniciativas ciudadanas tendrán una vía eficaz y accesible para ser planteadas y tenidas en cuenta.

2. Nuevas Políticas de precios, descuentos y bonificaciones

a) Descuentos, bonificaciones y obsequios animan la venta. Acumulativos, aplicables a ciclos, como agradecimiento a la fidelidad y a la colaboración en la difusión de las programaciones. Un regalo, un descuento o un agradecimiento son el estímulo ideal para convertir a un consumidor en el mejor aliado.

b) Música y tertulia. Todos los estudios realizados en festivales, teatros, auditorios y escenarios en general, de Europa y otras partes del mundo tienen actualmente un factor en común: están funcionando las propuestas que obsequian con una consumición en la cafetería. Ni más ni menos. Llegando a un acuerdo con los servicios de restauración del Auditorio, y contando con el apoyo de la Nueva Cafetería del Auditorio y la Nueva Terraza del Auditorio, debemos combinar Música y Tertulia, ofreciendo descuentos, o incluso consumiciones gratis en la cafetería con la compra de determinadas entradas. La experiencia de un concierto se puede ver influenciada positivamente por un entorno favorable. Además esto ayudará a que la cafetería aumente también su negocio, creando buen ambiente⁷¹.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ En el año 2016, los cánones de hostelería han sumado un total de 47.527 €, que representan un 3 %

3. Concierto viajero. Entablar conversaciones y acuerdos con otros auditorios de fuera de la ciudad para, y de manera recíproca, poder facilitar y ofrecer entradas a las personas que muestren interés en asistir a conciertos puntuales en otras ciudades. Naturalmente, esto se extiende al ámbito europeo y, de forma más ambiciosa, pero posible, al internacional. El Auditorio está en una posición privilegiada para alcanzar acuerdos de cooperación con todos los siguientes teatros, auditorios y entidades: Gran Teatro del Liceo, Teatro Maestranza de Sevilla, Teatro Campoamor de Oviedo, Baluarte de Pamplona, Auditori de Barcelona, Bayerische Staatsoper, Semperoper Dresden, Gewandhaus Orchester Leipzig, Dresden Symphony, Wigmore Hall London, Royal Philharmonic Orchestra, London Symphony Orchestra, Surrey Opera, Ulster Orchestra, Ligeti Quartet, Philharmonie de Paris, Teatro de la Ópera de Burdeos, Teatro Massimo de Palermo, Ópera de Zürich, Opera Australia, Sydney; New York Philharmonic Orchestra, The Atlanta Opera, Detroit Symphony, The Dallas Opera, Ópera de Venezuela, entre otros.

4. Compartir aplausos. Con todos los teatros y escenarios municipales de la ciudad, poner en marcha una iniciativa para hacer la cultura más accesible. Sería interesante llegar a acuerdos y poder ofrecer al público del Auditorio bonificaciones en diferentes teatros de la ciudad, dentro de las programaciones habituales de música, teatro, danza o audiovisuales, y facilitar así ir de un escenario a otro, para estimular la asistencia a espectáculos en un entorno público y de interés, creando un recurso que favorezca la asistencia a la programación de los principales equipamientos culturales.

5. Nuevos compromisos con los abonados existentes. Mención aparte merecen los *abonados*. Desde el punto de vista económico, dan seguridad y un gran margen de maniobra. Sin embargo, los hábitos de consumo han cambiado y a la gente le cuesta cada vez más adquirir compromisos⁷². De este modo, los abonados decrecen en los modelos tradicionales de programación y gestión de negocio en la música clásica, donde se planifican temporadas con años de antelación y se compromete dinero que no se posee. Al público, le cuesta adaptarse a este compromiso en los modos de consumo. Ya hemos comentado antes, que frente al descenso de abonados, se viene incrementando la venta de entradas en taquilla.

Hasta ahora el Auditorio cuenta con abonados a sus ciclos sinfónicos estables. Público fidelizado a una determinada programación, que están acostumbrados a recibir lo que demandan. Ahora, plantearemos otra manera diferente y novedosa de abonarse a la amplia oferta del Auditorio.

6. Nuevos abonados: Amigos Del Auditorio: (ADA). Además de lo que implica económicamente asegurarse un público, con los ADA se crearía una base social implicada en la vida del Auditorio, cohesionada por los fines de este nuevo auditorio, accesible a todos los ciudadanos y socialmente útil para la comunidad, utilizando la

del total de los ingresos del Auditorio. Véase Memoria 2016, p. 75.

⁷² La idea de “abonado” no es nada novedosa. Remitiéndonos a otras épocas, diremos que Mozart mandaba una carta a los potenciales asistentes a sus conciertos en Salzburgo, que volvía a sus manos con la respuesta de con cuánta gente podía contar. Mozart ya buscaba este compromiso.

Música como motor de transformación y de fortalecimiento comunitario⁷³. Básicamente, se trata de crear una comunidad de personas conectadas y alineadas con lo que el Auditorio ofrece. Personas dispuestas a colaborar en el desarrollo de esta propuesta cultural, porque se sientan identificados con ella, sus valores, objetivos y estéticas. Crear un entorno de conversaciones y *feedback* fantástico y sostenible, incitando a que las personas hablen de esta nueva actividad del Auditorio a sus amigos, conocidos, familiares, etc., de modo que el público se convertirá en gran propagador de estas experiencias. A continuación, explicamos tres puntos de gran interés, en relación a los ADA:

a) ¿Cómo hacerse Amigo del Auditorio? ¿Cómo hacerse ADA? A través de la App del Auditorio de Zaragoza, tema del que hablaremos con mayor profundidad en el apartado de Marketing y comunicación). Así de sencillo. Ni más ni menos. Como veremos después, través de la App se podrá tener información privilegiada y compartirla con los demás interesados, con el fin de que todos puedan ejercer su derecho a asistir, opinar y valorar cualquier actividad que se le ofrezca. Podrán dejar sus opiniones, fotografías, quejas, sugerencias en nuestras redes sociales, pues su opinión y sus sugerencias nos parecen muy importantes. Los testimonios de otras personas son verdaderos datos de valor. Crear una plataforma online permitirá conectarse a todos los abonados entre sí, dejar sus comentarios, ideas y aportaciones.

b) Los ADA podrán crear su propio Ciclo y su propio Abono. Con esto se pretende convertir a los abonados en accionistas de nuestras producciones, “micro-patrocinadores” de su propio ciclo. Las personas interesadas en que un ciclo salga adelante se convertirán en colaboradores del mismo. Así, el público deja de ser un agente pasivo, para convertirse en un agente activo.

c) Carnet de Abonado ADA. Éste carnet dará derecho a un número determinado de conciertos o espectáculos, según los precios de taquilla y el dinero invertido en el Abono ADA. Según lo que se pague por el carnet, se podrá ir canjeando por los espectáculos que vayan escogiendo, y siempre que queden localidades disponibles, hasta, por así decirlo, consumir “el saldo del carnet”. Para la gestión económica, esto tiene la gran ventaja de conocer enseguida las propuestas que más se demandan.

7. Nuevo comportamiento de acceso a las salas Mozart y Galve. En los conciertos de butacas numeradas, cuando por múltiples motivos algunas personas no puedan llegar con puntualidad a los conciertos, se les facilitará el acceso a otra butaca disponible, de manera que puedan disfrutar del concierto sin causar molestias a los demás.

8. Crear zonas de butacas silenciosas. En estos conciertos no se debe impedir el paso a las personas que llegan tarde, ni podemos obligar a la gente estar hasta el final del

⁷³ Tal y como reza uno de los principales objetivos de la Sociedad Zaragoza Cultural, en Memoria 2016: p. 1.

concierto. Para este público, por múltiples razones inseguro con su tiempo, se debe destinar una zona de butacas para no molestar.

9. Ofertar algunos conciertos con las localidades sin numerar, así, puede ser una decisión espontánea sentarse con aquellas personas que encuentren al llegar al concierto. También se puede decidir dejar solo media sala Mozart disponible para este fin, que no deja de ser un incentivo social.

10. Ofrecer varias Jornadas de Puertas Abiertas. Antes de presentar una programación al público, deberemos enseñar el Auditorio al público, tanto al ya fiel como al potencial, dadas las novedades que estamos introduciendo. Las Jornadas de Puertas Abiertas se organizan con el objetivo de que los nuevos públicos puedan conocer, además de la programación musical, las instalaciones, sus nuevos usos, los servicios y la oferta de actividades. Las personas que se acerquen al Auditorio podrán disfrutar de un paseo por todas las instalaciones del auditorio, incluida la zona de camerinos, disfrutar un rato de música en cualquiera de las dos salas, (música sinfónica y música historicista o jazz), disfrutar de un recorrido virtual del Auditorio, en las grandes pantallas que se visualizan desde diferentes puntos del hall, una recreación en 3D del nuevo espacio, y disfrutar las pantallas interactivas, así como de una maqueta física. Por supuesto, también podrán visitar y disfrutar la sala de los instrumentos abandonados y estar invitado a tomar una consumición en la cafetería. Todo esto, en una franja horaria bastante amplia. Además, esta propuesta puede resultar muy atractiva para disfrutar la música clásica en familia. Dependiendo del resultado, se pueden celebrar de forma periódica.

Las Jornadas de Puertas Abiertas son una buena práctica de comunicación y marketing, si cuidamos la promoción y comunicación del evento. Para conseguirlo, y dependiendo de la programación y actividades a promocionar, se debe diseñar un plan de comunicación y difusión, para asegurar la afluencia del público. En dicho plan, se puede incluir la realización de encuestas o entrevistas orientativas. Para estas jornadas debemos considerar invitar a los diferentes colectivos de la ciudad.

Los Abonados Tradicionales, los Amigos del Auditorio y el Voluntariado, en lo que nos extenderemos en el apartado de Recursos Humanos, podrán ejercer de **anfitriones** y enseñar ellos mismos el Auditorio a las personas que lo deseen, siempre y cuando hayan sido asesorados o formados para ello. Así, sentirán que el Auditorio es un poco más de ellos.

11. Ampliar y fomentar una oferta formativa-educacional, y con ello la cultura musical y sus interacciones.

En su análisis, los investigadores estadounidenses Nick Rabkin y Eric Hedberg⁷⁴ probaron y confirmaron hace años, que la educación artística es el indicador más

⁷⁴ RABKIN, Nick and HEDBERG, E.C.: *Arts Education in America: What the Declines Mean for Arts Participation*, National Endowment for the Arts, Washington DC, 2011. Disponible en:

importante de la participación artística en el futuro, incluso contando con otras variables. Afirman que existe un fuerte vínculo entre la educación artística y la participación artística. En los resultados de su investigación, demostraron que “más del 50 por ciento de los adultos, que indicaban que habían recibido algún tipo de educación artística, asistieron a un evento referencial el año anterior a cada encuesta, mientras que menos del 30 por ciento, de aquellos que no habían recibido una educación artística durante la infancia, no asistieron a ningún evento referencial”⁷⁵.

Los caminos hacia la educación artística son tan diversos en EEUU como en España: clases y lecciones en la escuela, universidad y conservatorios, en una amplia variedad de otros sitios comunitarios y en lecciones privadas. Por otra parte, los efectos de la educación artística cuentan con las variables del tipo, la calidad, la intensidad y la prolongación en el tiempo de las prácticas de educación artística. La conclusión principal, según qué datos se proporcionan en el estudio de Rabkin y Hedberg, es la siguiente:

- La educación artística tiene un poderoso efecto positivo sobre la asistencia artística referencial de los adultos.
- Una mayor educación artística conduce a una mayor asistencia artística.
- La educación artística tiene efectos similares sobre otras formas de participación artística: la creación artística personal, la participación en las artes a través de los medios y la educación artística adicional.
- La educación artística tiene un efecto más poderoso sobre la asistencia artística que cualquier otro factor mensurable.
- Los niños de padres que recibieron educación artística o asistieron a acontecimientos artísticos referenciales tienen más probabilidades de tomar clases o lecciones de arte privadas y de asistir a eventos artísticos.⁷⁶

a) Para público infantil y juvenil La formación cultural de niños y adolescentes es la inversión más rentable de todas, pero es la más desatendida. Los resultados son a medio o largo plazo y esto es un inconveniente en las políticas inmediatistas. Se debe promover desde todos los ámbitos posibles, colegio, instituto, conservatorio, familia y asociaciones varias, que los niños y adolescentes acudan a los conciertos. Todo lo interiorizado durante la infancia evoluciona a lo largo de la vida. Las emociones y la música están tan estrechamente vinculadas, que esta relación debería practicarse en vivo desde la infancia. El público infantil y juvenil es primordial. Si conseguimos tener lleno el auditorio de niños y de jóvenes, todos seremos partícipes del éxito. Tener a los más jóvenes en el Auditorio, además de ser un derecho para ellos, es un privilegio para todos. Cuenta Ciscar,

La educación musical se descuida en la escuela. Cuando iba al colegio, no sentía que estaba aprendiendo un arte, era una asignatura más, además aburrida. La enseñanza musical está falta de experimentación. El arte, si no se experimenta, no se disfruta. Pero cuando se crea ese gusanillo en el niño,

<http://www.nea.gov/research/2008-SPPA-ArtsLearning.pdf>

⁷⁵ UNESCO: *Cómo medir la participación cultural...* Op. Cit., p. 124.

⁷⁶ *Ibid*, p. 124.

puede llegar a ser un músico o un público potencial en las salas. Las orquestas en España han empezado tarde a realizar actividades escolares. No nos hemos preocupado por buscar un público más abierto y familiar. Deberíamos salir más del auditorio y tocar en colegios, salir a la calle.⁷⁷

Por iniciativa del Gobierno de Aragón junto con el Auditorio, el **Programa Educativo Cantania**, ideado, diseñado y producido por el **servicio educativo del Auditorio** de Barcelona, en 1989, se viene desarrollando en Aragón desde hace 5 años. Se trata de un proyecto escolar socio-educativo abierto, integrador e inclusivo, en el que, sepan o no cantar, participan todos los niños de una clase y de un mismo curso.

Cantania se desarrolla en tres fases de actuación: 1ª. Sesiones de formación al profesorado, (los profesores no necesitan experiencia previa, ya que reciben la formación y los recursos necesarios); 2ª. Trabajo del profesorado en su aula con los alumnos (que a lo largo de todo el curso ensayan las canciones y coreografías, preparan sus *atrezzos* y realizan un trabajo interdisciplinar en el centro educativo); 3ª. Conciertos finales, interpretados por los alumnos en la sala Mozart del Auditorio de Zaragoza, (un gran espectáculo, acompañados por profesionales musicales y de escena). Resulta una vivencia musical importante e inolvidable para todos y, por supuesto, de aprendizaje. Se experimenta la música en primera persona, aprendiendo y creciendo en valores, en especial los referentes a la música, gracias a su alto poder educativo. Además, es materia curricular en horario escolar⁷⁸.

b) Para público juvenil. Desde el Ayuntamiento y con la colaboración del Gobierno de Aragón, podría crearse una Cantata Participativa para alumnos de secundaria, empleando una propuesta de composición afín a sus gustos y a los ritmos que les motivan. Este sector de edad, entre la pre-adolescencia y la juventud, no está contemplado en ninguna programación del Auditorio. El éxito del proyecto Cantania es también extrapolable a esta franja de edad. El proceso y la organización sería semejantes a los de Cantania, pero producido desde el tejido local.

Numerosos estudios, indican que la educación musical en secundaria ayuda a desarrollar aptitudes que son esenciales para el éxito académico y que el entrenamiento musical mejora notablemente el desarrollo cerebral. A través de la ejecución musical, los músicos debemos desarrollar altos niveles de competencia visual-espacial-auditiva-táctil, secuencial y perceptiva, que interactúe con tareas motrices concretas, (denominado el conjunto de ellas «motricidad fina»⁷⁹), unas

⁷⁷ CÍSCAR, Jesús: «Algunos auditorios... *Op. Cit.*

⁷⁸ Véase «¿Qué es Cantania?», en *Pasión por la música*. Disponible en:
<https://pasionporlamusica.org/que-es-cantania/>

⁷⁹ Sabemos que para poder ejecutar una pieza instrumental es necesario desarrollar una coordinación bimanual exquisita, en la que se combinan actividades ora similares ora divergentes. Estas tareas puramente motoras están sustentadas “por un fino ajuste audiomotor y por una memoria específica para tareas motoras complejas. Los elementos neurológicos que sustentan tales funciones son la corteza sensorial y motora, básicamente a nivel del hemisferio izquierdo, donde se realiza el análisis temporal y la regulación precisa de las secuencias motoras, y el cerebelo, que ajusta los movimientos de forma precisa, otorgándoles las cualidades de velocidad, fuerza y localización requeridas. Es importante

comunes a todos y otras propias de la práctica de cada instrumento y de la voz, en el trabajo de composición o en el de dirección musical⁸⁰. Debemos aprovechar que la música grabada está muy presente en los chicos y chicas de Educación Secundaria y que si conseguimos que se sientan *actores musicales*, se potenciarán habilidades para el desarrollo de su personalidad, de su sociabilización y de sus niveles de tolerancia.

Teniendo en cuenta y analizando los intereses del público juvenil, se debería organizar conciertos de la música emergente, en alguna de las salas del Auditorio: proyecciones, producciones tecnológicas, coros virtuales, programas y APPs.

c) Para nuestros mayores. La Organización Mundial de la Salud afirma que el envejecimiento activo optimiza la salud y la calidad de vida de las personas a medida que envejecen, aportando bienestar físico y social, evitando aislamiento y soledad, y dando una imagen pública positiva de este colectivo⁸¹. Por otro lado, es un segmento de la población que está creciendo con bastante rapidez: las previsiones realizadas por el INE “indican que en España, en el año 2050, las personas mayores de 65 años representarán **más del 30%** del total de la población (cerca de 13 millones de personas). Y las personas mayores de 80 años llegarán a superar la cifra de 4 millones (lo que supondrá más del 30% de la población mayor)”. Sin duda, a través de lo que la música ofrece, debemos atender a nuestros mayores con especial interés, sin importar el tipo de oyente, que puede ser muy variopinto.

La música permite trabajar la memoria, las capacidades cognitivas, la audición, el ritmo, la atención, el lenguaje y las habilidades motrices y potencia la participación en actividades sociales. Estas personas son un amplio sector de la sociedad con mucho tiempo libre y en ocasiones pocos recursos económicos. Para ellos se proponen las dos actividades siguientes:

- 1) Considerando a todas las personas mayores de edad, pensionistas ya jubilados, hogares del jubilado, asociaciones, residencias de tercera edad, etc., y todos los

subrayar aquí que el desarrollo más lento y tardío de los sistemas cerebrales motores hace que las limitaciones madurativas sean más importantes en los aspectos sensoriomotores. El aprendizaje de secuencias motoras exige no solamente un desarrollo mecanicista, sino un complejo ajuste audiomotor que relacione de forma muy fina la audición con la respuesta motora. En este aprendizaje, el elemento reforzador más importante es la combinación del tacto y la propiocepción”: DIERSSEN SOTOS, Mara: «Neurobiología de la experiencia musical. La música y la mente humana», en *Biomedica*, 2004. Disponible en: <http://www.agenciaelvigia.com.ar/mente.htm>

⁸⁰ “Lo que podríamos denominar ‘habilidad musical’ no es en realidad un concepto unitario. Se trata, en realidad, de un conjunto de habilidades y aptitudes musicales concretas que incluyen elementos perceptivos, ejecutivos y de memoria, tanto sensoriomotora como de memoria tonal, o imaginaria auditiva. Dentro de las aptitudes concretas podríamos mencionar las relativas al tono, timbre, ritmo, intensidad o armonía, tanto en sus aspectos perceptivos como ejecutivos. Tales aptitudes concretas pueden ser específicas o aparecer de forma conjunta en un mismo individuo”: DIERSSEN SOTOS, Mara: «Neurobiología... *Op. Cit.*

⁸¹ OMS: Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud 2015. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186466/1/9789240694873_spa.pdf

barrios y distritos de la ciudad, celebración de un concierto participativo con un coro formado por personas mayores. A lo largo de varios ensayos, (abiertos para los familiares y amigos), se va trabajando la obra que tendrá su culminación en el concierto, acompañados naturalmente por músicos aragoneses y voces aragonesas de apoyo. Un proceso entretenido, ameno y positivo, logrando mejorar la autoestima de nuestros mayores. El día del concierto es posible que se haga interaccionar al público en algún momento desde sus butacas. Dependiendo del éxito y la demanda, las mismas producciones de los conciertos podrían repetirse varias veces. Se puede ofrecer este proyecto a diversos colectivos de la ciudad, e incluso que ellos planteen el repertorio, lo que les gustaría cantar. Poder actuar en el Auditorio se convierte en una oportunidad única, en un día que los hijos y los nietos van a ver actuar a los mayores de la familia.

- 2) Como veremos en el apartado de Recursos Humanos, tenemos la posibilidad de contar con un equipo de voluntarios, becarios y colaboradores del Auditorio, que pueden ofrecer charlas, audiciones de música clásica o de algún estilo de música a petición de esta importante audiencia, contándoles desde anécdotas de los compositores o cualquier información relacionada con la música que se escuche, hasta hablarles de lo beneficiosa que es la música para la salud, practicando incluso la Musicoterapia. La música tiene efectos especiales en los seres vivos. La musicoterapia se ha encargado de estudiarlos desde la antigüedad, pero con el desarrollo de la Neurociencia, los efectos beneficiosos de la música se aplican con efectos satisfactorios en numerosas dolencias y enfermedades: enfermedades neurológicas, mentales y cerebrovasculares, trastornos de comunicación y autismo, hiperactividad y problemas de aprendizaje, estados depresivos y de ansiedad, neonatología, estrés y dolor, su influencia en el sistema inmunitario, oncología, problemas emocionales, discapacidades motrices, tanatología y otras más, que configurarían una lista interminable⁸². Sería verdaderamente solidario, que personas de nuestro equipo se acercaran a residencias, hospitales o casa particulares, para ofrecer música o terapia musical a personas mayores.

d) Proyecto semi-propio: La idea es conseguir crear una actividad educativa que complemente la programación del Auditorio y que sea una actividad muy importante y de calidad, teniendo en cuenta, lamentablemente, la posición no privilegiada de la música en los planes educativos. Hasta ahora, en Zaragoza, el proyecto CANTANIA se ha llevado adelante como producción externa, con músicos de LÁUDITORI. Quizás cabría la posibilidad de asumirlo como producción propia o semi-propia. Los conciertos participativos son bastante interesantes y una buena propuesta de adaptación a producción propia. La producción propia es una idea muy sostenible, especialmente en el ámbito pedagógico.

Para conseguir su viabilidad hace falta voluntad y una colaboración estrecha entre

⁸² Véase JAUSET BERROCAL, Jordi A.: «Música y Neurociencia... *Op. Cit.*

el Auditorio, el Departamento de Educación del Gobierno de Aragón, y el Servicio Educativo del Ayuntamiento de Zaragoza.

La creación de la cantata podría correr a cargo de jóvenes compositores y escritores aragoneses, lo que serviría para potenciar el talento de estas dos áreas de nuestra propia cultura. Y músicos aragoneses acompañarían a los niños y niñas.

Este importante proyecto Musical y Educativo se lleva ya a cabo en numerosas comunidades autónomas, y no siempre goza de subvención pública. Algunas comunidades autónomas ya lo llevan a cabo o están estudiando la forma de hacerlo como producción propia.

e) Para todos:

- **Conciertos en FAMILIA.** Paralelamente a esta programación, debería haber una producción de conciertos musicales para familias en donde puedan asistir como público, pero también participar del concierto y de la música. Según el Ministerio español de Educación, Cultura y Deporte:

La familia es, en sus diversas formas, una unidad primordial para el análisis y el estudio de la sociedad. Aunque en los últimos siglos, en occidente, ha perdido su papel exclusivo en la formación de los niños, según se han ido desarrollando otras instituciones educativas, sigue siendo el principal marco de vinculación, pertenencia y referencia educativa y cultural del individuo. A su función educadora (la primera escuela), hay que añadir una función socializadora, como señala Fernando Savater, una socialización primaria que a modo de estandarización social del sujeto le servirá para una integración en la comunidad.⁸³

- **Espacio 'CLUB PEQUEÑO AUDITORIO'.** Ven a escuchar un concierto al Auditorio y deja a tu niño pequeño en un espacio musical. Se trata de la nueva área infantil del Auditorio (de 1 a 9 años), ubicada en la sala de los Instrumentos Abandonados. Espacio gratuito en el que se debe concretar la duración, los días y el horario en función de los conciertos.

f) Formación para Educadores Sociales. Programación coordinada a través de los centros cívicos, ludotecas, centros de tiempo libre, etc. y los propios equipamientos de los centros educativos o similares. La cultura tiene, como hemos visto, un compromiso con la educación, pero también con la educación para colectivos en situación frágil y en riesgo de exclusión social, y debemos favorecer la presencia de la cultura en la vida cotidiana de estas personas. Para esto, se podrían organizar cursos en artes escénicas y música, así como sobre la interacción de la música y las

⁸³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: *Conociendo a todos los públicos. Un análisis de la visita al museo en familia*, Laboratorio permanente de público de museos, Madrid, 2016, p. 4. Disponible en: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/conociendo-a-todos-los-publicos-un-analisis-de-la-visita-al-museo-en-familia/museos/20858C>

emociones, dirigidos a educadores sociales, terapeutas, integradores, coordinadores, técnicos, monitores y cuidadores, coordinados también con otros teatros de la ciudad. Una programación de actividades participativas, diseñadas para colectivos en una situación frágil y en riesgo de exclusión social.

2.3. LA GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA

En la actualidad, la cuestión económica parece regir las políticas culturales. Sin embargo, no se toma en cuenta la función social que la cultura ejerce en su práctica y consumo, y que genera en los individuos el desarrollo de la capacidad emocional de sentir: la dimensión sensitiva “carga de una mayor responsabilidad a la política cultural y nos obliga a alejarnos de modelos que se limitan a gestionar el espacio de la banalidad”⁸⁴. Los análisis muestran que, en general, los ciudadanos reclaman más inversión en cultura, algo que choca bastante con la idea económica que tiene la mayoría de los equipos de gobierno de los ayuntamientos, de que la cultura es un *gasto* y no un *beneficio*. Según los estudios estadísticos recogidos por la UNESCO, “la cultura con financiamiento público genera tres tipos de valor: valor intrínseco, valor instrumental y valor institucional”⁸⁵.

Para una gestión económica y administrativa saludable, el Auditorio de Zaragoza debe concretar unas bases, como punto subyacente a las acciones más puntuales que se lleven a cabo, en relación al aumento de ingresos. Como en toda empresa, es fundamental concretar:

1. El producto o servicio (qué ofrecemos)
2. La promoción y el marketing (a quién se lo ofrecemos, cómo lo difundimos, damos a conocer y promocionamos)
3. El sistema de producción del producto o servicio (cómo se crea el producto o cómo se presta el servicio)
4. La estructura organizativa (tamaño de la empresa, Organigrama, etc.)
5. La gestión económica (qué dinero necesito, cuándo y cómo lo consigo)⁸⁶

2.3.1. Análisis 2014⁸⁷

No existen memorias de la gestión económica y administrativa por parte directa de Auditorio, sociedad que gestionó el Auditorio hasta noviembre de 2014, cuando se produce la fusión de la Sociedad Municipal Zaragoza Cultural y el Auditorio de

⁸⁴ RAUSELL KÖSTER, Pau (Dir.): *Cultura. Estrategia para el desarrollo local*, Agencia española de cooperación internacional. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Catálogo general de publicaciones generales, Madrid, 2007. Disponible en: <http://publicaciones.administración.es>, p. 22. Estas palabras proceden del estudio John Holden. *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate*, Demos, London, 2006. Disponible en:

<http://www.demos.co.uk/files/Culturalvalueweb.pdf?1240939425>

⁸⁵ UNESCO: *Cómo medir la participación cultural. Manual del marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009 nº2*, ONU – Instituto de Estadística de la UNESCO, 2014, p. 117.

⁸⁶ *Los agentes culturales*, p. 97.

⁸⁷ Véase Observatorio de Cultura. Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza. Memoria 2014.

Zaragoza. Pasando este último a depender del primero⁸⁸, se perseguía una mayor autofinanciación, de modo que la aportación municipal no superase el 50%. Se produce un descenso de los ingresos en taquillas y patrocinios.

2015⁸⁹

La Sociedad Municipal Zaragoza Cultural sigue integrando el Auditorio. La memoria del Área de Cultura del Ayuntamiento recoge una muy escasa información y seguimos sin tener datos procedentes de la gestión interna del Auditorio. Con el nuevo gobierno en junio, pasado el verano, se producen cambios destacables, que se verán reflejados en la abundante memoria municipal de 2016.

2016⁹⁰

La Sociedad Municipal Zaragoza Cultural S.A.U. ha arrojado resultados dignos en los últimos ejercicios. Desde la absorción de la anterior Sociedad Auditorio S.A. por parte de la Sociedad Zaragoza Cultural, la integración de los departamentos en los diferentes aspectos de gestión del Auditorio es total, tanto desde el punto de vista administrativo, como de producción, contabilidad, intervención y comunicación.

En relación a la actividad musical realizada en el Auditorio de Zaragoza, la mayor parte de la promoción musical clásica de Zaragoza está directamente supervisada por la Sociedad Zaragoza Cultural con un 56,3% del total de conciertos. Del resto, un 19,3% son co-organizados con diversas sociedades y agrupaciones, con financiación más o menos directa por parte de la administración, y un 24,4% son puramente de promoción privada⁹¹. Por otro lado, la Memoria de Actividades 2016, mucho más abundante en información que las anteriores, señala que los ingresos generados por la programación propia del Auditorio, compuestos esencialmente por las taquillas y abonos de los espectáculos, ascendió en 2016 a más de 1.100.000 €, constituyendo el 64% de las aportaciones totales, que ascienden a 1.700.152 € (sin IVA)⁹².

Desglosando el resto de los ingresos, el alquiler de las salas para programaciones externas ha supuesto 435.485 € en el año 2016, le siguen los ingresos generados por servicios, personal de sala, mantenimiento, alquiler de equipos, que en conjunto ascienden a 113.895 €. Estos dos conceptos suman un 33 % del total ingresado en 2016. Finalmente, los cánones de hostelería han sumado un total de 47.527 € y representan un 3 % del total.

Un dato de sumo interés es que el concierto con mayor asistencia de público, en el año 2016, fue el de la orquesta aragonesa Orquesta Sinfónica Goya "Sueño de una Noche

⁸⁸ La única fuente de información que tenemos procede de la Memoria del Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza.

⁸⁹ Véase Observatorio de Cultura. Memoria 2015. Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, Febrero 2016.

⁹⁰ Véase Memoria de Actividades 2016 de la Sociedad Municipal Zaragoza Cultural S.A.U.

⁹¹ Véase MEMORIA 2016, p. 71.

⁹² Véase *ibid*, p. 74.

de Verano”, que contó con 1.765 espectadores⁹³. El precio de las localidades para este concierto fue de 9 a 12 euros. El ingreso aproximado de dicho concierto es por tanto de: $0,5 \times (9 + 12) \times 1.765 = 18.530$ €, cifra situada por encima de cualquier concierto de producción propia de orquestas internacionales.

2.3.2. Evaluación

En 2014, no existe nada que diferencie al Auditorio de Zaragoza de otros Auditorios. La gestión económica y administrativa del Auditorio es interna y no existen más datos que los recogidos en la memoria del Ayuntamiento.

Desde el otoño de 2015, el Auditorio ha estado trabajando en cómo mejorar la relación con su público. Tras la caída de ingresos, la Sociedad Municipal Zaragoza Cultural decidió implantar un modelo de gestión orientado al ciudadano, guiado por una política cultural del bien común, basándose en los criterios de participación, una gestión transparente y responsable, transformadora, cooperativa y transversal, accesible y crítica, buscando, así mismo, la sostenibilidad presupuestaria. En 2015, se dibujan las líneas estratégicas que debe seguir la gestión del Auditorio, pero además de ser demasiado pronto para que la imagen pública se transforme, es obvio que la gestión interna debe ponerlas en marcha.

En 2016, “se confirma la tendencia en la que sigue bajando el número de abonados y, en cambio, el número de entradas vendidas por concierto crece de manera significativa”⁹⁴.

Dado el caso de la producción aragonesa de *Sueño de una noche de verano*, se deduce que los conciertos de músicos locales presentan una gran capacidad recaudatoria en taquilla, superior al resto.

Es necesario ampliar la subvención pública al Auditorio, con total transparencia y carácter democrático en el destino de los recursos públicos. Habrá que valorar los costes de este nuevo Auditorio *social* y saber con qué se podrá contar de apoyo público y de subvención del precio de entradas para políticas sociales, de cara a la accesibilidad y a la adecuación de las infraestructuras.

Del mismo modo, interesa sobremanera aumentar los patrocinios y las colaboraciones privadas. La mayor o menor asistencia de público a un concierto tiene dos efectos directos fundamentales: mide el éxito de la propuesta artística y condiciona los ingresos en taquilla. En grados muy distintos, la financiación necesaria para el mantenimiento de la actividad musical y de la propia organización está en relación con su capacidad para generar ingresos por la venta de entradas y, cada vez más, por otras vías como el patrocinio o la colaboración. Debemos reforzar los lazos con las empresas.

⁹³ *Idem.*

⁹⁴ MEMORIA 2016, p. 93.

Sin olvidar que somos administración pública, hemos de tener en cuenta el mundo empresarial. Sería una gran mejora idear y crear un plan para resultar atractivos a todas las instituciones, monopolios, entidades bancarias y empresas posibles, con objeto de que se animen a patrocinar o colaborar con los conciertos del Auditorio.

Al objeto de evaluar la eficiencia energética del edificio y formular mejoras técnicas que puedan resultar viables desde el punto de vista tecnológico, logístico y económico, resulta imprescindible encargar de forma individualizada la auditoría energética y asesoría energética del edificio del Auditorio a una Empresa de Servicios Energéticos, para que el ayuntamiento pueda acometer a nivel energético la solución de los problemas planteados con las garantías necesarias y así poder conseguir un edificio sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

El edificio del Auditorio no representa más que una pequeña parte del total de los 748 edificios y 1.608 espacios que gestiona el ayuntamiento, pero por su configuración arquitectónica, con un mantenimiento descentralizado y con importantes costes de explotación energéticos, por las grandes proporciones del edificio. En su historia reciente, las inversiones acometidas en sistemas o instalaciones, que incrementen el ahorro energético y aumenten la eficiencia energética del Auditorio, han sido escasas. En el año 2006, se acometieron trabajos en las puertas de entrada, donde se instaló un registro de circulación de aire, insonorizado y con una velocidad de circulación regulada que se puede invertir, para evitar que entre frío desde el exterior a la gran sala hipóstila, en la que en invierno había dificultades de climatización⁹⁵.

En mayo de 2016, tal y como Zaragoza se comprometió en el Pacto de Alcaldes suscrito en abril de 2011, el Ayuntamiento de Zaragoza lanzó un Plan Global de Ahorro Energético y de Reducción de Emisiones de todos los edificios e instalaciones municipales⁹⁶, cuyas consecuencias además de la reducción de emisiones de CO₂, llevará consigo un ahorro económico importante para las arcas municipales⁹⁷. Se trata

⁹⁵ No obstante, puede mejorarse la sostenibilidad económica-ambiental: en el año 2015, gracias a medidas como ajustar la potencia contratada, el Pabellón Príncipe Felipe, el Auditorio y la subestación del Ebro han evitado un gasto de 200.000 euros anuales. Según declaraba Teresa Artigas: “En relación al ejercicio anterior, los datos indican que en 2015 ha existido un ahorro de 1.478.000 euros, de los cuales, corresponderían a ahorro en el consumo energético de unos 453.000€ y el resto se debería a los ajustes de potencia contratada. Es decir, el ahorro por descenso de consumo es el 30% de ahorro de los costes. En CO₂, equivaldría a 1.313 Tn”: Redacción: «El Ayuntamiento de Zaragoza logra un ahorro energético de 1.478.000 euros», en *Ara!nfo*, 11 de mayo, 2016.

⁹⁶ Las acciones de este Plan son: “1. Actuaciones en alumbrado público; 2. Negociación del actual contrato de suministro eléctrico, hacia un contrato más sostenible; 3. Estrategia de mejora energética en las instalaciones municipales, a través del contrato de mantenimiento; 4. Campaña de sensibilización interna en el uso de edificios e instalaciones, involucrando a todo el personal municipal y 5. Plan de Ahorro Energético 2015-2020 en instalaciones y edificios municipales”: Zaragoza en común. Nuevo plan global de ahorro energético y reducción de emisiones. Disponible en:

<http://zaragozaencomun.com/nuevo-plan-global-ahorro-energetico-reduccion-emisiones/>

⁹⁷ Su implementación persigue mejorar la eficiencia energética, la sostenibilidad y el ahorro de costes en la gestión de los 748 edificios y 1.608 espacios en los que el ayuntamiento presta servicios, con una superficie total construida de casi un millón de metros² (922.940 m²) y 1,8 millones de metros² de urbanización exterior.

de racionalizar la explotación y reducción de costes en materia energética, para que se produzca una reducción de la contaminación, una mayor presencia de las energías renovables y un mayor control de la gestión técnica del conjunto.

2.3.3. Estrategias de mejora

En la actualidad, continúa el debate sobre la situación económica y el propio desarrollo del modelo de gestión de los espacios públicos, “donde los perfiles entre lo público y lo privado se muestran un tanto conflictivos. Debemos reflexionar colectivamente sobre el papel de la Administración Pública en el ámbito de la gestión de la cultura y las artes escénicas, y tenemos que generar un discurso desde lo público sobre qué debemos hacer”⁹⁸.

1. Mantener la total integración de los departamentos en los diferentes aspectos de gestión del Auditorio, tanto desde el punto de vista administrativo, como de producción, contabilidad, intervención y comunicación.

2. Crear un Área de gestión de los públicos, donde tuviera presencia la ciudadanía con carácter consultivo para hacer seguimiento de las actividades y de la programación, velando, así mismo, porque la oferta satisfaga a todas las demandas de la ciudadanía. Hasta ahora, esta última tenía el grado mínimo de participación, limitada solamente a la mera información de las programaciones y actividades. Esta área sería nueva en el Auditorio. El sistema de interlocución requeriría atención al detalle y mucha concreción. También desde esta área, se puede planificar y gestionar la relación y la comunicación con los públicos asistentes y potenciales, además de la participación de los usuarios. Los públicos no son sólo la justificación política de inversiones públicas, ni el atrezo que necesitan los “artistas” para satisfacer su ego, ni los consumidores anónimos que sostienen el desarrollo de las industrias culturales, ni “el lado oscuro de la sala”. Los públicos son agentes esenciales.

3. Incrementar el número de conciertos de grupos aragoneses, en base a los relevantes ingresos en taquilla que producen.

4. El Auditorio no debe depender de los cambios de gestión del responsable de turno. El proyecto debe superar los límites de una etapa de gestión, pensando en construir un futuro, con evaluación de resultados y del impacto social de las actividades, proyectos y programas, con principios de participación y transparencia en la toma de decisiones en materia presupuestaria.

5. Evaluar permanentemente los resultados y el impacto social de las actividades, proyectos y programas, para que sea posible tener criterios para su reorientación, continuidad o ampliación.

6. Aumentar la plantilla de Recursos Humanos, siguiendo el modelo de gestión de

⁹⁸ MORÁN, Carlos: «Introducción», en *Encuentro Internacional «¿Hacia dónde va la gestión de espacios escénicos públicos?»*, Espacios Escénicos Internacionales/Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales, Madrid, 13 Y 14 de diciembre de 2010, p. 8. Disponible en: <https://www.redescena.net/descargas/documentos/actasdefinitivas.pdf>

otros auditorios de referencia en España y semejantes al nuestro.

7. Abrir la gestión a los actores que la crean, escuchando a los músicos.

8. El Auditorio necesita llevar a cabo **modificaciones en las programaciones**, que lo hagan más atractivo, para aumentar el número de espectadores y ser sostenibles económicamente.

9. Crear un Club Empresarial con intereses en la cultura, invitarles a conciertos y organizar actuaciones específicas. Los ingresos son importantes, pero también las redes que se forman: estos empresarios, a través del “Club Empresarial”, podrían insertar una publicidad en prensa donde pidieran a los políticos no recortar demasiado en cultura, porque la cultura es fundamental también para atraer empresas⁹⁹. Los patrocinadores deben sentirse los auténticos anfitriones del concierto que patrocinen. Hay que darles la opción de invitar a sus clientes. Durante todo el concierto que patrocinen, deben aparecer sus logos reflejados en la pared (junto con el resto de las informaciones). Los patrocinadores deben hacer del evento patrocinado su propio evento. Además, si la empresa patrocinadora lo estima oportuno, antes del concierto o durante el intermedio, podrán disfrutar de una copa de bienvenida u otro tipo de actividad, que le dará la oportunidad de pasar algún tiempo con sus invitados.

10. Aumentar las colaboraciones. El patrocinador aporta ayuda económica, mientras que el colaborador contribuye proporcionando su ayuda en especies, es decir, en forma de material o servicios. La empresa colaboradora no ofrece apoyo económico, pero si contribuye cubriendo una serie de necesidades del evento en forma de servicios. Las colaboraciones son una gran oportunidad de crear sinergias con otras empresas y crecer juntos. El objetivo que se persigue es ayudar a cubrir económicamente un evento y también difundir y estimular las ventas. Por su parte, los colaboradores particulares son personas que están dispuestas a colaborar en el desarrollo de una propuesta cultural, porque se sienten identificados con sus valores, objetivos o estéticas. La disposición a colaborar puede desarrollarse a través de eventos ocasionales o participando en alguna plataforma o asociación. Sus aportaciones a una práctica cultural son en forma de tiempo, dinero, difusión o prescripción.

11. Convocar a todos aquellos posibles patrocinadores o colaboradores del Auditorio en una reunión inicial anual, con la única misión de explicarles la «nueva vida» que va a tener el Auditorio de Zaragoza, para que se planteen la posibilidad de invertir en la cultura de la ciudad.

12. Conciertos para empresas. Hoy en día, para cualquier empresa es importante destacar en su ámbito, por ello, les ofrecemos reforzar su imagen ante clientes y

⁹⁹ En Holanda, por ejemplo, se han realizado estudios que demuestran que lugares con una gran oferta en artes escénicas, teatros, espectáculo y música son mucho más atractivos para la población en general, pero también para el sector empresarial.

trabajadores: Conciertos para Empresas, Congresos, Ferias u otros eventos, tanto para clientes como para recompensar a los trabajadores. Se trata de un concierto de alto nivel musical siendo la misma empresa la anfitriona, eligiendo el programa que más se ajuste a los requerimientos.

a) Realizar una auditoría energética y una asesoría energética del edificio del Auditorio, para que el ayuntamiento pueda acometer en este nivel la solución de los problemas planteados con las garantías necesarias y conseguir un edificio sostenible y respetuoso con el medio ambiente¹⁰⁰. Para cada una de las instalaciones del auditorio, se debería realizar un seguimiento de sus consumos energéticos, determinando su curva de carga, su patrón de consumo y sus condiciones de contratación, de forma se puedan conocer y gestionar los consumos, permitiendo optimizar el coste energético y económico. La mejora de la eficiencia energética, la reducción de emisiones de CO2 y la reducción de los costes energéticos de explotación del Auditorio de Zaragoza, respetando el proyecto arquitectónico original, se centraría actuando principalmente sobre:

b) La envolvente del edificio (aislamiento), respetando el proyecto arquitectónico original. Revisión de las características constructivas del edificio en parámetros como orientación, superficie, materiales, etc. de la envolvente de la instalación para identificar pérdidas de energía vía puentes térmicos, materiales poco eficientes, etc.

c) El sistema de climatización (calefacción–refrigeración), incorporando, en su caso, energía solar térmica, geotermia, aerotermia, biomasa, etc. o pudiendo llegar a prescindir en su totalidad de energía de origen fósil.

- Calefacción. Revisión de los parámetros de rendimiento del equipo, de rendimiento del quemador, de rendimiento de la combustión, intercambio de calor, uso de condensación, temperaturas de consigna, presión y caudal de consigna, tipo de combustible, etc.

- Climatización. Análisis de los parámetros de uso y rendimientos de los equipos, análisis de sistemas de intercambio de aire, análisis de sistemas de refrigeración adiabática, mejora o incorporación de sistemas de control termostática para regular la temperatura de las estancias en función de la temperatura, uso u ocupación, etc. consiguiendo con todas estas medidas un ahorro energético.

d) La iluminación y el suministro eléctrico, pudiendo incorporar energía fotovoltaica en la cubierta del edificio.

¹⁰⁰ Como consecuencia de la Directiva Europea 2012/27/UE de Eficiencia y Ahorro Energético, que en España se traspuso mediante la Ley 15/2014, de 16 de septiembre, de racionalización del Sector Público y otras medidas de reforma administrativa¹⁰⁰, las administraciones públicas están obligadas a reducir su consumo energético el 20%, antes del 2020. Estos objetivos se consiguen mediante la realización de proyectos de ahorro energético en edificios públicos.

- Iluminación. Instalación de tecnología LED (interior y exterior). Redistribución de luminarias para dividir por zonas la iluminación, incorporación de sistemas de regulación de flujo lumínico para iluminación exterior, incorporación de sistemas de regulación automática como sensores astronómicos, sensores crepusculares o relojes horarios que se activan en función de la época del año o de la cantidad de luz, etc.

- Equipamiento de fuerza. Revisión de los parámetros de consumo, rendimiento, parámetros de consigna de equipamiento vario (informática, motores, ascensores, etc.), optimizando consumo y rendimiento (software de gestión stand-by, instalación de variadores de frecuencia, etc.)

e) Adoptadas una o varias de las actuaciones anteriores, nueva contratación de energía eléctrica, que proceda únicamente de fuentes renovables. Estudio y análisis de las necesidades de contratación de la factura de electricidad, según la curva de carga de consumos, para obtener un ahorro energético realizando actuaciones como el ajuste de la potencia contratada, el desplazamiento de cargas horarias de consumo, ajuste de tipología de tarifa, selección de modalidad de compra de energía, agrupación de contratos de suministro, eliminación de energía reactiva, etc.

2.4. LOS RECURSOS HUMANOS

Las tesis de la 67 a la 72 del Manifiesto Cluetrain, del que hemos hablado ampliamente, en el apartado Marketing y Comunicación, abordan el nuevo pensamiento de los trabajadores que conforman los equipos de recursos humanos en cualquier empresa. En resumen, los trabajadores vindican que debe cambiar el lenguaje en la comunicación entre jefes y empleados, insistiendo en que el lenguaje pomposo e inflado, que se utiliza en los comunicados tradicionales, ya no es el suyo, ya no impresiona, lo que marca una distancia negativa ente líder y equipo. Se declara que, si el empleado no es motivado por la comunicación actual, tanto empresa como inversionistas salen perdiendo, al no reconocerse en los proyectos que se llevan a cabo, al no tener el sentimiento de implicación. La tesis 72 expone lo mucho mejor que les parece el nuevo tipo de mercado a los trabajadores, que se erigen como creadores del mismo. Nos ha parecido interesante relacionar literalmente las siete tesis del Manifiesto Cluetrain que se dedican a los empleados y que son las siguientes:

8. En los mercados interconectados como entre empleados intraconectados, la gente utiliza nuevas y poderosas formas de comunicación.

13. Lo que ocurre en los mercados, también sucede entre los empleados. Una construcción metafísica llamada "Compañía" es lo único que queda entre los dos.

31. Los mercados interconectados pueden cambiar de proveedores instantáneamente. Los "empleados de conocimiento" interconectados pueden cambiar de empleador durante la comida. Las propias iniciativas de reducción de tamaño en las empresas nos enseñaron a preguntar: "¿Lealtad? ¿Qué es eso?"

46. Un intranet saludable organiza a los empleados en varios sentidos de la palabra. Su efecto es más radical que la agenda de cualquier sindicato.

55. Como política, estas ideas son venenosas. Como herramientas, están descompuestas. Las prácticas de "control de mando" chocan con la hostilidad de los "empleados de conocimiento" intraconectados y generan desconfianza en los mercados interconectados.

65. También somos los empleados los que hacemos funcionar sus empresas. Queremos conversar directamente con los clientes con voz propia, no con frases trilladas escritas en un guión.

66. Como mercados, como empleados, estamos hastiados de obtener nuestra información por control remoto. ¿Por qué necesitamos reportes anuales impersonales y estudios de mercado de tercera mano para presentarnos unos a otros?¹⁰¹

2.4.1. Análisis 2014

Empleados públicos en 2014 (datos recogidos de la memoria municipal):

Plaza	H	M	Total	Jefatura
Grupo A1	1		1	Director del Auditorio/Gerente 1
Grupo A2	3		3	
Grupo C1	2	3	5	
Total	6	3	9	

2015

Los mismos que en años anteriores.

2016

Se contempla mejorar el número cinco personas que componen el equipo de gestión, dentro del propio Auditorio. Para mantener el ritmo actual de actividad en el que se aprecia un paulatino incremento del volumen de ingresos, afrontar las nuevas estrategias de programación y el nuevo plan de usos, se necesita un mayor número de efectivos, de plena dedicación al Auditorio.

2.4.2. Evaluación

Al haber reducido de las 10 personas con dedicación de jornada completa de 2011, a las 5 personas con dedicación de jornada completa actuales, (según el texto), el personal parece ser insuficiente. Siguiendo el modelo de gestión de otros auditorios de referencia en España y semejantes al nuestro, observamos que los departamentos de gestión cuentan en todos los casos con más personas dedicadas plenamente a estas tareas.

La cultura es un bien universal y un derecho democrático, por lo que debe estar al alcance de todos. La cultura de un territorio es un bien común para toda la ciudadanía. Una sociedad es avanzada cuando todos sus ciudadanos tienen los mismos derechos e igualdad de oportunidades. "La cultura es un derecho de todo ciudadano, y las artes

¹⁰¹ Véase Manifiesto del tren de claves. 95 tesis. Disponible en: <http://www.cluetrain.com/>

escénicas deben hacer la vida más fácil a esos ciudadanos: atender a los más desfavorecidos, a los jóvenes, y crear también puestos de trabajo. No olvidemos que la cultura mueve el 4% del PIB, y es hora de que esto se vea reflejado”¹⁰².

2.4.3. Estrategias de mejora

Entre las áreas de mejora para la gestión económica y administrativa, Zaragoza Cultural señala someramente las siguientes, dirigidas al área de Recursos Humanos del Auditorio:

- a) Adaptación del número de efectivos de la Sociedad destinados de manera exclusiva al Auditorio de Zaragoza¹⁰³.
- b) Para mantener el ritmo actual de actividad, que también se aprecia en el incremento del volumen de ingresos y en una mejora de la apreciación cultural de la ciudad, se sugiere el incremento de efectivos de plena dedicación al Auditorio¹⁰⁴.

Así pues, nosotros proponemos:

1. **Aumentar la plantilla a jornada completa**, en función de las necesidades del nuevo diseño de la vida interna del Auditorio y su ritmo de actividad.
2. **Abrir una bolsa de trabajo**, de modo que ante una necesidad urgente, por baja de algún empleado, pueda tenerse al alcance una lista de personas que quisieran trabajar. El puesto podría cubrirse según las necesidades, tanto en el aspecto temporal como en el indefinido, con los trámites legales correspondientes.
3. **Convertir la plantilla en un equipo**, en el que las partes se sientan implicadas, integradas dentro del proyecto, ejerciendo un poder consultivo: “los empleados, que hacen funcionar a las empresas, quieren conversar directamente con los clientes. con voz propia, no con frases trilladas escritas en un guión”¹⁰⁵.
4. **Abrir una bolsa para becarios** de los diferentes campos que tratan los distintos departamentos, becarios procedentes de áreas tan diversas, pero tan cohesionadas en la propuesta global que supone este trabajo: intérpretes de todos los instrumentos, profesores de música, gestión cultural, gestión económica y administrativa, lutieres, informática, nuevas tecnologías, hostelería, gastronomía, turismo, diseño de interiores, jardinería e incluso docencia infantil.
5. **Abrir una bolsa de voluntariado**, en la que puedan inscribirse todas aquellas personas que, desinteresadamente, deseen participar en las actividades del Auditorio en la faceta que les sea familiar. El voluntariado participará en aquellas acciones en las que puedan desempeñarse: jubilados, estudiantes, cuidadores, intérpretes de otros

¹⁰² AYO, Gerardo: «Bienvenida Institucional», en *Encuentro Internacional... Op. Cit.*, p. 7.

¹⁰³ MEMORIA 2016, p. 75.

¹⁰⁴ *Ibid*, p. 76.

¹⁰⁵ Véase Manifiesto del tren de claves. 95 tesis. Tesis 65. Disponible en: <http://www.cluetrain.com/>

idiomas y musicales son algunas de las posibilidades, para trabajar en actividades como las conferencias, tertulias, recorridos explicativos en la Sala de Instrumentos Abandonados o exposiciones temporales, dedicación al cuidado de niños mientras los padres asisten a eventos para adultos, cuenta-cuentos relacionados con la música y las artes, difusión de la programación del Auditorio, etc.

6. Crear un departamento de creatividad e investigación, dotado de personal de diversos campos relacionados con la música, que trabaje con el objetivo de innovar, a través de estas competencias, investigando y diseñando nuevas propuestas para dotar al Auditorio de una actualización permanente. Este departamento serviría como un gran vínculo entre el Auditorio, la Universidad y el Conservatorio Superior de Música. Además, podrían crearse vínculos con otras universidades y otros centros superiores de música de cualquier parte del mundo.

2.5. EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN

Podemos definir el marketing como el conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto. Según Ivan Thompson, que ha estudiado las definiciones de marketing, elaboradas por distintos expertos en la materia, de trata de “un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos, mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes, para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización”.¹⁰⁶

En la actualidad, el marketing digital es absolutamente esencial para todos aquellos que quieren vender, promocionar o dar a conocer sus productos y servicios. Las agencias y las empresas existentes han tenido que ponerse al día y desarrollar capacidades tecnológicas y nuevas estrategias, con el objetivo de mejorar la relación con los consumidores y potenciales clientes. Para conseguirlo, se han llevado a cabo numerosas investigaciones no solo en torno a las nuevas tecnologías, sino también al flujo emocional de los mensajes publicitarios, cuya fuente de conocimiento está siendo la Neurociencia, puesto que estudia el comportamiento del cerebro y los estímulos-respuesta emocionales. El Neuromarketing nace a partir de las cuestiones afectivas que unen o pueden unir al consumidor con el producto.

En el ámbito de la Gestión Cultural, podemos arriesgarnos a afirmar que nos encontramos en un campo donde se produce el mayor tráfico de emociones, por las características que entraña el concepto de cultura escénica. Sin embargo, entre el desarrollo en el marco de Internet y el conocimiento que proporciona el Neuromarketing, ha habido un momento en que se han fusionado los conceptos y ha surgido lo que se conoce como *marketing directo*, completamente relacionado con el arte contemporáneo, a través del uso de las nuevas tecnologías: conciertos vía Skype o canales de YouTube o similares, proyecciones en 3D, videojuegos interactuando con la

¹⁰⁶ THOMPSON, Ivan: «La definición de máquetin», en *Marketing-free.com* Octubre, 2006. Disponible en: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

proyección de luces proyectadas en edificios¹⁰⁷ y tecnología de visualización LED, entre las más destacables¹⁰⁸.

El ingeniero comercial y máster en gestión Cultural de la Universidad de Barcelona, Hugo Gorziglia Schmidt, dice que el marketing cultural puede ser entendido como “el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad, para facilitar el intercambio, a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios”¹⁰⁹, recomendando, tras su definición, hacer una distinción entre lo que se conoce como marketing tradicional y las diferencias que posee con lo que es denominado marketing cultural.

En la actualidad, para crear estrategias de marketing cultural, es necesario obtener datos de forma metódica y continua sobre los diferentes segmentos de público, así como contar con un sistema de información de marketing (SIM), haciendo uso de las TIC, “cuya finalidad es generar, procesar, almacenar y elaborar información que permita obtener y analizar datos útiles, para tomar decisiones en la industria del marketing cultural”.¹¹⁰ Con la obtención de datos, se llevan a cabo procesos de segmentación en el público, siendo dichos procesos indispensables, para conocer a los distintos tipos de público que resultan de la segmentación, entendida como “un proceso de identificación de grupos homogéneos de consumidores, que responden de manera similar a las estrategias de marketing”¹¹¹. Para que el marketing cumpla su cometido, se identifican los elementos comunes, reagrupándolos después, consiguiendo grupos más pequeños y homogéneos. Los procesos de segmentación eficientes, que consideran los parámetros sociológicos, psicológicos, contextuales y pedagógicos, permiten llevar a cabo un proyecto cultural con éxito: “La clave será definir un grupo de personas o empresas con una necesidad que puede ser satisfecha con el producto o servicio que integra una marca, de manera que se genere suficiente actividad”¹¹².

Según los expertos, “los mercados interconectados están comenzando a auto-organizarse más rápidamente que las compañías a las que tradicionalmente han servido. Gracias a la web, los mercados se están volviendo mejor informados, más inteligentes y más demandantes de cualidades que la mayoría de las organizaciones no

¹⁰⁷ Véase Redacción: «El irresistible hechizo de las proyecciones 3D: cuando la publicidad deja sin palabras al consumidor», en *marketing directo.com*. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/el-irresistible-hechizo-de-las-proyecciones-en-3d-cuando-la-publicidad-deja-sin-palabras-al-consumidor>

¹⁰⁸ Redacción: «Berlín se llena de luz ... *Op. Cit.*

⁴ GORZIGLIA SCHMIDT, Hugo: «Marketing Cultural. La gestión de públicos en espacios de exhibición de artes escénicas», en *Revista El topo*. No.4. Diciembre, 2015, pp. 12-41, p. 18. Disponible en: <http://eltopo.cl/marketing-cultural-la-gestion-de-publicos-en-espacios-de-exhibicion-de-artes-escenicas/>

¹¹⁰ *Ibid*, 23.

¹¹¹ *Ibid*, 19.

¹¹² VELILLA, Javier: *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*, Editorial UOC, Barcelona, 2010, Sección Tercera, s/p.

tienen”¹¹³. Los puntos a tener en cuenta para efectuar una renovación en el área de marketing y comunicación, en el Auditorio de Zaragoza, como en cualquier empresa, son:

- a) que los tiempos han cambiado,
- b) que la web ha socavado as jerarquías organizacionales tradicionales,
- c) que los mercados tienen un nuevo lenguaje, menos oscuro y más humano,
- d) que las compañías deben bajar de su pedestal para comunicarse con la gente-mercado,
- e) que las comunidades de diálogo abiertas se han posicionado como referente comunicacional,
- f) que ha perdido valor la publicidad tradicional, frente al nuevo valor de la comunicación directa entre las partes, convirtiendo los mercados en conversaciones,
- g) que hablar es barato y
- h) que el silencio es fatal.

Nuevos tiempos también generan nuevos puntos de vista y para el Auditorio, como espacio público, es muy importante crear un foro común de participación, donde se puedan exponer opiniones sobre la actividad artística y oferta en general, para producir un espacio colaborativo de participación social y de construcción de sentido ciudadano, a través del valor social y cultural que aportan las artes. El *feedback* es el proceso de pedir una opinión elaborada y siempre destinada a la acción, que nos permita mejorar y crecer, reflexionar y actuar en consecuencia. Necesitaremos *feedback* con todo nuestro público. Hay muchas maneras de obtener *feedback*: a través de las nuevas tecnologías, de los teléfonos móviles o con pequeñas y amables encuestas a la entrada o a la salida de los conciertos (como ya se lleva a cabo en el Auditorio de Zaragoza). Todas las maneras son posibles e igualmente válidas.

Cabría plantearse el papel que en la actualidad ejerce la crítica musical y cómo determina, avalando o desechando, las propuestas de programación. Parece que la fuerza que antaño tuvo la crítica está ahora en una reorientación de su función, cada vez más cercana a la información en detrimento de la evaluación. La voz de la crítica está siendo sustituida por un *feedback* menos organizado y en apariencia menos autorizado, pero más influyente y más realista: el que ofrecen oyentes anónimos en los blogs y en las redes sociales.

Ahora somos protagonistas de opinión gracias a los chats, foros, blogs... donde las personas expresan argumentos y puntos de vista con carácter individual, pero situadas dentro de lo colectivo. Interesan las opiniones de quien participa de la actividad (en contra de la crítica como opinión de un señor extraño y ajeno a nosotros), porque son los comentarios de varias personas y porque en la cantidad de esas opiniones, uno puede hacerse una idea sobre lo que se está valorando.

¹¹³ CASTRO AYORA, Manuel Jesús: «El Manifiesto Cluetrain: el Tren de las Claves de la web 2.0», en infoAleph. Disponible en: <https://infoaleph.wordpress.com/about/>

Examinando el impacto de Internet, tanto en los consumidores como en las organizaciones, fue creado en 1999 el conocido como Manifiesto Cluetrain por Fredrick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger¹¹⁴, afirmando que Internet es un medio absolutamente distinto a los medios de comunicación tradicionales, al permitir la comunicación instantánea entre humanos y que esas conversaciones tienen el potencial de transformar radicalmente las prácticas tradicionales de negocios. El Manifiesto Cluetrain es una llamada a la acción en forma de listado de 95 conclusiones ordenadas y presentadas como un manifiesto, dirigido a todas las empresas que operan en lo que se considera como un mercado con nuevas conexiones¹¹⁵. Consumidores y organizaciones son capaces de utilizar Internet y otras redes, para establecer un nivel de comunicación que anteriormente no existía entre estos dos grupos. El manifiesto sugiere los cambios necesarios para que las organizaciones respondan a un nuevo ambiente de mercado.

Publicado originalmente en el año 2000, el mensaje de El Manifiesto Cluetrain no sólo mantiene su vigencia, sino que el paso de los años y la evolución de Internet no han hecho más que confirmar la validez y acierto de sus planteamientos. Estructurado en 95 tesis, que se van desgranando e ilustrando a lo largo del libro, El Manifiesto Cluetrain afirma que los consumidores ya no esperan a que las empresas les comuniquen, a través de la publicidad, los usos y beneficios de sus productos, sino que ellos mismos comparten sus experiencias y opiniones en Internet. Por este motivo, los autores del libro sostienen que en los mercados “son conversaciones” y que las empresas deben encontrar el modo de participar de dichas conversaciones, para poder así comunicarse de forma personal y directa con sus consumidores. Y las campañas de marketing tradicionales no son, huelga decirlo, el mejor modo para hablar de tú a tú con los clientes.¹¹⁶

2.5.1. Análisis

2014

El Observatorio de Cultura nació en el año 2010, con el objetivo de ser un espacio de información y consulta, al que se accede desde la web municipal¹¹⁷, y desde donde puede obtenerse información sobre los actos celebrados en el Auditorio. En 2014, se actualizan de forma permanente cinco directorios y un boletín digital que se publica mensualmente.

2015

Lo mismo que años anteriores.

2016

La principal instalación cultural de Zaragoza y de todo Aragón, el Auditorio, carece de algo fundamental para su estrategia de verdadera apertura a la sociedad: un

¹¹⁴ LEVINE, Rick *et al.*: *El manifiesto Cluetrain: El ocaso de la empresa convencional*, Deusto, Bilbao, 2009.

¹¹⁵ Véase «Manifiesto del tren de claves. 95 tesis». Disponible en: <http://www.cluetrain.com/>

¹¹⁶ LEVINE, Rick *et al.*: *El manifiesto Cluetrain... Op. Cit.*, contraportada.

¹¹⁷ <http://www.zaragoza.es/ciudad/cultura/observatorio/presentacion.htm>

Departamento de Comunicación, como tienen todos los demás auditorios y teatros de esta relevancia. Actualmente el Departamento de Comunicación de todas las instalaciones del Ayuntamiento está en ZGZ Cultural. Sin embargo, no existe un responsable dentro del propio Auditorio, que cuente con la colaboración del equipo de ZGZ Cultural. El modelo de comunicación anterior a la absorción del Auditorio ya presentaba varias carencias, fruto de la falta de presupuestos suficientes para la renovación y puesta al día de las herramientas de comunicación propias del Auditorio. Todas las instalaciones de este tipo cuentan con una web propia. En el siguiente cuadro, analizamos los medios de comunicación del Auditorio.

Medios tradicionales	- Relación directa con departamento de comunicación del Ayuntamiento o con Zaragoza Cultural.
Página web	- Página de diseño obsoleto. - No adaptable a soporte móvil (soporte habitual). - Poco atractiva en accesibilidad y usabilidad.
Base de datos	- Aunque no disponemos de datos concretos, muchos usuarios no reciben los boletines por lo que se presupone que tiene pocos contactos. - Para registrarse no se pide ningún cuestionario que nos ayudaría a saber cómo es y qué quiere nuestro público.
Facebook	- Más de 7.600 fans. - Mala calidad de imágenes (cabecera) y sin imagen unitaria de marca en las publicaciones. - Buen contenido gráfico generado por el equipo del Auditorio. Y muchas publicaciones, aunque con poca interacción (menos de 50, la mayoría ronda los 20).
Twitter	- Más de 7.900 seguidores. - Mala calidad de imágenes (cabecera) y sin imagen unitaria de marca. - No obstante, tiene una publicación constante de contenido (aunque se repitan o sean RT propios).
Instagram	- Más de 4.180 seguidores. - Fotografías promocionales o de actuaciones. - Pocas interacciones, aunque la mayoría supera las 100 (mucho mejor que en las otras redes).
YouTube	- El número de visualizaciones varía mucho en función del contenido (de 64 a más de 5.590 reproducciones), pero se ha producido un aumento considerable en los últimos meses. - No tiene una vinculación con los otros perfiles en RRSS.

2.5.2. Evaluación

A pesar de la mejoría, en la actualidad, la imagen del Auditorio que se percibe en la web no está en consonancia con la calidad, cantidad y relevancia de la programación que se desarrolla en estas instalaciones, dado su grado de especialización y su relevancia social. En contraste, la faceta de redes sociales del Auditorio (Facebook, Instagram, Twitter...) se ha adaptado y está cobrando una mayor madurez y progresiva importancia con cuentas propias, lo que hace cada día más perentoria la renovación de

la web del Auditorio, para dar una información y servicios al ciudadano de Zaragoza o de cualquier lugar del mundo. (MEMORIA 2016: 76). De este modo, las percepciones individuales socialmente compartidas, estados de opinión generados dentro del cerebro y el corazón de los públicos, no coinciden con la imagen que el Auditorio debiera proyectar. Deben ser estimados modelos de otras instalaciones públicas similares al Auditorio, como una alternativa de renovación en materia de imagen, información y comunicación eficaz.

La principal instalación cultural de Zaragoza y de todo Aragón, el Auditorio, carece de algo fundamental para su estrategia de verdadera apertura a la sociedad: un **Responsable de Comunicación**, como sí lo tienen todos los demás auditorios y teatros de esta relevancia. Actualmente, el Departamento de Comunicación de todas las instalaciones del Ayuntamiento está en ZGZ Cultural. No obstante, es necesario un responsable dentro del propio Auditorio que cuente con la colaboración del equipo de ZGZ Cultural.

El director de Comunicación es quien tiene que velar por la imagen, que tiene que estar ligada con los objetivos del proyecto, estableciendo los canales, los apoyos, los flujos, los ritmos, las cadencias, los tonos y los estilos de comunicación más adecuados, para generar estados de opinión entre los públicos. El posicionamiento de la marca y la reputación son la suma de las percepciones individuales, socialmente compartidas. El director de comunicación tiene que ser capaz de diagnosticar permanentemente el estado de las percepciones de los públicos posibles, en general, y de sus públicos en particular, así como analizar el impacto de los cambios producidos, y asegurar que permitan establecer y mantener, con todos, relaciones de confianza a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta ahora, resulta prioritario invertir en un equipo de comunicación que rentabilice el proyecto y sitúe al Auditorio de Zaragoza en el lugar donde queremos que esté. ¿Dónde está nuestro público objetivo? La respuesta es toda una declaración de intenciones: gracias a Internet, en todos los sitios.

2.5.3. Estrategias de mejora¹¹⁸

Antes de empezar un concierto, nos recuerdan que todos los teléfonos móviles estén apagados, prohibiendo la grabación de imágenes o sonido (medida que responde a una política obsoleta de derechos de imagen y reproducción, que no se corresponde con los actuales medios sociales de comunicación). Además estas medidas no logran evitar que los móviles permanezcan activos y que después de un concierto aparezca colgado en la red todo lo que se suponía estaba prohibido.

Por otro lado, estar constantemente solicitados y reclamados por asuntos de toda índole en el teléfono móvil forma ya parte de esta nueva cultura del milenio. Parte de

¹¹⁸ Dado que no conocemos ningún informe del Auditorio, tampoco en el área de marketing y comunicación, no podemos indicar unos objetivos medibles que mejoren porcentualmente los datos actuales. Sería necesario un informe interno de las últimas memorias del Auditorio, para poder concretar mejor nuestros objetivos.

esta transformación social es la capacidad de darle un uso plural a nuestro tiempo. Debemos enfocar el uso de los teléfonos móviles de manera distinta. Primando la buena educación y el respeto, el uso del móvil tiene que ser admitido como algo cotidiano, que no perturba ni perjudica el espectáculo, sino que garantiza la comodidad y asistencia de todos.

Además, el móvil es una de las mejores promociones “gratuitas” que un concierto puede tener: la difusión de sus contenidos a través del propio público. Los medios y redes sociales son de utilidad para estimular la difusión de la cultura, favorecer el crecimiento estético, económico y social que añade un valor justo al fenómeno musical en directo, en general, y de la música clásica, en particular. Esto añade a los demás medios de publicidad, las virtudes de las nuevas tecnologías: la generalización y universalidad de la red. Los medios sociales “en línea” son el nuevo modo de comunicación, con una audiencia pública cada vez más amplia, inteligente y participativa; generadora de tendencias, juicios y contenidos de valor. El uso de Facebook, Twitter y los comentarios instantáneos del público asistente hacen que el evento trascienda más allá del auditorio mismo, dando cabida a la incorporación de cualquier interesado y permitir su implicación y colaboración.

Uno de los objetivos básicos de este trabajo (f) marca la estrategia de comunicación: *abrir el Auditorio de Zaragoza al ciudadano*. Un edificio vivo las 24 horas del día, incluso cuando sus puertas estén cerradas. Aunque necesitamos segmentar nuestro target para poder rentabilizar la estrategia de comunicación, lo abrimos al cien por cien de la sociedad, y aunque nos centramos en Zaragoza, nuestro target también está fuera de nuestra ciudad. Nuestras propuestas de mejora son:

1. Crear un Departamento de Comunicación, como tienen todos los demás auditorios y teatros de esta relevancia, con un responsable en plantilla.

2. Crear una base de datos segmentada. La programación del Auditorio de Zaragoza es susceptible de llegar a todos los tipos de públicos: niños, adolescentes, adultos, familias... Sin embargo, no todos nuestros públicos están en todos los canales, ni todas las programaciones nos interesará replicarlas para todos los segmentos. Para eso, es fundamental que la información disponible en la base de datos permita segmentar por edad, preferencias, gustos, residencia, implicación con el Auditorio (abonados/no abonados) y canal de comunicación. De esta manera, podrán realizarse envíos de *mailing* totalmente dirigidos y con mayor ratio de éxito. Distinguimos los siguientes tipos de públicos no estancos, ya que un mismo usuario puede integrarse en más de un tipo de segmentación:

a) **Por lugar de residencia:**

- Ciudadanos que viven en Zaragoza
- Ciudadanos que viven en Aragón
- Ciudadanos que viven en España

b) Por franja de edad:

- Menores de 10 años
- Entre 11 años y 18 años
- Entre 18 y 30 años
- Entre 30 y 65 años
- Más de 65 años

c) Por preferencia de programación / intereses

- Música clásica
- Otras músicas
- Encuentros con músicos y artistas

d) Por implicación con el auditorio. Abonados

- Abonados tradicionales: Embajadores (EDA)
- Nuevos abonados: Los Amigos del Auditorio (ADA)

e) Por canal de comunicación

- Medios tradicionales
- Online: web y blog propios
- Online: web y blog de otros
- Online: redes sociales
- Correo electrónico

Así, podríamos concluir, que para llegar a los abonados tradicionales de los ciclos del Auditorio (embajadores), seguramente sólo necesitaremos un tipo de segmentación y de canal, pero para llegar a los adolescentes que quieren asistir al concierto de su ídolo, necesitamos otra combinación: edad, canal y programación.

3. Crear un Boletín de Noticias, a través del *mailing* segmentado.

4. Incrementar la base de datos y los datos disponibles de los usuarios con acciones destinadas a captar *leads*, para que el *mailing* pueda tener mayor alcance y se puedan realizar envíos puntuales muy segmentados.

5. Mejorar la presencia del Auditorio de Zaragoza en los medios tradicionales aragoneses: acuerdos o convenios con Heraldo de Aragón, El Periódico de Aragón, Aragón TV, Aragón Radio y otros medios en el nivel nacional, así como con las agencias de comunicación (EFE, Europa Press y Aragón Press).

6. Inserción publicitaria en espacios urbanos, paneles, autobuses, posters.

7. Introducir el marketing digital. Por ejemplo, de la denominada realidad aumentada o imágenes en 3D, deriva una nueva técnica que se viene aplicando a diversos campos, entre ellos al marketing y al arte audiovisual. La *Projection mapping*¹¹⁹ la constituyen

¹¹⁹ Véase MURANO, Francesco: *Light Works. Experimental Projection Mapping*, Aracne, Roma, 2014.

imágenes de luz y objetos aumentados proyectados en entornos físicos, usando la imaginería digital para contar una historia¹²⁰. La proyección *mapping* es un recurso original de entretenimiento, que entraña un gran factor sorpresa para atraer la atención del público y se relaciona con el Surrealismo digital. Perfecta para las redes sociales, es un espectáculo en vivo, que puede realizarse tanto en exteriores como interiores.

8. Modernizar la imagen del Auditorio de Zaragoza en Social Media (Facebook, Twitter, YouTube e Instagram) y preparar una estrategia de comunicación que posibilite aumentar el número de seguidores y el *engagement*, para crear una comunidad fiel y amiga del Auditorio de Zaragoza. “El sector cultural ha acogido a las redes sociales como una nueva oportunidad de desarrollar audiencias y hacer marketing. ¿Deberíamos enfocar nuestra atención ahora en digitalizar nuestro producto principal?”¹²¹. A esta cuestión que propone la consultora Hannah Rudman, queremos añadir que el enfoque de contacto directo con el usuario a través de Internet se está constatando continuamente. El innovador del e-marketing, Eugene Car, opina que Internet y la tecnología están cambiando las organizaciones culturales, afirmando que “la adopción de los sistemas de CRM (Gestión de las Relaciones con los Usuarios) ocasionarán un cambio revolucionario para el mundo de las artes y de la cultura [...] los gestores culturales realizarán operaciones más profesionales y productivas”¹²². Raúl Ramos y Robert Muro, socios directores de Asimétrica¹²³, opinan que está en marcha la revolución que supone un cambio mental estratégico, en el ámbito del marketing cultural:

Las organizaciones culturales tienen ante sí un precioso reto que es implícitamente una oportunidad: emplear las abundantes herramientas tecnológicas –incluidas las redes sociales– para ponerlas al servicio de una más profunda y estrecha relación con sus públicos y usuarios. Y, al mismo tiempo, –y a esto dedica su artículo Hannah Rudman, “Desarrollos digitales en las Artes”– incorporar los nuevos desarrollos tecnológicos a los procesos creativos, pensando también en cómo mediante ellos, podemos acceder a más personas, y a nuevas personas interesadas por el arte.¹²⁴

9. Rediseñar la web, haciéndola más dinámica y accesible. Actualizarla con toda la programación del Auditorio y facilitar el proceso de compra de entradas. Enlazar con información de la web de Turismo, que también es del Ayuntamiento, y apostar así por

¹²⁰ Véase SHUMAKER, Randall, LACKEY, Stephanie (ed.): *Virtual, Augmented and Mixed Reality: 7th International Conference, VAMR 2015, Held as Part of HCI International 2015*. Los Angeles, CA, USA, August 2-7, 2015, Proceedings, Springer, Orlando, 2015.

¹²¹ RUDMAN, Hannah: «Desarrollos digitales en las artes», en *Conectando audiencias. Revista de Gestión Cultural, Marketing y Desarrollo de Audiencias. La revolución digital en las organizaciones culturales*, N 4, Año 2011, pp. 12-15, p. 13. Disponible en: <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2013/02/Conectando-Audiencias-4abaja1.pdf>,

¹²² CAR, Eugene: «Cómo el CRM transformará las artes», en *Conectando audiencias... Op. Cit.*, pp. 16-19, p. 16.

¹²³ RAMOS, Raúl y MURO, Robert: «Un paso atrás para coger impulso», en *Conectando audiencias... Op. Cit.*, p. 2.

¹²⁴ *Ibid.*

la transversalidad departamental que debemos encontrar en el sector público.

9. Crear un blog, que permita mayor dinamismo en la creación de contenidos, una actualización constante de todo lo que ocurre diariamente en el Auditorio, y que se refleje en la comunicación de nuestros perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, Google Plus, Instagram y YouTube). El blog, además, podría convertirse en la web del Auditorio mientras se renueva.

10. Realizar un plan de contenidos para las redes sociales, que posibilite el *feedback* con el usuario (que pueda compartir su material gráfico del concierto, su experiencia, para que el público sea también un propagador de la programación), pueda ver cómo se preparan los músicos/artistas antes del concierto, asistir a los ensayos, conversar con los artistas, en definitiva, crear una imagen propia para el Auditorio en las redes sociales, que le permita diferenciarse de los demás.

11. Estar siempre las 24 horas del día disponibles para atender al usuario, ya sea telefónicamente (contestador), en la web y en RRSS.

12. Crear una App que facilite el acceso a la información y a las entradas, que alerte al usuario de todas las últimas horas del Auditorio, para que esté constantemente informado, que permita descargar las entradas en QR, descargar partituras, apuntarse a tertulias y demás eventos y acontecimientos. Una **nueva aplicación para nuestros dispositivos móviles, hace que comprar entradas sea cada vez más fácil**, ya que permiten comprarlas en cualquier momento y desde cualquier lugar. Con las app es más cómodo y fácil. La aplicación permite además marcar ciertos espectáculos como favoritos, ver información e imágenes y recibir noticias relacionadas. Esta aplicación web incluirá los eventos, que se podrán seleccionar y sincronizar con la agenda o calendario de nuestro teléfono.

Los Smartphone son la principal forma de conexión a internet para 9 de cada 10 personas, y esa rutina también se extiende a la compra de entradas. Analizado el tráfico web se constata que la venta de entradas desde el teléfono móvil es una realidad presente. La compra de entradas desde el móvil ya supone, a día de hoy, 1 de cada 3 compras (dato de abril de 2016). El crecimiento experimentado por la compra de entradas desde el móvil en los últimos tres años es de un 23%. El uso de móvil es mayor entre los más jóvenes (18-35 años). Dato a tener muy en cuenta cuando estamos intentando captar público en esta franja de edad.

13. Es imprescindible **mantener las convocatorias de ruedas de prensa** para presentar todas las programaciones a los medios de comunicación como viene haciéndose actualmente. Sin embargo, consideramos que podrían **abrirse a todo el público** que quisiera entrar para conocer de primera mano lo que va a suceder dentro del Auditorio (además de emitirse en directo en redes sociales) e incluso celebrarse en la cafetería.

14. Más promoción para la venta directa de entradas. No podemos olvidar que, aunque la cultura no puede perseguir solamente una rentabilidad económica, uno de

nuestros objetivos consiste en lograr que las salas del Auditorio se llenen de gente y no haya conciertos con aforos medio vacíos. Por lo tanto, muchas de las acciones de comunicación deben dirigirse a la promoción para la venta directa de entradas. Cuando la venta de entradas sea baja para un determinado concierto y cuando no se esté vendiendo el aforo como se tenía previsto, se debe tener la capacidad de reacción para emprender acciones que favorezcan llenarla: concursos, descuentos, promociones o dinámicas con recompensa en Social Media. Las medidas serían:

a) Medios tradicionales aragoneses. Mantener la publicidad en soporte papel: firma de convenios con Heraldo de Aragón y con el Periódico de Aragón para disponer de espacios gratuitos de publicidad, a cambio de entradas para sus suscriptores, por ejemplo.

b) Facilitar cualquier tipo de información entrevistas y material gráfico para garantizar la presencia de nuestra programación en periódicos, agencias, radios y televisiones.

c) Medios tradicionales nacionales. *Maling* a las áreas de Cultura de los medios nacionales, para que también fuera de Aragón sepan qué se hace en el Auditorio de Zaragoza y nuestra programación pueda ser susceptible de salir, por ejemplo, en cadenas de televisión de emisión nacional. Facilitar material gráfico y audiovisual a todos esos medios.

d) Blogueros de cultura. Identificar los **blogueros** más relevantes en el área de cultura/música a nivel nacional y hacerles llegar toda la información de la programación del Auditorio. Realizar un encuentro con ellos en Zaragoza para enseñarles nuestras instalaciones.

15. Monitorización y Análisis. Sin duda, la monitorización y el análisis son fundamentales para poder adaptar el plan de medios y toda la estrategia de comunicación. Por ello y en primer lugar, será fundamental escuchar a los ciudadanos y amigos del Auditorio de Zaragoza para saber qué quieren, qué les gustaría encontrar cada día en el Auditorio. De esa escucha activa, podremos replantear programación y estrategia.

Podemos llevar a cabo **acciones offline** con los medios tradicionales para analizar el impacto de la publicidad y las publicaciones en soporte papel, por ejemplo, ofreciendo descuentos a las personas que compren una entrada con determinado cupón. De este modo, podremos medir cuál es el retorno de la inversión en medios tradicionales.

En cuanto a la **web** y al **blog**, analizaremos el número de visitas, de páginas vistas, de comentarios, de publicaciones compartidas, etc., y de registros para recibir información, lo que nos permitirá incrementar la base de datos (también se plantearán acciones concretas para animar a la gente a dar sus datos. Actualmente, en el registro no se solicita ninguno por lo que la base de datos es bastante pobre). En cuanto a la **App**, el número de descargas y de recomendaciones nos permitirá saber cuál es la

acogida para el público. Los kpi habituales para medir las **redes sociales** (número de seguidores, número de publicaciones, número y tipo de interacciones) posibilitarán ajustar el plan de contenidos, para ir mejorando la viralidad de nuestras publicaciones. También en las redes sociales será necesaria una **monitorización** tanto a instituciones como a orquestas, músicos, programadores, medios, etc., para seguir sus publicaciones y compartirlos en nuestros perfiles, generando mayor contenido y ampliando el alcance.

16. Introducir el Neuromarketing. El marketing en la Gestión Cultural de los conciertos de música clásica del Auditorio de Zaragoza podría incluir, en sus campañas de publicidad, la información proporcionada por la Neurociencia cultural, convirtiéndose en Neuromarketing. De este modo, en las campañas publicitarias de los conciertos, debería insertarse información sobre los beneficios de escuchar música clásica en directo con intención pedagógica. Los estudios sobre el cerebro nos hablan de lo importante que es para ser humano tener experiencias placenteras. Una gran experiencia placentera es ver el movimiento sincrónico de las cuerdas de instrumentos, sintiendo cierta conmoción emocional al ver, por ejemplo, el movimiento gestual simultáneo del arco de los violines. Esto es debido a que en el cerebro del ser humano el núcleo del placer se activa con la sincronidad, por lo que se produce una conexión ordenada entre público e intérpretes. En definitiva, además de las herramientas de lo digital, proponemos atender al Neuromarketing en la Gestión Cultural de la Música que suene en el Auditorio, poniendo en marcha nuevas estrategias que *informen, persuadan y eduquen* a las personas de forma convincente, lo que aparece como las tres claves indispensables para el marketing musical actual.

17. Mejorar la Imagen Corporativa. El cuidado de la Imagen Corporativa es algo muy importante, pues permitirá que las empresas y entidades que nos apoyen tengan una mayor y más moderna visibilidad. Si nuestro logo se hace visualmente agradable, llama la atención y despierta la curiosidad, cuando aparezca junto con el logo de las empresas de referencia, aparecerá como un seductor elemento visual, innovador y atractivo.

Los símbolos son muy poderosos y actúan como desencadenantes visuales, que operan mucho más rápido y con más eficacia que las palabras a la hora de implantar una idea en la mente del público. El simbolismo visual fue el único medio de comunicación en las sociedades primitivas, y aún hoy conserva un poder y un efecto que es más inmediato que lo que se pueda comunicar con palabras. Muchos símbolos son parte esencial del vocabulario que usamos para expresarnos y comprender, y pueden desatar emociones intensas. [...] El logotipo -esencial de un programa de branding- es uno de los elementos más importantes que sirve para identificar la entidad y para presentarse al público con contundencia, brevedad e inmediatez.¹²⁵

El Auditorio, como se está plasmando en esta investigación, evolucionaría con nuestras

¹²⁵ LODOS, Hernando: «Lo emocional... *Op. Cit.*, p. 3.

propuestas de mejora, irremediablemente acordes a las tendencias del mercado. Por lo tanto, si mejoramos la gestión económica y administrativa, la programación, el uso del edificio, el marketing y la comunicación, su logo debería hacerlo de la misma manera. De un golpe de vista, hasta inconsciente, el logo debe mostrar que el Auditorio se adapta a los nuevos tiempos. El Auditorio es un referente cultural en Zaragoza con una identidad propia e inconfundible. Debe transmitir una imagen mucho más actual, coherente y fuerte. Al igual que el Auditorio debe evolucionar, la imagen corporativa del mismo debe hacerlo a su vez o dejaría de corresponderse con la realidad.

El público objetivo al que nos dirigíamos antes va envejeciendo y el nuevo público tiene otras formas de ver la vida y, con ella, sus productos y sus servicios. Las personas tenemos curiosidad por lo nuevo e incluso, cuando algo es nuevo, nos parece más atractivo. Por ello, hay que tener el debido cuidado para no parecer anticuados y, por el contrario, transmitir modernidad, actualidad, dinamismo, capacidad de innovar y mostrar seguridad para atraer a nuevos públicos y, a la vez, mantener a los que ya poseemos. Hemos de adaptarnos a los nuevos tiempos y rediseñar o incorporar nuevos elementos en nuestra marca, nuestro programa de branding creado en este trabajo, para refrescar la imagen.

Propongo sólo un pequeño cambio en la imagen corporativa, para actualizarla o modernizarla un poco. Dar paso a una nueva imagen, que capte la verdadera esencia de lo que queremos transmitir, manteniendo la imagen que ya hay, pero con una presentación más actual. Desde esta líneas, nos atrevemos a proponer una pequeñísima modificación del logo, suprimiendo “Palacio de Congresos”, dando más relevancia a “ZGZ” y cambiando el color marrón por el color rojo, color corporativo del Ayuntamiento de Zaragoza y de la acción #ZGZesCultura



3. Conclusiones

Cualquier entidad, teatro, museo, orquesta o ballet debe abordar constantemente el desarrollo de audiencias, distinguiendo entre el público familiarizado con lo que va a presenciar e incrementar o captar nuevo público para nuevos formatos, que no le son familiares. Es cierto que para maximizar las ganancias con los recursos disponibles, se debe gestionar, coordinar y controlar los costos, por lo que es necesario el equilibrio entre financiación pública y privada. Protegerse por igual de los vaivenes políticos y de los mecenas cortoplacistas. Sin embargo, lo más importante en el ámbito de la Gestión Cultural es conocer al público. Un caso verdaderamente inspirador es el del Ballet

Austin¹²⁶. Contando con la ayuda de la Fundación Wallace, ha puesto en marcha una investigación, que reside en encontrar formas nuevas y efectivas para implicar al público, en todas las formas y estilos de hacer ballet, desde el más clásico y barroco, hasta los estilos más contemporáneos.

El equipo de desarrollo de públicos de este magnífico ballet decidió categorizar sus obras según el carácter narrativo de la pieza y la familiaridad o popularidad de la misma para comenzar el análisis de sus audiencias. Medido así, por ejemplo, *El Cascanueces* estaría en un extremo y las obras de ballet más contemporáneo, con movimientos, músicas y vestuario menos clásicos, en el otro.¹²⁷

La imagen pública que ofrece el Auditorio es obsoleta y distante, incluso inalcanzable para muchos sectores de la ciudadanía. Todavía tiene que ser el ciudadano interesado el que se acerque a la información. El Auditorio sigue sin ofrecer una imagen contemporánea y carece de marca. Además, las visitas guiadas ofrecidas por el Auditorio tuvieron que ser suprimidas en 2014, por la reducción de recursos, con lo que el Auditorio perdió visibilidad.

Una evaluación así plantea la necesidad de innovar en todas las áreas: gestión económica y administrativa, sostenibilidad ambiental, además de la económica, usos del edificio, oferta de programación para todos los segmentos y tipos de público, marketing y comunicación y recursos humanos. Para que se dé la verdadera innovación es preciso *crear marca*. Una marca es un intangible activo fundamental. Fortalecer el valor que proporciona una marca exige mejorar y multiplicar los puntos de contacto con su audiencia, y que sean satisfactorios y estén dotados de significado. Una marca poderosa genera personalidad, notoriedad y preferencia, objetivos fundamentales en la actual situación de mercado: “El poder de una marca radica en que evoca un rango amplio de asociaciones e ideas que relacionan conceptos, valores y emociones”¹²⁸.

El proceso de crear una marca se conoce por “*Branding*”. Se lleva a cabo, combinando los elementos necesarios, de forma que una empresa tome apariencia global y constituya una expresión física muy importante en los negocios en los que concurre¹²⁹. Tomemos un ejemplo artístico: Salvador Dalí. A pesar de que le recordamos principalmente como pintor, no podemos olvidar que su *branding* personal lo componían su carácter histriónico, su figura delirante y exhibicionista, lo que fue un activismo publicitario de primera calidad, que lograba atraer a todo el mundo. AEBRAND (Asociación Española de Empresas de Branding) ha consensuado la siguiente definición: “Branding es la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos

¹²⁶ Véase web <https://balletaustin.org/>

¹²⁷ AJENJO, Clara: «Ballet Austin: ¿Cómo desarrollar audiencias para formatos que le son ajenos a nuestro público?», en *ASIMÉTRICA* 24/2/2017. Disponible en: <http://asimetrica.org/el-ballet-de-austin-como-desarrollar-audiencias-para-formatos-que-le-son-ajenos-a-nuestro-publico/>

¹²⁸ BRAIDOT, Néstor: *Neuromarketing en acción*, Ediciones Granica, Barcelona, 2011, p. 132.

¹²⁹ GAITÁN, Ricardo: «Branding para primíparos», en *Logo trend*, 5/10/2007. Disponible en: <http://logotrend.blogspot.com.es/2007/10/brandingpara-primiparos-por-ricardo.html>

elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo”¹³⁰. También existe el *branding digital*, aquellas estrategias de marca que se realizan específicamente para medios digitales.

El ambicioso trabajo, de corte reivindicativo, de la compañía catalana La Fura del Baus¹³¹ es un buen ejemplo de *branding en las artes escénico-musicales*. El resultado es una marca propia que procede de la combinación de mantenerse fiel a la creación musical de los compositores de las óperas que representan, sirviéndose de la combinación de tradiciones y nuevas tecnologías. En una noticia de prensa, con motivo del estreno de la Trilogía wagneriana, en 2007, dirigida musicalmente por un encantado Zubin Mehta, el famoso director explicaba que la Fura dels Baus

(...) se ha inspirado en la luz para realizar un espectáculo "absolutamente mediterráneo", lleno de "magia, imaginación y también riesgo. De este modo, junto a efectos impresionantes como las ondinas que son capaces de cantar bajo el agua y los vuelos de diversos personajes, los montajes tienen algunas reminiscencias de costumbres de la ribera del Mediterráneo, como el Misteri d'Elx o el salto de los caballos sobre el fuego.¹³²

Después de la investigación, el análisis de las áreas, su evaluación y el conjunto de estrategias de mejora que hemos propuesto, podemos considerarlo como un programa de Branding para el Auditorio de Zaragoza. Crear marca no solo a través de una programación innovadora, que sabe quedarse con lo que ya hay y que da buenos resultados, sino además, usando la creatividad para generar nuevos caminos y nuevas acciones en todas las áreas. La interacción social que puede producirse con los usos de los nuevos espacios propuestos es mucho mayor que la que se crea asistiendo a un concierto o participando una actividad.

Podemos ir más allá, con una visión mucho más basada en la puesta en red de todos los acontecimientos, de todas las actividades, de todos los espacios. Podemos lograr que cualquier ciudadano se acerque sin más al Auditorio, sin necesidad de tener que asistir a un concierto, simplemente por el hecho de que sepa que habrá alguna actividad o que podrá visitar algún espacio sin prisas, como puede ser la Sala de Instrumentos Abandonados o alguna exposición y, por qué no, quizá solo para tomar un café en la terraza de la cafetería y disfrutar del sol. De este modo, el conjunto de

¹³⁰ AE BRAND (Asociación Española de Empresas de Branding). Disponible en: <http://aebrand.org/>

¹³¹ Para más información, véase CELDA LEAL, Olga: «Choreographing Social Manifestos: Dance-Theatre, Body, Identity and Semiotics in Ananda Dansa's *Crónica Civil V-36/39* and *Toda una Vida*», en Itamar: Revista de Investigación Musical: Territorios para el Arte. N. 3. (Valencia: Universitat de València-Rivera Editores), 2008, pp. 291-307.

¹³² Redacción: «El Palau de les Arts y la Fura culminan con luz y magia la primera tetralogía de Wagner en España», en *lasprovincias.es. Cultura*. 2007. Disponible en: <http://www.lasprovincias.es/valencia/20090518/mas-actualidad/cultura/palau-arts-fura-culminan-200905181552.html>

propuestas en red abre las puertas del Auditorio a toda la ciudadanía y a aquellos visitantes de otras ciudades, que quieran descubrir un espacio de interacción social con un epicentro indiscutible: la Música Clásica.