

# UN ESPACIO PARA APRENDER Y SOÑAR: ESTRATEGIAS EMPLEADAS EN LA CREACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS DEL GRAN TEATRO NACIONAL

A PLACE TO LEARN AND DREAM: STRATEGIES USED IN THE CREATION OF THE GRAND NATIONAL THEATER'S  
PUBLIC TRAINING PROGRAM



## MILAGROS LISSETHE DÍAZ GARCÍA

milagros.diazg@pucp.pe

Estudiante de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Beneficiaria de la Beca de Rendimiento Académico Solidario desde el 2016 hasta la actualidad otorgada por la PUCP. Actual coordinadora del área de eventos de Peruvian Ventures. Voluntaria en el proyecto Libre y Emprendedoras de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Asimismo, miembro de la organización estudiantil Gestión 360 y Vicepresidenta del área de proyectos durante el 2019 y miembro de la subcomisión de Medio ambiente y Sostenibilidad de la Comisión de Responsabilidad Social Universitaria del Centro federado de Derecho de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Apasionada por la gestión cultural, el marketing y el diseño.

## RESUMEN

La gestión de audiencias es una constante preocupación de las organizaciones culturales. Por un lado, esta permite que la organización perdure en el tiempo y; por otro lado, una adecuada gestión de la misma genera que la organización logre posicionarse en el mercado. Sin embargo, ¿qué tipo de medidas deben de realizarse en un país en el cual el acceso al consumo de productos culturales todavía tiene poca aceptación dentro de los ciudadanos? Frente a este tipo de disyuntivas, surgen los programas de formación de públicos, los cuales son realizados por las organizaciones culturales con el fin de incrementar el consumo cultural y que contribuye a generar un cambio social. Es así que, en el Perú una de las organizaciones culturales pioneras en la gestión de audiencias es el Programa de Formación de Públicos realizado por El Gran Teatro Nacional. En ese sentido, en el presente artículo, se buscará realizar un análisis de las estrategias empleadas por esta organización para el diseño de este programa pedagógico y artístico y que le ha permitido generar una ventaja competitiva.

## PALABRAS CLAVE

El Gran Teatro Nacional, Gestión del teatro, estrategias para lugares culturales, programa de formación de públicos, gestión cultural.

## ABSTRACT

Audience management is a constant concern of cultural organizations. On one hand, allows the organization to last over time and; on the other hand, a proper management of this will generate an achievement on the organization's market position. However, what kind of measures should be executed in a country which access to the cultural products consumption still has few acceptances among citizens? Due to these types of dilemmas, public training programs arise, which are carried out by cultural organizations in order to increase cultural consumption which contribute to generate a social change. Thus, in Peru, one of the pioneering cultural organizations in audience management is the Public Training Program managed by El Gran Teatro Nacional. That's why, in this article, we seek to realize an analysis of the strategies used for the design of this pedagogical and artistic program that has allowed to generate a competitive advantage.

## KEYWORDS

The Grand National Theater, theater management, Strategies for cultural venues, Public Training Program, cultural management.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el Perú ha tenido una tasa de crecimiento promedio de 3.9% anual del PBI que le ha permitido destacarse entre los países de América Latina y el Caribe (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). Ello permitió que, durante el 2018, la tasa de pobreza lograra disminuir en 1.2%, al reducirse de 21.7%, registrada en el 2017, a 20.5% (INEI, 2018). De este modo, 313 mil personas lograron salir de esta condición, mientras que 6.6 millones de personas todavía permanecen en ella (INEI, 2018). Es así que las diferentes políticas macroeconómicas, así como las reformas estructurales que ha venido adoptando el Gobierno Peruano crearon un escenario de progreso económico-social.

A modo de ejemplo, se ha tenido grandes avances en el sector educación, registrándose una tasa de matrícula en educación inicial de 83.2% en las zonas urbanas y de 81.2 % en las rurales. Asimismo, la tasa de matrícula de escolares registrados en educación primaria fue de 99.5% en las zonas urbanas y de 99.3% en las rurales. Finalmente, en relación a la tasa de matrícula en educación secundaria en las zonas urbanas se ha registrado una tasa de matrícula de 95.6%, mientras que en las zonas rurales la tasa es de 94.6% (INEI, 2017). En ese sentido, se puede evidenciar una alta cobertura del servicio educativo, así como el cierre de la brecha entre el ámbito rural y urbano en este aspecto. Por ello, si bien todavía existen muchas tareas pendientes para continuar con este progreso, sin lugar a duda, hoy se puede soñar con construir un país mejor.

Al igual que otros sectores económicos, el sector cultural<sup>1</sup> no ha sido ajeno a este progreso. Durante los años 2008 y 2018, este sector ha tenido un crecimiento promedio de 5.3% anual en relación a la creación de organizaciones culturales. De este modo, aproximadamente 17 mil organizaciones culturales se han creado durante este periodo (INEI, citado en El Comercio, 2018). Adicionalmente, este sector ha tenido un aporte de 2.7% en el PBI anual del país durante el año 2014 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], citado en Publímetro, 2014), el cual se ha debido, en parte, gracias al esfuerzo de las organizaciones públicas, privadas, las productoras de artes independientes, así como los esfuerzos del Ministerio de Cultura (MINCUL) por crear mejores iniciativas para la difusión de la cultura (MINCUL, 2015).

Asimismo, para aquellas organizaciones que se dedican a la difusión de la cultura a través de las artes escénicas<sup>2</sup>, la innovación tecnológica y la creación de producciones escénicas de calidad son factores determinantes para la creación de ventajas competitivas; no obstante, el público es quien juega el rol más importante para que sus producciones escénicas perduren en el tiempo (Colomer, 2011). Por lo cual, algunas organizaciones culturales han apostado por realizar y gestionar sus actividades en torno a la audiencia a la cual buscan dirigirse; sin embargo, todavía son pocas las que consideran a sus públicos objetivos como los actores principales para la gestión de sus actividades.

No obstante, una organización pionera en este tipo de iniciativas culturales ha sido El Gran Teatro Nacional (GTN), el cual lanzó su Programa de Formación de Públicos (PFP) en el 2012, que le ha permitido incrementar el número de asistentes a sus instalaciones. De este modo, el GTN ha tenido aproximadamente 1.1 millones de espectadores que han sido parte de su programación escénica entre el 2012 y 2018 (GTN, s.f.). En este sentido, en el presente artículo se analiza la estrategia utilizada por el Gran Teatro Nacional en la implementación del Programa de Formación de Públicos; y, además, se identifica los resultados alcanzados y los desafíos actuales que presenta la organización.

## UN GRAN TEATRO PARA UNA GRAN NACIÓN: EL GRAN TEATRO NACIONAL

Durante el periodo 2003 y 2013, la encuesta Latinoamericana de hábitos y prácticas culturales realizada por la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación [OEI] (2013), señaló que el 53% de la población peruana encuestada consideraba que el acceso a la cultura a través de la participación en actividades culturales, tales como visitas a salas de teatro, museos, centros culturales, etc., se había incrementado. Adicionalmente, según la información recopilada por el Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de las Américas-Perú<sup>3</sup>, se había registrado un total de 55 salas de teatro y 108 centros culturales a nivel nacional, para la realización de producciones escénicas (Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, 2011).

<sup>1</sup> Para la realización del presente artículo académico se comprende al sector cultural y a sus subcategorías según la definición empleada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). En ese sentido, el sector cultural comprende a todas aquellas organizaciones que se dedican a la generación de bienes y/o servicios culturales como el cine, el teatro, los conciertos musicales, el diseño y la publicidad, los libros y la prensa (UNESCO, 2009)

<sup>2</sup> Por organizaciones culturales que se dedican a las artes escénicas comprende a todas aquellas que buscan la difusión de actividades profesionales o de aficionados

relacionados al teatro, la ópera, la danza y la música (UNESCO, 2009, 27).

<sup>3</sup> El Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de las Américas-Perú es una iniciativa innovadora impulsada por tres organizaciones: El Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo. Esta herramienta tiene como objetivo dar a conocer la distribución geográfica de los museos, salas de teatros, salas de cines, etc., para la gestión de la infraestructura y patrimonio cultural (Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, 2011).

No obstante, la demanda por las producciones escénicas no se había incrementado en la misma proporción que la oferta cultural. Esto se puede explicar por dos razones, por un lado, el desinterés de la población en este tipo de eventos, lo cual se vería reflejado en que casi el 80% de la población peruana no había asistido a un espectáculo escénico realizado en un teatro según la encuesta antes mencionada (OEI, 2013). Por otro lado, la ausencia de espacios físicos que cuenten con la tecnología adecuada para la realización de grandes producciones, así como la gran concentración de salas de teatros en las zonas urbanas<sup>4</sup>, se convirtió en un factor determinante que limita el acceso de consumo de las producciones escénicas por parte de los pobladores peruanos (MINCUL, 2011). Adicionalmente, esta demanda puede haberse visto afectada por otros factores tales como la falta de capacidad de dinero para la compra de entradas o, simplemente, la ausencia de hábitos culturales (Colomer, 2011).

En ese contexto, en el año 2010, el Gobierno Peruano se planteó la necesidad de construir un teatro idóneo para la difusión de grandes producciones escénicas de impacto nacional e internacional que cuente con una gran tecnología para ese propósito. De manera semejante, un espacio que contribuya en la formación pedagógica y artística de la población peruana. Por ello, el Estado Peruano junto con el Patronato del Teatro Nacional, el cual estuvo conformado por un grupo de empresas privadas<sup>5</sup>, logró dirigir un proyecto de gran envergadura como fue la construcción del GTN. Para ello, esta construcción estuvo a cargo de los arquitectos Alonso de la Piedra y José Nepomuceno, quienes se encargaron del diseño general y la estructura acústica y mecánica respectivamente (GTN, s/f).

Es así que la obra demandó un aproximado de casi 100 millones de dólares, el cual se ve reflejado en la capacidad de sus instalaciones, cuyo aforo es de aproximadamente 1500 personas, la tecnología acústica y los acabados del diseño. Esto con el objetivo de poseer una programación de calidad que sea comparable a los grandes teatros del mundo, así como formar grandes profesionales dentro de este sector. No en vano, la infraestructura del GTN es

considerada una de las más modernas de América Latina (Borda, 2016). De este modo, las actividades de este monumental teatro se iniciaron el 12 de julio de 2012 con la ópera de ballet “Akas Käs: La promesa del guerrero” dirigida por la Orquesta Sinfónica Nacional, el Ballet Nacional, el Coro Nacional, el Elenco Nacional de Folclore y el Coro Nacional de Niños, y en cuya puesta en escena brilló la frase “Un gran teatro para una gran nación” (GTN, s.f.), la cual se quedaría grabada para la posterioridad.

Sin embargo, una de las preocupaciones constantes de aquellas organizaciones que pertenecen al sector cultural es lograr la afluencia de espectadores en las producciones escénicas, con el objetivo de poseer un crecimiento sostenible (Sellas y Colomer, 2009). Un difícil reto, sin lugar a duda, en un país en el cual la población se caracteriza por la ausencia de un hábito cultural para asistir a las salas de teatro. A modo de ejemplo, en el año 2014, solo 2 de cada 10 peruanos había asistido al teatro. De los cuales el 33% son adultos, el 28% jóvenes y el 39% otras edades (INFOARTES, 2016)

Frente a este contexto, el GTN apostaría por dirigir sus actividades en torno al principal actor que poseen, su público. Para ello, el área de Gestión y Formación de Públicos del GTN se encargó de diseñar distintos tipos de programas escénicos que contribuyan en la generación de audiencias a corto y mediano plazo. Entre los principales programas que posee el GTN destacan los siguientes: el Programa Grandes Audiencias<sup>6</sup>, el Programa Familias Escénicas<sup>7</sup> y el Programa de Formación de Públicos.

De este modo, el GTN ha registrado más de 1,062,360 espectadores durante sus 7 años de creación (GTN, s.f.). Si bien la edad promedio del público que asiste a sus instalaciones es de 20-35 años, la necesidad de generar nuevas audiencias y acercarse a un público más joven que desarrolle un hábito cultural de asistir al GTN se convirtió en una de las principales iniciativas de esta organización. Para lo cual, el PFP se convertiría en una de las piezas claves para alcanzar sus objetivos (GTN, s.f.). En ese sentido, resulta relevante preguntarse qué es un Programa de Formación de Públicos.

<sup>4</sup>Lima posee casi el 70% de las salas de teatro y auditorios que existe en el Perú. Los otros departamentos que también poseen una cantidad relevante de salas de teatro serían: Arequipa y Puno. Cada uno con un total de 5 espacios teatrales. Adicionalmente, le seguiría la ciudad de Cuzco con 4 salas de teatros. (Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, 2011).

<sup>5</sup>El Patronato del Teatro Nacional estaría conformado por las siguientes empresas privadas: Backus, Odebrecht, Telefónica, Volcán, Interbank, Southern Perú, Luz del Sur, Vale, Cementos Lima, Savia Perú, Hunt Oil, Graña y Montero, Minera Antamina, Grupo Gildemeister, Endesa, Buenaventura, Grupo ATV, BBVA Continental, Ferreyros, Xstrata Copper, Fundación Repsol, Lan Perú, Unique, Frecuencia Latina, Empresa Minera Los Quenuales, BanBif,

Fundación Augusto N.Wiese, Fondo Mi Vivienda, Claro, Cesel Ingenieros, Aceros Arequipa, Banco de la Nación, Productos Paraíso del Perú y Norsac” (Ministerio de Cultura, 2016).

<sup>6</sup> El Programa de Grande Audiencias está dirigido a adultos mayores. A partir de este programa, “un total de 1589 personas de tercera edad han sido parte del programa “Grandes Audiencias” y han podido tener un mejor acercamiento a las producciones escénicas (GTN, s/f).

<sup>7</sup> Este programa se encuentra dirigido a personas de diferentes edades; a partir del cual aproximadamente 6831 familias han podido disfrutar de esta experiencia en El Gran Teatro Nacional (GTN, s/f).

## UN NUEVO ESPACIO PARA APRENDER Y SOÑAR: EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Cuando uno hace referencia a un PFP, es posible imaginarse una iniciativa que tiene como fin elaborar estrategias de marketing a fin de incrementar la venta de entradas, no obstante, un PFP no solo se limita a este tipo de actividades. Un PFP busca fomentar y cultivar el interés por las producciones escénicas en las personas con el objetivo de que las mismas consuman estos productos por motivación propia en el largo plazo y, de esta forma, el consumo artístico logre contribuir en cada persona en la formación de su pensamiento crítico, así como en el desarrollo de sus competencias y capacidades para expresar sus emociones (MINCUL, 2016).

En América Latina, existen experiencias en torno a la formación de públicos, o gestión de audiencias, que se convirtieron en modelos de gestión para la creación del PFP realizado por el GTN. Una de estas fue la del Programa de Formación de Audiencias realizado por el Centro Cultural Gabriela Mistral en Chile, cuyo principal objetivo fue ofrecer a grupos sociales de bajos recursos económicos, el acceso igualitario a salas de teatros y espectáculos culturales (Vergara, 2017). Otra referencia para la creación del PFP fue el Programa de Formación de Espectadores realizado por El Teatro Nacional Cervantes en Argentina. Este programa tiene como objetivo que los niños y jóvenes opten por consumir producciones escénicas en lugar de quedarse en sus hogares a consumir nuevas formas de entretenimiento: las redes sociales, Netflix, etc. Por lo cual, a través de las artes contemporáneas, este programa buscaría cumplir su propósito de fidelización de públicos (Durán y Jaroslavsky, 2017). A pesar de que los Programas de Formación de Audiencias varían en torno a las características socioculturales de cada país, comparten la necesidad de conectar con sus audiencias a fin de asegurar la sostenibilidad de sus ofertas artísticas.

En el Perú, El PFP es una propuesta desarrollada por el Área de Gestión y Formación de Públicos del GTN junto a El Patronato del Teatro Nacional, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y el British Council desarrollada en el año 2012. Para la coordinadora del Área de formación de Públicos del GTN, Melissa Giorgio, esta iniciativa busca desarrollar un programa pedagógico-didáctico y artístico, de modo que más personas se sientan interesadas por el consumo del teatro, la danza, la música y el folclore (2017). Asimismo, nace con dos objetivos: por un lado, proponer una formación educativa, a través del desarrollo del pensamiento crítico y la reflexión que trae consigo observar una puesta en escena. Por otro lado, se busca incrementar el interés y la demanda

por las artes escénicas por parte de la población peruana (MINCUL, 2016).

“Dentro del escenario, los escolares son capaces de aprender, reflexionar sobre su entorno social, apreciar y, quizás, soñar en convertirse en artistas.”

También, el PFP aborda temas como la vocación artística con el objetivo de que se promueva una mejor apreciación de este tipo de materia. Esto con el fin de que las personas otorguen mayor valor al estudio de las artes escénicas. Entendiéndose, estas como una labor que demanda mucho compromiso y trabajo en equipo. Para lo cual, es necesario el trabajo colaborativo de diversos profesionales tales como coreógrafos, técnicos, escenógrafos, bailarines, actores, etc., para el desarrollo de una puesta en escena (Giorgio, 2017).

Aunque el diseño y la creación del PFP esté dirigido a escolares, adultos mayores y poblaciones vulnerables, el público objetivo de este programa son los estudiantes de colegios estatales y privados. Para ello, el GTN a través de visitas guiadas, ensayos abiertos y funciones didácticas, busca que cada uno de estos espectadores, en especial los niños, tengan un primer acercamiento a las artes escénicas. De este modo, los niños puedan ampliar sus habilidades blandas y las competencias que poseen (GTN, s.f.).

Es así que, solo en el año 2015 se registraron aproximadamente 34000 asistentes al PFP. De este número, 70% pertenecía a colegios públicos y el 30% a colegios privados (MINCUL, 2016). Dentro del escenario de este monumental teatro, los escolares son capaces de aprender, reflexionar sobre su entorno social, apreciar y, quizás, soñar en convertirse en artistas. En un país en el cual no existe mucho hábito cultural, gracias a este programa, miles de escolares han podido experimentar, quizá, por primera vez lo que significa asistir a una producción escénica. En consecuencia, al formar nuevas audiencias, “el Programa iguala oportunidades, democratiza el acceso a la cultura y sienta las bases para la diversificación y el incremento futuro de las audiencias no solo de una sala teatral sino, en general, de las artes escénicas peruanas” (MINCUL 2016, p. 35).

Adicionalmente, el PFP le ha permitido obtener reconocimientos al GTN, como los mencionados a continuación: Buenas Prácticas en Gestión Cultural 2015 y 2016 en Perú otorgada por la ONG Ciudadanos al Día. Asimismo, la creación del libro Primera Llamada que recoge la experiencia del PFP durante los primeros 4 años de su existencia

(Giorgio, 2017). De este modo, el PFP se convirtió en la primera iniciativa impulsada por el Gobierno Peruano para la formación de nuevas audiencias en el sector cultural.

El éxito de este programa se consolidó con el transcurso de los años y permitió que alrededor de 200 mil escolares pudieran tener este tipo de experiencia formativa durante los 7 años de creación del teatro (GTN, s.f.). En ese sentido, resulta relevante preguntarse lo siguiente: ¿cuáles fueron las estrategias utilizadas por el GTN para la realización exitosa de su programa de formación de públicos?

“El éxito de este programa permitió que alrededor de 200 mil escolares pudieran tener este tipo de experiencia formativa.”

## TRAS BAMBALINAS: LAS ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Según Colomer (2011), una de las estrategias generales para el desarrollo de audiencias, es la colaboración y participación de públicos que se encuentren interesados en la oferta cultural para el desarrollo de iniciativas culturales. En ese sentido, una de las primeras estrategias empleadas por el GTN para el desarrollo de su PFP es la de alianzas estratégicas; el cual se genera cuando dos o más organizaciones integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad (David, 2013).

Por un lado, el GTN estableció alianzas con el conjunto de organizaciones privadas que integran El Patronato del Teatro Nacional tales como Backus, Telefónica, Interbank, entre otros. Cada una de estas empresas brindaron financiamiento al Estado Peruano para la construcción del GTN y, además, para la gestión y funcionamiento de algunas de las actividades del teatro, entre ellas la creación del PFP. Por otro, el GTN a través del Ministerio de Cultura realiza un trabajo colaborativo con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI y el British Council, con la finalidad de difundir el valor de las artes escénicas a la población peruana a través de las actividades que se realizan en dicho programa. Adicionalmente, entre los aliados estratégicos claves del sector público se encuentran los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales y el trabajo en conjunto con el Ministerio de Educación (GTN, s/f). Es así que es posible observar como a través del trabajo colaborativo de organizaciones públicas y privadas es posible la creación de programas que busquen tener un impacto positivo en la sociedad.

Probablemente dentro de los aliados estratégicos que posee la organización, las instituciones educativas privadas o públicas y, específicamente los docentes de las mismas, juegan los roles más importantes para que el PFP haya tenido éxito. Según Giorgio (2017), los docentes también conocidos como maestros contactos establecen el nexo entre el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Educación, a través de los materiales educativos que manejan para motivar a los alumnos fuera y dentro del aula para ser parte del PFP.

Adicionalmente, estos docentes adquieren el compromiso de dar a conocer este tipo de iniciativas a las instituciones educativas a las que pertenecen. Por lo cual, ambos ministerios reconocen la labor que desempeñan estos profesores a través de diversas ceremonias y certificaciones que indiquen su participación dentro de este programa (GTN, s/f). En ese sentido, la gestión de públicos del PFP inicia afuera de las aulas, a partir del trabajo colaborativo que establece el Área de Formación de Públicos del GTN con los maestros contactos.

Según Colomer y Sellas (2009), para que se desarrolle una adecuada gestión de públicos, resulta necesario que se identifique las necesidades del público al cual busca dirigirse, segmentar esas necesidades y emplear estrategias de marketing cultural para lograr fidelizar a los espectadores.

En ese sentido, una vez que los alumnos llegan a las instalaciones del GTN, surge la necesidad de diseñar un programa que permita que los niños y adolescentes se sientan identificados. Esto puede involucrar un gran proceso de ensayo y error en la elaboración de este programa, ya que la imagen que poseen los niños y adolescentes de sí mismos va cambiando con el tiempo. No obstante, el diseño del PFP se encuentra segmentado por edades y géneros artísticos que ha permitido identificar las necesidades de cada grupo de escolares (MINCUL, 2016).

De este modo, a partir de las diversas actividades que se desarrollan durante las visitas guiadas, los ensayos abiertos, las funciones didácticas y el material educativo, los alumnos son capaces de experimentar y acercarse al mundo artístico. De acuerdo con los estudios cuantitativos realizados por el Área de Gestión y Formación de Públicos durante el periodo 2012 y 2017, se logró identificar que el 90% de niños y adolescentes encuestados se encontraron satisfechos con el programa y que un 28% desarrolló un interés vocacional hacia el mundo artístico (Giorgio, 2017).

En relación con las estrategias de marketing cultural, destacan las convocatorias digitales de colegios públicos y privados que se encuentren interesados en participar en el PFP. Adicionalmente, se apoya de las plataformas de páginas web tanto de los artistas como las redes sociales para promocionar sus eventos.

Asimismo, a través de las redes sociales de estos artistas, plataformas de página web y la exposición masiva en medios de comunicación (televisión, periódicos, etc.), el GTN puede llegar a más personas, instituciones públicas y privadas que estén interesadas en participar en este programa. Sin embargo, no solo el GTN se ve beneficiado por este tipo de estrategias; sino, también, los artistas pueden exponer sus producciones escénicas a un nuevo público que son los niños. De manera semejante, estos pueden realizar su labor dentro de las instalaciones de uno de los teatros más modernos de América Latina. Sin embargo, es, quizá, la herramienta de “boca a boca” empleada por los propios consumidores la que ha permitido una mejor publicidad de los productos y servicios que ofrece el programa (GTN, s/f).

“Las instituciones educativas privadas o públicas juegan los roles más importantes para que el PFP haya tenido éxito.”

Finalmente, a pesar de que el programa es gratuito, el GTN ofrece pases libres a los escolares que participan de este programa para que puedan regresar junto a su familia a una visita guiada. Por lo cual, este programa busca generar una fidelización por parte de estas nuevas audiencias, y, con ello, que se logre desarrollar un hábito cultural en la sociedad peruana en el largo plazo. Puesto que la relevancia del programa reside en la capacidad de generar valoraciones y actitudes positivas sobre el mundo artístico; así como el desarrollo de un hábito cultural en los niños y jóvenes.

## LA FUNCIÓN DEBE CONTINUAR: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Por lo expuesto, la iniciativa del GTN le ha permitido consolidarse en el sector cultural, ya que su propuesta de valor contribuye en la formación educativa y artística tanto de los docentes como de los estudiantes. Adicionalmente, la tecnología usada para las producciones escénicas, así como las estrategias de marketing cultural se convierten en factores relevantes para que la organización continúe posicionando su marca en la mente de sus consumidores. De este modo, la opinión de su público objetivo resulta pertinente para la mejora de sus procesos. Sin embargo, resulta también necesario que la organización realice nuevas alianzas estratégicas con el objetivo de continuar sosteniendo sus operaciones y que el PFP pueda llegar a una mayor cantidad de instituciones educativas.

Por último, se concluye que las organizaciones culturales deben tener como eje de sus actividades a sus audiencias, de modo que puedan crear una

ventaja competitiva y generar valor a los públicos que buscan dirigirse. En ese sentido, se considera necesario que se continúe el estudio de este tipo de iniciativa impulsadas dentro el sector cultural, con el objetivo de que la industria cultural continúe desarrollándose en el Perú.

## REFERENCIAS

- Borda, A. (11 de julio de 2016).** El Gran Teatro Nacional, la joya arquitectónica de la cultura peruana. RPP Noticias. Recuperado de: <https://rpp.pe/cultura/teatro/video-conoce-el-gran-teatro-nacional-la-joya-arquitectonica-de-la-cultura-peruana-noticia-977568>
- Colomer, J. (2011).** La Gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. Periférica. Revista para el Análisis de la cultura y el territorio, (12), 113-131. Recuperado de <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/1645/1607>
- Colomer, J., y Sellas, J. (2009).** Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos. Barcelona: Bissap Consulting.
- David, F. (2013).** Conceptos de Administración Estratégica. (14° ed). México: Pearson Education
- Durán, A., y Jaroslavsky, S. (2017).** Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires: Un recorrido de 12 años. Conectando Audiencias, 11, 36-44. <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>
- El Comercio. (15 de agosto de 2018).** Industria cultural ha generado 625 mil puestos de trabajo en el Perú. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-cultural-generado-625-mil-puestos-noticia-547189>
- El Gran Teatro Nacional. [GTN] (s/f).** Página oficial del Gran Teatro Nacional. Recuperado de <https://www.granteatronacional.pe>
- El Gran Teatro Nacional. [GTN] (2014).** Historia del Gran Teatro Nacional. Recuperado de <https://www.granteatronacional.pe/nosotros/historia>
- Giorgio, M. (2017).** Formación de Públicos en el Gran Teatro Nacional de Lima: La primera experiencia que deja huella. Conectando Audiencias, 11, 62-68. <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>
- INFOARTES (2016).** [Infografía] Cifras en escena: Retos y posibilidades del teatro en el Perú. Ministerio de Cultura del Perú. Recuperado de: <http://www.infoartes.pe/cifras-en-escena-retos-y-posibilidades-del-teatro-en-el-peru/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2017).** Perú: Indicadores de Educación por departamento 2007-2017. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf)

**Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2018).**

Panorama de la economía peruana 1950-2018. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1654/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1654/libro.pdf)

**Ministerio de Cultura. (2015).** 22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en Perú. Lima: Ministerio de Cultura.

**Ministerio de Cultura. (2016).** Primera llamada: programa de formación de públicos del Gran Teatro Nacional. Lima: Ministerio de Cultura.

**Ministerio de Cultura. (2017).** Dirección General de Industrias Culturales y Artes. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/industriasculturalesartes>

**Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo, y Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo. (2011).** Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de Las Américas. Perú. México.

**Organización De Estados Iberoamericanos. [OEI] (2013).** Organización de Estados Iberoamericanos. Recuperado de sitio web: <http://www.oaiperu.org/?secId=quienessomos>  
**Publimetro. (12 de agosto de 2014).** El impacto de la industria cultural. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/publimetro\\_12082014.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/publimetro_12082014.pdf)

**Vergara, P. (2017).** Los estudios de públicos en América Latina. Conectando Audiencias, 11, 19-27. <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>