

Asesinat

Teatro de la Zarzuela



Noelia Molanes Costa

Abstract



La cultura es reconocida en nuestros días como parte esencial del patrimonio de las naciones, hasta el punto de que, en la mayoría de las democracias modernas, los Estados han asumido la difusión y protección de esta materia como un asunto de atención prioritaria y permanente.

En España, uno de los organismos encargados de este cometido es el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) –perteneciente al Ministerio de Cultura y Deporte–, cuya misión principal es vertebrar e impulsar programas relacionados con el teatro, la música, la danza y el circo a través de sus unidades de producción, sus centros de exhibición y sus ayudas económicas al sector.

Con los objetivos de atraer a un público más joven, incrementar la ocupación de sus espacios y fomentar el conocimiento de estas disciplinas artísticas, este trabajo propone el desarrollo de un proyecto de gamificación y narrativa transmedia que permita a la institución mejorar la implicación y motivación de los espectadores y hacerles sentir que forman parte de la riqueza del país y de su capital intangible.

The culture is recognized in our days as an essential part of the heritage of nations, to the point that, in most modern democracies, States have assumed the dissemination and protection of this matter as a issue of priority and permanent attention.

In Spain, one of the agencies in charge of this task is the National Institute of Performing Arts and Music (INAEM), part of the Ministry of Culture and Sport, whose main task is to structure and promote programs related to theater, music, dance and circus through its production units, its exhibition centers and its financial aid to the sector.

With the objectives of attracting a younger audience, increasing the occupation of their spaces and promoting knowledge of these artistic disciplines, this work proposes the development of a gamification and narrative transmedia project that allows the institution to improve the involvement and motivation of the spectators and it make them feel that they are part of the country's wealth and its intangible capital.



Agradecimientos



En tiempos en los que las instituciones educativas están siendo sometidas al descrédito por los privilegios de unos pocos, me gustaría comenzar este trabajo reivindicando el esfuerzo y la ilusión que he visto en mis compañeros de máster, que es la actitud que –afortunadamente– he podido apreciar de forma mayoritaria durante mis años de estudios superiores. Por eso quería comenzar este proyecto dando las gracias a cada uno de los compañeros con los que he compartido clase a lo largo de estos años, por sus enseñanzas, su tesón y por la dignidad e inspiración que me han brindado. Hoy la aprecio más que nunca.

Asimismo, quisiera agradecer a la Escuela IEBS la posibilidad de haber podido cursar este máster subvencionada a través de su fantástico programa de emprendedores, sin el cual me hubiese resultado imposible disfrutar de la intensa experiencia de este año de formación.

A los profesores de este máster, por su entrega y por recordarnos la felicidad y el entusiasmo que desprenden (y contagian) quienes dedican sus días a hacer lo que más les gusta.

Y, finalmente, a mi familia, por intentar enseñarme a conjugar con orgullo todas las formas del verbo ser y por enseñarme que la fe es esa vela con mi nombre que siempre mantienen encendida, incluso cuando yo creo ir a ciegas.

A todos, gracias.

Índice

Introducción ●

Pág. 6-21

Estado de arte	9
Descripción del reto.....	16
Solución aportada.....	21

Fundamentos. Teoría y aplicaciones ●

Pág. 22-65

Estética.....	24
Transmedia.....	27
Storytelling.....	34
Gamificación.....	40

Atajo para impacientes ●

Pág. 64

Resultados y playtest ●

Pág. 67

Conclusiones ●

Pág. 66

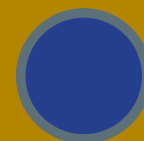
Líneas de futuro ●

Pág. 22-XX

Si ya has asumido que no eres Jessica Fletcher.

La solución aquí

Pág. 64



Para los free spirit
¡Explora a tu gusto!

Figuras



Introducción



Al igual que la mayor parte de los artículos de Mariano José de Larra se mantienen fosilizados en una suerte de actualidad permanente –y su popular «Vuelva usted mañana» sigue siendo un irónico y fiel retrato de algunos de los males endémicos de nuestra administración y de nuestra cultura–, no sonará vetusto que traiga a colación en este proyecto algunos de los postulados de *La deshumanización del arte* (1925), que José Ortega y Gasset desarrolló a raíz de la profusión de las vanguardias a comienzos del siglo XX y la desconexión que se había establecido entre muchos de los denominados «ismos» (surrealismo, expresionismo, futurismo, dadaísmo...) y el público general –al que denominaba «vulgo», en contraposición a la selecta élite intelectual para la que sí era inteligible este tipo de arte–.

Asesinato en el Teatro de la Zarzuela es un **proyecto de gamificación y narrativa transmedia** propuesto para el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), que aspira precisamente a abordar –y solucionar– el problema de la escisión entre público y el arte. Si bien es cierto que para Ortega y Gasset una de las razones que explicaban la distancia entre

las vanguardias y los espectadores radicaba en que las primeras dividían a las personas entre las que no entienden y los que sí lo hacen, alimentando la frustración del público no burgués, hoy en día podríamos señalar que el problema, en el área en la que se centra este trabajo, es que **nos encontramos ante una audiencia esporádica o, directamente indiferente**, frente a un reducido grupo de apasionados que acuden con regularidad a los teatros y auditorios –e incluso se abonan a alguno de los ciclos de programación ofertados– y que se encuentran concentrados en los grandes núcleos urbanos (principalmente en las ciudades de Madrid y Barcelona).

Según el último Anuario de Estadísticas Culturales del Ministerio de Cultura y Deporte, la **tasa de asistencia anual a espectáculos de artes escénicas y musicales es del 43,5 %** (dos puntos por debajo de las cifras de hace diez años), de los cuales la mayor parte acuden al **teatro** (un 23,2%) y a conciertos de **música actual** (24,5%). Muy por debajo se sitúan las cifras de asistencia a montajes de **danza o ballet** (7%), circo (7,7%), conciertos de **música clásica** (8,6), **ópera** (2,6%) y **zarzuela** (1,8%).

Datos curiosos estos últimos, si se tiene en cuenta, por ejemplo, que más del 87,2% de los encuestados confiesa escuchar música con frecuencia. Es decir, la gran mayoría de estos oyentes de música asiduos no se traduce en asistentes a conciertos y espectáculos en directo, mucho menos si estos son de corte lírico o clásico.

También en el teatro la mayoría del público lo conforman esporádicos. El Estudio de los Hábitos de los Asistentes al Teatro de 2017 realizado por Ticketea desglosa a los espectadores según la frecuencia con la que acuden al teatro: el 60% asegura ir una vez cada tres meses, el 27% una vez al mes, el 10% 2 veces al mes y sólo el 3% acude todas las semanas.

LA ESCISIÓN GENERACIONAL

Hay otro problema que explica la lejanía entre público y cultura y que Ortega y Gasset abordaba también en *La deshumanización del arte* cuando aseguraba que: “*El arte es un reflejo de la vida, es la Naturaleza vista a través de un temperamento, es la representación de lo humano, etc. Pero es el caso que no con menor convicción sostienen los jóvenes lo contrario*”. Hablamos de la escisión generacional, de la brecha entre los millennials (nativos digitales, hiperconectados, multipantalla...) y las generaciones anteriores. Los segundos conforman la mayor parte del público que asiste a teatros y auditorios. Son personas que aprecian la

cultura, que la escriben con palabras mayúsculas, una generación que se crió en el desencanto de la dictadura y que vivió los últimos coletazos de la represión, que luchó por arrancar a España de su inercia monocromática y que fueron los responsables del estallido de libertad cultural (La Movida, el movimiento punk, etc.) que sucedió a la llegada de la democracia. Se sienten implicados y comprometidos con la cultura. Los millennials, sin embargo, piensan más en el arte que en los formatos (han vivido parte de la transición del analógico al digital) y su hábitat natural es el cambio. No se sienten atraídos tanto por un espacio mítico (por emblemático que pueda ser, por ejemplo, el Teatro de la Zarzuela) como por la experiencia que les brinda. **Atraer a nuevos públicos y garantizar el relevo generacional** de los espectadores en las artes escénicas y la música es uno de los objetivos prioritarios del INAEM y de este proyecto.

UN CAMBIO DE ENFOQUE

“*Bajo sus casi infinitas formas, el relato está presente en todas las épocas, en todos los lugares, en todas las sociedades; el relato empieza con la historia misma de la humanidad; no hay, nunca ha habido un pueblo sin relato*”. Estas reflexiones de Roland Barthes nos sirven para explicar por qué utilizaremos el storytelling y su poder de fascinación como una de las herramientas indispensables para alcanzar los obje-

tivos de este proyecto. Aunque en un principio lo había enfocado como un proyecto de gamificación de la web de venta de entradas del INAEM, finalmente comprendí que la simple aplicación de mecánicas de juego a esta plataforma era **un enfoque simple y cortoplacista**, por lo que necesitaba la ayuda del storytelling y la narrativa transmedia para concebir este proyecto como una propuesta integral y mucho más ambiciosa. Con la historia en marcha y sus diversas plataformas en ebullición, el trabajo pasó a llamarse *Asesinato en el Teatro de la Zarzuela*. En las próximas páginas detallaremos sus objetivos y explicaremos en qué consiste.

PERO, ¿POR QUÉ MOJARSE?

Para finalizar este apartado, me gustaría esgrimir sucintamente las razones que me han llevado a elegir esta materia para mi Trabajo Fin de Máster. En la actualidad, trabajo como coordinadora de prensa en el INAEM y, tras realizar el trabajo final del módulo de Prototipado y Playtest sobre este organismo –hasta ese momento no se me había ocurrido aplicar mi experiencia laboral a ninguna otra área del máster–, comencé a fascinarme con las múltiples posibilidades de desarrollo que tenía.

Tras largas reuniones conmigo misma examinando el briefing y las necesidades de la institución, he tenido acalorados debates internos en los que la aspirante a

posgraduarse en Gamificación y Narrativa Transmedia –esta que les escribe ahora– ha tenido que arrinconar a la periodista que trabaja en este gabinete de comunicación para poder exprimírle todos los conocimientos que ha intentado adquirir en este tiempo, pese a la brevedad que lleva en ese cargo (¡apenas un año!).

Si bien la mayoría de los datos que se arrojan en este proyecto son públicos, muchos nacen de la experiencia, del estricto rigor empírico, y de reflexiones e iniciativas personales que se alejan de los canales oficiales y que, por supuesto, no representan al organismo. Por esta razón, se agradecería enormemente el trato confidencial del contenido de este proyecto. Por último, me gustaría añadir que ha sido muy ilusionante aplicar los conocimientos que he ido adquiriendo en este último año a la realidad de mi trabajo, lo que demuestra la flexibilidad y potencialidad de estas áreas de estudio.

1.1 Estado del arte)

La tríada de «superpoderes» que aplicaremos en este proyecto no es otra que la que conforman la gamificación, el storytelling y la narrativa transmedia, herramientas que nos ofrecen la posibilidad de **cambiar conductas, generar motivación y aumentar el compromiso y la participación activa**, en definitiva, alcanzar el anhelado «engagement» anglosajón.

Como señala la periodista cultural Paloma Cortina en su artículo publicado en el Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales 2018: *“No siempre somos conscientes de que la cultura es nuestra y todas y todos somos cultura. El imaginario común nos hace partícipes de un mismo club, seamos o no conscientes”*. Que los espectadores se impliquen, disfruten y se den cuenta de su responsabilidad sobre ese patrimonio del que forman parte es, precisamente, uno de los desafíos de este proyecto.

En «Gamificación, generando compromiso con la cultura» –publicado dentro del *Anuario 2014 AC/E de Cultura digital*– Sergio Jiménez Arenas apunta la existencia de cierta desidia, que se traduce en una crisis de participación y una desmotivación gene-

ralizada, en los proyectos culturales. Para intentar vencer esta barrera de indiferencia o atención dispersa que nos prestan la mayoría de usuarios, se han ensayado diferentes propuestas, algunas de las cuales las hemos analizado en el módulo 7 de «Aplicaciones prácticas de gamificación» con el profesor Ferrán Altarriba.

“*No siempre somos conscientes de que la cultura es nuestra y todas y todos somos cultura*”

Una de las experiencias pioneras en este ámbito fue desarrollada el 20 de mayo de 2011 por la experta en gamificación Jane McGonigal –creadora también del exitoso *SuperBetter*–, que realizó **un proyecto inmersivo e interactivo** en la New York Public Library. Bajo el nombre de «**Find the future**», se propuso a jugadores de 16 a 25 años explorar en una sola noche kilómetros de estanterías siguiendo pistas y buscando tesoros y respuestas a los desafíos planteados. En el experimento –en el que se

utilizaron múltiples plataformas (ordenadores, teléfonos móviles...), participaron 500 jugadores, a los que se les pidió que realizaran una pequeña redacción inspirada en su experiencia. Los textos se publicaron en un libro colaborativo que ya forma parte de los fondos de la biblioteca.

«**Conquest of the Realm**» o «La conquista del Reino» es otra interesante propuesta de gamificación y storytelling desarrollada en la biblioteca escolar de la O'Neill Middle School in Downers Grove (Illinois), que proponía una lucha de clanes en la conquista del territorio de Oneillia. Los equipos sumaban puntos realizando desafíos como escribir reseñas o inventando personajes e historias. La experiencia, según recoge en su blog Ana Ordás –experta en ludificación de bibliotecas–, fue un éxito que propició que la participación en el programa de lectura del colegio pasara de un 17% a un 80%. Pero, sin duda, uno de los espacios más prolíficos en la todavía incipiente aplicación de la gamificación en los entornos culturales es el de los museos. Como ejemplo citaremos «**Murder at the MET**», una aplicación para móviles en la que se propone a los usuarios del Metropolitan Museum of Art de Nueva York, intentar resolver un crimen basado en una historia real, que ocurrió a finales del siglo XIX en este museo y que nunca fue resuelto. Una suerte de Cluedo que complementa la visita e este icónico espacio neoyorquino y que permite

a los usuarios –especialmente a los más jóvenes– sentirse detectives mientras rastrean cada habitación sospechoso del recinto. Si la pregunta «¿Quién mató a Laura Palmer?» mantuvo en los 90 a espectadores de medio mundo pegados a la pantalla de televisión para descubrir al asesino, el MET lleva un paso más allá a sus usuarios y les propone ser activos protagonistas de la historia intentando descubrir por sí mismos quién mató a Madame X.



Captura de la aplicación del MET

En el ámbito de los museos también existen experiencias colectivas muy interesantes para nuestra propuesta, ya que buscamos ayudar al INAEM en la difusión de diferentes artes (teatro, música y danza, principalmente) y la promoción de los programas de sus centros de creación artística (que tienen cada uno su personalidad diferenciada y sus propios objetivos y públicos). En este sentido, «**goSmithsonian Trek**» es una aplicación gamificada

que nos permite explorar nueve museos ubicados en Washington (The Smithsonian Castle, the National Museum of the American Indian, the Smithsonian African Art Museum, the National Air and Space Museum, the Freer Gallery, the Sackler Gallery, the National Museum of American History, the National Museum of Natural History, and the Hirshhorn Museum and Sculpture Garden) a través de diferentes retos y desafíos.

Otra original propuesta es la que impulsó Gbanga en el zoo de Zúrich al implementar una plataforma interactiva (apta para móviles y web) que proponía **capturar animales por toda la ciudad** para devolverlos al recinto. «**Gbanga Zooh**» es una experiencia inmersiva y divertida que, además, no descuida el factor pedagógico ya que permite –aunque sea de una forma virtual– interactuar con los animales y conocer las diferentes especies que pueden visitar en este zoo suizo.

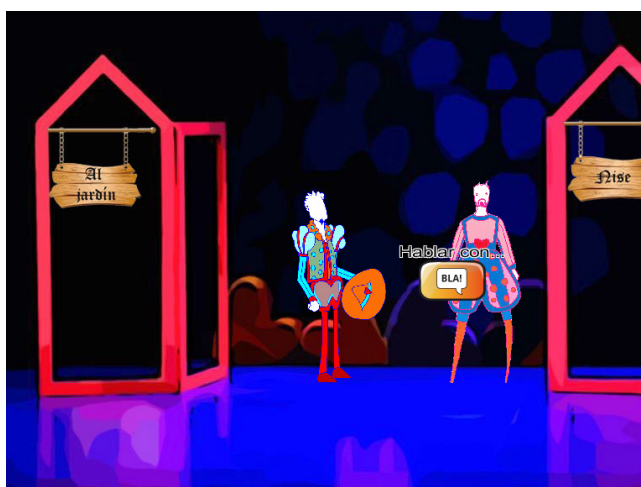
EJEMPLOS «MADE IN SPAIN»

La gamificación es todavía una disciplina joven en España y no abundan los ejemplos de implementación en el ámbito cultural. No obstante, se han realizado ensayos muy interesantes, como el «**serious game**» sobre el clásico de Lope de Vega, *La dama boba* propuesto por el e-learning group de la Universidad Complutense de Madrid. Fue un proyecto piloto que tenía

como objetivo hacer más accesible y atractiva para los jóvenes la experiencia del teatro clásico –es también una de las metas que perseguimos en «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela»–. La gamificación de *La Dama Boba* se probó en ocho colegios de la Comunidad de Madrid (más de 750 alumnos) del siguiente modo: la mitad de la clase interactuaba con el videojuego y la otra recibía una charla sobre el texto de Lope (con dos posibles variantes: en una, la clase la impartía el profesor del centro y, en otra, un actor profesional que había participado en la obra). Como hipótesis de partida, el grupo de investigación actuó sobre **cinco posibles desmotivadores** que alejan al público juvenil de los teatros –y que pueden resultar muy útiles para enfocar nuestro trabajo en el INAEM–:

1. **Un lenguaje raro y difícil.** Razón por la que en el juego se combinan partes con las expresiones originales (en las que el usuario dispone de más tiempo para la lectura del fragmento) y otras en las que se aplica una adaptación que hace más contemporáneos y ágiles los diálogos.
2. **Ritmo lento del teatro.** El formato del juego es más rápido que el de las artes escénicas. Añadiría, además, que una distancia evidente entre el lenguaje dramático y los jóvenes es que el teatro les obliga a somerse a una narrativa lineal, siendo ellos una generación de consumo desfragmentado.

3. El teatro está desfasado. El grupo explica que *“al introducir la obra dentro de un videojuego, se produce un efecto modernizador del teatro. Además, si finalmente acuden a ver la obra en el teatro, los jugadores van a tener la sensación de que los personajes con los que han jugado se han vuelto de carne y hueso (al verlos en el escenario); al igual que ocurre en las películas basadas en los videojuegos que tanto éxito tienen”*. No obstante, este es un punto muy discutible, porque sí existen experiencias muy satisfactorias con los más jóvenes que



Experiencia piloto con «La dama boba»

contradican esta visión catastrofista de desconexión absoluta. El teatro no es un anacronismo, los jóvenes pueden disfrutarlo enormemente, como veremos en algunos de los proyectos pedagógicos impulsados por las unidades del INAEM.

4. Actividad obligatoria. Los alumnos

abandonan su rol pasivo y se implican en un juego en el que, en cierto modo, compiten con sus compañeros por adquirir conocimientos.

5. Desconocimiento de la obra. La dinámica de juego facilitará y favorecerá la inmersión del alumno en la trama, los personajes y los escenarios.

Otra experiencia muy interesante desarrollada en España es la **plataforma gamificada Ta-Tum, de la editorial Edelvives**, para el fomento de la lectura. Bajo el lema «libros que laten» esta propuesta ya ha cautivado a más de 25.000 escolares y su éxito es tal que, según apunta el director general de la empresa, Javier Cendaya, esta herramienta es en parte responsable de los buenos resultados que la editorial ha cosechado en 2017 –superó los 100 millones de facturación y ha crecido un 6% en un sector que cae en torno al 15%–, y prevén invertir este año casi 20 millones de euros para afianzar su apuesta digital. También se han ensayado programas más o menos estables en instituciones como el Reina Sofía, que entre octubre de 2017 y mayo de este año propuso desacralizar las salas del museo con «**Lo que está en juego**», sesiones en las que invitaba a los padres a asistir con niños de 4 a 6 años a explorar el recinto con un enfoque lúdico. Finalmente, aunque se escapa un poco del ámbito de actuación de este proyecto, sí me parece interesante reseñar «**Bodega**

Minecraft», una extensión del juego de construcción desarrollada por iSchool para fomentar el conocimiento de la cultura del vino entre niños y jóvenes. Por su estética y por el esfuerzo de implementación de las mecánicas de juego en un sector tan conservador me parece una propuesta muy interesante, que se acerca a los más jóvenes desde su propio universo narrativo, demostrando que la diversión no está reñida con lo didáctico. Al contrario, es un catalizador del aprendizaje.



Un pantallazo de «Bodega Minecraft»

ACIERTOS Y DESATINOS

Uno de los principales problemas de los programas de fidelización cultural que utilizan la gamificación es, tal y como señala Jiménez Arenas en su artículo, **generar relaciones duraderas**, ya que *“exceptuando ciertos ámbitos como puede ser una campaña de lanzamiento o la lectura de libros, nos interesa mantener el compromiso de*

los usuarios en el largo plazo sin un final o un gran reto claro”.

En este sentido, casi todas las propuestas estudiadas adolecen de ser puntuales y miopes: sólo aciertan a enfocar en lo que ven más cerca, el futuro se antoja demasiado lejando para percibir sus detalles. No obstante, «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» aspira, como comentábamos, a ser más que una campaña puntual. La idea es aplicarlo a lo largo de toda una temporada (septiembre a julio) y que esta experiencia genere un recuerdo duradero e inspirador cuyo eco se extenderá al menos a medio plazo. En este sentido, «Find the future» me parece un proyecto espectacular, que a buen seguro ha conseguido que el amor por el conocimiento haya germinado en la mente de todos los jóvenes participantes, que ahora, además, respetarán mucho más la labor de las bibliotecas, esos templos que atesoran nuestro saber. De hecho, lo fascinante de «Fin the future» es que, de algún modo, **trasciende a la institución de la que nace el proyecto** (la biblioteca pública de Nueva York) y genera emociones positivas hacia todo el sector (respetarán más no sólo a las bibliotecas, sino a los escritores, editores, profesores, investigadores, conservadores...). Este, sin duda, sería un efecto muy deseable para nuestro proyecto.

Por contra, la espectacularidad de «Find the future» es inversamente proporcional a dos

de nuestras aspiraciones: **la universalidad** (que alcance a un gran número de personas) y **la longevidad** (que el interés por la interacción sea sostenible en el tiempo, no nos interesa algo muy notorio, pero poco duradero. Ya existen experiencias de este tipo como La noche blanca, en la que los museos abren toda la noche).

De hecho, la propia McGonigal aseguraba que en el proyecto se concibió como algo indispensable dar a los participantes el libro que recopilaba sus relatos ese mismo día, ya que podían cerrar así la jornada con algo tangible entre sus manos que, de algún modo, culminaba y al mismo tiempo agotaba la experiencia. En este sentido, «Murder at the MET» nos ofrece una solución perdurable en el tiempo que nos abre a su vez la puerta que nos conduce a un nuevo problema: **mantener la atención de los visitantes**. Por tanto, no nos vale que los usuarios entren y salgan, husmeen en la experiencia y desconecten o encuentren siempre la misma propuesta (de forma que les resultará tediosa). Nuestra idea es que encuentren en cada visita al teatro un nuevo reto, un desafío que les encamine hacia una experiencia integral.

Como grandes ejemplos del enfoque lúdico y a la vez divulgativo, las experiencias de Gbanga y iSchool resultan muy interesantes. De ellos extraemos la importancia de sacar a las instituciones de su aislamiento, abrir sus muros para acercar el conoci-

miento al ámbito en el que se desenvuelven los usuarios, sea este un mundo real (una ciudad como Zúrich) o ficticio (el universo Minecraft). Eso sí, como contras, en el caso de la experiencia gamificada en el zoo volvemos a encontrarnos con una propuesta de rápida combustión (no duradera) y la Bodega de Minecraft es un gran proyecto, que se ha quedado en eso, en un proyecto aislado: necesitaba un revulsivo como, por ejemplo, formar parte de una campaña integral enfocada a unos objetivos no tan genéricos como “dar a conocer a los niños el mundo del vino”, más cuantificables. En este sentido, nuestro trabajo parece estar más apuntalado.

“Gbanga e iSchool nos enseñan la importancia de sacar a las instituciones de su aislamiento”

Finalmente, la experiencia piloto con el juego de «La dama boba», nos parece una buena idea, aunque ejecutada sin pensar en la gamificación como propuesta integral. Se limitan a realizar un videojuego en el que no cuidan ni la estética ni la narrativa, son fieles al original de Lope. No se plantean, por ejemplo, realizar un enfoque a primera persona (desde la perspectiva de alguno de los protagonistas) o que la his-

toria sea contada desde el presente (por ejemplo, un joven youtuber que habla de un antepsado suyo, que Lope retrató en su comedia *La dama boba*...). En este sentido, dada la variedad de unidades de producción con las que cuenta el instituto y con la cantidad de obras, montajes y conciertos que se exhiben a lo largo de una temporada, consideré que sería más interesante desarrollar un hilo narrativo independiente que conectase los diferentes espacios y centros de la institución que ser fiel a las dramaturgias que se desarrollan en la programación.

A modo de conclusión de este apartado, nos gustaría recordar algunos de los puntos en común que tienen la mayoría de los proyectos de gamificación cultural aquí expuestos –que examinamos con el profesor Ferrán Altarriba durante sus clases– y que vendrían a constituir una suerte de carácter o estilo muy identificable de las aplicaciones lúdicas en este ámbito, que a su vez nos servirá como base para reflexionar sobre el correcto enfoque de nuestro trabajo:

1. En primer lugar, hablamos de propuestas en las que **la narrativa tiene una gran importancia**. En este sentido, uno de los componentes «core» de «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» es, sin duda, el storytelling, el relato que nos guía a través de diferentes retos y desafíos hasta completar la experiencia.
2. La **socialización**, la interacción con

otros, forma parte de la esencia de estas propuestas. En la nuestra también se fomentarán este aspecto.

3. Hablamos de **públicos muy heterogéneos**. En nuestro caso, intentaremos acotar la propuesta enfocándonos hacia dos sectores concretos: los jóvenes y los espectadores adultos de Madrid –más adelante explicaremos el porqué–.
4. Es necesario **combinar la tecnología con una dimensión analógica**. Nuestro reto no es reducir la experiencia a una plataforma, sino que esa interacción con la plataforma se traduzca en experiencias en vivo (asistencia a conciertos, visita a los teatros...).
5. **Escasos ejemplos**. Pese a la sintonía inicial que podría existir entre lo lúdico y el ocio y la cultura, no es un ámbito en el que hayan proliferado ni grandes ni notables proyectos. En este sentido, la «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» sería un proyecto pionero en España, donde las instituciones culturales apenas han tenido un tímido y tibio acercamiento al ámbito de la gamificación, que potenciaría el transmedia storytelling (precisamente algo que se descuidaba en muchos de los ejemplos aquí vistos).

1.2 Descripción del reto

Nos enfrentamos a un reto de gamificación en el ámbito cultural. Como cliente tenemos al Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música –en adelante, INAEM–, el organismo del Ministerio de Cultura y Deporte encargado de promover, difundir y vertebrar programas relacionados con las disciplinas de teatro, música, danza y circo. De esta institución dependen algunos de los centros de producción artística más importantes del país:

- **Centro Dramático Nacional (CDN).** Es la primera unidad teatral del INAEM. Se fundó en 1978 y tiene como misión la difusión de *“las distintas corrientes y tendencias de la dramaturgia contemporánea, con atención especial a la autoría española actual”*. Cuenta con dos sedes estables: el emblemático Teatro María Guerrero y el moderno Teatro Valle-Inclán, ambos dotados de una sala principal y otras anexas para montajes más pequeños y experimentales.
- **Compañía Nacional de Teatro Clásico (CNTC).** Creada en 1986, es la unidad artística del INAEM encargada de *“la recuperación, preservación, producción y difusión del patrimonio teatral anterior al siglo XX, con especial atención al Siglo de Oro y a la prosodia del verso clásico”*. Su sede es el restaurado Teatro de la Comedia.
- **Orquesta y Coro Nacionales de España (OCNE).** Con sede en el Auditorio Nacional, es la unidad que agrupa la formación sinfónica estatal y el coro nacional. Aborda *“actividades musicales como el Ciclo Sinfónico, el Ciclo Satélites, así como un proyecto socioeducativo, con el fin de promocionar la música clásica desde diversas perspectivas”*.
- **Teatro de la Zarzuela.** Encargado de preservar y difundir el género lírico español, con especial atención a los compositores, directores e intérpretes nacionales. Su sede es el histórico Teatro de la Zarzuela, impulsado y fundado por un grupo de músicos españoles preocupados por la escasa presencia que tenía este género en la programación del Teatro Real.
- **Centro Nacional de Difusión Musical (CNDM).** Es la unidad de más reciente creación del INAEM y engloba algunos de sus extintos centros, como el de música contemporánea y el de Músicas

Históricas de León. Entre sus cometidos se encuentra *“el fomentar y difundir la música contemporánea española; recuperar, poner en valor y difundir las músicas históricas, en cualquiera de sus estilos, así como atender a otros repertorios no habituales de la música clásica y de la tradición popular culta, que requieran este apoyo específico para su adecuado conocimiento y difusión”*.

- **Joven Orquesta Nacional de España (JONDE)**. Creada en 1983, su objetivo es *“contribuir a la formación de músicos españoles en la etapa previa al ejercicio de su profesión”*, ayudando a la ampliación y el perfeccionamiento de sus conocimientos a través del estudio y la práctica del repertorio sinfónico y de cámara.



Logo del INAEM

- **Compañía Nacional de Danza (CND)**. Fundada en 1979, su actividad se centra en el ballet clásico y la danza contemporánea.
- **Ballet Nacional de España (BNE)**. Creada en 1978, esta compañía tiene como misión *“preservar y difundir el rico patrimonio coreográfico español como un patrimonio inmaterial que es signo de identidad cultural, recogiendo su pluralidad estilística y sus tradiciones,*

representadas por sus distintas formas: académica, estilizada, folclore, bolera y flamenca”.

Además de sus centros de creación artística, el INAEM también cuenta con dos centros de documentación y conservación: el Centro de Documentación de Música y Danza (CDMyD), el Centro de Documentación Teatral (CTE) y el Museo Nacional del Teatro –ubicado en Almagro–. Asimismo, la coordina programas de formación artística y técnica a través del Centro de Tecnologías del Espectáculo.

Asimismo, el Instituto cuenta con programas estables como PLATEA, para la circulación de espectáculos por todo el territorio nacional, y participa *“en los patronatos y los órganos de gobierno de importantes instituciones culturales, entre otras, el teatro*

Real, el Gran teatro del Liceu, Teatro de la Maestranza, Palau de la Música Catalana,

Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro, Festival Internacional de Música y Danza de Granada, Teatro La Abadía, Teatre Lliure, Escuela de Música Reina Sofía o el Festival Internacional de Santander”.

Hablamos, por tanto, de un “gigante” institucional que aglutina y participa en la mayor parte de los buques insignia culturales del país y que, en 2016, manejó un presupuesto de 150.438.300 €.

El organismo cerró 2017 con más de

900.000 espectadores anuales repartidos en más de 2.000 funciones y conciertos y con unas notables cifras de ocupación que, en algunas de sus unidades, superan el 90%. No obstante, pese a las buenas cifras, el INAEM necesita “armarse” frente a los problemas que se intuyen en un futuro próximo.

Por un lado, hablamos de un público, en general, mayor. El espectador medio de un concierto de música clásica de la OCNE tiene 60 años. Aunque se están realizando grandes esfuerzos para atraer a nuevas audiencias (la Orquesta Nacional de España ya ha conseguido colocar entre los 39 y 52 años el rango de edad de los asistentes a sus nuevos ciclos y La Zarzuela ha rebajado 9 años la media de edad de sus espectadores), **el relevo generacional no parece garantizado** y ni las artes escénicas ni la música consiguen recuperar las cifras anteriores a la crisis. Echemos un vistazo al informe de la SGAE –que ya hemos mencionado con anterioridad–. Aunque el número de espectadores de artes escénicas haya aumentado respecto a los dos últimos años, **los 13.623.542 de asistentes de 2017 son un 30,3% menos que los que había en 2008**. Pese a que la recaudación se mantiene en un progresivo incremento y pese a que se abren cada vez más espacios de exhibición, la realidad es que contamos con menos representaciones y menos espectadores que hace una década.

Es muy necesario emprender acciones que nos permitan volver a generar entusiasmo, reconectar con nuestros públicos y garantizar la asistencia de los más jóvenes a los teatros.

Como comentábamos con anterioridad, ni el INAEM ni sus unidades integrantes permanecen impasibles ante esta situación, por lo que, desde hace años, vienen aplicando medidas para acercarse a los nuevos públicos. En el programa Platea, por ejemplo, el 33% de las representaciones están dirigidas a un público infantil y juvenil. Y la mayoría de los centros de producción cuentan con un área pedagógica que ofrece materiales pensados y adaptados para el público escolar y de instituto. El Ballet Nacional de España ha querido dedicar parte de la celebración del 40 aniversario de la compañía a los más pequeños, con la edición de un libro infantil de ilustraciones titulado *Bailando un tesoro* y la próxima presentación de un videojuego.



Ilustraciones de «Bailando un tesoro»



La CND en su coreografía «Una noche con Forsythe»

También la Orquesta y Coro Nacionales de España han diseñado, al margen de sus ciclos clásicos de sinfónica y cámara, varios formatos más innovadores y atractivos para los más pequeños: los conciertos *Descubre*, en los que trabajan sobre una determinada composición musical en un taller multidisciplinar, el ciclo *En familia*, los abonos de *Bienvenida*, los de *Música y Cine*, los *#ConciertosMini...* El Centro Nacional de Difusión Musical, por su parte, realiza un programa pedagógico que convierte a los escolares en compositores de una obra que finalmente sonará en el Auditorio Nacional. Y el Teatro de la Zarzuela ha implementado con gran éxito su Proyecto Zarza, un programa de zarzuela hecha por y para jóvenes que ha conseguido acercar el género a los más jóvenes haciéndoles conectar con él a través de una actualización de los libretos y teniendo como prota-

gonistas a chicos de su edad. Pero, pese a que todas estas medidas han sido oportunas y respaldadas, parece evidente que se necesita una acción común, más notoria, grande y coordinada que eleve el impacto de estas iniciativas.

Otro de los grandes objetivos de este proyecto es aprovechar el abrigo del INAEM para despertar en el público favorable otros intereses. Es decir, el organismo te da la ventaja de comprar en una sola web las entradas para cualquier espectáculo de sus unidades. Es decir, un único portal es el canal oficial de venta digital de todos los centros de creación artística. Además, también puedes ir a las taquillas de cualquiera de sus teatros y adquirir entradas para otro diferente que pertenezca a la red del INAEM. Por tanto, la idea aquí planteada es **favorecer la circulación del público entre las diferentes unidades del ins-**

tituto. Es decir, seducir al espectador de danza para que también se atreva con la lírica o al espectador de sinfónica para que vaya a ver una obra de teatro contemporáneo. Hay una predisposición en la mayoría de estos asistentes a apreciar la cultura y el arte, por lo que debemos motivarlos para salir de su zona de confort y descubrir nuevas propuestas.

Finalmente, otro de los tres grandes objetivos propuestos para esta campaña es **mejorar la imagen del INAEM y reforzar su branding.** El organismo se encuentra en estos momentos en pleno debate interno: hay una mesa de trabajo constituida para su remodelación, ya que muchas unidades se ven oprimidas por el corsé de la institución en el ámbito financiero. En general, las exigencias contractuales y económicas del instituto resultan poco operativas y demasiado rígidas para su aplicación en el día a día de las unidades. Por ejemplo, si hay que contratar a un actor de urgencia porque otro se ha puesto malo, el proceso administrativo es largo y tedioso y exige la implicación de varios ministerios, incluido el de Hacienda, que debe dar el visto bueno a todos los gastos. En la práctica, esto ralentiza el trabajo de las unidades. Por eso, con el cambio de gobierno y la toma de posesión de un nuevo equipo dirigido por Amaya de Miguel, el INAEM afronta un período de renovación del que debe salir reforzado, ya que su falta de flexibilidad ha

comenzado a ser una excusa recurrente para cuestionar la utilidad del organismo. No obstante, la idea es que el INAEM encuentre su propio lugar con esta reformulación y mejore su imagen y la integración de sus unidades. El Instituto debe valorarse como un actor esencial en la preservación del patrimonio escénico, musical y dancístico del país. Un organismo que alutina a las principales compañías y centros del país, dotándolos de una identidad propia, pero favoreciendo el engagement interno y externo.

BONUS TRACK

He querido reservar para el final un objetivo que hemos enfocado, como explicaremos más adelante, para hacer más tangible para los usuarios la «P» de «Propouse» de nuestra teoría RAMP. **Queremos dejarles trascender, influir y cambiar su mundo,** que es justamente lo que también buscan el arte y la cultura. Para ello, plantearemos como uno de los objetivos de esta campaña la culminación de un proyecto que lleva años pergeñándose y que, al fin, tiene ya una ubicación concreta en el madrileño barrio de Arganzuela: **la creación de un Centro Nacional de Danza** que sirva como sede estable para las dos compañías del INAEM y permita, además, alquilar el espacio a programadores privados –del mismo modo que ocurre en el Auditorio–. ¿Y si dependiese de ti el futuro de la danza?

1.3 Solución aportada

Partimos de usuarios con gustos concretos que escasas veces se aventuran a salir de sus hábitos de ocio: el oyente de zarzuela es fiel a la programación de este centro de creación y el que se acerca a ver las apuestas más arriesgadas del CDN en su sede de La Latina no se siente a priori atraído por la lírica. Nuestra propuesta quiere motivar a la acción, hacer circular a los públicos entre las diferentes disciplinas que aborda el instituto, sus festivales, sus centros de documentación... Quiere que los espectadores superen el concepto departamental y estanco para pasar a formar parte de una experiencia integral sobre las artes escénicas y la música. Esa idea de concentración sobre un núcleo (ver figura 1) nos sirve también para **evocar la suma de esfuerzos y motivaciones** para atraer a nuevos públicos y generar una imagen más dinámica y positiva de la institución.

La solución que hemos aportado para ello es el proyecto de **gamificación y transmedia storytelling «Asesinato en el teatro de La Zarzuela»**, que combina las mecánicas de juego y el poder de una historia contada desde un enfoque transmedia para generar, a lo largo de toda una temporada, públicos más activos, implicados y comprometidos con el INAEM y sus unidades. Plantearemos el uso de diferentes plataformas (analógicas y digitales) que movilicen a distintos tipos de usuarios. El punto de partida será el asesinato del profesor Ramón Aranguren en La Zarzuela. Los jugadores deberán afrontar múltiples retos y desafíos para ir recabando pistas que desvelen quién cometió el crimen. En este viaje de exploración, recorrerán teatros históricos, ocuparán butacas, afinarán el oído y, sin darse cuenta, redescubrirán a los clásicos. Y a sí mismos.



Fig. 1. Integración de públicos, motivaciones, experiencias. Elaboración propia

Fundamentos



La gamificación es esa muñeca chochona con las mejillas arañadas por los salvajes paseos en BH explorando los caminos sin asfalto de la infancia. O ese Madelman lisiado y roñoso que te niegas a tirar porque sería como aniquilar todas las heroicidades que le hiciste protagonizar durante esas siestas de verano que se antojaban infinitas. Vale, quizá hubiese sido recomendable comenzar esta sección de un modo más ortodoxo –máxime teniendo en cuenta que este será el primer párrafo del trabajo que leáis los más curiosos–, pero llevamos un año trabajando sobre esta disciplina y ya todos sabemos que es disruptiva por definición. Así que, antes de entrar en los postulados de los teóricos consagrados, me gustaría explicar por qué he escogido dos muñecos como ejemplos del poder de la gamificación.

Porque lo importante no es que sean dos muñecos. Podría ser un trozo de tela, una chaqueta... Son simples ejemplos que me permiten ahondar en **el vínculo emocional que nos aporta la gamificación** y que parece esfumarse cuando nos limitamos a definirla como la **utilización de elementos y técnicas de juego en entornos no**

lúdicos (Werbach y Hunter, 2012). Al igual que las historias nos conectan –e incluso nos conmueven, predisponiéndonos hacia una experiencia más profunda–, la interacción a través de retos, desafíos, pruebas, niveles... convierten esa conexión en **un vínculo duradero e inolvidable**, favorecen el impacto y la generación de momentos memorables. Claro que si nos ponemos estrictos, obviamente, un muñeco no es gamificación porque no implica el diseño de una experiencia de juego con la finalidad de conseguir motivar a la audiencia hacia un objetivo concreto, pero los muñecos sí nos sirven como metáfora de lo que aporta la gamificación como herramienta: **un inigualable poder diferencial**. Cuando un niño conecta con un juguete, deja de ser un mero trozo de plástico fabricado en cadena: es ya algo especial y único, es ya sólo suyo y diferente a sus idénticos. Entonces, esos muñeco deja de ser un simple juguete y se convierte en un catalizador de historias, un compañero de aventuras, una fuente de diversión y complicidad.

Al comienzo de su libro *Gamificación. Motivar jugando*, Ferrán Teixes define la gamificación como la utilización de “recursos

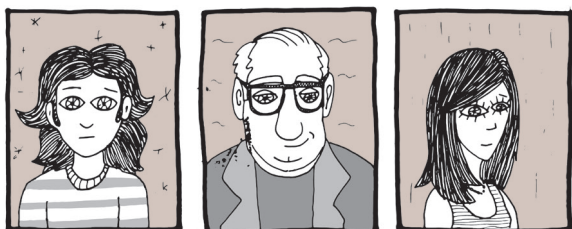
propios de los juegos, como el diseño, las dinámicas o los elementos de los juegos, en contextos no lúdicos, con el fin de modificar los comportamientos de los individuos, actuando sobre su motivación, para la consecución de objetivos concretos". Es decir que **la gamificación debe tener una finalidad, pretende cambiar algo a través de la inspiración y la motivación**. Es lógico –y aquí vuelvo a conectar con los juguetes de la infancia–, teniendo en cuenta que la curiosidad y la fascinación por las historias está en nuestro ADN y hemos crecido rodeados de adultos que **utilizaban los juguetes como mediadores** para intentar cambiar el estado de ánimo de sus hijos. Así que, de algún modo, hasta Mary Poppins nos enseñó que todo es más divertido si se hace jugando, cantando, bailando... en definitiva, **disfrutando** –y, cabe aclarar aquí que hay gente que disfruta en situaciones límite, desagradables o tensas. Es decir, cuando hablamos de disfrutar no nos ceñiremos a su acepción en positivo, sino a la que se refiere al aprovechamiento de esa experiencia–.

Antes de profundizar en las capas que componen la gamificación, no quería pasar por alto otro de los grandes ingredientes de este proyecto: el storytelling. Como decíamos unas líneas más arriba, puede que hayan cambiado las formas –de la oralidad pasamos a los soportes (analógicos y digitales)–, pero cómo nos cautiva una buena narración permanece inalterable desde el

principio de los tiempos. En este sentido, me gustaría aportar una de las definiciones que elaboré en el curso de Business Storytelling que realicé con Cálamo & Cran hace unos años. Quiero destacarla, a pesar de que –vista con perspectiva– me parezca un poco cursi, por las fáciles sinergias que se pueden generar con el concepto de gamificación. *"El storytelling es el zapato de cristal, un recurso narrativo que, como por arte de magia, puede conducirte de forma efectiva al happy end si logras que encaje en el pie adecuado, es decir, en el de tu público objetivo"*. Y añadía: *"Si le echamos menos cuento –[ojo al chispeante juego de palabras que utilizaba]–, podríamos decir que el storytelling es una herramienta de marketing que permite a las empresas persuadir a través de una narración, que se convierte en la llave que nos permitirá abrir el cajón de emociones de los consumidores de modo que no sólo logremos hacerlos más "vulnerables" y sensibles a nuestro mensaje, sino que podamos sumarlos a nuestra causa, integrarlos en nuestro ADN hasta convertirlos en cómplices, en consumidores implicados con la marca y lo que esta significa y representa"*. Y esas son las claves por las que utilizaremos la gamificación y el transmedia storytelling: nos permiten ajustarlos a la horma de nuestros usuarios, de modo que logremos persuadirlos y sumarlo a nuestra causa, también desde una perspectiva emocional.

2.1 Estética)

A la hora de enfocar este trabajo desde el punto de vista estético hemos priorizado de algún modo **armonizar identidades dispares** –las que posee cada unidad– y, sobre todo, que los **contenidos fuesen atractivos y fáciles de asimilar**. Como, además, tratamos muchos aspectos relacionados con materias como la Historia y la Literatura no queríamos caer en lo vetusto, ni dar una imagen demasiado vintage. Por eso utilizamos una estética de novela gráfica para darle al relato un halo de contemporaneidad y traducir la disparidad de identidades en un lenguaje común que, además, nos ayude a generar en el usuario un vínculo entre los diferentes espacios y unidades, de modo que, al menos mentalmente, los relacione de manera instintiva.



Estética de algunos personajes

Seleccionamos precisamente esta estética pensando también en uno de nuestros públicos objetivos: los jóvenes. De hecho,

uno de los problemas a los que nos enfrentamos fue intentar eliminar la rigidez que inspira el logotipo institucional (ver pág. 17): rectangular, alargado, de evocación a la bandera de España... una estética demasiado oficial. Lo que hicimos fue respetar su color corporativo, en tonos rojizos, y eliminar las referencias al gobierno y al ministerio para insertar el logo en todos los soportes sin que resultase demasiado cargante ni chocante. Porque lo que sí teníamos claro –dado que uno de los objetivos es precisamente conseguir que la imagen del INAEM salga reforzada– es que el logo del organismo tenía que estar presente en todo el material, ya que es el hilo, el nexo de unión entre los diferentes espacios. De este modo, conseguimos crear una imagen un poco más fresca de la institución al dejar que el peso de la representación icónica recayese sobre la tipografía (redonda, más agradable y armoniosa) haciendo que el logo perdiese la rigidez de su contorno rectangular y pasase a sumergirse con los fondos del pasaporte, las cartas de pistas, etc. El resultado, tal y como veremos en la página siguiente, es una estética sencilla, en la que se combinan los colores blanco,

rojo y negro, al igual que en la imagen corporativa original.



Ejemplos de carta de pistas y de pasaporte con el logo del INAEM

En cuanto a este trabajo, decidimos sumergir directamente al lector en el título del proyecto y nos inspiramos en la portada de libros como *Asesinato en el Orient Express* para priorizar de algún modo el peso del relato y que les despertase curiosidad, como si estuviesen enfrentándose más a un producto literario que a un TFM. No

obstante, de la idea original sobre colores planos, muy sencilla, pasamos a añadir el fondo del telón del Teatro de la Zarzuela y una de las líneas de focos de este coliseo. Para los detalles interiores, añadimos la lupa del investigador al final de las cabeceras de los apartados y mantuvimos el punto de mira como referencia para los títulos. Asimismo, añadimos una silueta de “escena del crimen” para el pie de página. La predominancia del dorado se eligió no sólo porque recordaba al amarillo del libro *Asesinato en el Orient*

Express, sino porque el dorado es un color que está muy presete en la estética del todos los teatros, y del de la Zarzuela especialmente. Este color oro nos conecta con la experiencia física de visita al teatro, traza un nexo de unión entre los espacios y los documentos y materiales con los que trabajamos.

En cualquier caso, como se puede apreciar a simple vista, conviven diferentes sensibilidades, no sólo porque nos permite también conectar con diferentes tipos de públicos (la gente mayor, por ejemplo, puede sentirse atraída más por los dorados, los jóvenes por el cómic y los colores planos nos facilitan cierta neutralidad y flexibilidad para varias franjas de edad), sino porque nos resulta directamente imposible armonizar todos

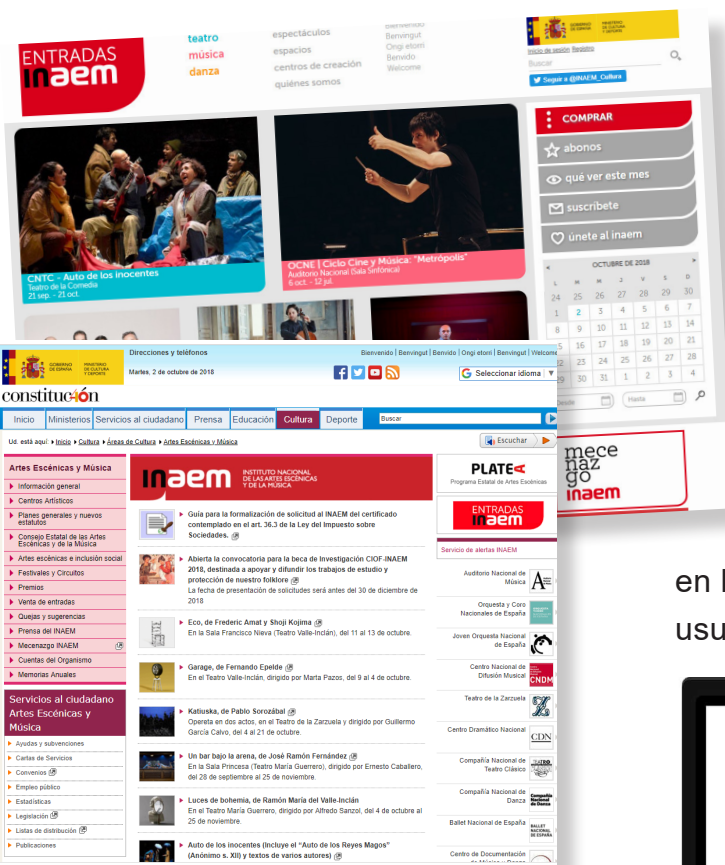


Inspiración y evolución de la portada

los contenidos por los problemas que nos impone la rigidez institucional. Por ejemplo, a la hora de trabajar la APP, como son contenidos que seguramente utilizarán los más jóvenes, nos hemos decantado por una estética cómica y neutra. La web tiene que respetarse en su estructura, ya que consideramos que la mejor apuesta era

planteamos. A su vez, esta web no guarda armonía estética con la que está alojada en el Ministerio de Cultura –la más oficial–, y en la que insertaremos un gif o un botón de llamada a la acción que nos lleve a la de venta de entradas.

Este tipo de disparidades son imposibles de resolver, a no ser que quisiésemos generar una web independiente, pero perderíamos todo el tráfico que nos permite el canal oficial de ventas, el único donde adquirir entradas de los espectáculos del INAEM por internet. Como son contratos con la administración pública, el diseño de las webs está concedido a empresas adjudicatarias cuyos contratos todavía están vigentes, por lo que la mejor opción, como decíamos, es apostar por la integración en la plataforma habitual en la que interactúan la mayor parte de los usuarios. El resultado es el siguiente:



Diferencia estética entre las dos webs oficiales del INAEM

integrar el juego con la plataforma de ventas existente sin que nuestro proyecto de gamificación “contaminase” las rutinas de compra de los usuarios a los que no les va a interesar “resolver el asesinato” que les



2.2 Transmedia)

Utilizamos la narrativa transmedia porque somos conscientes de la realidad en la que operamos y de cuál es uno de nuestros públicos objetivos en este trabajo –desglosaremos con más detalle en el apartado de gamificación los tipos de usuarios a los que nos dirigimos–: los jóvenes. Como afirma Carlos Scolari, éstos *“se han vuelto cazadores y recolectores de información, les gusta sumergirse en las historias, reconstruir el pasado de los personajes y conectarlos con otros textos dentro de la misma franquicia”*. Esta fue una de las razones por las que comenzamos a plantearnos este proyecto con un enfoque transmedia. Pero no fue la única. La narrativa transmedia también nos permite coordinar un amplio abanico de experiencias analógicas y digitales, fácilmente adaptables a nuestro trabajo con diferentes grupos de edad y tipologías de usuario. Asimismo, teniendo en cuenta que íbamos a utilizar como elementos de ese sistema los propios espectáculos programados en las salas y teatros, detectamos en seguida las posibilidades de expansión del universo narrativo que nos permitía este enfoque. Henry Jenkins, quien acuñó el concepto de Narrativa Transmedia en 2003 –cuando

anunció que habíamos entrado en una era en la que la convergencia de medios *“vuelve inevitable el flujo de contenidos a través de múltiples canales”*–, propuso siete principios a los que deben responder los proyectos para considerarse transmedia. Y estos son los que utilizaremos como base para certificar que «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» es uno de ellos.

SIETE PRINCIPIOS DE JENKINS

la narrativa transmedia de Henry Jenkins:

- 1. Expansión y profundidad.** La historia se extenderá por diferentes plataformas, vías y soportes que combinan la experiencia física y virtual. Asimismo, se desarrollará una narración autónoma, pero integrada que nos permitirá explorar en diferentes niveles y capas de conocimiento, lo que nos dará profundidad y favorecerá la inmersión.
- 2. Continuidad y multiplicidad.** Partimos de un texto nuclear, el que viene recogido en el cómic, que se irá desarrollando en varios soportes, de modo que podremos ir indagando en las historias (por ejemplo, a través de las cartas pista, por ejemplo) y completando el relato. Los usuarios,

además, se sentirán libres de “engañar” a otros jugadores proporcionando historias falsas, ampliando contenidos que les den una ventaja competitiva.

3. **Inmersión y extracción.** No nos conformaremos con proporcionar una experiencia digital, de modo que algunos usuarios se agazapen tras la intermediación que nos permite la tecnología. Algunos de los elementos de la cadena transmedia, como el pasaporte digital, nos obligan a realizar una inmersión directa en la obra, el teatro, etc. Hay que involucrarse con el universo narrativo que se nos propone.
4. **Construcción de mundos.** Cada usuario tendrá libertad para dirigir su propia experiencia –dentro del cauce y las líneas maestras que le trazamos en el proyecto– e incluso intentaremos luchar por llegar al máximo número de espectadores proponiendo diferentes rutas de gamificación, como el recorrido analógico y los touch tours, que se centran exclusivamente en retos en los que no contamos con la intermediación de la tecnología –muy orientados a los abonados de música clásica y zarzuela, con perfiles que superan los 60 años de edad–.
5. **Serialidad.** Para Jenkins, cada historia tiene que tener un principio y un fin desde el cual se da comienzo a otro principio en una cadena de acontecimientos. La serialidad en este proyecto la proporcionan las pistas, que pueden funcionar como rela-

tos autónomos en sí mismos, pero que están encadenadas por un número y una secuencia narrativa.

6. **Subjetividad.** Se favorece la proliferación de relatos alternativos, bien por estrategia de juego, o bien por propia iniciativa de los usuarios. El clima será favorable a que ejerzan como prosumers y generen sus propios contenidos. Lo cual nos lleva al siguiente punto.
7. **Ejecución.** Habrá diferentes espacios de participación e incluso concursos de relatos y fotografía en los que se les invitará a buscar su propio enfoque sobre la historia, a tirar del hilo...

ARQUITECTURA TRANSMEDIA

El **texto madre**, la nave nodriza de nuestro relato, de la que partirán los sucesivos **textos orbitales**, será el cómic, el álbum ilustrado en el que se presenta a los personajes y se lanza el reto inciciático. La web constituirá también uno de nuestros contenidos nucleares y todos se nutrirán con las aportaciones que provienen desde diferentes fuentes, como las cartas de pistas, etc. Habrá también muchas posibilidades de desarrollar **textos fandom** a través de los concursos y las redes sociales. Los usuarios tendrán la posibilidad de ampliar los **textos canon** u oficiales aportando sus propios relatos, incluso como estrategia competitiva, como venimos anunciando. En el siguiente esquema, ofrecemos la arquitectura del proyecto y diferenciamos los

elementos de **lectura activa** (app, concursos, pasaporte,...) en círculos dorados y los de **lectura pasiva** (cómic, obras de teatro, conciertos de música...) en círculos azules. Como indicábamos, el texto madre es el cómic, donde encontrarán los personajes, el planteamiento narrativo e incluso el programa de rutas (analógica, mixta, touch tours,

modo ahorro...) a seleccionar para resolver el crimen. También nos contará las reglas del juego, las cuentas oficiales de redes sociales, nos indicará la web, la newsletter, los espectáculos indispensables para completar los tours, los libros de consulta, etc. Si trasladamos los ejes principales de nuestro proyecto transmedia al radar propuesto

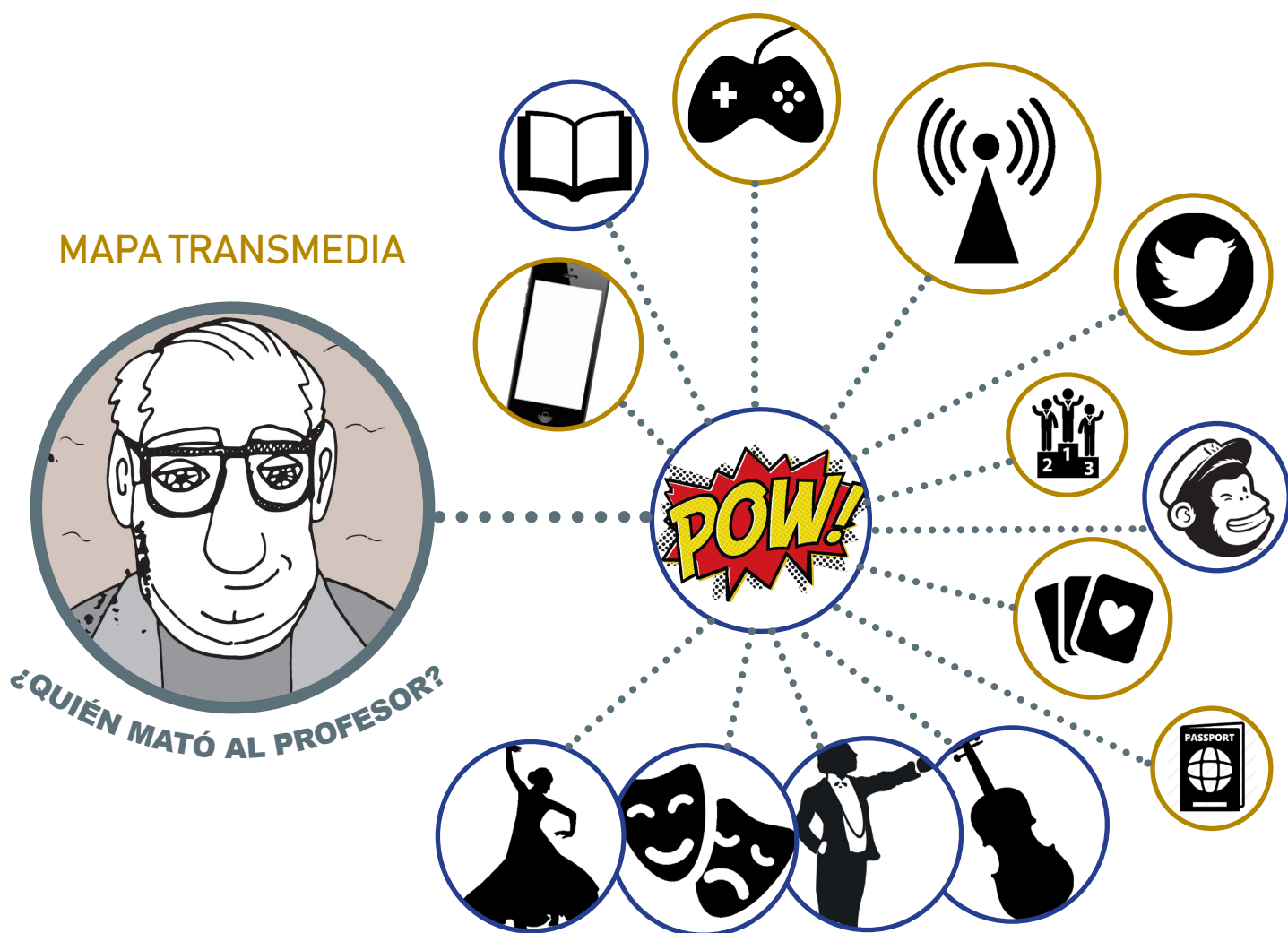


Fig. 2. Mapa de la arquitectura transmedia de «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela»

por Robert Pratten, nos damos cuenta de que se trata de una propuesta a priori bastante equilibrada, en la que el binomio historia-juego avanza en paralelo, ya que ambas se desarrollan “tirando” una de la otra: una nueva porción de la historia supone descubrir una nueva pista que nos sumerge más todavía en la dinámica de juego. Asimismo, en el eje horizontal, participación y mundo real se contraponen en una propuesta que exige un alto grado de implicación, pero que

te permite estructurar tus propias rutas con mayor o menor presencia de lo digital y lo analógico. En cualquier caso, hay una elevada e innegociable presencia del mundo real ya que, como venimos explicando, la idea es atraer a los usuarios hacia nuestras salas y espacios de exhibición, por lo que necesariamente parte de los desafíos se desarrollan de forma obligada en escenarios reales (teatros, auditorio). Es decir, ofrecemos la posibilidad de configurar las rutas de modo

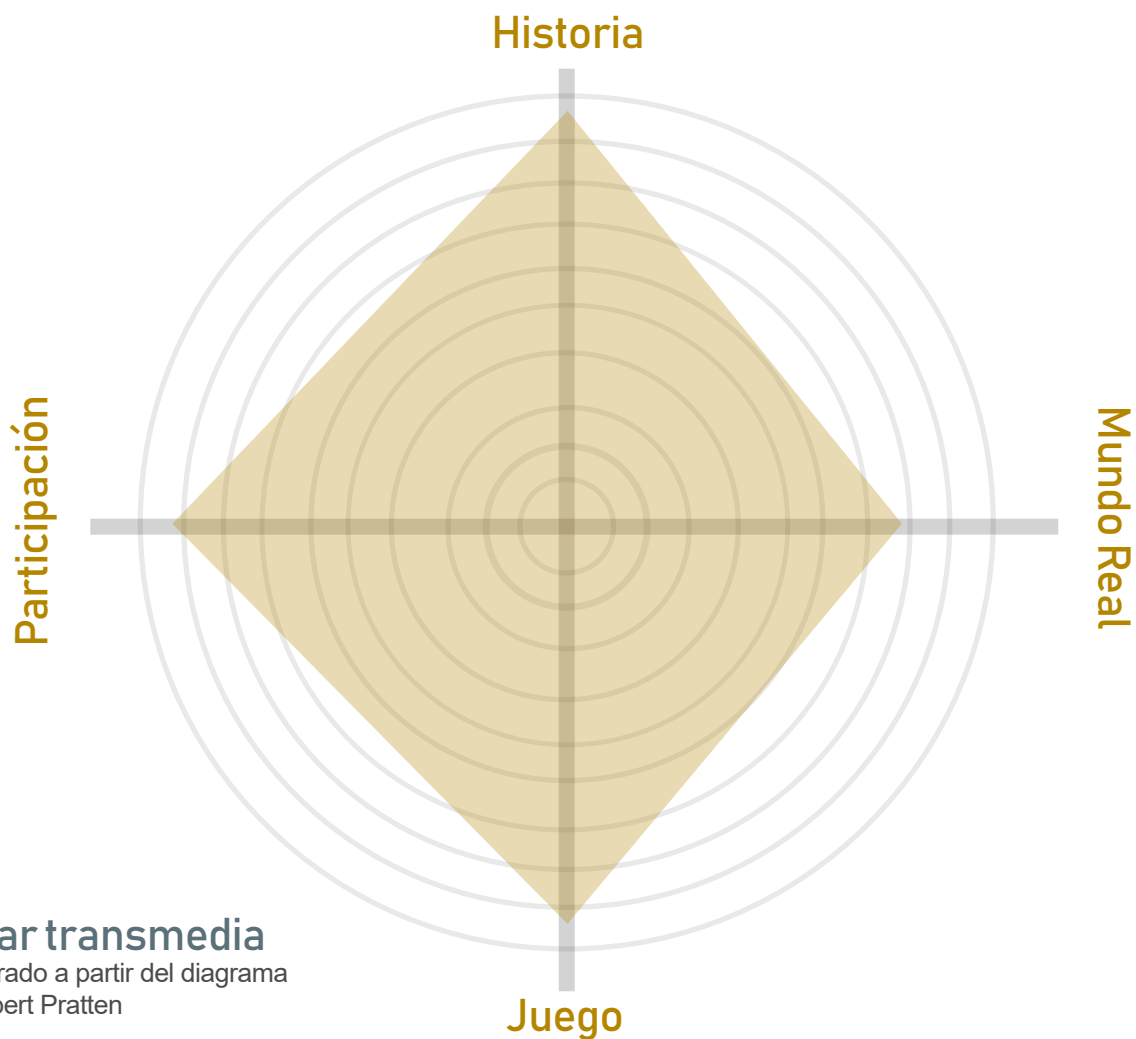


Fig. 3
Radar transmedia
*Elaborado a partir del diagrama de Robert Pratten

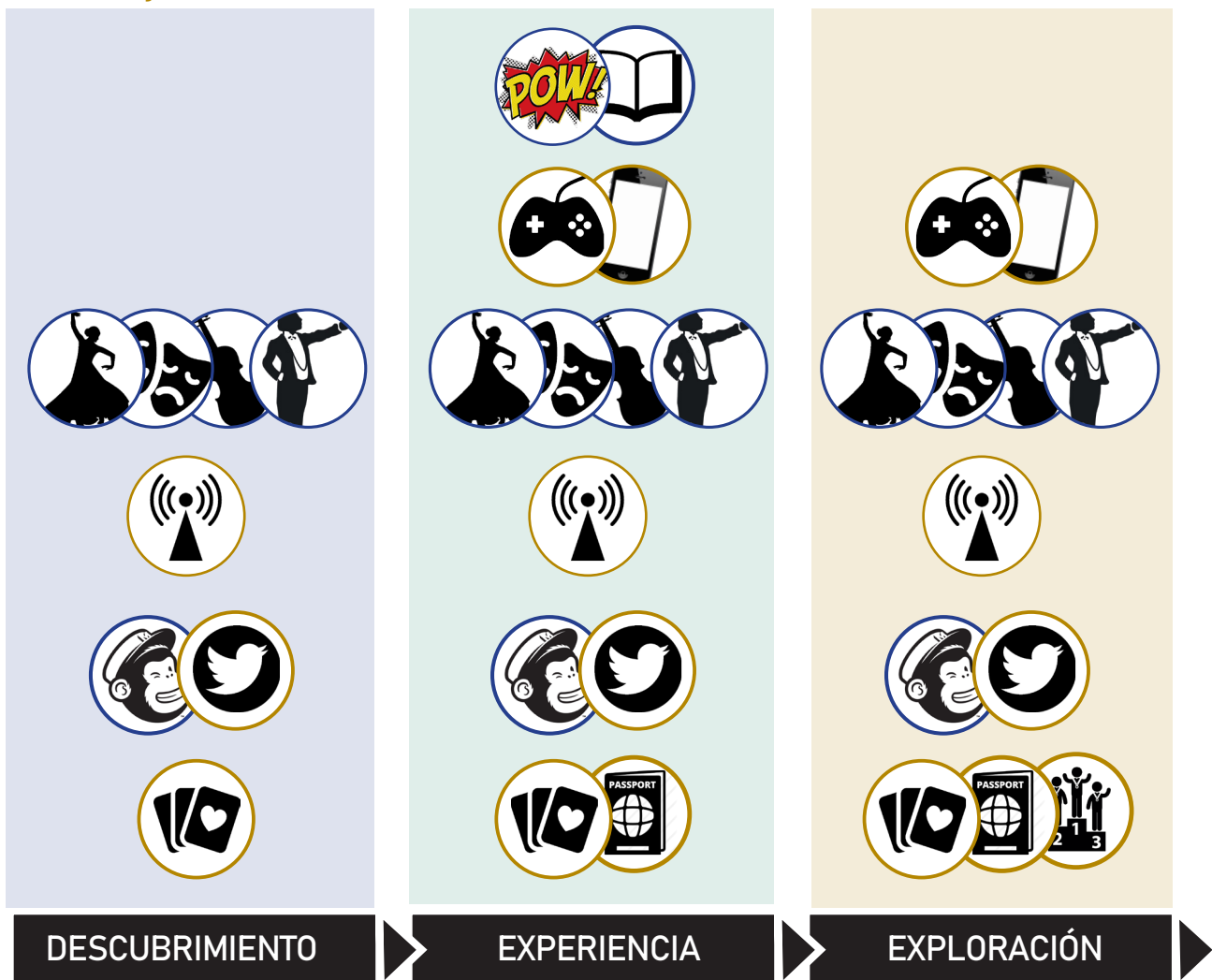
que la presencia de lo digital se reduzca a cero (rutas analógicas o touch challenges), pero bajo ningún concepto podemos anular totalmente la experiencia física, la inmersión en los espacios del INAEM, ya que sería echar por tierra parte de los objetivos de este trabajo. Las opciones de configuración son atractivas para ampliar el abanico de usuarios atrayendo a un público más adulto, pero no podemos permitir que se convierta en una

forma de evadir el recorrido real.

MEDIOS Y CANALES

En cuanto a la distribución de los diferentes medios a lo largo de las distintas etapas del proceso, nos encontramos con distintos canales. En la primera fase, en la que se produce el onboarding, como utilizaremos diferentes estrategias para captar distintos tipos de públicos, activamos «teasers»

Medios y canales Fig. 4. Distribución de medios en las diferentes etapas de la narrativa



como las cartas misteriosas que nos invitan a seguir las pistas del asesino de Ramón Aranguren. Las llamadas a la acción desde la web, las redes sociales o la newsletter. Y los propios espectáculos de nuestras unidades, que servirán de gancho para esta etapa de embarque, que se caracteriza precisamente porque es donde el usuario llega a curiosear en nuestra propuesta. Cuando los usuarios adquieran sus entradas descubrirán un extraño mensaje en la parte trasera de los tickets (como no estará escrito de una forma excesivamente llamativa, sólo los más curiosos repararán en ese mensaje y lo percibirán como un descubrimiento, una revelación: la llamada del héroe). ¿Quién mató a Ramón Aranguren en el Teatro de la Zarzuela? La policía busca pistas, pero prefiere llevar la investigación en secreto para no causar alarma entre los asiduos al coliseo de la calle Jovellanos.

Si esta primera etapa ha surtido efecto, pasaremos a la fase de la experiencia, en la que el usuario ya comienza a implicarse con la historia, a querer saber más, a querer tocarla y manipularla con sus propias manos. Quiere intervenir. Y encontrará múltiples formas de satisfacer este deseo. Esta es una etapa crucial en la que el usuario deberá elegir su ruta, su mejor estrategia y comenzar el juego. En el cómic encontrará una contextualización de la historia y referencias de todos los personajes. Asimismo, cuando se descargue la aplicación móvil o entre en la web irá encon-

trando diferentes desafíos, retos y enigmas. Y con cada acierto conseguirá una carta que nos arrojará una nueva pista sobre la extraña muerte de un profesor tan querido por sus alumnos. Y muchos aciertos nos harán subir de nivel, avanzar en el ranking y ganar premios. En esta etapa, entran en juego nuevos elementos. Por un lado, por exigencias de los tests o de los desafíos, se podrán consultar algunos libros de referencia (visitando nuestros centros de documentación o la biblioteca del Ministerio de Cultura, que posee un amplio catálogo de obras y ensayos sobre artes escénicas y música). Y por otro, hace su aparición el pasaporte, un documento analógico que nos propondrá explorar diferentes rutas y completar etapas para poder seguir avanzando en el juego.

“El pasaporte será un documento analógico que nos propondrá explorar diferentes rutas”

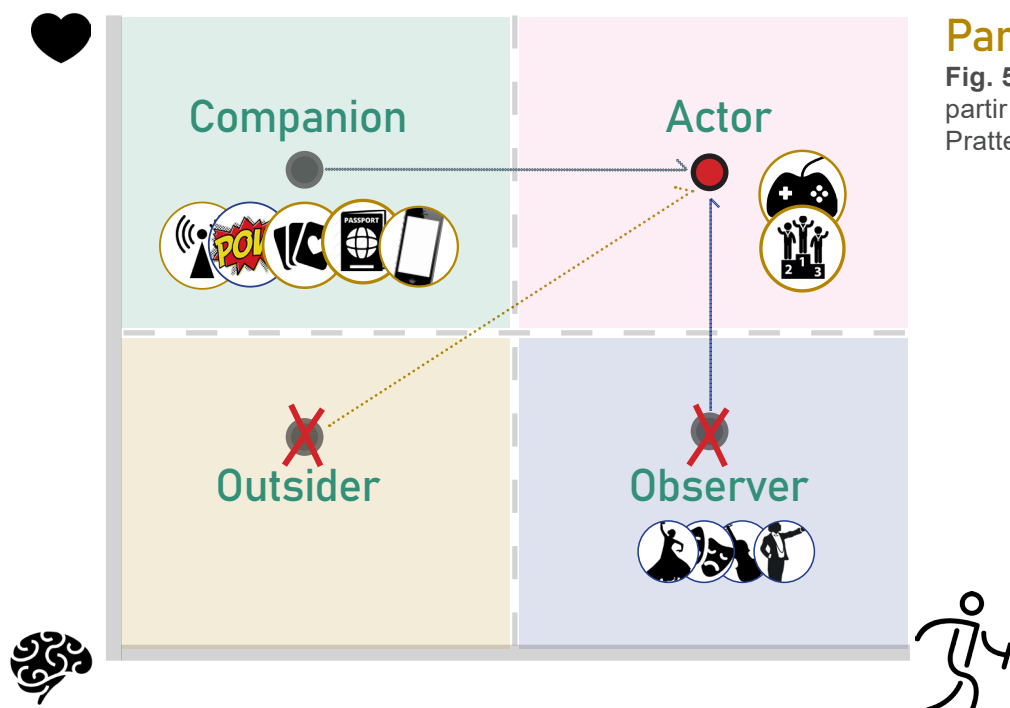
Finalmente, en la etapa de mayor profundidad, la de exploración, es cuando el usuario siente la necesidad de querer hacer suya la historia, de querer ampliarla, poseerla, adquirirla... Aquí culminaremos la experiencia sin olvidar medios que nos han ido acompañando a lo largo del proceso (web, newsletter, redes sociales, espectáculos...) y añadiremos

también un concurso de creaciones o la posibilidad de participar en rondas de entrevistas para recabar testimonios reales con los que se constituirá una obra de teatro sobre las vidas de los jugadores o de la persona que ellos propongan (podrán elegir, por ejemplo, no ser ellos los protagonistas, sino sus madres. Y hacerles el regalo de ver parte de sus vidas en escena. Esto cerraría de forma mágica la experiencia).

ANÁLISIS DE AUDIENCIA

Dado el tema que tratamos, nos interesa motivar todas las formas inactivas y poco emocionales (los outsiders, que están fuera del sistema) y las formas activas pero sin implicación sentimental en el juego (obser-

vadores, que van a ver algún espectáculo pero no se implican con la propuesta). De hecho, teniendo en cuenta el propósito de este juego, el objetivo es que todas las tipologías evolucionen hacia la figura del actor, el que tiene mayor engagement, se siente cautivado por la historia y participe de la misma (el concurso y la propia dinámica del proyecto de gamificación les hará sentirse en este escalafón). Los compañeros, aunque no hayamos conseguido movilizarlos del todo, sí estarán presentes en redes, web y otras fórmulas de participación, más remota. Como dijimos con anterioridad, el objetivo es que la lectura de este esquema conduzca progresivamente a todo tipo de usuario hacia la fórmula de actor.



Participación

Fig. 5. Infografía elaborada a partir del esquema de Robert Pratten

Finalmente, a modo de conclusión, incluimos la gráfica en la que podemos observar de un simple vistazo cómo este proyecto trans-media está dirigido principalmente a generar

comunidad y hacer partícipes a los usuarios de la historia, y no tanto a unos fines comerciales o a una rentabilización económica de la propuesta.

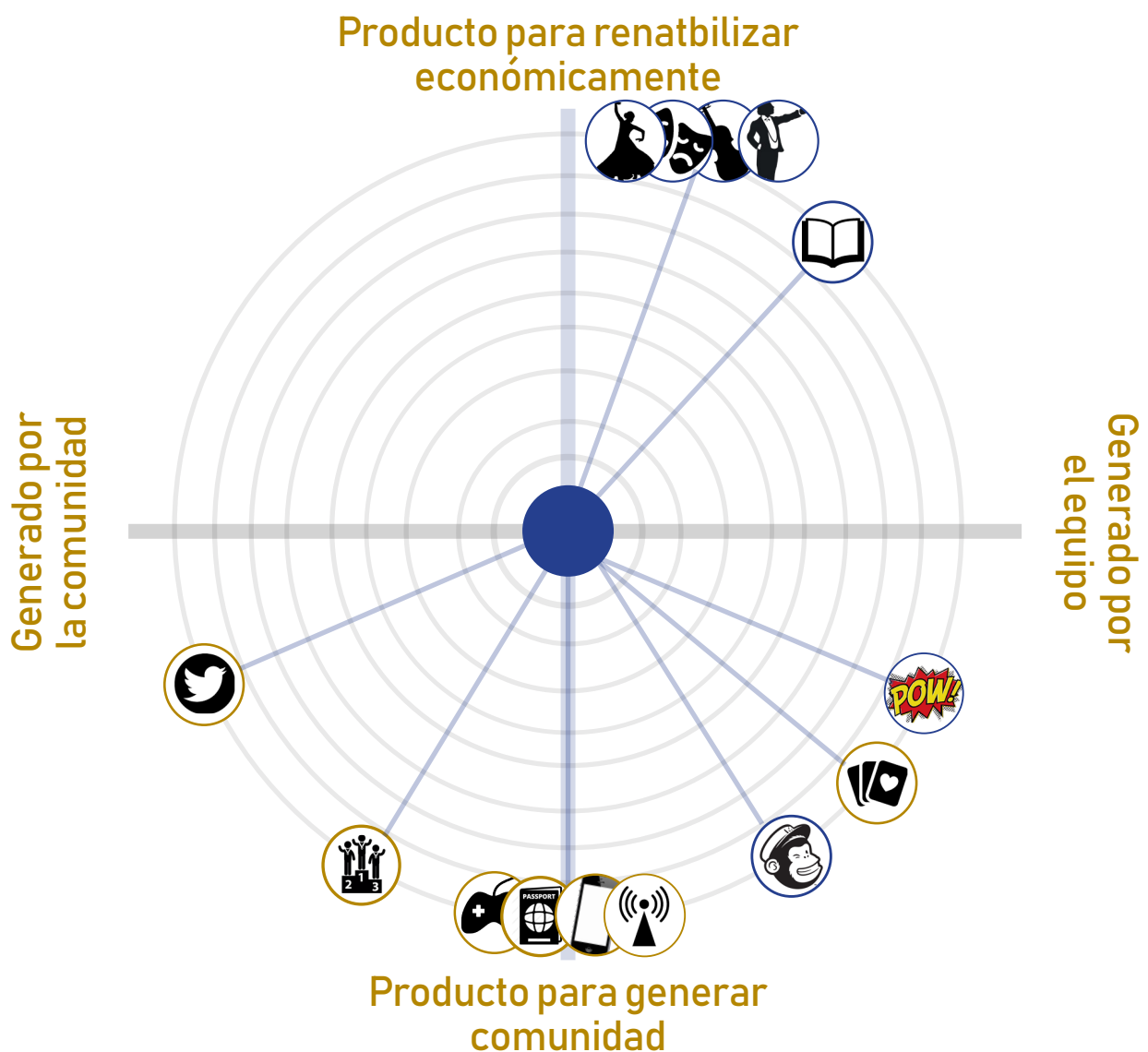


Fig. 6. El resultado es un proyecto más enfocado a generar comunidad que a una rentabilización económica

2.3 Storytelling)

*“Un redactor publicitario, camino a su trabajo, atravesaba todas las mañanas Central Park y dejaba una moneda en el sombrero que un mendigo había puesto a sus pies, junto al cual había un cartel en el que se leía ‘SOY CIEGO’. Un día, rumbo a la agencia, el redactor le dijo al ciego: hoy no te voy a dejar una moneda, hoy voy a escribir en tu cartel. Al atardecer, el redactor, al volver a cruzar el parque rumbo a casa, le preguntó al ciego cómo le había ido durante la jornada. ‘Ha sido increíble –le contestó–, me han llenado el sombrero de monedas; dime una cosa: ¿qué has puesto en el cartel?’ ‘SOY CIEGO Y HOY COMIENZA LA PRIMAVERA’, le contestó el redactor”. La historia la cuenta Miguel Roig en el prólogo del libro de Christian Salmon *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear mentes* (2008) y me encanta porque creo que es una suerte de metastorytelling: utilizamos una historia para contar qué es esto que muchos definen como “el arte de contar historias”. Salmon, que mantiene una perspectiva crítica sobre esta disciplina –ya que la considera una herramienta de manipulación muy poderosa (y cita casos concre-*

tos, por ejemplo, cómo comenzó a usarla la administración Bush durante la guerra de Irak), asegura que el storytelling es “es un conjunto de protocolos de entrenamiento, de domesticación, cuya meta es tomar el control de las prácticas y apropiarse de los saberes y deseos de los individuos”. Es una definición un poco tétrica, desde luego, pero también necesaria y fiel reflejo de hasta qué punto las historias nos fascinan y, en consecuencia, nos conmueven y nos mueven hacia determinadas acciones y causas. En *Storytelling para el éxito* Peter Guber se centra más en cómo utilizando los resortes de la narrativa podemos enamorar a nuestra audiencia. Una propuesta que resume con el siguiente consejo: “*conmueva los corazones de sus oyentes y sus pies y sus carteras irán detrás*”.

Pero, para la aplicación en nuestro «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela», nos interesa especialmente la reflexión que el experto en branding, Ashraf Ramzy, realizaba sobre el storytelling: “*La gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Del mismo modo que pasa de comprar marcas a*

comprar los mitos y arquetipos que estas representan”.

Y COLORÍN COLARADO...

Esta historia sólo ha comenzado. Pero por el final. O por el principio, según se mire. El caso es que, al hilo de los arquetipos –que podríamos definir como “moldes” o personajes que desempeñan una función característica dentro del relato y que todos reconocemos– hemos utilizado una historia de suspense, que arranca con el asesinato de un entrañable y querido profesor de

instituto, para continuar con una serie de enigmas, pistas y misterios sin resolver que nos conducirán por el esquema conocido como “El viaje del héroe”: un círculo de vivencias que culmina en el punto de partida, pero con la absoluta transformación de nuestro protagonista, que ha sabido sacar a la luz lo mejor de sí mismo, toda su fuerza interior. En este caso, aspiramos a que cada usuario se sienta el héroe del relato y que la experiencia que les proponemos les haga sentirse mejor con ellos mismos y más implicados en la realidad cultural y artística

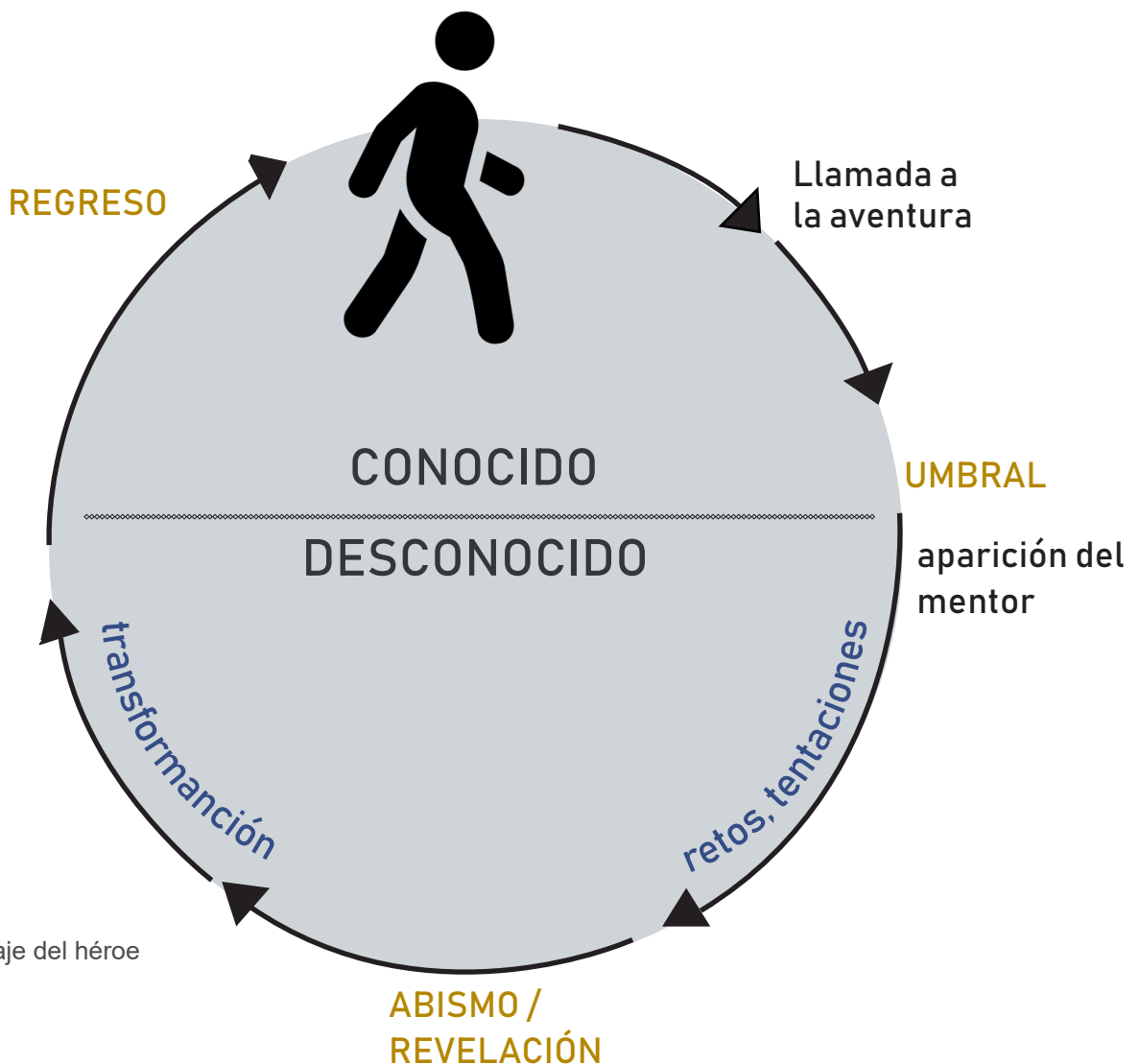


Fig. 7. El viaje del héroe

del país, especialmente en el sector de las artes escénicas y de la música.

¿Cómo traducimos el esquema del viaje del héroe a nuestro proyecto? En primer lugar, nuestra **llamada a la aventura**, coincidirá con **nuestro onboarding**, que consistirá en el lanzamiento de varios «teaser» (diferentes para cada tipo de público) en los que se presenta el caso del extraño asesinato del profesor Ramón Aranguren en el Teatro de la Zarzuela. Los primeros escollos del camino nos llevarán a **cruzar el umbral** y adentrarnos en lo desconocido (explorar teatros, disciplinas artísticas, libros...), pero, por suerte, los mentores, ilustres gentes de las artes escénicas y de la música, nos ayudarán a avanzar en el camino proporcionándonos pistas y atajos, dándonos luz con su sabiduría. La **competición, el enfrentamiento con otros jugadores**, la necesidad de ir el primero en el ranking, nos conducirá al **abismo**. Uno de los requisitos para pasar el ecuador de la experiencia gamificada será hacerse un selfie en el teatro y subirlo a las redes sociales. Esa imagen se utilizará como una pista manipulada en el relato: se hará un montaje con ella y los usuarios caerán en el abismo al descubrir que **la siguiente pista es en realidad una acusación de asesinato**: ¡la policía quiere capturarlos! Y todo por un burdo montaje que han utilizado para inculparlos. ¿Cómo librarse de tal acusación? Para conseguir escapar, los usuarios tendrán que emplearse a fondo:

deberán conseguir el favor de otro concursante para que testifique a su favor y les haga de coartada explicando a la policía que la noche del crimen estaban juntos. Los concursantes que ayuden a otros recibirán una ronda rápida de desafíos en la que optarán a conseguir pistas adicionales que les permitan resolver el enigma con mayor facilidad. Su vida depende de ello. Sólo podrán librarse definitivamente de la acusación de asesinato si encuentran al verdadero autor del crimen. Y a la persona que ha querido hacerles cargar el muerto. ¿Quién podría ser? Para averiguarlo tendrán que unir todas las pistas y tratar de resolver cuál de los sospechosos llevaba el mechero con el que prendieron fuego a la cortina del palco de don Ramón. El desafío final está basado en el denominado **«enigma de Einstein» –del que se dice que sólo el 2% de la población puede resolverlo–**. Cuanto más a fondo se empleen los participantes durante las diferentes pruebas, más fácil será conseguir pistas adicionales a las 15 nucleares. La respuesta se desvelará de forma simultánea durante la función final de la temporada en el Teatro de la Zarzuela. Será una gran fiesta de clausura en la que la policía sospecha que podría estar el asesino de don Ramón. Los participantes en nuestro juego deberán conseguir “colarse” en el evento utilizando un “inhibidor” que sólo podrán obtener al completar el pasaporte analógico. Cuando lleguen al teatro, tendrán que

disfrazarse como en una fiesta de carnaval del siglo XIX, que es la época en la que está ambientada la acción de la zarzuela *Doña Francisquita*, con la que despide temporada el coliseo. Antes de que comience la función, deberán enviar el código de su asiento y la respuesta al enigma con el mapa de personajes cubierto y entregarlo en taquilla. Cuando la obra acabe y los intérpretes salgan a saludar algo extraño comenzará a ocurrir. Se miran unos a otros. Los aplausos comienzan a disiparse. De pronto, por los laterales, tres policías aparecen en escena. «El asesino está aquí» y señalarán al

público. De pronto, el foco iluminará al palco y se podrá ver “en carne y hueso” a uno de los personajes, el que llevaba el mechero, caracterizado igual que en las cartas. Ante la acusación intenta huir por el balconcillo del palco. Pero dos policías detienen su huida y lo esposan. El escenario se vacía. Y, mientras se baja el telón, de entre el público comenzará a oírse la voz de una soprano cantando una canción para dar las gracias a todos los participantes por haber insuflado vida al género. Por haber participado de esta gran mentira que es el teatro, pero que nos llena tanto de vida.

LOS PERSONAJES



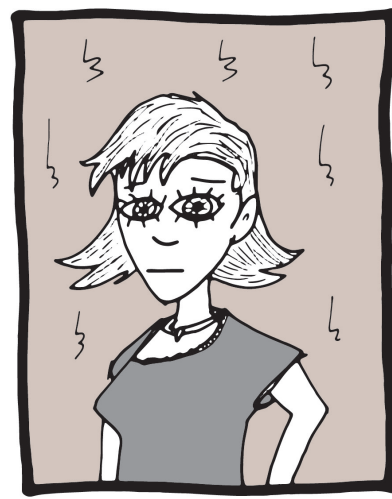
DON RAMÓN (67)

El afable profesor de Historia al que todos los alumnos quieren. Abonado del Teatro de la Zarzuela, acude al teatro todos los jueves



NATALIA (38)

Colega de Don Ramón en el instituto, es una chica tímida y taciturna que envidia la naturalidad con la que el viejo maestro conecta con los alumnos



BELÉN (19)

Tenaz y madura, se ha convertido en una de las alumnas favoritas de don Ramón, aunque ella no acaba de creerse los halagos del maestro



DARÍO (17)

Un joven de inteligencia natural, despierto y amante de la historia. ¡El ojito derecho del maestro! Siempre escucha atento sus consejos



ALICIA (18)

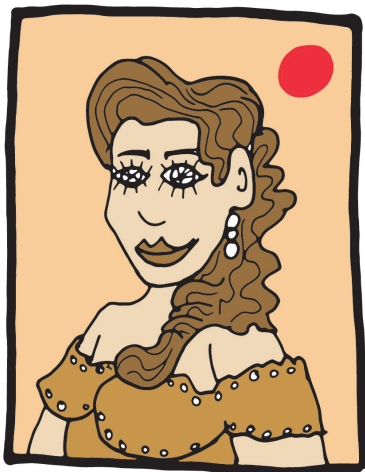
Para muchos es la chica 10 de la clase: lista, aplicada, tenaz, buena compañera... Es muy autoexigente. ¡No se perdona una!



SANTI (21)

Es un joven muy entrañable y un absoluto desastre con los estudios: ha repetido tantas veces que ya ha perdido la cuenta.

LOS MENTORES



MARIEMMA

Histórica bailarina y coreógrafa de danza española, será una ayuda crucial para los concursantes con las preguntas de danza



VALLE-INCLÁN

El genial dramaturgo iluminará a los concursantes en los retos de teatro. Como todos los mentores, también les dará pistas



PABLO SARASATE

Virtuoso violinista y compositor español, será un aliado esencial para los desafíos vinculados a la música clásica. Nunca desentona

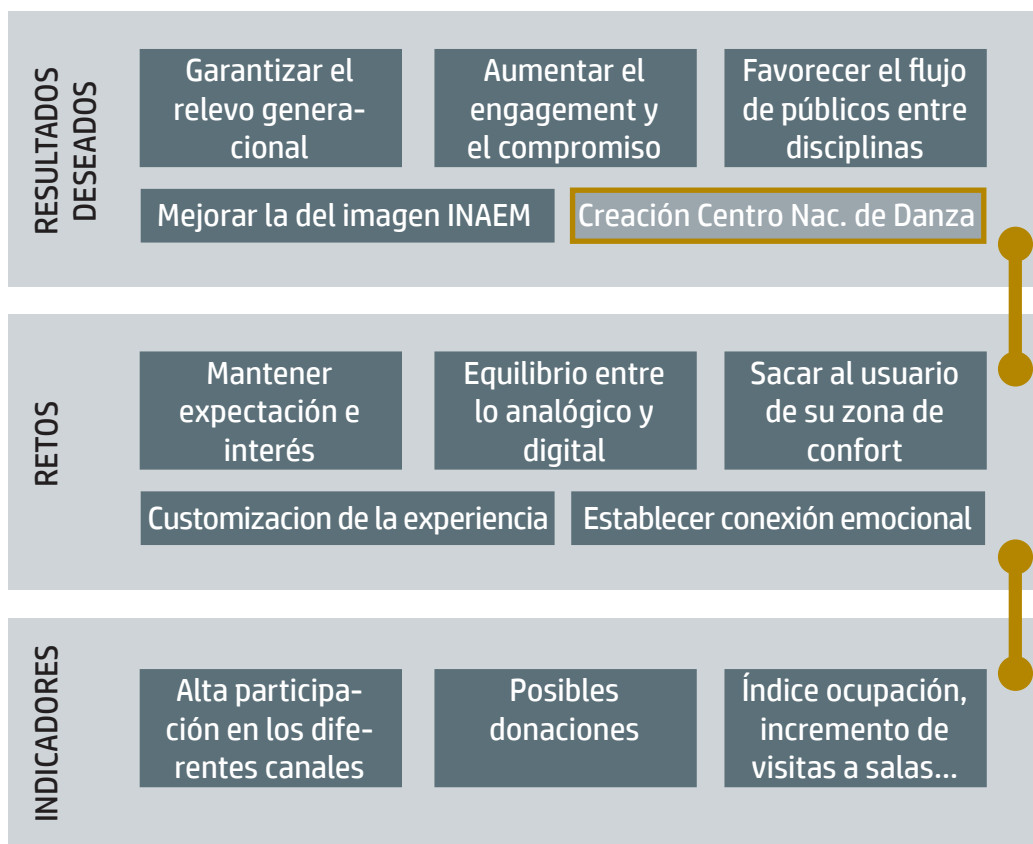
2.4 Gamificación)

«Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» es un proyecto de gamificación y transmedia storytelling que se extenderá a lo largo de una temporada (septiembre a julio) y que tiene como objetivos **mejorar la imagen del INAEM, favorecer el intercambio de públicos** entre sus diferentes unidades, **garantizar el relevo generacional y mejorar el engagement y el compromiso** de la ciudadanía para con las artes escénicas y la música. Asimismo, se planteará un objetivo extra, que dependerá de la participación y de las donaciones conseguidas para la causa: **la construcción de un Centro Nacional de Danza.**

Con estos objetivos en mente, uno de los grandes retos será **mantener la expectativa y el interés** de los usuarios que, a su vez, tendrán perfiles muy dispares, por lo que será necesario realizar **un buen equilibrio entre los elementos digitales y analógicos** y dejar margen a **la customización de la experiencia** como, por ejemplo, escoger las rutas que mejor se adapten a tus necesidades y gustos. Otro desafío importante es el de conseguir **“arrancar” a los espectadores de su zona de confort**: moverlos hacia otras

disciplinas artísticas sin que se sientan incómodos o perturbados. En este sentido, la propuesta de juego pretende suavizar esta sensación de “estar obligados a movernos de un sitio en el que nos sentimos a gusto” al plantear el cambio como un desafío por el que obtener recompensas, no sólo en forma de puntos, sino también de reconocimiento. Y esto nos conduce a otro gran reto: **conseguir establecer una conexión emocional con el usuario**, crear una experiencia memorable.

Como indicadores de éxito señalamos **una alta participación** (que podemos detectar por el número de descargas en la APP, las visitas web, el número de aperturas de la newsletter, los impactos conseguidos en redes sociales, el número de pasaportes que se solicitan, etc.), **las posibles donaciones** (tanto en número como en dotación económica aportada) y **el incremento en el índice de ocupación de los espectáculos, las visitas a las salas, la participación en los concursos...** Para sintetizar estas ideas, utilizaremos una adaptación del esquema propuesto por el profesor Ferrán Altarriba, ya que nos aporta una imagen global del diseño de la experiencia gamificada.



Objetivos. Fig. 8. Resultados, retos e indicadores del proyecto

Detengámonos ahora en la pregunta esencial, ¿para quién estamos diseñando esta propuesta? ¿Quiénes se sumergirán en ella? No olvidemos que en los fundamentos teóricos de la gamificación se define a esta disciplina por su capacidad de **motivar o generar ciertos comportamiento en las personas al operar sobre sus emociones y motivaciones**. Pero para alcanzar estos objetivos, primero debemos definirlos bien, saber quiénes son realmente. En este sentido, uno de los esquemas de análisis más utilizado es el propuesto por **Richard Bart-**

le, que nos permite segmentar a nuestros «players» según su personalidad y comportamientos en el juego. Según la propuesta de Bartle, si trazamos un eje compuesto por el binomio interacción y acción y un eje vertical que enfrente los conceptos de «players» y «world», obtendríamos cuatro áreas diferenciadas que se corresponden con los cuatro perfiles de jugadores que tipifica: **achievers** –cuyo objetivo es resolver retos y conseguir recompensas–, **explorers** –atraídos por los conceptos de descubrimiento y aprendizaje, lo nuevo y desconocido les

resulta irresistible—, **socializers** –lo suyo es la interacción y las relaciones sociales, que priorizan por encima de la estrategia del juego— y **killers** –su afán es competir con otros, el enfrentamiento, la victoria—. Como apreciamos en el esquema, los socializers y los killers buscan relacionarse con otros, bien sea para interactuar con ellos o para competir con ellos. Por contra, los explorers y achievers priorizan la relación con el sistema a la relación con las personas.

Para nuestro caso, si tenemos en cuenta que **nos enfrentamos a un público muy heterogéneo** –hablamos de **estudiantes de bachillerato y ciudadanos de Madrid de cualquier edad con predisposición al consumo de espectáculos en vivo y a la realización de actividades culturales** (empezaremos aplicando el proyecto sólo en este núcleo urbano porque es, junto a Barcelona, el que concentra la mayor parte de las actividades escénicas y musicales

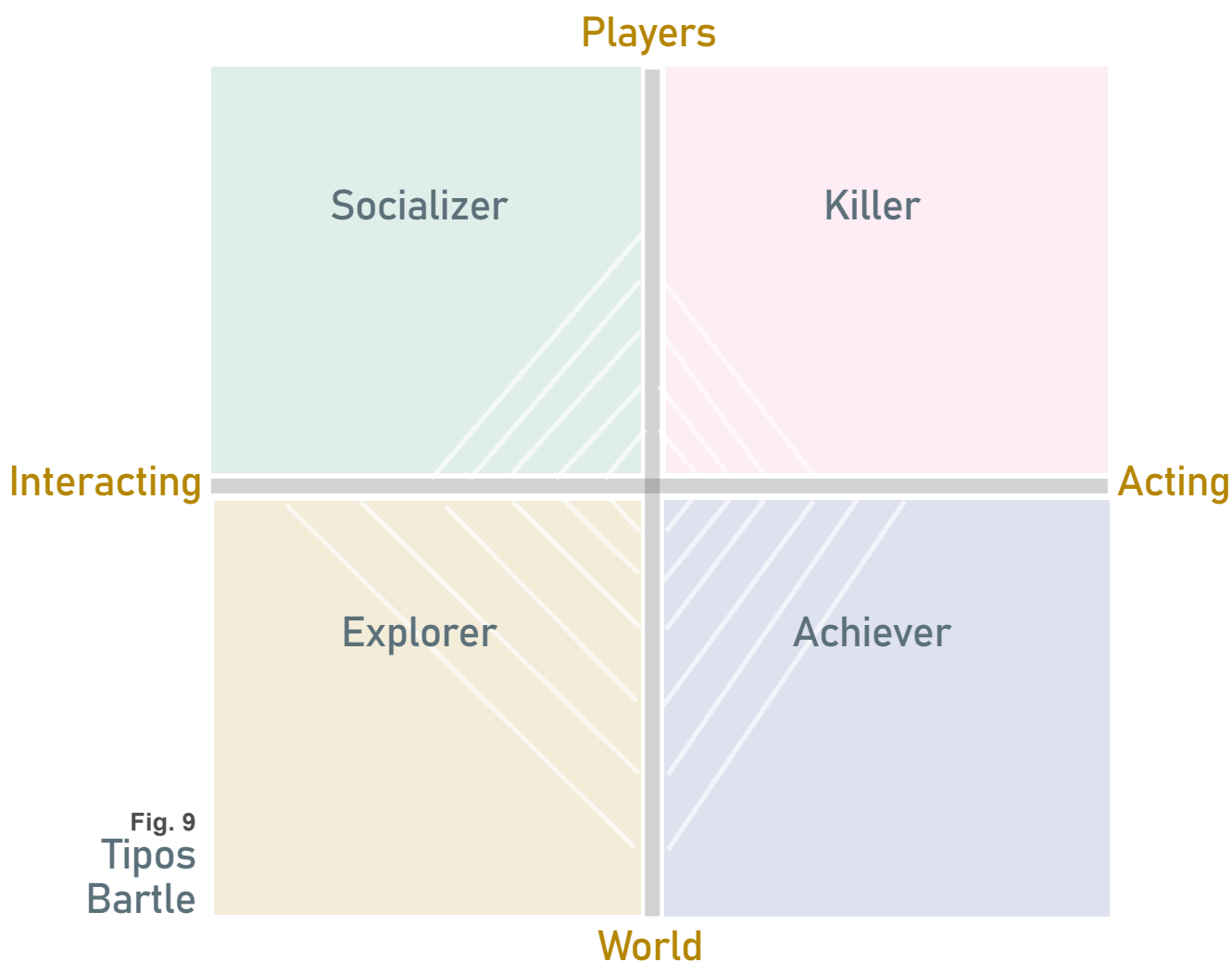


Fig. 9
Tipos
Bartle

del país)– y, al tener tan poco segmentada a nuestra audiencia, debemos trazar un área que abarca diferentes perfiles y al que debe ajustarse nuestra propuesta de gamificación. En principio, por su edad y predisposición al ocio activo, diremos que son jugadores –como vemos en la parte rayada trazada sobre la propuesta de Bartle en la página anterior– **ligeramente más inclinados a interactuar con el sistema** y más favorables a la interacción que a la acción. Tienen rasgos **predominantemente de explorers y achievers**, pero también se sienten atraídos por el contacto con otros jugadores e incluso, aunque en menor medida, por competir con ellos.

El modelo nos sirve como punto de partida –el propio Bartle explicó las limitaciones de su teoría–, pero para establecer una segmentación más precisa, recurriremos a los «**User Types**» de **Andrzej Marczewski**, quien propone que, a la hora de diseñar un sistema gamificado, nos planteemos en primer lugar la predisposición inicial a jugar de nuestros usuarios –lo que él denominó «willing» o «not willing»–. En nuestro caso, tenemos un segmento joven con abierta disposición al juego. Son los **players**: tienen debilidad por los motivadores extrínsecos, les gusta superar retos y alcanzar metas, pero también que se les reconozcan sus logros. Pero, como tratamos con un grupo diverso, también contamos con usuarios «not willing», que en principio muestran

reticencias a la hora de iniciar el juego. En este caso, podríamos estar ante **socializers** –que coinciden con la tipología de Bartle–, **free spirits** –de un perfil más creativo, odian tener restricciones en su avance por el sistema–, **achievers** –quieren destacar por su destreza consiguiendo cosas, superando retos, sumando logros– y **philantropists** –tienen un espíritu altruista, de ayuda, que quieren transmitir al resto–. Si cruzamos estos perfiles con la teoría RAMP (**R**elatedness, **A**utonomy, **M**astery, **P**urpose), vemos cómo encajan a la perfección: los socializers se sienten cómodos en el ámbito de las relaciones sociales, los free spirit se asocian

“*Nos hallamos ante un público poco segmentado y heterogéneo, que abarca diferentes tipologías*”

a la autonomía, los achievers quieren alcanzar la maestría y los philantropists buscan trascender, dar un sentido, un propósito a la actividad: quieren mejorar el mundo.

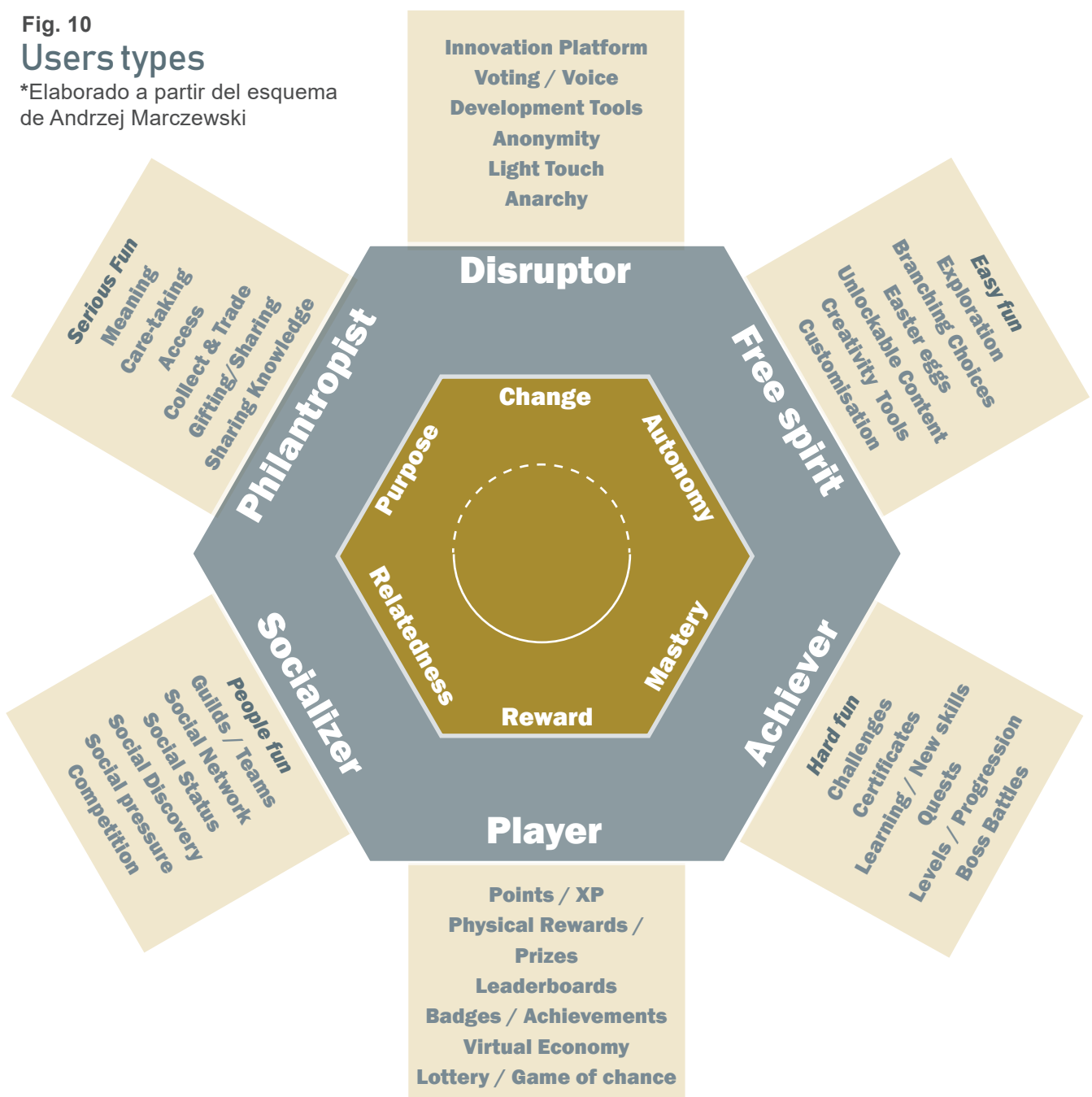
Marczewski expandió su teoría agregando nuevos perfiles parejos a los que acabamos de examinar, pero guiados por motivaciones extrínsecas. De este modo, nos encontramos con los **networkers** –interactúan con otros usuarios para conseguir recompensas extrínsecas–, **exploiters** –“someten” al

sistema en busca de recompensas—, **consumers** —actúan en el sistema y representan al grupo equivalente a los achievers— y **self seekers** —quienes interactúan con otros usuarios en busca de recompensas extrínsecas—. En nuestro proyecto, nos movemos

más en perfiles que responden a motivaciones intrínsecas, se ajustan mejor a la teoría RAMP. Esta es la razón por la que, además de darles un propósito intangible como el de generar un mayor apoyo a las artes escénicas y a la música y una sociedad más culta

Fig. 10
Users types

*Elaborado a partir del esquema de Andrzej Marczewski



y formada, también reforzamos su espíritu altruista dándoles también **un propósito tangible: la creación del Centro Nacional de Danza**, un hito para el reconocimiento de las compañías de baile en nuestro país. ¿Cómo van a sentir que ayudan a crear ese

centro? Habrá una suerte de «**crowdfunding**» virtual, de modo que, cuantos más puntos consigan, más dinero se invertirá en la creación del centro. Es decir, nuestros patrocinadores (empresas privadas con interés en inversiones potentes de responsabilidad

Fig. 11

Qué ofrecemos

*Propuestas para cada User type en nuestro proyecto gamificado



social corporativa) tienen el compromiso de traducir los puntos alcanzados por cada jugador en dinero que se invertirá en la construcción del centro. De este modo, todos los participantes –ganen o pierdan– tendrán la sensación de haber aportado algo a la causa, de forma que pueden resarcir su espíritu altruista.

Este es un sólo un ejemplo de cómo **vamos a “alimentar” los ítem asociados a cada tipología de jugador**. Si utilizamos el hexágono propuesto por Marczewski con las seis tipologías que responden a motivaciones intrínsecas, comprobamos cómo **el sistema está compensado porque podemos traducirlo en aportaciones concretas de nuestra propuesta de gamificación** (ver Fig. 11). Este equilibrio nos convence de que vamos en el buen camino, ya que, al ajustarse a este esquema, nos estamos garantizando que nuestro juego no se basa sólo en un conjunto de motivaciones extrínsecas (el clásico y peligroso PBL= **Points, Badgets & Leaderboards**), con el peligro de desmotivación y hartazgo que conlleva. Otros aspectos del perfil philanthropist que desarrollaremos serán:

- La posibilidad de **cuidar y proteger nuestro patrimonio cultural**. De modo que cumplimos con la propuesta de «care-taking».
- En cuanto a la idea de regalar y compartir conocimientos, el juego nos dará la posibilidad de **apadrinar a un alumno**.

Básicamente habrá dos modalidades de juego, con elementos comunes y sus características particulares, que se adaptan a cada uno de los dos grandes grupos en los que se divide nuestro público objetivo. Por un lado, tendremos al **público adulto** (por lo general más sabio, con más ganas de compartir lo que saben y con más autonomía –económica y personal– para poder ir al teatro o a un concierto) y, por otro, a los **jóvenes estudiantes de bachillerato**, más dispuestos al aprendizaje a través del juego y a las relaciones sociales, con ciertas limitaciones en su autonomía. Lo que vamos a hacer es proponer a los adultos ganar puntos extra “apadrinando” a un alumno: invitándolo al cine, ayudándolo a superar tests, compartiendo conocimientos (por ejemplo, las pistas del acertijo), en definitiva, “tutoreando” su progreso de modo que incluso podamos vivir una especie de victoria delegada a través de los éxitos de nuestro pupilo.

- A los disruptores les daremos voz y voto: la posibilidad de **puntuar y opinar sobre los espectáculos**. Eso sí, tendrán que demostrar que han estado en ellos (hay que introducir el código de la entrada para acceder a esta posibilidad) y así evitaremos que en los tendentes a perfiles «hater» intenten sabotear el sistema como simple diversión, sin fundamento.
- A los **free spirit** les ofrecemos una ex-

ploración física y otra intelectual. Es decir, por un lado, a través de los pasaportes y las app, les obligaremos a **visitar físicamente todos los escenarios de nuestra red de centros de exhibición y a asistir a un número mínimo de espectáculos** a lo largo de la temporada. Esto también les permitirá ahondar en sus propios conocimientos y emociones. Tendrán también que “explorarse” a sí mismos. Además podrán desarrollar su creatividad participando en **el concurso de pequeñas piezas biográficas** –que aspiran a componer una sinfonía dramática con la que homenajear a personajes anónimos– o directamente inventándose **una micro-obra** que podría ser seleccionada para formar parte de una lectura dramatizada para la siguiente temporada o integrarse dentro del ciclo Nuevas dramaturgias, del Centro Dramático Nacional. La personalización estará presente en la **customización de los perfiles** e incluso de **nuestra propia ruta de juego**.

- A los achievers, que se mueven por la aspiración de crecer, de mejorar, en definitiva, de llegar a ser maestros del juego, les proponemos un hard fun basado en **sacarlos de sus zonas de confort** (cuando se adhieren a un clan –que será el género por el que sienten preferencia, por ejemplo, la zarzuela–), **certificar sus nuevas habilidades** con diplomas que

se integrarán en la interfaz de su perfil. Adquirirán conocimientos y nuevas habilidades a través de **los tests, libros de consulta, etc.** Como retos tendrán que **completar recorridos y podrán subir de nivel con puntos de experiencia** obtenidos de múltiples formas (espectáculos, visitas, rondas rápidas...).

- A los player **les ofreceremos XP** por completar su perfil, visualizar vídeos, seguirnos en redes sociales, apuntarse a nuestra newsletter... También les daremos **recompensas físicas** como, por ejemplo, tener acceso al guardarropa de forma gratuita, tomar una copa gratis en el ambigú del teatro, etc. Además, **estableceremos rankings diferenciados**, sortearemos entradas, clases magistrales y les daremos la posibilidad de aspirar a **conseguir poderosas –e incluso vanidosas– insignias** como la batuta de oro, plata o bronce (para los primeros clasificados del ranking de música clásica), la voz cantante (para los de zarzuela), máscara (para los de teatro), zapatillas (para los de ballet), etc. La gran insignia será el pentagrama dramático, un broche dorado que obtendrán al completar todas las rutas de especialización y que les garantiza un descuento del 10% en todos los espectáculos del INAEM.
- Finalmente, a los socializers les animaremos a **formar clanes** (ya que deben

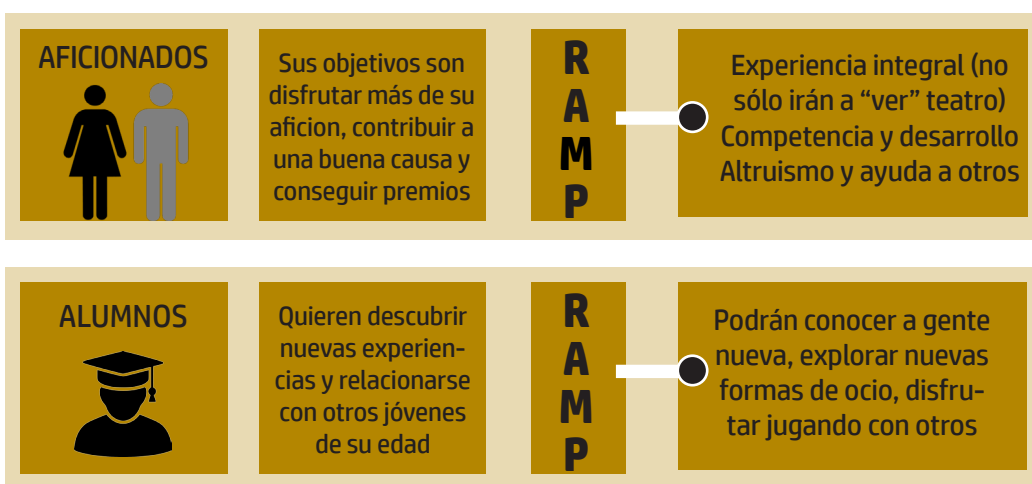
configurar su cuenta adheriéndose a su género favorito) y facilitaremos su afán de relacionarse a través de las **redes sociales** y de placeres como **fiestas en el palco**, la posibilidad de adquirir el **estatus de maestro** (reconocido por todos). Disfrutarán de la competición con otros a través de **batallas de clanes** y sentirán la presión social a través del desafío «¿**Todavía no has visto...?!**» con el que los usuarios mejor clasificados podrán retar a otros de su nivel lanzándole preguntas sobre determinado espectáculo,

enviándole desafíos de asistencia (preguntan si han estado en determinada obra y, si no lo han hecho, les pueden restar puntos. Pero si

la respuesta es afirmativa, los perderá el retador –de este modo también favorecemos que los mastery y los player intenten acudir a espectáculos más alternativos y raros, para poder lanzar preguntas de desafío más complejas a otros jugadores). Para poder lanzar retos del tipo «¿**Todavía no...?!**» el

jugador que lanza el guante debe demostrar haberlo hecho antes, es decir, que si pregunta a otro usuario si no ha estado en no sé qué obra de teatro de una compañía japonesa experimental, debe certificar que él sí ha acudido previamente.

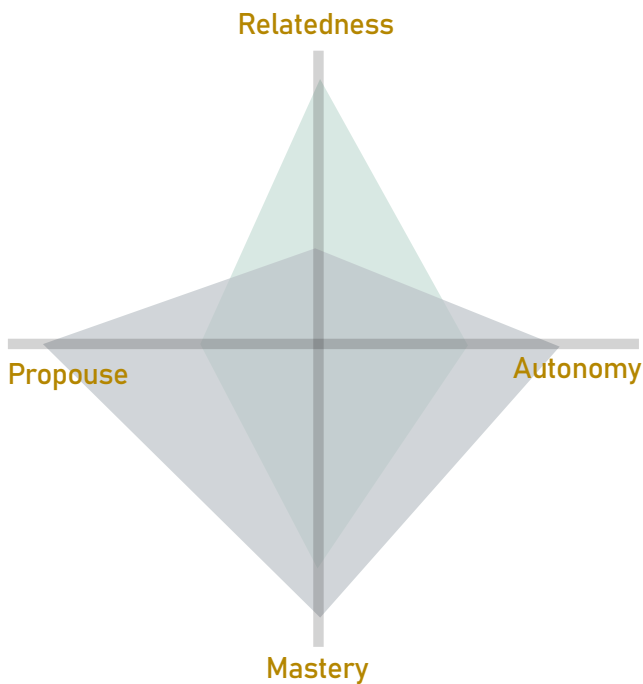
En definitiva, como podemos ver, le vamos a dar a los jugadores **la posibilidad de hacer algo significativo, de relacionarse, de mejorar y de tener libertad**. Un clásico que intenta abarcar todas las motivaciones intrínsecas recogidas en la teoría RAMP.



RAMP en nuestro juego. Fig. 12. Qué buscan en nuestra propuesta

Si convertimos ahora la teoría RAMP en cuatro ejes que nos ayuden a orientar la tendencia de juego de cada uno de los grandes grupos con los que estamos realizando esta propuesta, comprobamos cómo este "mapeo" nos permite ver de un simple vistazo que, aún con ligeras diferencias en sus orientaciones, comparten gran parte

de la experiencia y tocan en mayor o menor medida todas las motivaciones que abarca la teoría.



Mapeo por grupos

Fig. 13. En verde, el grupo de los jóvenes estudiantes, en gris, el de los adultos.

PLACERES DE LEBLANC

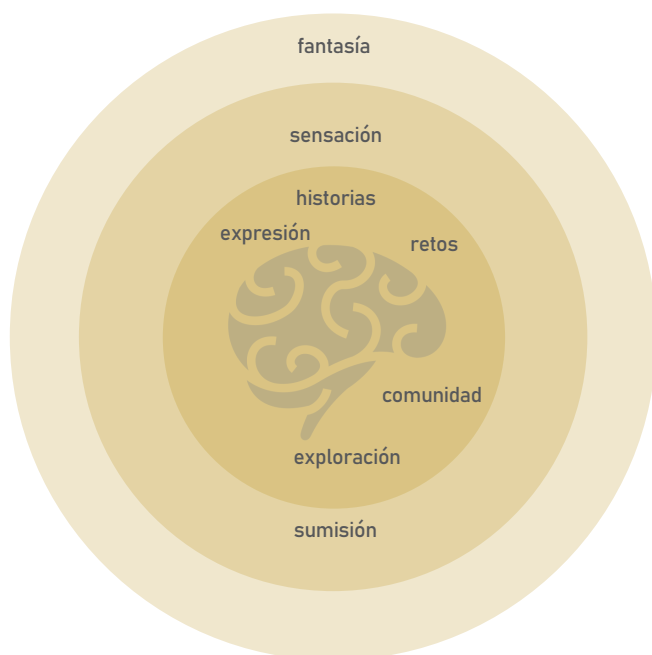
Pasemos ahora a analizar las claves de la teoría «8 kinds of fun», de Mark LeBlanc, que nos habla de diferentes categorías por las que un juego nos acaba resultando divertido, entretenido y adictivo. Los 8 placeres de LeBlanc son:

1. **Expresión.** Dar a los jugadores la posibilidad de tener voz, de sentirse realizado expresando de formas diversas lo que sienten, piensan...
2. **Reto.** Disfrutamos sintiéndonos de-

safiados, con capacidad de superar retos y dificultades, de ir aprendiendo y mejorando...

3. **Comunidad.** Generar vínculos, relacionarse, sentirnos integrados, que formamos parte de un grupo.
 4. **Historias.** Gran parte de este trabajo se ha centrado en examinar el poder de las historias como catalizadores de emociones y motivaciones. Nos fascinan los relatos.
 5. **Fantasía.** Ni qué decir tiene, entonces, cómo nos divierte dejar volar nuestra imaginación, entrar en mundos fantásticos que nos permiten sumergirnos en otras vidas.
 6. **Sumisión.** Nos alienamos de forma voluntaria a las reglas y cauces que nos propone el juego, nos vemos sometidos de algún modo.
 7. **Sensación.** Los sentidos están muy implicados a la hora de afrontar una experiencia de juego. Vemos, además, cómo se sienten otros y eso genera vínculo, un feedback positivo.
 8. **Exploración.** Curiosear, hallar, encontrar sorpresas son experiencias que nos proporcionan una gran diversión.
- Expuestos los placeres de LeBlanc, ya sólo nos queda indicar cuáles están en juego en nuestra propuesta. Podríamos hablar de dos niveles de implicación. En el primero, más destacados, estarían los placeres de exploración, expresión, reto e

historias y comunidad. Digamos que este primer grupo conformaría **los placeres nucleares de la experiencia** (descubrir, opinar, superarse y disfrutar de una historia). En un segundo nivel hablaríamos de la presencia de la sensación y la sumisión, ya que debemos someternos a unas propuestas que nos proporcionan determinadas sensaciones. Finalmente, en un tercer nivel, aunque no menos importante, encontraríamos la fantasía, que está presente en cierto modo en la historia del asesinato de Ramón Aranguren, pero que aquí vinculamos de una forma más estricta a experiencias más prácticas, como la performance histórica con la que culmina el juego, en la que tendrán que disfrazarse, ejercer un determinado rol... es una



Placeres de LeBlanc

Fig. 14. Niveles de implicación

fantasía mucho más inmersiva.

Así, al examinar las diferentes capas, comprobamos que la propuesta resulta equilibrada al estar presentes todos los placeres de LeBlanc, aunque sea en diferentes niveles de implicación.

COMPORTAMIENTOS

Para que el sistema de gamificación que proponemos en «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» sea efectivo, debemos fomentar diferentes comportamientos, algunos coincidentes en ambos grupos y otros específicos o más significativos en uno de los dos perfiles. Así, aspectos transversales serán **una mejor actitud hacia nuestra cultura y nuestro patrimonio**, valorando, por ende, el trabajo de los artistas y de nuestros clásicos; **una mayor implicación** con las disciplinas en las que se centra el trabajo –con énfasis especial en las menos populares o que precisan contar con un público más joven, como la zarzuela o la danza–; **el deseo de querer progresar, mejorar y adquirir nuevas habilidades**; y **competir respetando** al adversario. Por otro lado, aunque en los alumnos de bachillerato también se generarán comportamientos **altruistas** y la necesidad de **aprender, hacer gala de una curiosidad insaciable**, son actitudes que asociamos con mayor intensidad al público adulto, al igual que comportamientos como **divertirse aprendiendo**

Descubrir otras formas de ocio	Valorar la cultura	Implicarse	Divertirse aprendiendo	Progresar	Rivalizar con respeto	Curiosidad insaciable	Ayudar

Comportamientos. Fig. 15. Respuesta según target

o **descubrir nuevas formas de ocio** las vinculamos más estrechamente con los jóvenes –aunque también pueden darse en el sector de los aficionados–.

MOTIVADORES DE REISS

En el análisis de este apartado utilizaremos como punto de partida la teoría de Steven Reiss y sus 16 motivadores intrínsecos. De este modo, nos encontraríamos con los siguientes en activo:

Poder	Curiosidad
Independencia	Aceptación
Orden	Ahorro
Honor	Idealismo
Contacto social	Familia
Status	Venganza
Romance	Comer
Actividad física	Tranquilidad

Motivadores activos

Fig. 16. Aplicación de la teoría de Reiss

Al igual que en otras perspectivas de análisis, los motivadores están presentes en diferente grado. Como motivadores «core» tendríamos la curiosidad, la aceptación, el idealismo y el contacto social, títulos muy vinculados con la necesidad de desarrollar nuestra autonomía, de relacionarnos con otros, sentirnos aceptados e integrados dentro de un grupo, y de tener un propósito, poder mejorar el mundo. En un segundo nivel, también muy importantes serían los motivadores de poder, status y ahorro, ya que a medida que se va desarrollando el juego, nuestra posición en los ranking, nuestros nivel, los logros, las insignias y la acreditación de conocimientos nos permitirán acumular cierto poder dentro del juego y ser una referencia para otros. Asimismo, el ahorro, vinculado en este caso al coleccionismo, es una de las bases de la propuesta (acumulamos puntos, badgets...). Finalmente, la venganza y la actividad física también tienen su lugar: el storytelling nos llevará a querer “vengar” la muerte de don Ramón resolviendo el crimen y la aventura contará con diferentes retos que

nos obligarán a abandonar el sedentarismo, ya que tenemos que desplazarnos físicamente a los teatros, asistir a visitas guiadas, “cazar” puntos por las salas...

MECÁNICAS A PARTIR DE RADOFF

Para las mecánicas usaremos como referencia la teoría 42 FUNDamentals descrita por Jon Radoff. Como podemos ver en la figura 16, la propuesta de gamificación nos permite tocar gran parte de las categorías. **Mejorar la sociedad, fortalecer relaciones, oír historias, coleccionar, adquirir conocimiento, misterio, excitación, dominar habilidades, conectarse con el pasado, encontrar tesoros y completar cosas son las categorías esenciales**, que constituyen el esqueleto de la experiencia y están vinculadas especialmente a las motivaciones intrínsecas de propósito –necesidad de trascender– y maestría –necesidad de mejorar y progresar–. En un segundo nivel, a medida que

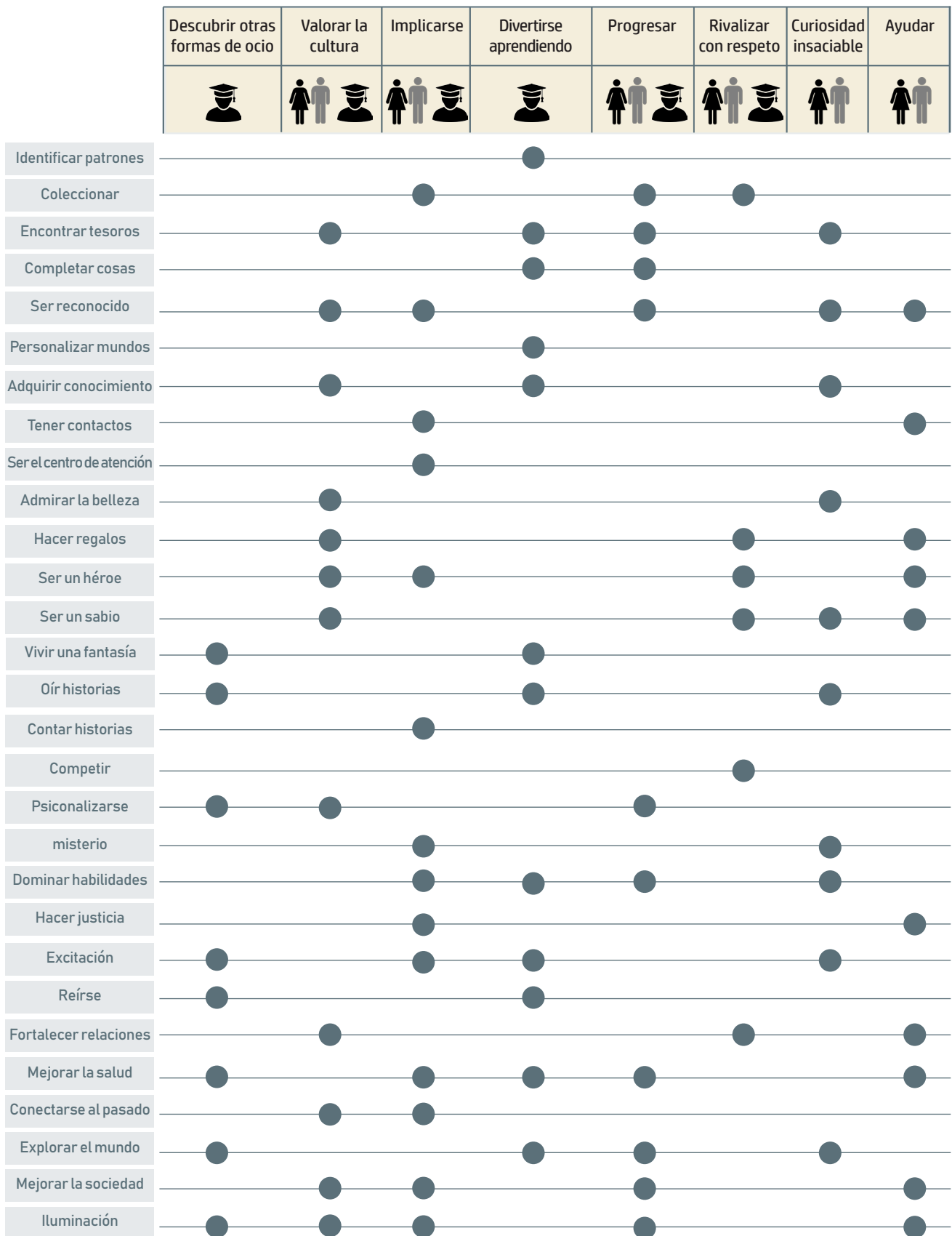
vamos profundizando en la experiencia, nos acercáramos a mecánicas más sociales (**hacer regalos, fortalecer relaciones, tener contactos, ser el centro de atención, ser un héroe, un sabio, competir, reírse**) y con implicaciones más profundas (**psicoanalizarse, iluminación, admirar la belleza, vivir una fantasía, hacer justicia** –vengar la muerte de nuestro personaje–) que nos hacen avanzar hacia un perfil más implicado y activo, todo un prosumer (**contar historias**).

En la página siguiente presentamos un esquema en el que, antes de cruzar las mecánicas de Radoff con las dinámicas extraídas de Reiss, proponemos observar cómo los comportamientos –ligeramente variables de un grupo de interés a otro– se cruzan también con las mecánicas en un intenso mapa de actividad. En la figura 18 (pág. 54, realizamos la clásica disposición de mecánicas y dinámicas para ver el juego en perspectiva.

42 FUNDamentals

Fig. 17. Aplicación de la teoría de Radoff

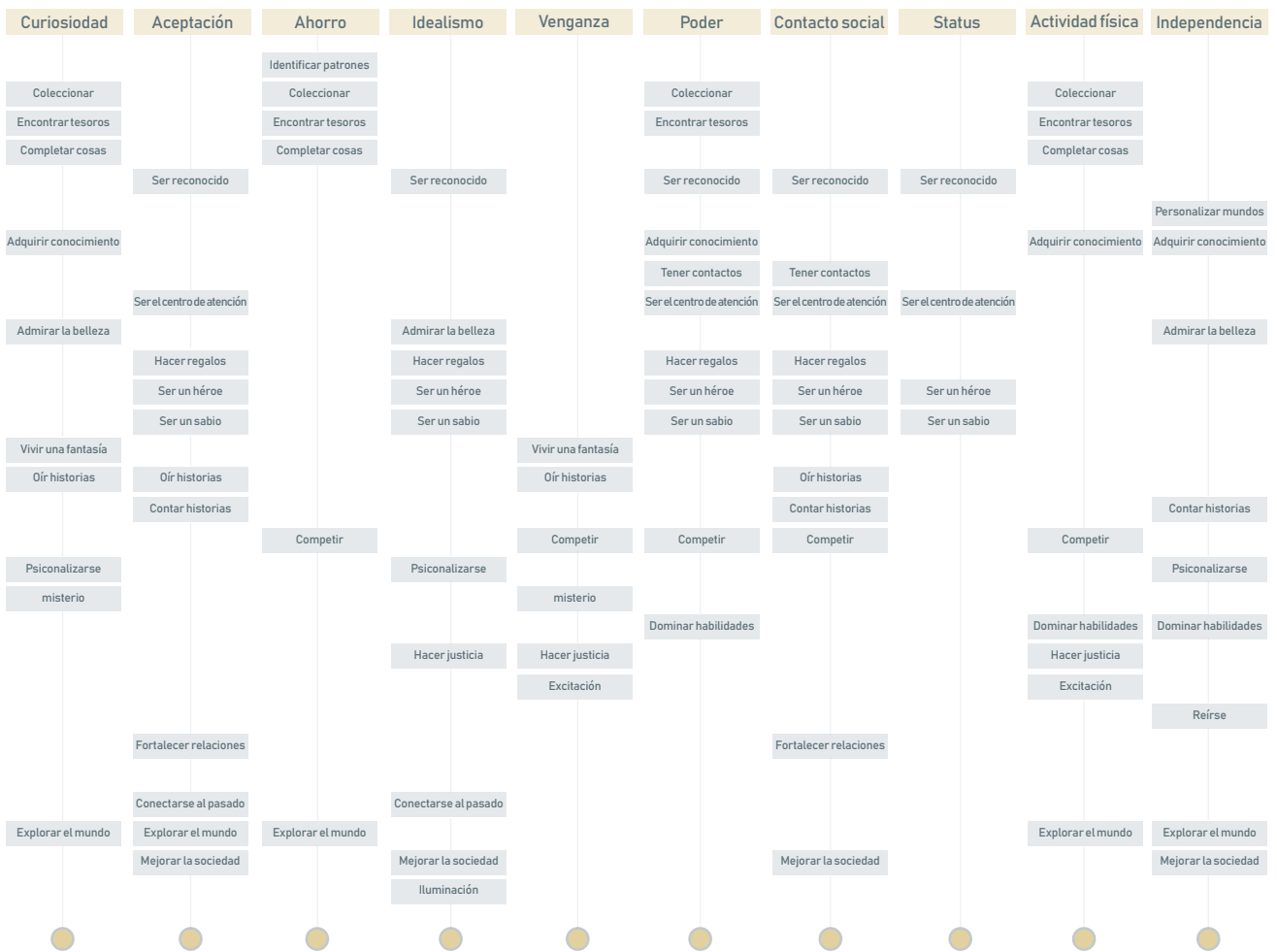
Identificar patrones	Adquirir conocimiento	Ser un héroe	Contar historias	Criar	Asustarse
Coleccionar	Organizar gente	Ser un villano	Predecir el futuro	Excitación	Fortalecer relaciones
Encontrar tesoros	Tener contactos	Ser un sabio	Competir	Triunfar en conflictos	Mejorar la salud
Completar cosas	Ser el centro de atención	Ser un rebelde	Psicoanalizarse	Relajarse	Conectarse al pasado
Ser reconocido	Admirar la belleza	Ser un dictador	misterio	Lo bizarro	Explorar el mundo
Crear orden del caos	Romance	Vivir una fantasía	Dominar habilidades	Hacer tonterías	Mejorar la sociedad
Personalizar mundos	Hacer regalos	Oír historias	Hacer justicia	Reírse	Iluminación



Mecánicas & Comportamientos
Fig. 18. Integración de ambos parámetros

Mecánicas y Dinámicas

Fig. 19. Integración de ambos parámetros



LOS INGREDIENTES: GAME ELEMENTS

Después de cruzar los datos de comportamientos, dinámicas y mecánicas pasamos a hablar de los «game elements». Aunque utilizaremos como base las cartas de Marczewski, partimos en este análisis con las **35 mecánicas propuestas por Víctor Manrique** por lo interesantes que resultan a la hora de estructurar los «game elements» a lo largo de la experiencia de juego. De este modo, en un primer nivel nos encontraríamos con las cartas moradas,

que estructuran el esqueleto de la propuesta, ya que están presentes a lo largo de todo el desarrollo. El **tutorial y las reglas de juego** vendrían recogidas en el texto de referencia, el cómic en el que se presentan a los personajes y se explica cómo comenzar a jugar. También usamos el **avatar** y el **world** para identificarnos en el sistema de una forma personalizada y para contextualizar el universo narrativo en el que nos desenvolvemos. Por supuesto, las **misiones** estarán presentes

en todo el desarrollo, ya que sólo superándolas los jugadores pueden ascender de **nivel**. Se combinarán «quests» de diverso grado de dificultad y de mayor o menor sostenibilidad en el tiempo. Así, el gran desafío será conseguir resolver el crimen, pero también habrá misiones más cortas y sencillas como simplemente superar un test de conocimiento, votar tu obra favorita, etc.

En un segundo nivel nos encontraríamos con elementos estrechamente vinculados al midgame, como los **puntos de experiencia, los ranking absolutos y relativos, las insignias y las recompensas fijas y variables**, que nos permiten añadir complejidad y profundidad a la experiencia. De las cartas de tercer nivel, que encajan en la fase del late midgame, utilizaríamos los «**power up**», que incrementan nuestra capacidad de desenvolvernos en el juego, pero por un breve período de tiempo y la **customización**, que estará muy presente en tanto que se trata de una experiencia muy personalizable (elegir obras, rutas de exploración, etc.). En el cuarto nivel Manrique nos presenta una serie de elementos de juego que podrían ser útiles en nuestra fase de onboarding. Nos resultarán especialmente significativos el **gifting** (mecánica colaborativa y de interacción por excelencia), las recompensas aleatorias (queremos que también hay un componente “suerte”) y los **acces ítem y special events** (Navidad, carnavales, etc.). Ya en el nivel 5 hablamos de game elements que podríamos explotar en

el late onboarding, cuando le pedimos a los usuarios que formen parte de un clan (**guilds**) y los animamos a la interacción con otros (**social area, party**). Las cartas de nivel 6 que utilizaremos –muy apropiadas para la fase de endgame– son la de **embajador** –al final se trata de que todos construyamos, que todos promocionemos nuestra cultura y recomendemos espectáculos–, el enfrentamiento, la competición a través del **player Vs player**, los desafíos épicos –resolver el crimen y el acertijo será algo legendario– e incluso **vanity ítems** como el pentagrama dramático, del que ya hemos hablado en la página 47. Utilizaremos a continuación las «Gamification Inspiration Cards», de Marczewski, desde la perspectiva de los user types, para acabar de redondear la selección de game elements necesarios para una buena experiencia de juego. Así, en general, para los **usuarios** de nuestro sistema tendremos **barras de progreso** para poder enviarles un feedback de su evolución, les daremos **narrativa e historia, curiosidades y cajas misterio**, utilizaremos su **miedo a la pérdida** para evitar el estancamiento y llamarlos a la acción y **señales de posición e indicadores**, una ayuda justo a tiempo para orientarlos en el juego. También promoveremos el uso de **eventos temporales**, que caducan en un tiempo determinado, para mantener su interés en el juego, así como **recompensas aleatorias y recompensas fijas**. Los insaciables «**players**» habrá los clásicos PBL (**Points, Badges, Leaderboards**),

pero también **juegos de azar y sorteos**, así como **recompensas tangibles**. A los **disruptores**, por su parte –el perfil más orientado al cambio– les daremos **voz y voto**, la posibilidad de hacer valoraciones, ser crítico y proponer cambios o hacer recomendaciones. A los **triunfadores**, orientados hacia la maestría, les daremos **retos, certificados, nuevos conocimientos y aprendizajes, niveles de progresión, batallas de clanes y misiones**. A los players de tipo **socializer** les proporcionamos game elements característicos, como **la competición, el estatus social**, la posibilidad de adherirse a **clanes** y utilizaremos la **presión social** para evitar el estancamiento del jugador. A los usuarios con rasgos más **free spirit**, les ofrecemos **herramientas creativas**, la posibilidad de crear, la **exploración libre**, la **customización y contenido por desbloquear**. Por último, los **filántropos** disfrutarán “**cuidando**” de otros (en este caso, de algo inmaterial como nuestro patrimonio artístico), **haciendo regalos, dándoles un propósito, desbloqueando conocimientos...**

BALANCING DE JESSE SCHELL

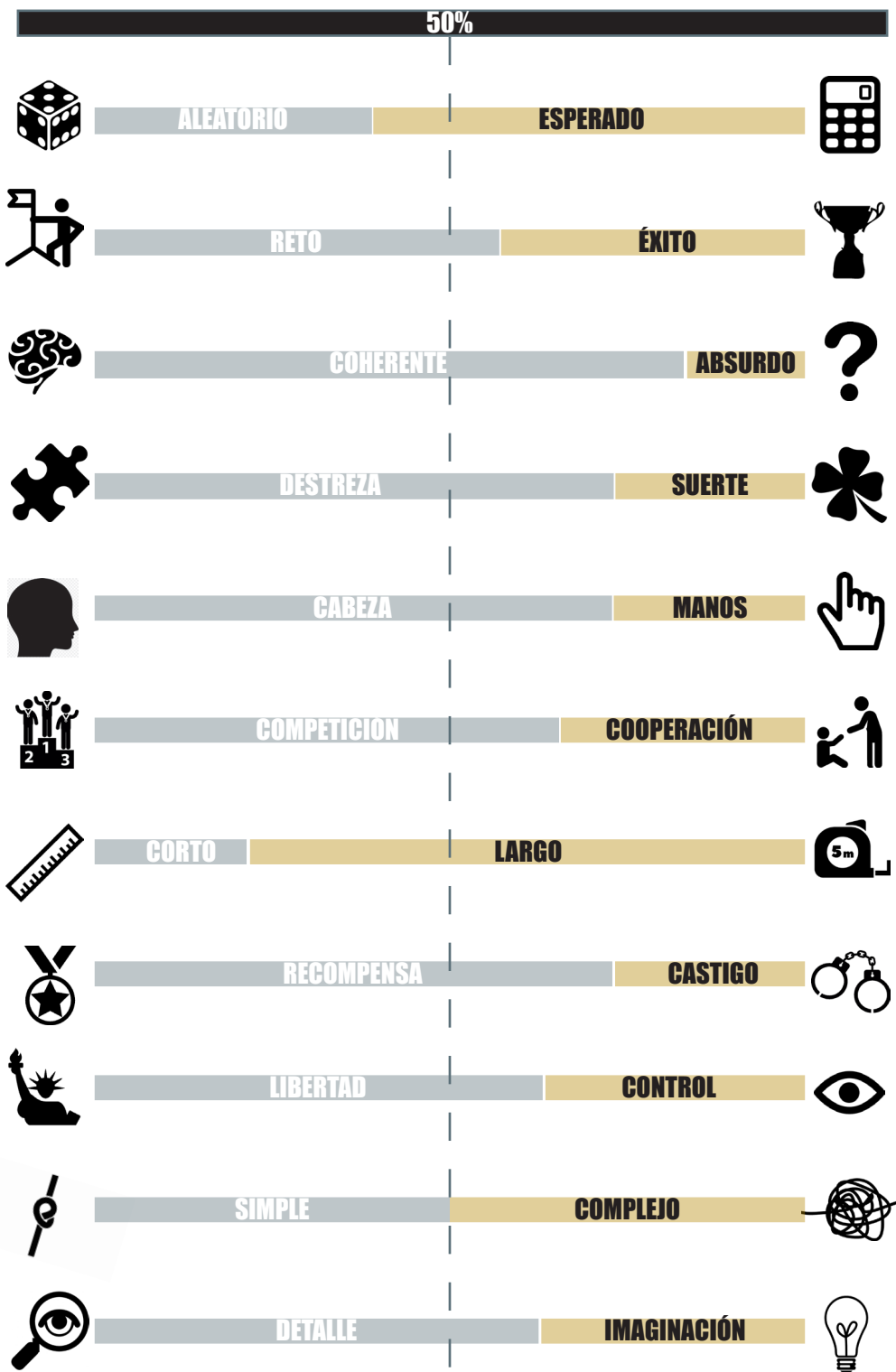
Para valorar si el juego está equilibrado lo mejor es recurrir al balancing propuesto por Jesse Schell, en el que se analizan doce categorías y se mide la compensación que hay en cada una examinando los opuestos. De este modo, podemos intuir cuál va a ser la experiencia de juego. En primer lugar, como podemos observar en



Game elements

Fig. 20. A partir de Marczewski y Manrique

la figura 20, nos encontramos lo **aleatorio frente a lo esperado**. Aunque el sistema está más orientado a la estabilidad, tenemos también una notoria presencia de aspectos aleatorios, que son los que nos aportan sorpresa, dinamismo y retan nuestra capacidad de adaptación al cambio. En segundo lugar tenemos el binomio **reto vs éxito**. Como sabemos, es importante que ambos extremos estén equilibrados, porque –como analizamos al dibujar la curva de flow– retos demasiado complejos –sin posibilidad de superarlos–



Balancing plataforma

Fig. 21. Mapeo de equilibrios del proyecto basado en el esquema de Jesse Schell

conducen a la frustración y retos demasiado sencillos al aburrimiento. Tanto el tedio como la frustración conducen directamente al abandono, a la desconexión, algo que no nos interesa en absoluto. En tercer lugar, obviamente, la el proyecto respeta una **coherencia** argumental, estética, narrativa... pero también dejamos una pequeña puerta abierta a lo **absurdo**, a lo histriónico. En cuarto lugar, analizamos la **destreza frente a la suerte**. En este apartado, aunque nuestro proyecto se basa en sumar méritos, mejorar, superar retos y desafíos que ponen a prueba nuestras destrezas, también introduciremos ele-

“*Tanto el tedio como la frustración conducen directamente al abandono, a la desconexión*”

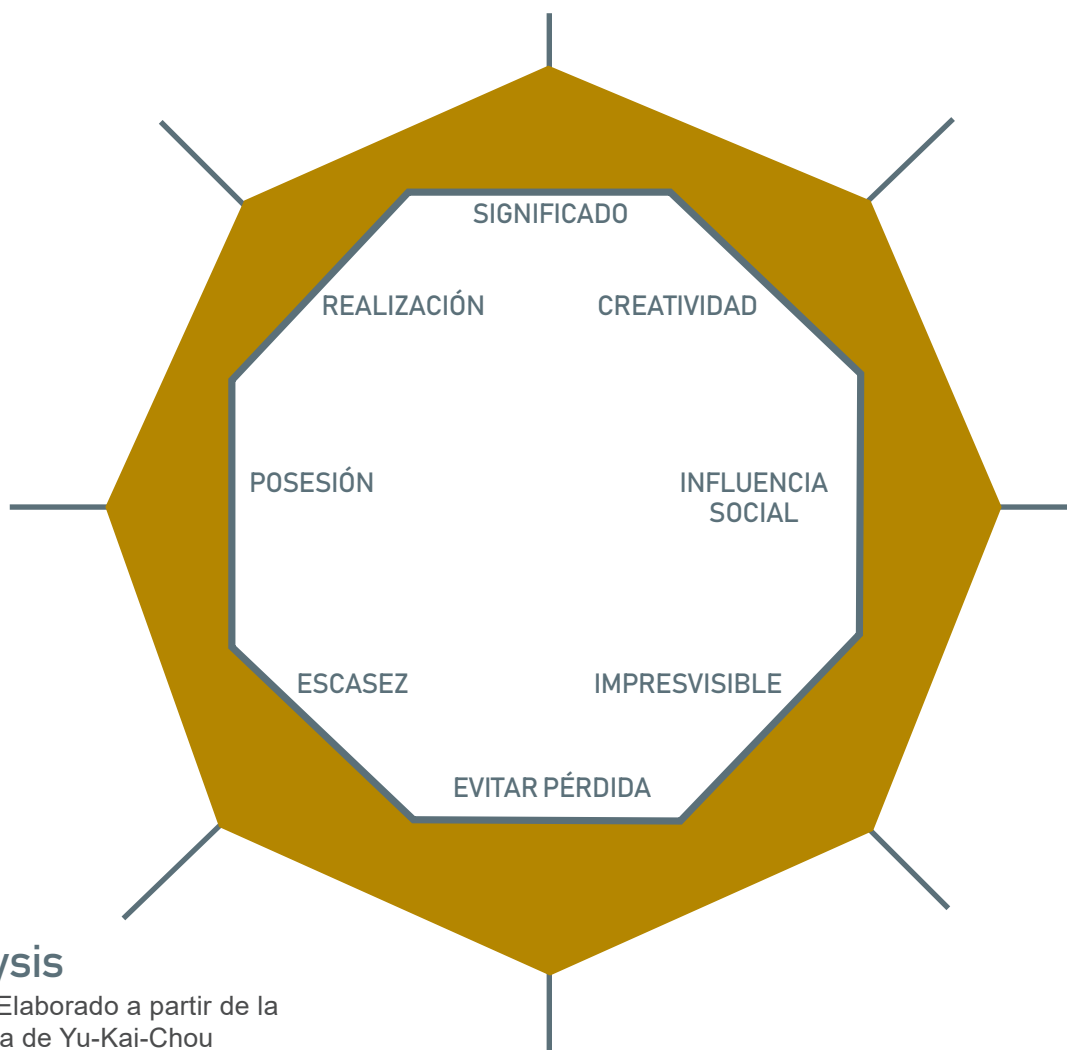
mentos de suerte que nos permitan crecer rápidamente, ganar dos entradas al teatro sin esfuerzo y mirar con recelo a quien nos sigue cuando lideramos un ránking, porque un golpe de suerte lo puede colocar en una mejor posición. La suerte nos sirve para llamar a la acción.

En la siguiente comparativa tenemos **cabeza frente a manos**. Aunque se trata de un juego que también implica una participación activa y física (recorridos por es-

pacios, por ejemplo), predomina el uso de la cabeza. Uno de los aspectos curiosos de este proyecto es que combina un alto grado de **competición** con un alto grado de **cooperación**. Especialmente desde la perspectiva de los jugadores adultos, que tienen una participación más altruista y pueden compartir conocimientos, apadrinar a un alumno de bachillerato, ejercer de embajadores de cultura... sin olvidar que, al final, se trata de una competición de largo recorrido en el que habrá personas con más puntos y con posibilidad de optar a los premios finales y de “forzar” una gran donación por parte de nuestros mecenas al futuro Centro Nacional de Danza. Asimismo, aunque hay retos **cortos** –las denominadas rondas rápidas– lo cierto es que se trata de un juego **largo**, que pretende abarcar toda una temporada escénica y es ahí, precisamente, donde se encuentra su mayor desafío: ser capaces de mantener la lealtad al sistema, el interés, las ganas... En cuanto al binomio **recompensa/castigo**, es un juego en el que están presentes las rewards (tanto fijas como aleatorias), pero también existirán formas de castigo (posibilidad de que otros te roben puntos por inactividad, por ejemplo) para que el usuario no se acomode en la dinámica de recompensas. La posibilidad de que en cualquier momento pueda sufrir un revés, le hará permanecer más atento.

Si hablamos de **libertad y control**, es un juego que da a los espíritus libres un gran margen de personalización de la experiencia (escoger ruta cien por cine analógica o mixta), pero que también tiene controles (los sellos en el pasaporte, las acreditaciones, los códigos de las entradas). También se combinan retos muy **sencillos** con otros muy **complejos** (como el challenge final) y resulta bastante equilibrado en cuanto a los ejes de detalle e imaginación,

ya que por un lado nos ofrece una experiencia guiada, pero también deja margen a la creatividad (puedes hacer críticas, escribir relatos...). En general, por lo que vemos en este mapeo, es un proyecto muy equilibrado, con una descompensación clara en el área del tiempo, donde estriba, como hemos dicho, su mayor peligro y dificultad. Pasemos ahora a realizar un segundo mapeo utilizando en esta ocasión el modelo de **Octalysis de Yu-Kai-Chou**.



Octalysis

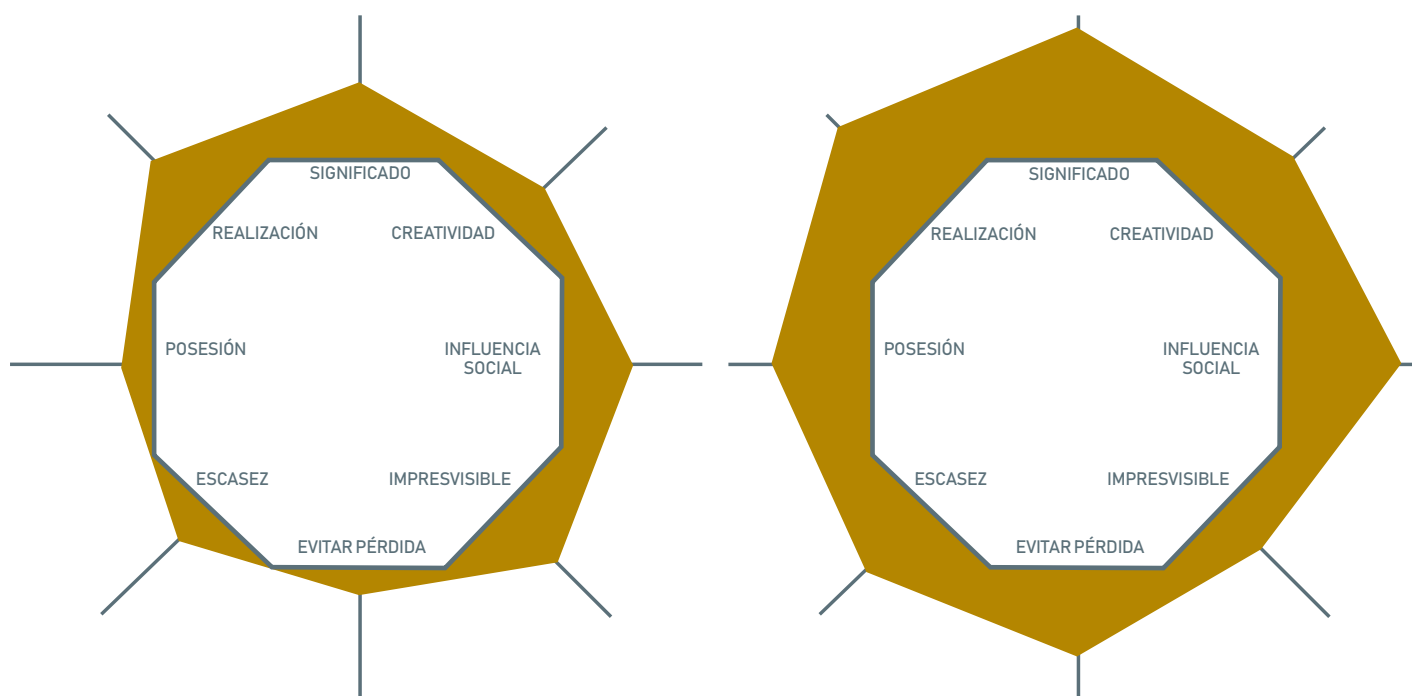
Fig. 22. Elaborado a partir de la propuesta de Yu-Kai-Chou

El modelo nos sirve para valorar en qué situación se encuentran ahora las áreas de artes escénicas y música –especialmente en las unidades vinculadas al INAEM– y cotejar hacia dónde nos gustaría que evolucionase el diagrama con nuestro proyecto. Como vemos, se trataría de expandir su poder en general, de reforzar la significancia, influencia social y poder de realización de estas disciplinas y explotar el miedo a la pérdida o la escasez –muchos son eventos únicos e irrepetibles– para valorar más nuestro patrimonio cultural y artístico. También queremos potenciar la creatividad y los sentimientos de propiedad y posesión, ya que, como venimos insistiendo a lo largo de esta propuesta, se trata también de generar víncu-

lo, de redescubrirnos a nosotros mismos en ese patrimonio, de sentirlo tan nuestro que nos obligue a participar, a implicarnos en su preservación.

El resultado, como podemos observar en la parte derecha de la figura, es un diagrama más abierto y ambicioso, ligeramente inclinado hacia el propósito, la dimensión más comprometida. En cuanto a los ejes, predomina el positivo y se combinan picos de motivación intrínseca y extrínseca.

A continuación, cerraremos el capítulo de gamificación con **el esquema de la plataforma de juego** propuesto por el profesor **Óscar García Pañella**, en el que se recogen la perspectiva temporal del proyecto y sus principales etapas, desafíos y sistema de puntos.



De dónde venimos y hacia dónde vamos

Fig. 23. Nos ponemos metafísicos gracias al esquema de Yu-Kai-Chou para analizar la situación de partida y dónde queremos llegar

El profesor Ramón Aranguren ha sido asesinado en el Teatro de la Zarzuela...

<p>SEPTIEMBRE Onboarding</p> <p>Habrá diferentes "teaser" para cada user type. Al esporádico se le captará con un mensaje cifrado en el reverso de su entrada y una performance. Al acabar el espectáculo una actriz será "reducida" por los miembros de seguridad por gritar cosas sobre no sé que asesinato. Les dice que la clave está en su entrada (es una primera pista). Habrá performance en institutos y en calles muy transitadas y sorteos para los seguidores de la newsletter.</p>		<p>MISIÓN: ¿ERES LO SUFICIENTE LISTO PARA ATRAPAR AL ASESINO?</p> <p>ENE-MAR MEDIA</p> <p>Habilidad: espectador crítico, variado, implicado</p> <p>Habilidad: embajador</p> <p>MOTIVADORES= RAMP</p> <p>MECÁNICAS: explorar, aprender, misterio,...</p> <p>MECÁNICAS: ser un sabio, dominar habilidades...</p> <p>MECÁNICAS: hacer regalos, mejorar...</p>		<p>JULIO Endgame</p> <p>Los usuarios serán esta vez los protagonistas de la performance. Tendrán que ir disfrazados a la última función del teatro, con su pasaporte completo y habiendo respondido ya al enigma ¿Quién asesinó al profesor Ramón Aranguren? ¿Cuál de los sospechosos llevaba el mecherero? La solución se sabrá al final de la representación de la obra</p>
<p>OCT-DIC BAJA</p> <p>Habilidad: visitante, espectador</p> <p>MECÁNICAS: explorar, aprender, misterio,...</p>		<p>ABR-JUN MEDIA</p> <p>Habilidad: embajador</p> <p>MECÁNICAS: hacer regalos, mejorar...</p>		
<p>ELEMENTOS DE JUEGO casa</p>		<p>ELEMENTOS DE JUEGO casa</p>		
<p>ELEMENTOS DE JUEGO casa</p>		<p>ELEMENTOS DE JUEGO casa</p>		
<p>RANKING RELATIVO Y ABSOLUTO</p>				
<p>RECOMPENSAS *Ver nuestro recompensómetro pg.63</p>				
<p>Los usuarios pueden escoger entre la ruta mixta o la 100% analógica (que se basa en los retos que recogen el pasaporte y el cómic de «Asesinato en La Zarzuela» (texto madre). En ambas hay que completar un recorrido por los cinco espacios escénicos del INAEM y ver al final de temporada al menos 10 obras de su repertorio</p>				

-  **multiplicador**
-  **puntos**
-  **logros**
-  **mentores, pistas**

Plataforma «Asesinato en La Zarzuela»
Fig. 24. Modelo realizado siguiendo el esquema del profesor Óscar García Pañella

Como podemos ver en el esquema, el proyecto se estructura en cinco grandes etapas: **onboarding** –con el diseño de diferentes teasers y ganchos adaptados a nuestros user types–, que nos ocupará todo el mes de septiembre, el arranque de temporada; **midgame**, de complejidad y dificultad creciente es el grueso del juego ya que abarca tres periodos diferenciados (tres trimestres) marcados por la progresión del usuario de un simple espectador o visitante a un embajador de las artes escénicas y de la música; y un **endgame**, la gran traca final en la que estarán los elegidos en una gran performance tras la cual se desvelará la respuesta correcta al enigma y, por tanto, quién es el asesino de Ramón Aranguren.

La forma de mantener la fidelidad en el sistema es que cada usuario puede hacerse una cuenta personalizada, elegir su propia ruta de progresión –100% analógica o mixta, ambas incluyen dos retos básicos: visitar los cinco espacios escénicos del INAEM y ver al menos 10 obras de cuatro centros de producción diferentes (para los adultos, en el caso de los estudiantes de bachillerato deben visitar los cinco espacios escénicos y ver al menos cinco obras de tres centros de producción diferentes– e ir cumpliendo desafíos que poco a poco le irán llevando a adquirir nuevas habilidades y conocimientos, por lo que se sentirá más sabios y disfrutarán de la progresión al tiempo que se sienten más implicados con las disciplinas artísticas en las que participan. A medida que progresan en el

sistema y van evolucionando de visitantes a embajadores, irán también progresando peldaño a peldaño en el engima final, sumando pistas que les proporcionan los mentores de forma directa (cada vez que van a una obra de teatro o a un concierto o a un espectáculo de danza) o por méritos de esfuerzo, calculando el rendimiento del usuario acumulando puntos por rondas rápidas, interacción con otros usuarios, etc. La forma más rápida de sumar puntos es asistiendo a un montaje escénico (especialmente si no pertenece al área del clan en el que te has inscrito), superando los retos de exploración (salir de tu zona de confort, visitar los teatros...), valorando obras y creando contenidos (críticas, recomendaciones) sobre las mismas e interactuando con otros usuarios. También nos proporcionarán puntos, aunque menos, la realización de tests de conocimiento, seguirnos en redes sociales, ver vídeos de las unidades, visitar centros de documentación o incluso demostrar que has ido al teatro, aunque no sea del INAEM, o participar en alguno de los festivales que recibe el apoyo del INAEM (Festival de Almagro, Festival de Mérida, Festival de Danza y Música de Granada...). Toda esta actividad satélite será muy atractiva ya que les permitirá ir sumando muchos puntos sin excesivo esfuerzo (y convertirse, por ejemplo, en la persona con más puntos es convertirse también en la persona que ha conseguido una mayor donación para el Centro Nacional de Danza. Pero habrá muchos más premios: sólo tenéis que ver nuestro recompensómetro.

RECOMPENSÓMETRO

Fig. 25. *Elaboración propia

Una sala con tu nombre en el futuro Centro Nac. de Danza

Un abono mixto gratuito para la próxima temporada

Ser autor de una pieza de teatro o inspirador de la misma

Actuar en una obra de teatro

Cursos gratuitos del Centro de Tecnología del Espectáculo

Clases magistrales con primeras figuras

Encuentor VIP en el camerino

Touch tours por los decorados

Fiesta en el palco con tus amigos

Copa gratuita en el ambigú

Descuentos especiales

En cuanto a los retos, aunque adultos y alumnos tienen como objetivo dentro del juego resolver el enigma y recabar todas las pistas posibles para averiguar quién asesinó al maestro, el pasaporte de los adolescentes no es tan exigente en cuanto a asistencia a espectáculos (porque no tienen la misma independencia económica ni horaria que un adulto), pero tiene pruebas compensatorias como la caza de elementos por los espacios escénicos, los lugares donde se inspiraron para crear ciertas obras... Una suerte de Pokemon Go en el que aprenderán elementos de estas disciplinas mientras los cazan a través de

la aplicación móvil. El reto específico de los adultos, además de visitar los cinco espacios escénicos y ver un mínimo de diez obras de teatro a lo largo de la temporada, es el de adoptar a un estudiante para ayudarlo a evolucionar en el sistema, entrar en el sorteo de dos entradas, etc. De este modo, los **retos principales** –completar los pasaportes y resolver el asesinato– se complementan con **retos específicos** –tutelaje y caza virtual– y otros de **menor complejidad**.

Acertijo: epic challenge



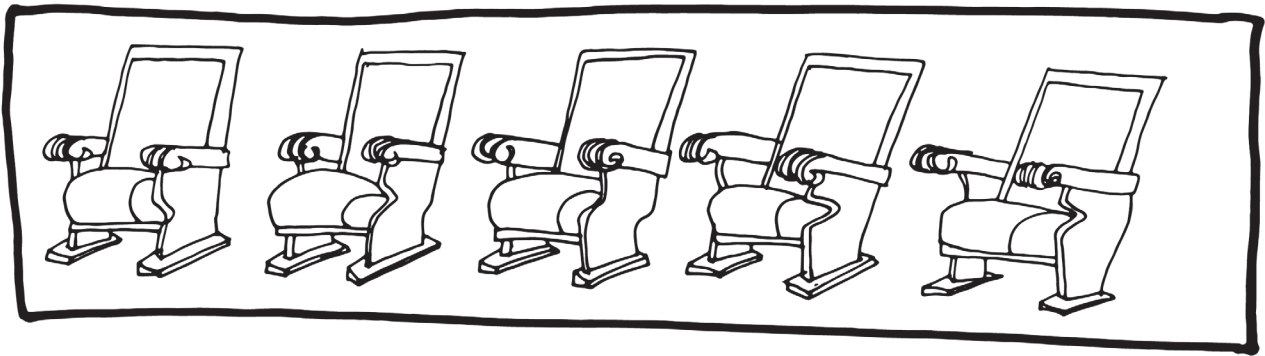
Si has llegado hasta aquí es porque has leído pacientemente o porque has atajado en el camino. En ambos casos, te gustará poner a prueba tu habilidad. ¿A qué soy buena deduciendo? ¿Quieres probar qué tal se te da a ti? Pues aquí va el enigma que los usuarios deben resolver a lo largo

de la temporada. Estas pistas las proporcionan los mentores. Son las 15 esenciales, pero los jugadores más implicados y trabajadores conseguirán pistas extra que facilitarán mucho la resolución de este complejo problema. Aquí, va. ¡Que lo disfrutes!

En las páginas 38-39 encontrarás la lista de personajes. Todos parecen muy distintos, ¿verdad? Pues tienen algo en común: todos han ido al estreno de la nueva temporada en el Teatro de la Zarzuela. Y todos son sospechosos de un crimen: el asesinato de Don Ramón, un apreciado profesor de instituto. ¿Quién tenía el mechero con el que se prendió fuego al palco del maestro? ¡Intenta averiguarlo!

- PISTA 1** Belén está sentada en la **butaca roja**
- PISTA 2** Santiago elegiría la **soga** para un asesinato.
- PISTA 3** Darío está viciadísimo con **Tinder**
- PISTA 4** Natalia ocupa la primera butaca
- PISTA 5** A Alicia le encanta la obra **Los elementos**, de Literes
- PISTA 6** La **butaca verde** está inmediatamente a la izquierda de la **blanca**
- PISTA 7** La persona que ocupa la **butaca verde** flipa con **Spotify**
- PISTA 8** La persona a la que le gusta **Doña Francisquita** lleva un **cuchillo**
- PISTA 9** A la persona de la **butaca amarilla** le encanta **El perro del hortelano**
- PISTA 10** A la persona que ocupa la **butaca central** le encanta **leer**
- PISTA 11** La persona que se troncha con **Tres sombreros de copa** ocupa la **butaca de al lado** del que lleva la **pistola**
- PISTA 12** La persona que lleva el **veneno** está al lado de la que le gusta **El perro del hortelano**
- PISTA 13** La persona a la que le apasiona la coreografía **El zapateado de Sarasate** es muy fan de **Apple**
- PISTA 14** La persona a la que le gusta **Tres sombreros de copa** se sienta **al lado** del que le encanta **Netflix**
- PISTA 15** Natalia está al lado de la **butaca azul**

**Lee en la página siguiente algunas recomendaciones.*



Unos consejos antes de empezar...

–Estás ante una versión reducida de los textos en los que se nos van presentando a los personajes a través de las cartas de pista que entregan los mentores en el juego.

–Para que lo sepas, cada personaje tiene: un nombre, una obra favorita, un arma del crimen y una afición personal (estos elementos son los destacados en negrita en el texto). Además, están sentados en una butaca de un color determinado –aquí salen en blanco porque averiguar de qué color es cada butaca ¡forma parte del juego!–).

–Recuerda que don Ramón apareció calcinado. Tienes que averiguar quién lleva el mechero, para ello deberás saber el “arma” de cada personaje.

–No te líes con las posiciones, no pierdas el tiempo divagando sobre si el texto se refiere a tu derecha o a su derecha o la derecha de Mike Tyson. Toma como referencia este dibujo y tu posición de lectura (es decir, la butaca 1 es la que está en el margen izquierdo).

–Es un acertijo muy complejo. Si no consigues completarlo, puedes echar un vistazo a la página siguiente, donde está la solución, pero fíjate, de momento, sólo en el orden de las butacas. Es una pista valiosísima.

Solución para impacientes



PERSONAJE					
PERSONAJE	NATALIA	DARÍO	BELÉN	ALICIA	SANTIAGO
AFICIÓN	Netflix	Tinder	Leer	Spotify	Apple
OBRA	<i>El perro del hortelano</i>	<i>Tres sombreros de copa</i>	<i>Doña Francisquita</i>	<i>Los elementos</i>	<i>El zapateado de Sarasate</i>
ARMA	pistola	veneno	Cuchillo	<i>mechero</i>	soga

Por deducción, el mechero es de Alicia



Resultados y playtest



Es difícil comprobar realmente la efectividad de la propuesta porque, como venimos advirtiendo, la principal complejidad –y preocupación– para este proyecto es cómo sostener el interés en el juego durante toda una temporada teatral. A pesar de todo, las dinámicas propuestas funcionan en el corto plazo y se ha intentado diseñar una estrategia equilibrada, en la que el usuario no caiga ni en la fatiga, ni en el desinterés a medio o largo plazo. La experiencia de juego en el primer playtest resultó un poco caótica en cuanto al epic challenge se refiere. En primer lugar, había personalizado todos los ítems del desafío de Einstein para adaptarlos al ámbito de nuestro trabajo, pero la lectura de las pistas resultaba demasiado engorrosa, ya que, aparte de los nombres y el arma de asesinato, el resto de la información estaba relacionada con categorías de las artes escénicas y de la música, y hacían que la comprensión fuese más compleja. Por eso, para la segunda prueba, decidí sustituir los nombres de los ciclos favoritos del INAEM por la categoría de aficiones, buscando elementos más cercanos a la realidad de los usuarios, de modo

que fuese más sencillo, ya que la sola lectura de todas las pistas podía ser muy frustrante y provocar más de un abandono. En el segundo playtest detecté otro error: al cambiar la información del color de las butacas por un espacio escénico del INAEM el juego se descompensaba, se perdían las relaciones de proximidad y, por tanto, no había datos suficientes para su relación. Hubo que realizar otros ajustes y, aunque la presencia del organismo

“*Teníamos que idear la fórmula para garantizar que los usuarios más implicados superasen el reto*”

se iba perdiendo, ganábamos en claridad y, por tanto, accesibilidad para los usuarios. En un tercer playtest pudimos comprobar que la solución del enigma era posible, pero demasiado complejo. Teníamos que idear la fórmula para garantizar que los usuarios más implicados superasen el reto. Dar a los usuarios un mapa para ir colocando las pistas, el dibujo de posición

de las sillas o incluso nuevas pistas de relación entre los personajes facilitarían mucho la resolución porque, de mantenerlo sólo con las 15 pistas iniciales, podríamos generar demasiada ansiedad, ya que no había seguridad de que los usuarios más trabajadores y motivados fuesen también capaces de solucionar el acertijo. Al proponerles pistas adicionales que podrán ganar a base de esfuerzo y méritos propios, les damos facilidades –garantizamos que pueden llegar a alcanzar la resolución del epic challenge–, pero les permitimos también que se sientan realizados, ya que las ventajas que adquieren las consiguen con entrega y dedicación.

También realizamos una suerte de playtest chequeando a modo entrevista el interés que tendrían en mi círculo de amigos por un proyecto de este tipo. En primer lugar, me apuntaron la necesidad de que se diese una difusión importante al proyecto, ya que ellos estarían interesados en participar y si no lo hacían sería porque no se habrían enterado. Luego, muchos me señalaron que esta propuesta está “limitada” para residentes en Madrid (*retomaremos este punto las conclusiones). Al preguntarles si les resulta atractiva la idea de ir desarrollando un perfil más crítico y experto a lo largo de toda una temporada teatral, si creen que podrían mantener el interés en el juego, muchos me recordaban que estuvieron años –en

plural– desarrollando sus aldeas de Clash of Clans. No obstante, los que no tenían perfiles tan propensos al juego, sí dudaron más de que pudiesen mantener su interés en un proyecto tan largo sin un “aliado”. Es decir, me apuntaban la importancia de entrar en el proceso con un amigo o amiga con quien compartir la experiencia y que pudiese “tirar de ti” en los momentos de desinterés. Sobre este punto no había reflexionado lo suficiente, a pesar de que es cierto que muchos espectadores aseguran que una de las razones por las que no van más al teatro es porque no tienen con quién asistir. Pese a que el juego tiene un enfoque social potente –incluso permite cruzar gustos y votos para encontrar una “butaca gemela” con quien asistir al teatro–, tengo que considerar para futuras revisiones cómo superar este escollo, ya que para muchas personas será una barrera de entrada en la experiencia el hecho de hacerlo sola.

Conclusiones



«Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» es una ambiciosa propuesta de gamificación y transmedia storytelling pionera en el ámbito de la cultura española.

Tras tímidos ensayos y proyectos piloto, quizá lo más prudente sería intentar realizar una campaña de gamificación en un área muy concreta y en un tiempo determinado, mucho más breve. Sin embargo, esta opción acarrearía resultados cortoplacistas y limitados. Para los objetivos que nos hemos planteado (atraer nuevos públicos, favorecer la circulación de espectadores por los diferentes centros de creación del INAEM y mejorar la imagen del organismo), necesitábamos un proyecto de calado, más complejo y extenso en el tiempo.

En este sentido, pese a las dificultades que pueda entrañar, una primera apuesta por focalizarnos en usuarios de Madrid (prioritariamente espectadores esporádicos de nuestros centros y alumnos de bachillerato de Madrid) nos ha permitido comprobar cómo una apuesta de este estilo concentraría los esfuerzos publicitarios de la institución pero obteniendo mejores resultados, ya que nos ayudaría a generar

un mayor engagement con nuestros públicos de referencia. Es importante mantener una política de comunicación abierta y ofertas de programación muy atractivas para que el proyecto en su conjunto resulte apetecible y motivador a nuestros targets. Es decir, no podemos pretender que la gente visite el Teatro María Guerrero sólo porque les demos un pasaporte que dice que tiene que hacerlo. Hay que plantear las visitas (y todos los retos que

“*En su aplicación definitiva, este proyecto debe diseñarse en paralelo a los contenidos de la temporada*”

requieren un esfuerzo por parte del espectador) como desafíos en los que podrán obtener recompensas de juego (XP), pero también tangibles y reales como, por ejemplo, encontrarse con el equipo de actores que están ahora mismo poniendo en escena *Un bar bajo la arena*, una obra en la que se conmemoran los 40 años del Centro Dramático Nacional y que está

protagonizada por populares y respetados actores, con Pepe Viyuela a la cabeza. En definitiva, no se trata sólo de concentrar los esfuerzos en diseñar una estrategia de gamificación y narrativa transmedia, el día que este proyecto pueda ver la luz y aplicarse, debe diseñarse teniendo en cuenta los contenidos de las temporadas de los centros artísticos y cuál va a ser la oferta de atractivos que vamos a ofrecer a nuestros players. «Asesinato en el Teatro de la Zarzuela» es una carrera de fondo en la que tendemos que sembrar teasers y easter eggs a lo largo de todo el proceso, no sólo en la fase de onboarding. Un proyecto de este calado nos obliga a planificar al detalle cada sorpresa, giro y misterio con el que les diremos a nuestros usuarios “Seguimos aquí mimándoos, ¡no nos abandonéis!” :)

LÍNEAS DE FUTURO

Con el tiempo se podría ir viendo qué unidades necesitan un mayor refuerzo. En esta primera propuesta, dado que el teatro es en sí más popular y concentra a un mayor número de espectadores, hemos focalizado la acción y “premiamos” con un mayor esfuerzo las interacciones con los espectáculos más minoritarios: la zarzuela, la danza, la música clásica... No obstante, una de las líneas de futuro que me parecen más interesantes para desarrollar es la de ampliar el público poten-

cial al que se dirige este proyecto, atrayendo precisamente a personas que viven fuera de Madrid y Barcelona, los dos grandes núcleos urbanos que concentran por sí solos más de la mitad de la actividad escénica del país. Habría que trabajar en políticas de descuentos para desplazamientos y viajes, potenciar multiplicadores de puntos por cada kilómetro de desplazamiento, etc. Asimismo, como el propio INAEM está en pleno proceso de reforma –y uno de los aspectos que se pretende mejorar es hacerlo más flexible para aumentar las giras de las unidades de producción–, también se valorará generar una propuesta de gaming específica para los posibles usuarios de nuestra plataforma que viven en la periferia. Lo que está claro es que gracias al poder del transmedia storytelling y de la gamificación podemos hacer que las distancias se recorten y se conviertan, incluso, en una ventaja competitiva.

Bibliografía



- GUBER, Peter (2010): ***Storytelling para el éxito***
- MANRIQUE, Víctor: <http://www.epicwinblog.net/2014/11/the-35-gamification-mechanics-official.html>
- SALMON, Christian (2008): ***Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes***
- SCHELL, Jesse (2008): ***The Art of Game Design***
- TEIXES, Ferrán (2015): ***Gamificación. Motivar jugando***
- Anuarios SGAE**: <http://www.anuariossgae.com/home.html>
- Blog IBS School**. Tipos de jugadores en gamificación: Teoría Bartle. <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/tipos-jugadores-gamification-2/>
- Memoria anual INAEM** <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/artesescenicas/memorias-anuales/MEMORIA-ANUAL-2016.pdf>
- Informe Ticketea**: <http://pro.ticketea.com/estudio-habitos-teatro-2017-quien-va-al-teatro/>
- Balancing y mapeo**: <https://www.alaluzdeunabombilla.com/2016/07/19/el-equilibrio-de-la-diversion/>
- Octalysis**: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/>



Érase una vez...
una escena del crimen

[Portada alternativa para los que prefieren empezar por el final]