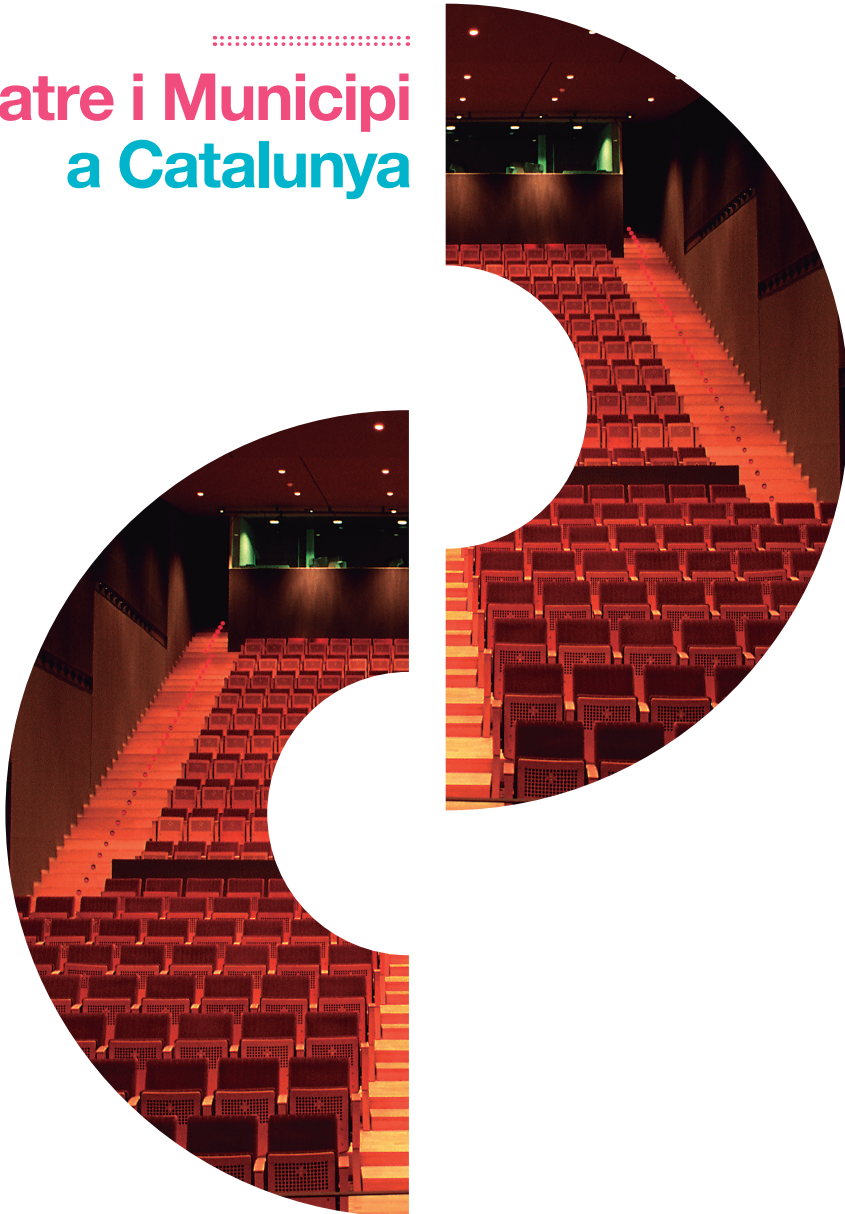


.....

# Teatre i Municipi a Catalunya



Diputació  
Barcelona

| Institut del Teatre

.....

# Teatre i Municipi a Catalunya

.....

**Jornades de Teatre i Municipi**

**3 i 4 de desembre de 2013**

Institut del Teatre, Terrassa

Teatre Alegria



## Jornades Teatre i Municipi

**Idea i definició:** Jordi Coca

**Comissió de continguts de les Jornades:**

Jordi Bertran, Jordi Coca, Carles Cugat, Ferran Madico, Eduard Miralles, Àngels Nogué, Valentí Oviedo, Carles Ribell, Mònica Ruz, Mireia Sabaté, Margarida Troguet i Pep Tugues.

**Coordinació:** Àngels Nogué

**Producció:** Eulàlia Conangla i Maria Guillén

**Imatge i comunicació:** Jordi Aubach

**Suport tècnic i audiovisual:** Jose Muñoz Llergo i Jordi Planas ESTAE

**Fotografies:** Jordi Parra

Cal agrair a tot l'equip organitzador del centenari, amb el seu comissionat, Jordi Coca, al capdavant, l'esforç i l'entusiasme amb els quals van fer possible que aquesta iniciativa es pogués dur a terme en condicions satisfactòries.

**Edició a cura d'**Eduard Miralles

**Edició i producció:** Gabinet de Premsa i Comunicació de la Diputació de Barcelona

© de l'edició: Diputació de Barcelona

**Primera edició:** maig de 2016

**Disseny:** Txema Morales

**Impressió:** Agpograf

Dipòsit legal: B 10093-2016

# Índex

---

Presentació de Mercè Conesa i Pagès	7
Presentació de Magda Puyo	9
<b>Salutacions institucionals</b>	10
<b>Presentació de les jornades</b>	16
<b>Informe previ</b>	18
Eduard Miralles. “Els espais teatrals municipals a Catalunya: una reflexió necessària”	
<b>Programació i producció</b>	31
<b>Conferència:</b> Xavier Albertí. “Teatre i identitat col·lectiva”	
<b>Ponents:</b> Jaume Antich, Jaume Colomer, Jaume Mascaró, Magda Puyo i José Luís Rivero	
<b>Debat</b>	
<b>Moderadora:</b> Marta Monedero	
<b>Convidats fila zero:</b> Antònia Andúgar, Hermann Bonnín, Jordi Duran, Ramon Ferrer, Jordi Giramé, Pepelú Guardiola, Josep Lluís Marcé, Pep Pla, Carne Portaceli i Borja Sitjà	
<b>Conclusions:</b> Ferran Madico i Margarida Troguet	

---

## Gestió i finançament

70

**Conferència:** Xavier Marcé. “La gestió dels teatres municipals: una mirada autocrítica”

**Ponents:** José María Álvarez de Lara, Xavier Castañer, Joan Oller i Salvador Sunyer

### Debat

**Moderador:** Xavier Cubeles

**Convidats fila zero:** Toni Albadalejo, Tere Almar, Anna Rosa Cisqueuella, Beatriu Daniel, Pietat Hernández, Esteve León, Marta Montalbán, Cristina Salvador i Rafa Zueco

**Conclusions:** Valentí Oviedo i Pep Tugues

---

## Funció social dels teatres

107

**Conferència:** Xavier Antich. “El retorn social de la cultura”

**Ponents:** Tena Busquets, Manuel Delgado, José Sanchis Sinisterra i Ramon Simó

### Debat

**Moderadora:** Begoña Barrena

**Convidats fila zero:** Catherine Allard, Lurdes Barba, Toni Casares, Sònia Gainza, Eva Garcia, Antonio Monegal, Marta G. Otin, Frederic Roda, Josep Rodri i Carme Tierz

**Conclusions:** Jordi Bertran i Carles Ribell

---

## Conclusions

150

Lectura per Ferran Madico

---

## Cloenda

153

Joan Carles Garcia Cañizares

---

## Currículums

156

## Recull d'imatges de les jornades

160

.....

**“No hi ha cap vent favorable  
si no se sap a quin port et  
dirigeixes”**

(Arthur Schopenhauer)

.....

**“Xànties: Amo, dic allò  
que sempre fa riure els  
espectadors?”**

(Aristòfanes: *Les granotes*)

.....

**“Crec que estan canviant coses,  
no necessàriament a partir  
d’iniciatives institucionals, sinó  
a partir d’aquesta efervescència  
de les lluernes que van encenent  
llumetes fugaces allà on no  
arriben els focus del poder”**

(José Sanchis Sinisterra)



Dins la seva llarga i rica tradició cultural, Catalunya té una especificitat remarcable: la que vincula el teatre amb els pobles i les ciutats. Les nombroses companyies i associacions d'aficionats que assagen i fan representacions per tota la nostra geografia, així com les festes locals que tan sovint destaquen pels seus espectacles populars, de caire dramàtic o còmic, amb personatges popularitzats pel temps, amb danses que remetent a costums i situacions ben arrelades, són només un parell d'exemples d'aquesta forta identitat cultural que el món de l'escena ha contribuït a crear en tants municipis del país. És per això que no ha de sorprendre que fos precisament una administració municipalista com la Diputació de Barcelona la que impulsés una estructura cultural d'abast nacional com l'Institut del Teatre, creat el 1913 amb el nom d'Escola Catalana d'Art Dramàtic per Enric Prat de la Riba, aleshores president de la Diputació de Barcelona i, l'any següent, flamant president de la primera eina d'autogovern del país en l'època contemporània: la Mancomunitat de Catalunya.

D'aleshores ençà, l'Institut del Teatre ha desenvolupat una trajectòria llarga, constant i valuosa, i ha aconseguit un reconeixement internacional, refermat sobretot a partir del seu relançament al final de la dictadura franquista. De manera paral·lela, en les últimes dècades, la recuperació democràtica ha portat els governs locals a desplegar una tasca intensa d'impuls i suport a la varietat de formes i expressions de l'escena del país: des del teatre de carrer, popular i de protesta, als espectacles familiars, de la dansa tradicional a la contemporània, etc. No es pot entendre la puixança del teatre i la dansa catalanes, amb un prestigi reconegut arreu del món, sense aquest treball realitzat per les administracions locals i que té un altaveu privilegiat en la xarxa d'espais escènics municipals.

Podem parlar, doncs, amb tota propietat, d'un sòlid binomi teatre-municipi. Els governs locals han tingut un paper important en la rehabilitació d'equipaments públics i en la construcció d'altres de nova planta. Aquest espais locals, que sovint integren diverses funcions culturals i socials, com les de biblioteca, teatre i museu, s'han convertit en veritables cases de cultura, en centres cívics, en llocs fonamentals en la vida quotidiana dels nostres pobles i ciutats.

A partir d'aquesta important contribució del món local al desenvolupament de la cultura i, en especial, de les arts escèniques, volem enfrontar el futur comptant amb les nostres fortaleeses, entre les quals l'Institut del Teatre, consolidat com l'escola d'arts escèniques més important i més antiga d'Europa, s'erigeix en bandera i referència del món del teatre i la dansa. En l'horitzó de canvis que és el gran repte actual del sector, la Diputació també hi vol ser present, aportant coneixement, bones pràctiques, reflexió i recursos, ara potser més estratègics que logístics, perquè és el moment de, disposant ja del fons, saber donar-li la forma adequada. I hi volem ser presents amb uns principis molts clars. Sent pioners, innovadors, creatius. Sent professionals, utilitzant de la millor manera els nostres recursos i servint-nos de les eines més adequades i eficaces. Volem ser propers, estar al costat de la gent, de la societat, dels creadors i dels professionals del sector cultural, comptant amb les veus i les instàncies més competents i autoritzades. I volem ser flexibles, adaptant-nos als reptes i a les exigències d'aquesta nova etapa. Perquè, com remarca la frase atribuïda a Darwin, l'espècie que sobreviu no és la més forta ni la més intel·ligent, sinó la que s'adapta millor als canvis.

És amb aquest esperit que, en encetar aquestes pàgines que obren moltes portes i suggereixen noves vies per tirar endavant, vull refermar el compromís de la Diputació de Barcelona per sumar-se a noves iniciatives i per donar suport a la tasca que compartim amb el món de l'escena als pobles i ciutats del territori.

### **Mercè Conesa i Pagès**

[Presidenta de la Diputació de Barcelona i Presidenta de la junta de l'Institut del Teatre](#)



.....

En el seu dia, la comissió de continguts de les jornades sobre teatre i municipi a Catalunya va tenir l'amabilitat de convidar-me com a ponent, com a directora teatral i professora de l'Institut. Ara és un goig prendre part com a directora general de l'Institut del Teatre en la presentació en societat d'aquest volum que feliçment tenim entre mans i que aplega les aportacions, els debats i les conclusions del procés de reflexió que va tenir lloc a Terrassa a finals de l'any 2013. Malgrat els avenços derivats de les tecnologies digitals, l'exercici d'editar un llibre és un procés que demana temps, un lapse inevitable que sovint s'amplia per inèrcies i burocràcies de signe divers. En aquest cas, considero que els continguts de la present publicació no han perdut en absolut vigència ni interès, sinó tot el contrari. Els teatres municipals segueixen sent pedra angular del sistema (sistema pendent, o sistema absent, si ens atenim a la literalitat del debat) teatral i cultural del nostre país. I la necessitat de reinventar la seva funció continua estant pendent.

El llibre que encapçalen aquests mots no és un manual, ni encara menys un vademècum. Dibuixa escenaris, passats i futurs, planteja temes i problemes ben actuals i apunta o esbossa vies de millora i possibles solucions. Qui les busqui trobarà eines de diagnosi i de pronòstic per saber on s'és i obrir noves vies per continuar la trajectòria empresa pels teatres municipals catalans. Però no és en absolut un repertori de fórmules màgiques ni de receptes magistrals. Les diverses aportacions reiteren algunes constants que necessàriament ens han de fer pensar i obrar en conseqüència: posar la ciutadania al bell mig del projecte teatral local, establir espais permanents de diàleg i intercanvi entre el sector públic i el sector privat, apostar per crear un sistema teatral català sense menystenir la importància de continuar el treball en xarxa, transformar les relacions entre educació i arts escèniques, des de la competència fins a la complementarietat...

El procés en el qual, vist en perspectiva, s'inscriu aquest exercici té encara un cert camí a recórrer: si d'un grup de treball, en surten unes jornades, i d'unes jornades, se'n deriva una publicació, la manera raonable i sostenible de tancar encertadament el cercle virtuós fóra traslladar el coneixement generat a la realitat del territori en forma d'innovació i d'experimentació. En el gruix dels articles del llibre s'insisteix a bastament en la necessitat de fer un cert treball de laboratori i de crear instàncies que el puguin fer possible. No cal dir que, a l'inici del seu segon centenari, l'Institut del Teatre vol contribuir en la mesura del possible a aquest procés, liderat des del món local, tot intentant ser un bon company de viatge.

**Magda Puyo**

Directora general de l'Institut del Teatre

# Salutacions institucionals

Vinc en representació d'allò que en diem el "món local", de l'Associació Catalana de Municipis i de la Federació de Municipis de Catalunya. També, si m'ho permeteu, represento un ajuntament especialment compromès amb el que són les arts escèniques i musicals, per tal d'intentar que en aquestes jornades no perdeu de vista una perspectiva que, ben segur, teniu molt clara, però que entenc que és fonamental de cara als desafiaments que heu identificat i que voleu tractar avui: la perspectiva del municipi com a actor determinant, encara que probablement amb un grau molt diferent en funció de la localitat que es tracti, en les polítiques públiques de cultura i molt singularment en les polítiques que tenen a veure amb la gestió, producció i difusió de totes les arts escèniques i musicals. Només per donar-vos una dada que, ben segur, ja coneixeu relativa a l'any 2011, el municipalisme a Catalunya representa de llarg l'esforç més important del que significa la inversió en cultura en termes absoluts al nostre país. Si l'any 2011 la Generalitat, per exemple, hi va destinar uns 325 milions d'euros, només els ajuntaments vam destinar-hi 583 milions, als quals caldria afegir els 117 milions que el món local va aportar a través de les diputacions. Per tant, i malgrat que el món local efectivament és molt divers, i, en conseqüència, el mapa de les polítiques, els continguts i els equipaments respon a aquesta diversitat i complexitat, som, de fet, el primer actor en inversió i en recursos materials, humans i econòmics que fa possible les polítiques culturals d'aquest país.

És per això que només podem abordar els àmbits que us proposeu en aquestes jornades, que seguirem amb especial atenció, sobretot aquells que tinguin a veure amb el Fòrum de l'SPEEM i que són conseqüència directa de les polítiques, només els podem abordar, dic, des de la idea de la col·laboració i la cooperació des de la mateixa banda de la trinxera. És a dir, només d'aquesta forma, si entenem que formem part del mateix, que hem de cooperar i que hem de col·laborar en la forma com hem d'abordar tots aquests desafiaments des del món local i des dels diversos actors, podem promoure models adequats a cada una de les realitats que són a la base de l'acció pública i que justifiquen, especialment de cara al ciutadà, les inversions que hi destinem, tot conjurant errors que acaben erosionant no només el paper de les institucions, sinó també el paper i el sentit de la política cultural pública. Per tant, ens convé que, més enllà de les estretors, les misèries i els problemes actuals, fem un esforç per tal de mirar el futur i identificar les bases des de les quals es pugui construir aquest futur, i que aquestes bases siguin més sòlides que ara.

Avui dia parlar de solidesa no és tant parlar de solidesa física, parlar d'equipaments, que ja els tenim, i ben dotats (no en va al país hi ha una xarxa gens menyspreable d'espais per a la cultura), ja no es tracta tant de la solidesa dels equipaments materials sinó, si m'ho permeteu, dels immaterials, és a dir, de la creació per davant de la construcció, dels públics, dels creadors, dels professionals, dels tècnics... De tot allò que té a veure amb els clústers de les arts escèniques i del públic que és capaç de valorar-les, consumir-les i enriquir-se'n. Vet aquí el desafiament que jo us vull traslladar des del món municipal i us demano que el tingueu present al llarg de les reflexions que fareu en aquestes jornades, desitjant-vos que siguin molt profitoses.

**Carles Puigdemont**

President de la comissió de cultura i llengua de l'Associació Catalana de Municipis (2011-2015), i alcalde de Girona (2011-2016). Actualment, president de la Generalitat de Catalunya

En primer lloc, sigueu benvinguts i benvingudes a la ciutat de Terrassa. Hi ha dies que comencen millor que d'altres, i ja veig que avui i demà seran dos bons dies perquè aquí, al Teatre Alegria de Terrassa, moltes de les persones que sabeu de teatre al nostre país posareu en comú les vostres idees i els vostres coneixements per tal de repensar el futur dels teatres als nostres municipis. Per tant, seran uns dies de feina i de reflexió al voltant d'una part essencial de la cultura a Catalunya com és el teatre i és la xarxa d'equipaments municipals que porten les arts escèniques a prop dels ciutadans i les ciutadanes, i que afavoreixen, per tant, la democratització de l'oferta cultural.

En aquesta sala, per tant, hi ha reunit molt coneixement, molt talent i molta experiència. No cal dir que, sobre teatre, en sabeu vosaltres molt més que ningú. Així doncs, els alcaldes i les alcaldesses, i els regidors i regidores de Cultura dels diversos municipis, hem d'escoltar atentament les idees i propostes que sortiran d'aquestes Jornades de Teatre i Municipi, hem de saber aprofitar-ho i transformar-les en polítiques teatrals, no només a escala de ciutat, sinó, sobretot, també, a escala de país, i en aquest sentit el que voldria és agrair a la Diputació de Barcelona i a la Generalitat de Catalunya que hagin triat Terrassa com a seu de les Jornades i del Fòrum d'Equipaments. Penso que no és una casualitat, aquesta és una ciutat amb una trajectòria teatral molt destacada i molta vitalitat cultural, en part gràcies a la feina que han fet durant molts anys tant els professionals del sector com les diverses administracions, i això fa que aquesta ciutat des de fa molts anys sigui un autèntic motor cultural de primer ordre. I he de dir que en aquesta ciutat sentim un orgull especial pels nostres equipaments culturals, com és el cas d'aquest Teatre Alegria, també del Teatre Principal, que vàrem recuperar ara fa quatre anys i que és molt a prop d'aquí, equipaments funcionals i polivalents que aixopluguen part de la història industrial de Terrassa, elements patrimonials del modernisme industrial o fragments del paisatge urbà que hem preservat també com a símbols de la nostra identitat. Tot això és fruit d'inversions públiques ben orientades gràcies a una correcta política cultural, gràcies a això els nostres equipaments culturals han adquirit un paper social creixent, han acollit activitats molt diverses i han apropat la cultura a la gent, és a dir, han democratitzat l'accés a la cultura i ho han fet de veritat, i no només de paraula.

És cert que si ens posem a repensar els teatres municipals les possibilitats que se'ns poden obrir en aquests moments són immenses. És transcendental veure com encarem un moment històric i econòmic enormement complicat al conjunt del país i a cadascun dels nostres municipis. És veritat també que en aquests moments les prioritats d'ajuntaments progressistes, com és el cas del de Terrassa, són les persones, i això vol dir apostar per polítiques socials, per l'educació i per les polítiques de reactivació econòmica. Ara bé, no tota la gestió ni tota la política municipal s'acaben aquí. Hem de dir que la cultura a Terrassa ocupa també en el nostre ajuntament un lloc molt destacat i prioritari, que contrasta amb la duresa de les retallades en aquest camp a escala estatal i autonòmica o amb la penalització de la cultura a través dels impostos. Hi ha moltes maneres d'adaptar-se i sobreviure a la crisi, i nosaltres hem trobat fórmules planejades amb sensibilitat i compromís que ens estan fent resistir i no perdre oferta cultural ni perdre qualitat, com intentem expressar amb el nostre lema "A Terrassa la cultura no s'atura", perquè la cultura no és un luxe, la cultura és una riquesa, la cultura no és una riquesa prescindible, és una

inversió de futur, capaç de fer-nos millors persones, més lliures, més feliços, però també (i en aquests moments de dificultats ho hem de remarcar especialment) és un element de promoció econòmica per tal de crear feina i crear també oportunitats de negoci. Per tant, la cultura, a més de la seva funció més social i democratitzadora, és un extraordinari motor econòmic. Però en aquests moments, i penso que també és una bona ocasió per dir-ho, aquí al nostre país hi ha una tendència preocupant a maltractar-la, a castigar-la amb l'IVA aquest que ha imposat el Govern espanyol, a forçar el tancament d'empreses, a empènyer molts creadors i molts treballadors del sector a l'atur, a reduir pressupostos culturals, perquè són els que aparentment causen menys impacte... i ja estem veient els inquietants efectes laborals i econòmics de tot plegat: l'increment de l'IVA, per exemple, pot suposar la reducció de 530 milions d'euros en els ingressos de taquilla, la pèrdua de 4.500 llocs de treball directes i el tancament del 20 % de les empreses de la indústria cultural. També és extremadament inquietant l'impacte profund d'aquestes polítiques anticulturals a mig termini: menys cultura comporta menys democràcia, menys llibertat, menys emancipació de les persones; menys cultura comporta menys igualtat social i, en conseqüència, més injustícia social.

Per tant, d'aquestes jornades tots i totes n'esperem molt, esperem molta energia, vitamines per a la cultura i les indústries culturals, esperem noves idees i reptes que sobretot ens donin esperança i horitzons de futur, perquè el teatre en concret, i els teatres municipals en particular, han de ser els escenaris on passin aquestes noves coses, on potenciem el seu caràcter de motors cívics i culturals. Així doncs, espero que aquestes jornades i el Fòrum siguin ben profitosos per a tothom, i no només per als que els esteu fent possibles, sinó per a tota la societat en general, i aprofito també l'avinentsa per felicitar l'Institut del Teatre en la celebració del seu centenari i per agrair la seva contínua i estreta implicació, des de fa molts anys, amb la ciutat de Terrassa. Moltes felicitats per aquesta efemèride tan remarcable i moltes gràcies a tots i a totes per treballar sense descans per tal que la cultura no s'aturi i no abaixi mai el teló.

**Jordi Ballart**

Alcalde de Terrassa

Quan a principi d'any vam començar a preparar els projectes que havíem de desenvolupar des del Departament de Cultura, n'hi havia un que era clau, perquè no s'havia acabat de desplegar des de l'any 2010 i ens ajudava molt a visualitzar el país que tenim, les seves infraestructures i, a través d'aquestes infraestructures, quines eren aquelles activitats creatives que s'hi duen a terme i que acabaven arribant al públic. El Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM) és un sistema regulat per un decret, on es marquen una sèrie de tipologies d'equipaments a partir de les seves característiques, amb el propòsit de conèixer el país pel que fa a estructures i recursos culturals en l'àmbit municipal. Nosaltres el vam començar a desplegar a partir del mes de febrer a través d'una taula institucional i una taula tècnica, de caràcter molt més executiu, la qual s'ha dedicat a impulsar uns grups de treball que aborden temes tan essencials i tan sensibles com les relacions entre el finançament de les diverses administracions: la Generalitat, les diputacions i els ajuntaments; o la creació, fidelització i gestió de públics; els requeriments tècnics necessaris per a un equipament a l'hora de garantir que totes aquelles produccions que arriben, des del que anomenem "grans equipaments nacionals", puguin tenir aquella presència de debò al territori que sovint s'ha trobat a faltar.

Es tracta, per tant, d'un sistema que al llarg d'aquest any ens ha permès visualitzar com podem caminar de cara al futur, i això ho hem fet amb grups de treball molt transversals, amb participació de gent de diversos àmbits, des de la creació fins a àmbits molt més tècnics, des de l'administració de la Generalitat fins a les associacions o les entitats sense ànim de lucre que gestionen alguns equipaments locals. Les conclusions que s'han obtingut al llarg de tot aquest any de treball i d'intensa feina es faran públiques al Fòrum del Sistema d'Equipaments Escènics i Musicals, que permetrà, a més, fer valer tota la feina de fons i de reflexió que es durà a terme prèviament, a les Jornades de Teatre i Municipi.

Hi ha canvis profunds, canvis importants que afectaran el futur més immediat i que explicarem al llarg del Fòrum, perquè tenim clar que no podem parlar de grans projectes a mig termini, sinó que la situació ens obliga a adoptar decisions meditades i parlades, però ràpides i a curt termini. Demà us ho explicarem i també a la resta de programadors, regidors i tècnics de Cultura d'àmbit municipal convocats al Fòrum. Quan vam preparar la present sessió, un dels punts claus de l'any pel que fa a la política en l'àmbit de les arts escèniques i la música d'arreu del país, vam veure que coincidia en dates amb la trobada destinada a parlar sobre teatre i municipi que l'Institut del Teatre estava preparant amb motiu del seu centenari. Aquí, doncs, trobem un altre exemple de col·laboració: ens vam trobar amb la més àmplia i generosa disponibilitat de tot l'equip de l'Institut del Teatre per treballar plegats, que els temes que es toquessin fossin compatibles i que, per tant, poguéssim aprofitar els recursos i demostrar que entre administracions també podem ser eficients, treballar plegats i mostrar que els resultats poden ser molt positius. Gràcies, per tant, a tot l'equip de la commemoració del centenari de l'Institut del Teatre per haver fet possible que això fos tan fàcil. Felicitats per la celebració i molt bona feina.

## **Jordi Sellas**

Director general de Creació i Empreses Culturals del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya (2013-2016)

Ens trobem en la inauguració d'aquestes Jornades de Teatre i Municipi, que volen expressar la relació que sempre han tingut, tenen i continuaran tenint aquestes dues realitats. En efecte, des dels municipis s'intenta "sostenir" una part significativa del pes que suposa la promoció del teatre. Nosaltres, des de la Diputació, ho fem, i ja fa cent anys, mitjançant l'Institut del Teatre, un clar referent en un país que viu i que estima el teatre, un país ple de companyies professionals i *amateurs*. En resposta a aquesta inquietud artística tenim al territori un nombre significatiu d'equipaments escènics municipals que poden acollir espectacles musicals i teatrals. Les commemoracions que hem anat duent a terme en la celebració d'aquest primer centenari de l'Institut del Teatre no volen ser només una mirada a la seva trajectòria històrica, sinó també una activa reflexió sobre la realitat actual per tal de reforçar i de fer avançar aquesta trajectòria davant dels reptes de futur.

Aquest és l'encert del plantejament d'unes jornades que reconeixen la vitalitat escènica als nostres pobles i ciutats i que aspiren a abordar com es poden gestionar millor els equipaments escènics en una etapa carregada de dificultats i, alhora, també, d'expectatives. Vull felicitar els organitzadors pel fet d'haver creat un programa amb un cartell de ponents i uns temes a debat que garanteixen el rigor i l'èxit d'aquesta iniciativa. Com a president de la Diputació, vull garantir el compromís i el suport del món local a un sector en què entitats públiques i empreses privades treballen conjuntament amb un objectiu comú. El futur del país no es pot entendre sense una aposta ferma pels valors socials de les arts escèniques i de la música. Per tant, potenciar la difusió i l'expressió de la cultura és un mitjà de primer ordre per tal d'enfortir la consciència col·lectiva. Estic convençut que aquestes jornades serviran per cercar amb més fermesa un futur per a les nostres arts escèniques i musicals.

### **Salvador Esteve i Figueras**

President de la Diputació de Barcelona (2011-2015) i alcalde de Martorell (1987-2003 i 2007-2015)

# Presentació de les jornades

Les Jornades de Teatre i Municipi formen part del programa d'actes del centenari de l'Institut del Teatre. Atès el dur període econòmic i social que estem vivint, vam concebre de bon començament un centenari mancat de focs d'artifici i de coets de qualsevol mena. Ben al contrari, tots els seus ingredients han estat pensats amb dos mòbils: reivindicar allò que som i allò que hem estat com a Institut del Teatre i, d'altra banda, exercir de rampa de llançament o de trampolí per a nous projectes i compromisos de futur. D'aquí, aquestes Jornades de Teatre i Municipi, no en va els teatres municipals són la base del sistema nacional de teatre, del qual l'Institut forma part, i no en va els teatres municipals són un objectiu preferent de la política cultural de la Diputació de Barcelona, a través de la seva àrea de Cultura, cosa que també fa seva l'Institut del Teatre.

Avui no celebrem només aquesta jornada, sinó que, a continuació, seguirà el Fòrum del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya, organitzat per la Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya, en un exercici de coordinació institucional molt convenient i especialment adequat als moments que vivim. Crec que serà un fet molt fecund, que multiplicarà una cita els efectes de l'altra.

Els teatres municipals, com tot, estan avui en transició. Una transició que, com acostuma a passar, és incerta. Podríem dir que l'única certesa és que res no tornarà a ser com abans. En aquest sentit, és fonamental superar inèrcies, mirar lluny, esmolar l'enginy, inventar i concertar voluntats i esforços, de manera que siguem capaços de conjuguar qualitat i sostenibilitat. Aquesta és la finalitat de les presents jornades: tractar de girar full, de fer un cert balanç del camí fet pels teatres municipals, però alhora començar a escampar les boires i escatir quines són les claus del futur per al qual ens hem de preparar. En aquest sentit, l'estructura de les jornades, com sabeu pel programa, preveu tres capítols: un sobre programació i producció, un altre sobre gestió i finançament i un tercer sobre la funció social dels teatres municipals, amb tres conferenciants "de categoria", Xavier Albertí, Xavier Marcé i Xavier Antich, amb els quals compartim també avui el dia del seu sant.

Tres conferenciants, tretze ponents, trenta convidats de fila zero, més de dos-cents cinquanta inscrits i, per començar, un informe general previ a càrrec d'Eduard Miralles, un dels grans experts en polítiques culturals, de l'escola de Quim Franch, Eduard



Delgado i Alfons Martinell, pioners en l'àmbit de les polítiques públiques i la cultura. Eduard Miralles va ser director del Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) entre els anys 1996 i 2004, ara és president de la fundació Interarts, consultor d'institucions internacionals i autor de nombrosos escrits sobre el tema, mai no aplegats en un llibre, com tampoc ho han estat els nombrosos textos de Franch, Delgado o Martinell, enmig precisament d'un desert editorial sobre la qüestió. No només en aquest camp, sinó en tots, és vital fixar el coneixement assolit, per tal de no condemnar-nos a estar inventant reiteradament la sopa d'all. Una assignatura pendent important; els ho devem i ens ho devem. Em sembla que té sentit avui deixar-ne constància, abans de començar, per si algú pot fer-hi alguna cosa.

**Jordi Font**

Director general de l'Institut del Teatre (2002-2015)



## **Informe previ**

# **Els espais teatrals municipals a catalunya: una reflexió necessària**

**Eduard Miralles**

Sens dubte, els teatres municipals constitueixen un dels fenòmens més significatius pel que fa al desplegament de les polítiques locals a Catalunya al llarg d'aquests gairebé trenta-cinc anys d'ajuntaments democràtics, fins al punt de poder-se afirmar sense embuts que la seva importància transcendeix l'àmbit de les polítiques municipals per a la cultura. Tanmateix, intentar descriure el panorama d'aquesta tipologia d'equipaments (què són, com són, què fan, etc.) implica fer front a una heterogeneïtat que a voltes pot semblar excessiva. Tot i que podem afirmar l'existència d'una modalitat arquetípica d'equipament escènic (el teatre municipal de nova planta, arquitectònicament exempt, gestionat directament per l'Ajuntament i amb un volum més o menys considerable de recursos propis), aquesta tipologia conviu amb un amplíssim nombre de variants: teatres rehabilitats, espais escènics que formen part d'un centre cultural que també disposa d'altres serveis o, fins i tot, que estan ubicats a la mateixa casa consistorial, sales que pertanyen a entitats culturals o a l'església i un nombre indeterminat de fórmules de conveni, cogestió, autogestió, etc.

Els teatres municipals, com a espais públics per a la cultura, gaudeixen i pateixen una doble identitat: si, d'una banda, són una eina, un instrument o un contenidor susceptible de donar aixopluc a una varietat més o menys extensa d'activitats vinculades amb l'espectacle en viu i amb la cultura que es representa, també són un monument, una fita en l'espai del poble o la ciutat a la qual pertanyen, que acostuma a acumular nombroses marques d'identitat pel que fa a allò simbòlic. Si el teatre, juntament amb la biblioteca i el museu, configuren aquesta trilogia d'equipaments que són valorats per la ciutadania, independentment del fet que els utilitzin o no, per un valor simbòlic (és a dir, com a monument) que en ocasions pot arribar a ser tan o més important que el seu valor funcional (és a dir, d'instrument), el teatre, a més, ha estat des de temps immemorials l'espai de la imaginació i de la paraula, del cant i del crit, de la llibertat d'expressió i de la democràcia per excel·lència. D'aquí, potser, la seva importància com a exponent i factor de legitimació de les noves institucions públiques, especialment a escala local.

Aquesta circumstància s'ha acabat fent particularment palesa al llarg dels darrers quatre o cinc anys. La crisi estructural, que no només és econòmica, que estem patint aproximadament des de l'any 2008 i que s'ha manifestat d'una forma particularment punyent a escala local (Bauman diu que l'espai local s'ha convertit en l'abocador de tots els problemes d'abast global) constitueix una conjuntura que interactua amb una altra situació no menys important: allò que, en termes de política cultural, podríem considerar un final de cicle, o fins i tot l'esgotament del model vigent. Al llarg de poc menys de trenta anys el nostre país i les seves institucions han fet un esforç d'*aggiornamento*, actualització o posada al dia en el sector de la cultura que ha requerit, a ritme d'esprint, cremar etapes a gran velocitat. Probablement la fi d'aquesta "normalització" accelerada, i la incertesa que suposa el trànsit cap a una nova situació de "normalitat", ha coincidit cronològicament amb la crisi estructural que travessem, fent l'efecte d'una doble crisi, si no d'una crisi elevada al quadrat. La situació, sigui com sigui, ens ha conduït al llarg dels darrers temps i amb excessiva freqüència a qüestionar-nos allò que havíem estat fent, especialment en el terreny de les grans inversions en infraestructures, fins a generalitzar potser en excés la incertesa sobre els diners invertits o sobre el temps perdut. També en el cas dels teatres municipals.

La present reflexió sobre els espais teatrals municipals a Catalunya parteix d'un supòsit innegociable: el parc d'equipaments construïts o rehabilitats al llarg de tots aquests anys constitueix a hores d'ara un actiu fonamental, i no pas una rèmorja insalvable, que hem d'aprendre a gestionar no com una amenaça, sinó com una oportunitat. La qual cosa, evidentment, requereix revisar críticament el camí recorregut per tal de poder seguir endavant amb energies renovades. D'aquí el caràcter *retrospectiu* amb què hem volgut qualificar els temes i problemes que s'aborden en aquesta reflexió necessària.

D'entrada, es constata una certa "manca d'encàrrec", o un encàrrec insuficientment explícit des dels ajuntaments cap als seus espais escènics. Sovint, en la definició estratègica de les polítiques locals per a la cultura, allò que es demana al teatre municipal és només que "programi" (la qual cosa, evidentment, ja és el que ha de fer), amb criteris relativament explícits d'atenció a la diversitat de la ciutadania (edats, orígens, etc.) i a la varietat dels gèneres i de l'oferta existent, però amb escassa o nul·la incardinació amb els vectors estratègics que determinen la política local. Cal considerar, a tall d'exemple, que si dues localitats diferents, caracteritzades respectivament per una situació postindustrial en declivi i per l'arribada de ciutadans i ciutadanes procedents d'altres regions del món a gran escala, han de funcionar diferentment i dur a terme polítiques locals, culturals o no, també diferents, els seus teatres municipals haurien de rebre també directrius, instruccions o encàrrecs diferenciats que es traduïssin en maneres diverses de manufacturar la seva oferta de cara a la ciutadania. I això també passa a l'inrevés, amb massa freqüència la demanda des dels espais escènics cap a la institució es limita al doll de recursos, fonamentalment pressupostaris, necessaris per funcionar, restant més o menys al marge del debat sobre "grans temes".

Una altra circumstància d'ordre general que condiona la política dels teatres municipals té a veure amb la seva ubicació en la cruïlla entre el territori al qual pertanyen i el sector de les arts escèniques del qual formen part. Un teatre municipal és un "criat de dos amos"

que, en principi, hauria de ser capaç de formar part d'aquest doble sistema: un sistema cultural local, "de proximitat", heterogeni, format per equipaments, programes i serveis de factura molt diversa i, tanmateix, articulats per unes polítiques, unes estratègies i unes línies d'actuació comunes, i un altre sistema, el sistema teatral nacional, "d'excel·lència", homogeni, format pel conjunt articulats de les iniciatives relatives al sector de les arts escèniques del nostre país. Constatem, si més no, que tant l'un com l'altre solen ser precaris i, en definitiva, que els teatres municipals pateixen d'escassa articulació en els dos eixos, la qual cosa potser els fa menys efectius d'allò que convindria.

En definitiva, podem considerar que un teatre municipal és una organització complexa. Un artefacte que hauríem d'observar i descriure no només des de la perspectiva estrictament material, com a equipament preparat i efectiu per a les arts escèniques, sinó també des del punt de vista del seu sistema operatiu i de gestió, dels seus programes i programacions i, finalment, des de la seva presència en xarxes i sistemes territorials i sectorials. Una veritable "màquina escènica" composta de *hard* i *soft*, amb *orgware* i *netware* propis. És amb aquesta lògica que, acte seguit, es desenvolupen el conjunt d'apartats que configuren el cos central d'aquest document.

## La dinàmica territorial dels espais teatrals municipals a Catalunya

Les particulars condicions de posada en funcionament del parc d'equipaments escènics locals al nostre país han comportat una absència pràcticament generalitzada d'ordres de planejament supralocals i, fins i tot, infralocals (en els municipis amb més nombre d'habitants). Més que en funció de la necessitat, el naixement dels teatres municipals s'ha dut a terme en funció de dos altres paràmetres: en primer lloc, el de l'oportunitat (generalment l'existència d'una infraestructura prèvia en desús que calia recuperar pel seu valor històric) i, d'altra banda, el de la demanda més o menys explícita (però també més o menys objectiva) per les forces vives de la cultura local, fet sovint vinculat amb l'existència de companyies teatrals o, si més no, d'una certa tradició preexistent.

Aquesta circumstància explica les característiques del mapa actual, en el qual s'alternen zones on la presència d'equipaments teatrals és molt densa (a moltes comarques i, en particular, a l'entorn metropolità de Barcelona, l'aparició d'un nou teatre ha comportat, paradoxalment, un efecte contagi de proximitat, estimulant la demanda d'equipaments a municipis veïns o molt propers), en contrast amb zones d'ombra, de baixa densitat i escassa o nul·la cobertura. Aquest planejament insuficient va topiar secularment amb els esforços sense fruits duts a terme des de la Diputació de Barcelona (corporació local de segon grau sense competències de planificació territorial) i només va resoldre's parcialment durant els períodes 2004-2008 i 2008-2011, durant els quals el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya es va plantejar com a prioritat la planificació territorial d'infraestructures en tots els sectors de l'activitat cultural i artística, la qual cosa va culminar l'any 2010 en el PECCat, el Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya, que preveia i ordenava les inversions per al període 2010-2020, establint

tres categories fonamentals: els equipaments d'abast local, els equipaments d'abast nacional i els equipaments intermedis.

Segons el PECCat (dades relatives a l'any 2009) a Catalunya existeixen 436 equipaments escènics i musicals de titularitat local. Com ja ha estat apuntat, les comarques més properes a Barcelona (Baix Llobregat, Maresme, Vallès Occidental i Vallès Oriental) concentren 129 d'aquests espais. Els 22 municipis de població superior a 50.000 habitants (sense comptar la ciutat de Barcelona) disposen, com a mínim, d'un equipament escènic, mentre que en la franja de municipis de menys de 5.000 habitants (749 municipis) només tenen teatre o sala escènica un 61,6 % de les localitats. Finalment, cal destacar que la mitjana d'antiguitat de les infraestructures és de 12,0 anys.

Val la pena aturar-se en una característica particular dels espais escènics en relació amb les restants tipologies d'equipaments culturals, la qual explica, al nostre entendre, determinades condicions de la realitat actual. Els llocs per al teatre, la música i la dansa se situen, en funció de les dinàmiques de l'oferta i la demanda i la tensió entre la tendència a cooperar entre si i la tendència a competir, al bell mig dels espais que podríem considerar "de proximitat" (biblioteques i centres culturals polivalents, fonamentalment) i de les iniciatives que podríem qualificar "de visibilitat" (grans exposicions, festivals i esdeveniments singulars). Mentre que en el primer cas els costos d'oportunitat que la ciutadania està disposada a satisfer són relativament baixos (anirem a una biblioteca si no és a més de trenta minuts del nostre lloc de residència, perquè en fem un ús quotidià), i això explica l'escassa o nul·la competència entre els equipaments existents i, per tant, l'existència de sistemes de cooperació més o menys sòlids, en el cas de les iniciatives de "visibilitat" la competència és elevada (i, per tant, la cooperació és gairebé inexistent) en la mesura que els costos d'oportunitat que estem disposats a satisfer són relativament alts: els esdeveniments singulars (festivals, grans exposicions) són per a moments també especials (vacances, ponts...) i obliguen a acceptar desplaçaments més grans (fins i tot a agafar un avió o anar força lluny). L'oferta teatral i musical, tanmateix, se situa en una posició intermèdia: sol formar part dels hàbits de cap de setmana, ens obliga a assumir costos d'oportunitat mitjanament acceptables (desplaçaments d'una hora, o 100 km)... Potser per això és en aquest sector on l'equilibri entre competència i cooperació es dona en les millors condicions possibles. El següent esquema aborda la qüestió sintèticament:

	equipaments	cost d'oportunitat	dinàmica
<b>proximitat</b>	biblioteques, centres polivalents	30 minuts, 1 km, ús quotidià	cooperació
<b>territori intermedi</b>	teatre, música dansa	1 hora cotxe, 100 km, caps de setmana	cooperació competència
<b>singularitat</b>	festivals, expos esdeveniments	avió, transport vacances, ponts	competència

El fet que els equipaments escènics presentin un bon balanç pel que fa a l'equilibri entre proximitat i visibilitat, i que alhora siguin capaços d'harmonitzar les tendències a la competència i a la cooperació no és una qüestió secundària en absolut. L'actual conjuntura formula una pregunta de difícil resposta: atès que potser no podrem mantenir el parc d'equipaments existents, sobreviuran només els més forts, és a dir, aquells que s'enfrontin millor a una competència ferotge? És plausible preveure que ens encaminem cap a un cert "darwinisme" teatral? Sens dubte la resposta té molt a veure amb la capacitat de totes les administracions públiques a l'hora de posar en marxa noves estratègies que reequilibrin la tendència a la competència i la tendència a la cooperació. Articulant necessitats i oportunitats. Avançant, en paraules de Jorge Wagensberg, cap a una nova lògica de "cooperació competent".

## La sostenibilitat dels espais teatrals municipals

Ja ha estat objecte de comentari la inversió ingent que, al llarg d'aquests darrers trenta anys, ha significat la posada en marxa d'equipaments escènics locals arreu de Catalunya. Una inversió duta a terme en condicions d'excepcional bonança econòmica, probablement irreplicable, en una conjuntura on "tot estava per fer i tot era possible". Una inversió que ha calgut discontinuar com a conseqüència de la greu situació econòmica. En aquest context, la qüestió que resulta a hores d'ara fonamental si ens plantejem la presumpta sostenibilitat del panorama existent, no és la inversió, ja feta o ajornada, sinó la despesa ordinària. Una despesa ordinària que, pel que fa als equipaments escènics, cal distribuir en dos aspectes complementaris: la programació i el funcionament, el qual, alhora, se subdivideix entre els recursos humans i el manteniment de les infraestructures.

Tot i que en aquest sentit les dades existents són fragmentàries i de gruix irregular, avançarem algunes consideracions respecte a això. Segons l'estudi "Visió d'una dècada d'equipaments escènics municipals 2000-2010", elaborat per l'àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona (ODA, Oficina de Difusió Artística i CERC, Centre d'Estudis i Recursos Culturals) sobre el conjunt de teatres municipals de la província de Barcelona, fins l'any 2008, l'evolució de les despeses de contractació va ser paral·lela a les del capítol II dels pressupostos, amb un augment sostingut i constant. En canvi, així com la reducció del capítol II dels pressupostos ha estat constant des del 2009, les despeses de contractació van baixar el 2009 i el 2011, però, en canvi, el 2010 fins i tot van créixer lleugerament. Amb aquestes oscil·lacions, les despeses de contractació es van situar, l'any 2011, molt poc per sota de les del 2007, mentre que la caiguda de les despeses globals en Cultura a càrrec dels ajuntaments ha estat molt més acusada, fins a nivells del 2002. Aquestes dades posen de manifest com les àrees de Cultura han apostat fortament per la programació d'arts escèniques, intentant mantenir-ne la dotació de recursos fins i tot quan els pressupostos es van començar a contraure fortament. És possible que, si més no en part, aquesta actitud respongui al fet que els darrers anys un nombre no menyspreable d'ajuntaments han estrenat equipaments escènics. Entre el gener del 2005 i el desembre del 2012 han obert portes 34 teatres-auditoris, 21 centres culturals, alguns dels quals inclouen espais escènics, i 33 espais polivalents, que sovint disposen de petites infraestructures escèniques.

D'altra banda, entre el 2002 i el 2011, el públic dels espectacles professionals del Circuit de la Xarxa d'Equipaments Escènics va passar de 240.399 a 354.441 espectadors, la qual cosa representa un increment del 47 %. Així doncs, l'aposta dels ajuntaments per les arts escèniques va trobar una resposta més que satisfactòria del públic: el descens del públic d'espectacles professionals va ser molt inferior al del nombre de funcions programades l'any 2011. En termes de taquillaatge, les dades són fins i tot més contundents: després d'un primer descens el 2010, el 2011 els ingressos del conjunt del Circuit van créixer prop de 140.000 euros, el mateix any en què els recursos destinats a aquesta programació es van reduir gairebé 850.000 euros. D'aquesta manera, mentre que els recursos dedicats a la contractació es contreien, els ingressos a taquilla creixien. Això va fer que, aquests dos anys, la taxa de cobertura de la despesa –la relació entre els ingressos i les despeses de contractació– fos la més alta de tot el període analitzat. Tot i la lectura indubtablement positiva que tenen aquestes dades, cal posar sobre la taula una hipòtesi que explicaria, en part, aquest fenomen. Una possible sortida per als ajuntaments davant la reducció de recursos disponibles per la programació de teatre, música, dansa, circ, etc. és optar per contractar espectacles més aviat "comercials", que tenen uns certs nivells de públic garantit, en detriment de muntatges més arriscats, i, per tant, minoritaris. D'aquesta manera, les més perjudicades per la contracció dels pressupostos dels teatres serien les companyies més petites, amb una estructura més dèbil i amb un component més elevat d'innovació i creativitat, imprescindibles en una societat culturalment madura. El fet que hi hagi hagut aquest increment dels ingressos per taquilla simultàniament a una reducció del nombre de funcions programades i a un increment dels costos de contractació per funció fa pensar que, en efecte, s'ha apostat per fer menys funcions que omplissin més les sales.

Pel que fa als preus de les entrades als equipaments del Circuit, van passar dels 16,66 euros de mitjana l'any 2008 a 12,93 euros el 2009, any en què, malgrat tot, va haver-hi un descens del nombre d'espectadors. En canvi, l'any 2010, amb una nova reducció del preu mitjà de les entrades fins als 11,92 euros, va créixer el nivell d'espectadors. Així doncs, els primers anys de la crisi els teatres i auditoris municipals van fer un esforç per posar preus assequibles per tal de mantenir el nivell de públic, tot i que la resposta d'aquest no va ser immediata. Això no obstant, l'any 2011, després d'un primer increment de l'IVA dels productes culturals, els preus van tornar a augmentar fins a situar-se als 13,90 euros de mitjana, la qual cosa va provocar un lleuger descens del nombre d'espectadors però un augment de la recaptació a taquilla. És a dir que, el 2011, l'increment dels preus va absorbir la contracció del públic d'espectacles professionals. D'altra banda, si, a més dels espectacles programats directament pels ajuntaments, es prenen en consideració aquells que són iniciativa de tercers els espectadors del 2011 fins i tot creixen respecte del 2010. L'increment de l'IVA als productes culturals d'un 8 a un 21 % a partir del setembre del 2012 està tenint uns efectes demolidors sobre els públics de la cultura, amb un descens de més d'un milió d'espectadors de música i arts escèniques els mesos de setembre i octubre del 2012 respecte del mateix període del 2011. Aquestes dades representaren una caiguda d'un 35,04 %. Així doncs, el nou increment dels preus, afegit als efectes de la crisi sobre l'economia de les famílies, té un efecte dissuasiu que, de moment, sembla imparabile. A més, les primeres reflexions

que van sorgint respecte a aquest descens sobtat dels espectadors d'arts escèniques suggereixen que la causa cal buscar-la més en un canvi d'actitud dels ciutadans vers el consum –inclòs el consum de productes culturals– que no pas en dificultats reals per pagar les entrades d'un públic amb un nivell adquisitiu mitjà-alt malgrat la crisi. Finalment, els efectes negatius de l'esmentat increment de l'IVA no afecten únicament els espectadors (i les companyies de retruc), sinó que suposa un increment dels costos de producció, cosa que dificulta enormement la posada en funcionament de noves companyies i projectes.

En conclusió, sembla que la millor estratègia possible és la combinació de diverses accions orientades a garantir la sostenibilitat dels espais teatrals municipals existents a Catalunya. Una combinació integrada de mesures que, entre altres coses, garanteixin la viabilitat de les despeses d'explotació (la qual cosa obre portes a altres usos possibles dels equipaments), racionalitzin fins allà on sigui possible les despeses en recursos humans i permetin aprofundir en la idea que un teatre municipal no és només un contenidor d'activitats escèniques *in situ*, sinó la base d'operacions que permet dinamitzar la vida teatral municipal, assajant altres formes possibles de fer "teatre sense Teatre", aprofitant llocs impensats i ocasions no previstes.

## De la programació al programa estratègic

Dèiem més amunt que una de les possibles febleses dels espais teatrals municipals és que, a efectes de les polítiques públiques locals, no estan considerats com a eina per tal de donar resposta a situacions considerades com a estratègiques. Els teatres, més aviat, corren el risc de convertir-se en un objectiu considerat per si mateix, o en si mateix. És en aquest sentit que cal remarcar la importància d'invertir temps i energies per tal de definir, en cada cas, quins són i quins han de ser, la finalitat, els objectius i les estratègies de cada teatre municipal. Aspectes que s'aborden, sens dubte, en el moment de concebre un pla de viabilitat per a l'equipament. Cal valorar positivament, en aquest sentit, els esforços duts a terme en el cas de municipis com Sabadell, Argentona, Olesa i Vilafranca del Penedès, els quals, amb el suport de consultoria especialitzada, han previst considerar aquesta dimensió més estratègica en el seu programa.

Cal insistir en el fet que la "programació" d'un teatre no ha de ser el seu "programa", sinó el resultat de l'intent de traduir en unes coordenades de temps, espai i ofertes específiques les seves decisions estratègiques. Uns posicionaments que necessàriament han d'abordar qüestions de profunditat com, a tall d'exemple:

**L'articulació entre propostes d'excel·lència i de proximitat.** Sovint les programacions tendeixen a una certa esquizofrènia pel que fa a aquest aspecte, en la mesura que donen cabuda a moltes iniciatives diguem-ne "populars" (produïdes comercialment o bé a càrrec dels mateixos veïns i veïnes) al costat d'altres propostes a la recerca de l'excel·lència i de la visibilitat externa del teatre en qüestió i del municipi al qual pertany, sense cap connexió evident entre unes i d'altres. L'excel·lència a partir de la proximitat és possible, tant com ho és l'aposta per una proximitat excel·lent. Autors com Lorca o com Shakes-



peare demostren a bastament, a través de les seves històries locals amb significat global, que el teatre és potser una de les arts amb més capacitat de transformar allò particular en universal, i viceversa. Antanas Mockus, alcalde de Bogotà en uns anys en els quals la política municipal va ser capaç d'aconseguir transformacions socials i urbanes transcendents a partir d'un ús radicalment nou i compromès de la cultura, solia afirmar que una de les responsabilitats irrenunciables de les polítiques locals era "convertir en quotidià allò que no ho és gens i aconseguir que allò que sembla insòlit esdevingui quelcom de cada dia". I en aquesta tasca el teatre pot resultar una eina fonamental.

**Entendre l'abast transcendent de la dimensió educativa del fet escènic**, particularment a escala local. La programació educativa, generalment adreçada al món escolar, és sens dubte una qüestió molt important. Però anar més enllà d'això implica considerar l'educació com una transversalitat que implica tot el que passa en un teatre: la *lifelong learning*, darrerament tan present en el discurs de les institucions europees, o educació al llarg de tota la vida; l'atenció a franges d'edat específiques (l'adolescència, per exemple), durant les quals les transformacions de la personalitat poden significar una fractura insalvable en la pèrdua de certs hàbits culturals; l'oferta d'activitats adreçades al públic familiar...

És en aquest sentit que el repàs dels programes i les programacions dels espais teatrals municipals a Catalunya posen de manifest un seguit d'iniciatives de millora susceptibles de ser identificades com a "bones pràctiques" potencialment modelitzables i transferibles a altres contextos similars. Tot seguit en consignem algunes de les més eloqüents:

**Teatres municipals amb companyies o creadors professionals residents.** Amb residència indefinida o per una producció determinada. La seva presència genera nombroses oportunitats d'interacció amb la comunitat: accés prioritari a assaigs generals, implicació en altres iniciatives comunitàries, formació qualificada per als col·lectius teatrals existents, projecció privilegiada del poble o de la ciutat a una escala territorial més àmplia...

**Abordar i treballar amb instruments "dramàtics",** temes i problemes que afecten el dia a dia de la localitat i de la comunitat que hi resideix. Amb artistes professionals o no. Rememorar teatralment una efemèride, aplicar tècniques i tecnologies teatrals al cicle festiu, aplicar el teatre a la integració de col·lectius específics que acaben d'arribar al lloc o que passen situacions complexes...

**Programar temporades o minitemporades amb determinades obres o companyies.** En el millor dels casos, la presència de les produccions als teatres municipals no va més enllà de dues o tres funcions, circumstància que fa gairebé impossible el "boca-orella", l'aprofitament d'una bona crítica als mitjans de comunicació locals, etc.

**Conseqüentment amb el que s'acaba de dir, "moure" espectadors més enllà del terme municipal.** Constatem que la pràctica teatral local s'ha basat, al llarg del període observat, a moure espectacles. Potser perquè, en bona mesura, la memòria col·lectiva conserva aquella tendència inveterada de tirar la casa per la finestra duent a la comarca en

dies assenyalats de festa major o similars allò que prèviament havia triomfat a la metròpoli. Tanmateix, en les pràctiques culturals, la distància és un valor afegit que conviu amb la proximitat sense conflicte. I pujar a un autocar, anar a una altra localitat a 50 o 80 km de distància, assistir a un espectacle i rematar l'experiència amb un sopar i/o un debat és quelcom, en termes d'experiència individual i col·lectiva, proveït de valors inqüestionables.

**Apostar pel repertori català i pel cànon teatral del país.** No necessàriament amb produccions de gran dimensió, aprofitant el potencial de companyies intermèdies, escoles teatrals, etc.

**Explorar (i explotar) la intersecció estratègica** entre l'*amateurisme* i la professionalitat, que ocupa allò que, temps enrere, rebia la qualificació de "teatre d'art" i que en certa mesura va esdevenir fonamental en l'aparició, expansió i consolidació del que coneixem com teatre "independent". Sens dubte les circumstàncies d'ara fan que això sigui ben diferent. Tanmateix, es constata l'existència d'un sector de professionalitat emergent susceptible de comprometre's en la causa comuna dels teatres municipals.

**Treballar les complicitats amb els espectadors assidus dels respectius teatres.** Probablement són ells els que saben, millor que ningú, què valdria la pena programar, en quines condicions d'horari, freqüència, preu, etc., com arribar als veïns i veïnes que no acostumen a freqüentar el teatre...

**Considerar l'existència d'un públic potencial format per col·lectius específics** (estudiants universitaris, gent gran als casals d'avis, treballadors d'un determinat sector o d'una determinada empresa, sindicats, parròquies, associacions de pares i mares, etc.), als quals pot adreçar-se una oferta determinada en unes condicions determinades.

**Generar ofertes i promocions a través de carnets de l'espectador,** vals culturals, tiquets propis o d'altres organitzacions públiques, privades o associatives que poden considerar el fet de "regalar teatre" com un valor afegit als seus productes o serveis, etc.

**Establir acords de col·laboració** amb escoles de teatre, música i dansa en general (i amb l'Institut del Teatre en particular) per tal d'abordar produccions de baix cost i/o petit format susceptibles d'itinerar pel parc d'equipaments municipals.

**Repensar la relació dels teatres municipals amb els mitjans de comunicació,** aprofitant les oportunitats de l'acció mancomunada i tenint en compte les noves eines de les xarxes socials i els nous entorns digitals: transmissió i retransmissió d'espectacles enregistrats en alta qualitat, Anella Digital, etc.

## **Cap a una nova governança dels espais teatrals municipals a Catalunya**

Allò que és públic ha deixat de ser propietat exclusiva de l'administració, ja sigui local, provincial, autonòmica o estatal. Conceptes de nova planta, com la idea de "procomú"

o la noció de “bon govern” o “governança” proliferen darrerament en els discursos sobre la cultura i les polítiques que la fan possible. Assistim a la lenta però inaturable implantació d'un nou paradigma, en el qual la governança és concep des de la integració de tres dimensions complementàries:

**La governança transversal; això, en cultura,** equival a entendre que bona part dels programes i actuacions són competència de més d'un dels antics serveis o negociats de l'administració.

**La governança multinivell;** els tradicionals àmbits local, provincial, autonòmic i estatal malden per cercar la seva complementarietat.

**La governança entre diversos actors.** La vella taxonomia entre el públic, el terreny privat i el social transita acceleradament des de la competència fins a la complementarietat.

Així doncs, i també pel que fa als teatres, entre les antigues columnes de l'Estat, el mercat i la societat sorgeixen nous espais, nous territoris, nous agents i noves formes de relació. Darrere (o davant) d'un projecte innovador, és freqüent identificar una nova forma de gestió generalment heterogènia, híbrida, mestissa:

**Entre l'Estat i el mercat,** organitzacions públiques amb estructura mercantil i empreses privades amb vocació pública, les quals actuen més enllà de la compravenda tradicional de productes o serveis.

**Entre el mercat i la societat,** fundacions privades amb finalitats socials i associacions amb capacitat de gestió i de producció.

**Finalment, entre la societat i l'Estat,** noves fórmules com els consells de cultura i les taules ciutadanes, que actuen més enllà de les formes clàssiques de control i fiscalització o la subvenció del tipus “repartidora”.

Pel que fa a l'àmbit estricte dels espais teatrals municipals a Catalunya, al llarg del període analitzat han existit iniciatives de cogestió, especialment entre espais de titularitat municipal i associacions civils del sector teatral, que han aportat resultats notables, probablement transferibles a altres contextos i realitats similars. Cal també destacar experiències d'ordre invers: espais civils o privats cedits a la gestió a càrrec del sector públic municipal. Finalment, cal fer esment d'algunes experiències, poques, de gestió d'espais públics a càrrec de la iniciativa privada. Probablement aquest sigui, en termes de futur, el gran tema que calgui posar damunt de la taula en un termini més o menys urgent: fins a quin punt la gestió en mans privades de serveis públics vol o no vol dir la privatització d'aquell servei? Sens dubte, l'existència de criteris clars i d'un “programa” en els termes descrits anteriorment és condició *sine qua non* perquè la privatització de la gestió no impliqui necessàriament la privatització del servei. Podem considerar, en un moment extremadament crític com l'actual, que des del sector privat es podrien gestionar més eficientment i més eficaçment els serveis escènics locals? Fins a quin punt cal considerar l'estructura del sector teatral professional, tant

en termes econòmics com en termes organitzatius, una amenaça o una oportunitat per als teatres municipals?

Un comentari final sobre els professionals que comanden els teatres municipals. Entre unes dotacions de personal gairebé sempre sota mínims i uns dèficits flagrants de formació, tant inicial com continuada, cal constatar al llarg d'aquest temps l'emergència d'una figura professional inèdita, el director de teatre municipal, sovint autoqualificat de "programador". El rigor de les seves condicions d'accés i desenvolupament professional l'han conduït sovint a la construcció de mecanismes d'actuació generalment vinculats a la relació informal amb altres programadors a través de les oportunitats d'intercanvi i contacte propiciades per les fires i mercats professionals existents, tant a Catalunya (fires de Tàrraga i Manresa, Mercat de Vic...) com a altres llocs d'Espanya i d'Europa. Tanmateix, no és el mateix un director teatral que un director de teatre, és a dir, d'espai teatral. I aquesta circumstància té moltíssimes implicacions, derivades de circumstàncies com la manca d'una formació específica o la creixent consideració del "programador" com a estigma vinculat amb algú que fonamentalment "omple" agendes i calendaris amb continguts. L'horitzó previsible a mig termini reclama alguna cosa més, que el director d'espais teatrals gaudeixi d'instruments més propers a l'enginyeria o reenginyeria de processos culturals que altra cosa, molts dels quals, vinculats amb els aspectes abordats en el present document. Per a la qual cosa la formació continuada, el treball col·laboratiu i el disseny de noves formes de supervisió resulten imprescindibles.

## De públics, espectadors i ciutadans...

Sense espectadors, evidentment, el teatre no només és un lloc buit, sinó que l'espectacle es transforma en un simulacre mancat de sentit per complet. Segons les dades de què disposa la Diputació de Barcelona relatives a allò que podríem anomenar la "taxa de cobertura" pel que fa al nombre d'espectadors en funció de les localitats disponibles en el marc del Circuit de la Xarxa d'Equipaments Escènics Municipals a la província de Barcelona en el període 2002-2011, el panorama és de "got mig ple" o de "got mig buit", oscil·lant entre un 44,8 % (2002) i un 55,5 % (2011), amb aquesta segona dada com a quantitat més alta, amb un tant per cent mínim l'any 2004 d'un 38,7 %. Cal preveure que les dades a partir de l'any 2012 seran relativament pitjors.

Les estratègies dutes a terme amb relació als espectadors a càrrec dels teatres municipals han tingut a veure, fonamentalment, amb allò que es coneix com la "captació de públics". Hi ha qui parla també, en termes gairebé hidràulics, de "retenció de públics". Els espectadors, tanmateix, han de ser considerats com alguna cosa més que el contingent disponible de persones "capturables" i "retenibles" per tal que el teatre municipal disposi de l'energia necessària per funcionar o de la legitimitat imprescindible per existir. El teatre, concebut com a servei públic local, només adquireix plenament sentit si incorpora en el seu programa la necessitat de contribuir a la transformació dels seus espectadors des de la condició de públic fins a la condició de ciutadans.

Aquesta comesa, que en el fons es converteix en una raó de ser, no és sens dubte una tasca fàcil. Programar determinades obres de determinats autors contribueix millor o pitjor al complex exercici de la construcció de la ciutadania. Però, a més a més, un teatre municipal s'ha de plantejar, com cal que ho facin totes les altres tipologies d'equipaments culturals municipals, la seva condició d'esponja susceptible d'exercir una dinàmica sistòlica-diafòlica envers la ciutadania: atreure persones individualment, a través de les seves activitats i serveis, i retornar-les organitzades i associades de nou a la comunitat. Un trànsit no exempt de risc de l'individu a la col·lectivitat, pel que fa al subjecte, i des de l'ús d'un servei a l'assistència a una activitat fins a la implicació en nivells de més o menys exigència en la gestió, pel que fa a l'objecte. És en aquest sentit que la cogestió, o l'autogestió, no són només maneres de fer que incideixen en el fet que un servei públic funcioni millor o sigui més barat. La participació en el funcionament del teatre municipal ha de ser pensada també com un ingredient primordial en un programa orientat a la construcció de ciutadania.

L'esquema següent és un intent de dilucidar de quina manera altres formes de participació de la ciutadania són possibles. Superant el tòpic que assimila "participar" amb "utilitzar" o "assistir" de manera individual. Un altre tòpic: la participació com a l'exercici d'involucrar entitats sòlidament constituïdes en l'exercici de controlar i fiscalitzar allò que és públic. Sens dubte, una modalitat de participació necessària, però insuficient. No cal dir que en aquest exercici de situar la participació en el cor dels serveis culturals locals, i en aquest cas del teatre municipal, les transicions que passen pel suport i atenció als grups informals (entre l'individu i l'entitat), en l'eix dels subjectes, i el foment de la proposta (entre l'ús/assistència i la gestió), en l'eix dels objectes, esdevenen fonamentals:

subjectes/objectes	ús o assistència	proposta	gestió
<b>individu</b>	habitual		
<b>grup informal</b>		estratègica	
<b>entitat</b>			habitual

## Xarxes i estructures de segon grau: els teatres municipals i la connectivitat sectorial i territorial

En la introducció d'aquest document es feia referència a les particularitats dels teatres municipals com a veritables "màquines escèniques" formades per "hard" i "soft", amb "orgware" i "netware" propis. La connectivitat d'aquesta mena d'equipaments és, des d'aquest punt de vista, una circumstància imprescindible i una característica fonamental de la seva identitat. Tot equipament cultural, en una mesura més o menys elevada, actua cooperativament amb altres equipaments propers (en virtut de la seva ubicació territorial), tant com ho fa amb altres equipaments sectorials probablement llunyans (en base a les seves opcions estratègiques i particularitats).

Un teatre municipal, des d'aquest punt de vista, es pot explicar en certa mesura per la posició que ocupa en la cruïlla entre les coordenades del territori i del sector. Territorialment parlant, el repte dels espais teatrals municipals a Catalunya consisteix a incorporar-se en la xarxa cultural local, intentant donar resposta, a partir d'un "programa" coherent, a les prioritats que determina l'acció institucional en aquell municipi, procurant convertir-se alhora en el centre de recursos "escènics" per a les iniciatives teatrals del territori, teatrals o no. Tanmateix, cal cuidar de forma prioritària les experiències escèniques existents en el lloc: companyies professionals, grups *amateurs* i independents, altres teatres, professionals tècnics dels sectors de la imatge i el so, els audiovisuals, l'escenografia... Es pot afirmar que aquestes modalitats de connexió han estat prioritàries en la història recent dels teatres municipals a Catalunya, probablement amb més intuïció que ciència, i possiblement es facin més evidents en municipis petits o mitjans.

D'altra banda, cal destacar una cruïlla intermèdia, aquella en la qual els teatres municipals s'insereixen, en termes de sistema o no, en la realitat teatral i cultural catalana de referència. Aquí el balanç és divers i dispers. Es pot afirmar que han funcionat les xarxes i circuits preferentment "horitzontals", formats per equipaments de titularitat municipal, així com la presència dels teatres municipals en algunes iniciatives específiques (a tall d'exemple, la Xarxa Alcover, de teatre als territoris de parla catalana). Tanmateix, la construcció d'un veritable sistema teatral català, i la satisfacció d'aquell vell anhel, segons el qual el Teatre Nacional de Catalunya hauria d'acabar sent el conjunt articulat de les iniciatives teatrals sectorials i territorials existents, és encara una assignatura pendent. En un altre ordre de coses, la presència del món teatral local català en iniciatives d'abast de l'Estat espanyol, com la Xarxa de Teatre i Auditoria", així com la presència en fires, fòrums, mercats, festivals i altres esdeveniments i convocatòries ha estat també important.

Finalment, tot allò que fa referència a la presència dels teatres municipals en xarxes sectorials internacionals (Informal European Theatre Meeting, IETM; Trans Europe Halles, etc.) resulta potser força més esporàdica i irregular. Sens dubte és un reflex particular del panorama cultural català, en el qual s'observen encara dèficits notables pel que fa a la internacionalització. Tanmateix, aquesta és una qüestió que depassa amb escreix l'abast i les intencions d'aquest informe.



.....

# Programació i producció

## Conferència

# Teatre i identitat col·lectiva

## Xavier Albertí

El teatre no ha de ser una arma d'entreteniment, sinó sobretot una eina de profunda identificació de la societat, que alhora també ha de servir com a font de plaer i gaudi dels seus espectadors. Com indica el sociòleg alemany Norbert Elias, el teatre encara és avui en dia un ritus civil molt actiu a l'hora de crear identitat col·lectiva. De fet ho ha estat des dels orígens de la civilització occidental i, si ens fixem en els models culturals occidentals que ens envolten, ens adonarem que el pes específic que hi tenen les arts escèniques és cada vegada més gran.

De fet, tots els governs occidentals amb una important tradició cultural estan donant suport al teatre d'una manera cada cop més significativa i decidida, evidència que contradueix el prejudici que de vegades s'ha estès que sosté que el teatre podria estar disminuint el seu pes en la societat contemporània i en la del futur. Tot apunta, en realitat, que serà precisament a la inversa i que el teatre seguirà liderant una part molt àmplia dels discursos de creació d'identitat col·lectiva, i que, per tant, seguirà articulant una part molt important del que representa la reflexió cultural en les nostres societats.

Quan algú va al teatre, hi va perquè d'una manera o altra està buscant radiografies de les ànimes dels seus conciutadans, així com radiografies de la seva pròpia ànima, perquè el teatre ens ensenya models de comportament, alhora que actua com a *memento mori* en els espectadors, "recordant-nos que hem de morir" i propiciant-nos reflexions sobre el comportament humà que enriqueixin la comprensió de la nostra peripècia vital.

Durant segles el poder va usar el teatre per explicar models de conducta i criticar-los, salvant-los o qüestionant-los des d'un discurs d'autoritat moral. Actualment, el teatre ha deixat de ser una eina al servei publicitari d'uns models socials, però en canvi s'ha mantingut com a eina al servei de la comprensió i desenvolupament dels comportaments ètics i ideològics que es troben implicats amb la nostra societat, fet que permet una convivència de públics molt diversos, que conflueixen, en definitiva, en necessitats comunes que el teatre sap satisfer.

A la Catalunya actual, aquesta diversitat de públics és ben evident. Hi tenim molts models de públic i, per tant, moltes necessitats culturals i socials diferents. Alhora, tots els nostres conciutadans, d'una manera o altra, senten la necessitat de buscar elements que els ajudin a comprendre i assimilar millor l'ànima humana. Per aquest motiu, és essencial que el teatre entengui que, per donar resposta a la pluralitat de necessitats de la nostra societat, ha de ser capaç de plantejar de manera complexa i vertebrada aquelles grans qüestions que ens preocupen, que passen pel fet de saber que hem



d'emmalaltir i hem de morir, que hem d'enfrontar-nos als nostres dolors i conviure amb els nostres fantasmes, sabent també que ens enamorem i viurem les nostres alegries.

Per aquest motiu, no hem d'oblidar mai que allò que sovint anima les persones a consumir discurs escènic és una necessitat d'aprofundir cada cop més en el coneixement de les ànimes humanes, i així com la dramaturgia clàssica es va plantejar aquestes problemàtiques en el seu temps, la dramaturgia contemporània segueix tractant-les en l'actualitat amb les eines de la nostra època.

Un altre element que em sembla essencial per entendre la complexitat del fet escènic i el seu valor estètic i humà és la llengua, perquè des dels seus orígens, el teatre sempre ha estat un difusor importantíssim i especialment actiu de la llengua i els seus processos de creació de pensament. De la mateixa manera que els colors no existeixen estrictament i sabem per la ciència que en realitat són una "creació" humana (veiem el verd perquè l'ull humà ha creat un concepte que la nostra intel·ligència anomena "verd"), la llengua per si sola tampoc no "diu" res, perquè les amalgames acústiques que articulen el llenguatge no tenen cap significat fora de la intel·ligència humana, que ha trobat i heretat uns codis per desxifrar-los.

En aquest sentit, és fonamental que no oblidem mai que la paraula "fa" pensament, i que, per tant, el teatre com a art de la paraula –històricament i encara avui dia molt majoritàriament– és un important creador de pensament. No hi ha dubte que la llengua del nostre teatre és la "nostra" llengua, un sociolecte que estem parlant com a comunitat i que ens defineix com a col·lectiu, per bé que estigui en contínua convivència amb altres llengües. Conscients d'això, hem de trobar els mecanismes que ens permetin reforçar aquesta llengua nostra com a vehicle prioritari del teatre que ens aglutina, perquè és l'eina a través de la qual veiem i sentim el món, que configura la nostra forma d'entendre'l i pensar-lo.

Al mateix temps, hem d'entendre la llengua com un procés de creació de pensament abstracte de tot allò que som capaços d'anomenar amb paraules, i que, per tant, podem estructurar i pensar. Per aquest motiu el teatre sempre ha funcionat com un vehicle creador d'ideologia col·lectiva, bàsicament perquè ha esdevingut una eina que permet generar processos de pensament a través de l'articulació de comportaments i discursos humans, molt en especial aquells que són lingüístics i verbalitzables.

Encara que el teatre va ser moralitzador en el seu moment, avui en dia pot no ser-ho i ha de tenir l'imperatiu de no ser-ho. El teatre ha de ser un lloc per formular preguntes i no pas per donar respostes, i aquell teatre que formula una pregunta i proporciona alhora una resposta a través de la condemna o la salvació de la peripècia de l'heroi clàssic només aconsegueix empobrir el nostre esperit. El teatre contemporani ens ha demostrat que és cada espectador qui ha de donar una resposta a les preguntes i que poden conviure respostes molt diferents entre les mateixes estratègies de recepció col·lectiva. És això el que dóna riquesa al nostre teatre, i de retruc a la nostra societat.



Si el teatre ha d'actuar com un element configurador d'espais ètics i generador de qualitat ètica, ha de ser perquè aconsegueix transcendir allò individual i esdevenir col·lectiu, no pas perquè sigui un espai on "s'usi" la moral. Per aquest motiu, quan parlo de la llengua com a vehicle de creació ideològica, m'estic referint als vincles ètics que articulen aquesta tensió entre allò individual i allò col·lectiu; res a veure, doncs, amb "ideologies" polititzades ni amb discursos de pensament partidistes.

Històricament, els teatres han anat sorgint com a temples de la representació d'unes determinades classes socials que els han necessitat, i en els orígens de la cultura catalana també va esdevenir-se així. El teatre és un ritus civil, perquè l'espectador que hi assisteix, d'una manera o altra, està buscant-hi la convivència estètica i ètica amb els seus conciutadans. Vol saber-se membre d'una societat que condemna o aprova, que riu o plora sobre estímuls col·lectius, sobre estímuls que no només arriben a ànimes individuals, sinó que principalment ho fan a ànimes col·lectives.

Un fenomen que exemplifica perfectament aquesta idea és el fenomen de *La extraña pareja*, interpretada per Joan Pera i Paco Morán, un espectacle que va batre el rècord Guinness d'espectadors de pagament en una sola funció teatral, perquè va tenir l'encert d'arribar en el moment en què una societat en transformació necessitava un producte que fos capaç d'aglutinar necessitats de representació col·lectiva que anessin més enllà de la segmentació de determinats nuclis socials.

Es tractava d'un producte que permetia que un públic ampli i heterogeni se sentís cridat a aplaudir una determinada estratègia de representació, i que d'una manera exemplar actuava com a catalitzador d'una col·lectivitat necessitada de nous ritus aglutinadors. Aquests fenòmens teatrals amb un impacte social tan destacable són molt significatius, perquè ofereixen mirades col·lectives d'amplíssima magnitud sobre aspectes que es troben en les cèl·lules de la nostra societat, evidenciant els nostres càncers i les nostres pústules, ensenyant unes ferides que aquestes obres, autèntics bàlsams socials, ens ensenyen a cauteritzar, "cremant la ferida" i assenyalant on hi ha un problema social, i mostrant-nos la necessitat de tenir eines de reflexió ideològica com a societat que ens permetin respondre als problemes quan se'ns plantegin.

El teatre britànic del segle xx ens ha demostrat de manera paradigmàtica el valor cauteritzador del teatre, i la nostra dramaturgia catalana contemporània també n'és actualment un bon exemple. Un teatre implicat amb els temes del nostre temps ha de "cauteritzar" ferides socials, igual com ho va fer allò que ara anomenem *clàssic* quan no ho era, quan era contemporani del seu moment.

El teatre, doncs, ha de saber ensenyar-nos on són els problemes de la nostra societat per tal que puguem disposar d'eines i aparells ideològics que ens permetin treballar-hi. Un teatre compromès ideològicament no és aquell teatre polititzat, sinó que és un teatre que tingui la capacitat de transformar la nostra societat i el nostre compromís amb aquesta societat. El teatre ha de ser un espai on els valors essencials de la convivència estiguin per damunt de tot, pensem el que pensem i votem el que votem; un espai on

sapiguem ser molt generosos i humils, còmplices i coartada dels desvalguts, fent tots els possibles per proporcionar qualitat ètica a la nostra societat.

Mentre encara hi havia una certa hegemonia social, l'únic teatre que tenia Barcelona era el Teatre de la Santa Creu. Més endavant, amb l'aparició de la burgesia de la primera revolució industrial, la ciutat va necessitar un nou espai de representació i es va crear el Teatre del Liceu. Així que la menestralia va tenir prou força econòmica, al seu torn, va crear els seus propis espais de representació, que van coincidir amb la Renaixença i van implicar una forma d'ús de la llengua catalana de manera "natural": en aquell temps, al carrer Hospital hi apareixien el Teatre Odeon i el Teatre Romea, i es desenvolupava l'eix burgès del centre, que, posteriorment, amb la creació urbanística del Paral·lel, es va complementar amb tot el que seria l'eix popular teatral barceloní.

En els nostres temps, en què afortunadament la divisió de classes ha passat a millor vida, s'han anat creant a Catalunya nous espais de representació que donen resposta a diferents necessitats de recepció, estretament vinculades a interessos de públic diferents. Per aquest motiu, no és el mateix una sala alternativa que el Teatre Nacional de Catalunya (TNC), ni que algun dels teatres actuals del Paral·lel. Cada espai obeeix a singularitats diferents, cosa que no implica que el públic que hi assisteix hagi de ser per força diferent: en realitat, és perfectament probable i fins i tot habitual que un espectador del TNC visiti igualment les sales alternatives, alhora que assisteix a funcions d'altres teatres de grans dimensions de la ciutat. Tot i així, hem d'entendre perfectament que les diverses singularitats que cada sala representa a l'hora d'articular discursos escènics presenten unes diferències significatives que defineixen les unes en relació amb les altres, i s'ha de conservar aquesta pluralitat per tal de tenir un panorama teatral equilibrat i dinàmic.

Cal entendre, així mateix, que una part molt important dels nostres espectadors són espectadors compromesos i que estan disposats a fer molt més del que fins ara se'ls ha demanat que facin. Tenen ganes de col·laborar en molts més àmbits, d'assistir a molts més actes i d'aportar moltes més idees. No es tracta només, doncs, d'estar molt atents a les estadístiques de consum cultural o de satisfacció del públic, sinó que s'han d'afavorir radiografies humanes més complexes que permetin veure com ha estat llegida per la societat una determinada qüestió i com aquesta ha generat un discurs que hem de saber integrar. Els espectadors han de poder sentir que amb cada activitat milloren com a ciutadans, i això els ha de motivar a ser més actius amb el treball del teatre.

Al llarg dels últims anys, la societat catalana ha apostat per invertir amb decisió en el seu teatre, i aquests darrers temps ens han recordat que ara és el moment de demostrar més que mai que la inversió feta ha valgut la pena, i que els ciutadans d'aquest país tenim necessitat de ritus civils col·lectius on puguem articular amb llibertat de pensament els valors ètics i estètics que ens defineixen com a societat. És el moment de demostrar que, ara més que mai, tenim necessitat de les arts escèniques per contribuir a alimentar el nostre esperit ciutadà. Per aquesta raó, els nombrosos teatres que tenim repartits per tot el territori no poden acabar esdevenint mers edificis buits, sinó que és fona-

mental que sapiguem convertir-los en autèntics espais de reflexió comuna que ens ajudin a vertebrar la nostra convivència col·lectiva i que inqüestionablement donin sentit a l'esforç social que els ha fet possibles. En moments en què determinats canvis de paradigma són necessaris i inevitables, cal saber aprofitar aquests canvis des d'un esperit constructiu que els faci renovadors i regeneradors, treballant amb un gran rigor artístic que ens permeti no malbaratar res de tot el que ja tenim i que ara ens haurà de fer més servei que mai.

## Patrimoni i compromís contemporani

El teatre és una manifestació artística i cultural immediatament arrelada al seu temps present, i queda desproveït de sentit si no està molt atent a la seva contemporaneïtat i a tot el que passa tant socialment com culturalment al seu entorn. Foucault afirma que una obra d'art sempre és una "teoria de representació d'una època". Si alguna cosa defineix precisament el teatre és el fet de ser una teoria de representació de l'època que el veu néixer. Per aquesta raó, és importantíssim que tinguem molt present que cal que ens visitin els clàssics amb consciència de ser teories de representació d'una època que tenia uns valors estètics i ètics diferents dels nostres.

En la representació dels clàssics, doncs, el que cal és veure com aquests viatgen cap al nostre temps. Precisament, la seva capacitat de seduir-nos encara ara no rau en el fet de posseir valors eterns estètics, sinó en els seus valors eterns ideològics, que tenen una estreta relació amb les estructures de pensament que permeten plantejar les grans preguntes de la humanitat amb complexitat i extemporaneïtat. Quan representem clàssics, doncs, hem de representar la nostra lectura ideològica d'aquests materials: una lectura que no té res a veure amb cap ideologia política, sinó amb els valors ètics profunds de la nostra societat.

Per aquesta raó, resulta absolutament indiferent si Shakespeare el muntem amb vestuari futurista o amb vestits del segle XVI. Allò veritablement important serà com llegim l'obra amb els seus valors ideològics i com entenem que aquella "teoria de representació d'un temps" encara és una teoria de representació del nostre propi temps. És evident que en cada clàssic hi ha, a més a més, uns valors estètics que han fet d'aquell text una obra d'art perdurable, però no podem treballar només amb els valors estètics, que ens quedaran buits i sumptuaris si els desvinculem de la capacitat de musculació ideològica que van tenir aquells textos en el seu moment. *Nulla ethica sine aesthetica*, doncs, i sobretot *nulla aesthetica sine ethica*.

Hem de revisitar els clàssics des de lectures compromeses amb els valors més profunds de l'ésser humà, cosa que d'una manera o altra sempre passarà a través de la nostra contemporaneïtat, encara que la morfologia escènica sembli més propera a altres èpoques o modes estètiques. Aquest "compromís" a l'hora de treballar amb els textos no exclou en absolut cap mena de públic, perquè no implica una musculació polititzada del material dramàtic, sinó un compromís potent amb la paraula i amb l'ànima humana que hi ha al darrere de cada obra.



Seria un error pensar que els personatges representats no estan compromesos amb les emocions que nosaltres vivim ara pel fet que ens parlin com Hamlet el 1601. El compromís ideològic a què em refereixo significa, doncs, que els textos clàssics no poden ser tractats com a meres carcasses acústiques que gràcies a la complicitat del pas del temps han assolit una gran bellesa estètica.

Un clàssic ha de ser tractat com una peça clau per entendre encara la nostra contemporaneïtat, perquè representa l'aprenentatge profund que el temps ens ha llegat per relacionar-nos amb nosaltres mateixos i amb les nostres pròpies arrels ètiques, estètiques i ideològiques. Treballar molt intensament en aquest sentit no limita en absolut la llibertat individual de cada creador, i, per tant, no exclou ni imposa cap estètica escènica determinada, sinó que demana als creadors una responsabilitat ètica extrapolable, salvant les diferències que calgui, a qualsevol altra manifestació pública.

Hem de ser molt conscients que una gran quantitat d'allò que anomenem "*clàssics catalans*" no s'ha tornat a representar des que es van estrenar fins als nostres dies, tot i tenir profundíssims valors que els fan dignes de figurar en el nostre cànon teatral. Si aquestes peces no s'han tornat a representar no és pas perquè no fossin obres de qualitat, sinó perquè la història de la nostra cultura és com és i ha tallat aquestes tradicions de representació, que són les que determinen que un text sigui clàssic o no.

Quan algú va al Liceu a veure *Norma*, de Bellini, està anant a veure una obra que pel seu argument podria no tenir un interès especial, però que en canvi ha esdevingut un paradigma de belcantisme. Si no coneguéssim aquesta òpera i un musicòleg ens digués que ha trobat una obra de Bellini anomenada *Norma*, segurament no la tornàriem a representar mai més, perquè l'obra en si sola no ens aportaria prou elements per vincular-nos amb les preguntes importants del nostre temps. Seguiria sent una peça de gran bellesa, però desconnectada de les grans preguntes de la humanitat.

Per aquesta raó, quan programem un determinat tipus de clàssic, estem programant també una tradició de representació que l'ha legitimat, de manera que quan aquesta tradició de representació s'estroneja, determinades obres que mereixerien ser clàssics deixen de ser-ho. Si una obra es manté com a clàssic i d'altres, no, és perquè en programar aquella obra s'està programant també la seva tradició de representació, s'està reforçant el discurs sobre el seu discurs.

Per assentar la presència escènica del nostre patrimoni cal potenciar el discurs secundari que permeti entroncar de nou aquella obra amb una tradició de representació que s'ha de normalitzar perquè l'obra no torni a caure en l'oblit després de muntar-la. Aquest discurs secundari és essencial, perquè cada vegada que programem un "clàssic", estem programant un discurs elevat a l'enèsima potència: cada obra interpreta totes les lectures anteriors que se n'han fet, i no podem ignorar que cada *Hamlet* que veiem conté tots els *Hamlet* anteriors, perquè, de tots, n'hem sabut alguna cosa, mentre que molts dels grans textos del nostre patrimoni no tenen a l'esquena una tradició escènica que els legítimi i els faci perdurar.

Quan programem una obra de la nostra tradició que ha estat desconnectada de la recepció, la posem davant d'un parador d'afusellament, en què allò que disparem és la intenció de veure si connecta o no connecta amb nosaltres, cosa que és molt difícil d'aconseguir sense restaurar també una tradició de recepció d'aquella obra. Cal saber qui era aquell autor, per què aquella obra està escrita amb els paràmetres estètics i ètics que va ser escrita, com va ser llegida en el seu moment i com s'han de restaurar aquells elements que creiem importants perquè la puguem rellegir adequadament avui en dia.

Si no treballem aquest aspecte, estem condemnant les obres a funcionar una vegada més a la primera. Moltes de les obres de recuperació de patrimoni que hem vist recentment no tornaran a pujar als nostres escenaris, perquè no hem estat capaços de restaurar les eines amb què s'ha de cuidar la lectura d'aquest material patrimonial. Cal, doncs, restaurar tot allò del qual no sabem res. Qui eren aquells autors que van ser importants i per què ho van ser? Quins eren els seus preceptes? Quin era el seu públic? Quina era la seva recepció? Quina era la seva crítica? Aquesta feina cal fer-la no només des de la perspectiva acadèmica, com ho hauria d'haver fet la universitat, sinó que també s'ha de dur a terme treballant el valor estètic a càrrec de la gent de teatre, restaurant uns valors que prevegin i recuperin la interacció amb els nostres públics.

La dramaturgia contemporània ens ha proporcionat una allau de tècniques i estratègies que ens han de permetre acostar-nos a aquests materials, que no cal que passin forçosament per la representació teatral: barrejar fragments, oferir reescriptures i noves dramaturgies de les obres, complementar un fragment d'una obra amb altres textos no dramàtics de l'autor, i una infinitat d'estratègies sintàctiques més que trobem en el teatre contemporani i que ens poden servir per tornar a connectar els nostres espectadors amb aquells materials desproveïts de tradicions escèniques.

Així doncs, hem de propiciar espectacles que vagin fent passos en aquest sentit i que finalment puguin acabar alimentant l'exhibició escènica. És evident que molts d'aquests materials de la nostra tradició necessiten una forma progressiva d'arribar al nostre públic, que restauri aquelles estratègies de recepció que en un moment van ser tallades de soca-rel. Fins ara s'ha fet una bona feina a l'hora de recuperar uns textos, però simultàniament hem de recuperar un concepte de teatre molt més heterogeni, molt més ric i ambiciós, que pugui articular-se amb la nostra realitat teatral per integrar-la. Una de les tasques més importants que tenim encara molt pendent en aquest sentit és aportar-hi tot allò que el cànon noucentista va deixar fora.

Per diverses raons, el cànon literari noucentista no s'ha rellegit contemporàniament, i, per tant, hi ha tot un marc de teatre popular que ha quedat exclòs de la literatura dramàtica salvada per l'acadèmia, un autèntic magma encara per descobrir que cal explorar a fons per tal d'arribar a ser veritablement capaços d'entendre una part de les nostres arrels culturals que potser coneixem poc, però que encara són actives.

Quan veiem el Buenafuente, veiem que al seu darrere hi ha el Capri, i en el Capri hi veiem el Sampere, i darrere del Sampere, el que hi estem veient en definitiva és el Frederic Soler, *Pitarra*. Per aquest motiu hem de tractar els pares de l'escena catalana contemporània d'una forma especial, amb una ferma voluntat de contrarestar alguns



prejudicis que la lectura contemporània ha aportat, considerant-los erròniament com a no representables. Ben al contrari: autors com Pitarra no només són perfectament representables, sinó que són fonamentals per entendre el nostre teatre, perquè configuren les nostres arrels i hem de treballar amb aquestes conscients d'allò que són i expliquen de la nostra cultura.

Les línies d'investigació teatral que es duen a terme a Catalunya no tenen com a epicentre el nostre patrimoni, i cal que siguem capaços d'incentivar aquest treball, per fer que un dia sigui normal la presència abundant de tesis doctorals que treballin en aquest sentit. El nostre patrimoni teatral ha de passar a ser important. Hem d'entendre que si volem que esdevingui visible ha de poder ser anunciable en una cartellera, perquè, si no, figures essencials de l'escena catalana, com ara Joaquim Montero, no seran estudiades amb interès fins que no s'hagi consolidat la seva presència als nostres escenaris.

---

# Ponència\*

## Jaume Colomer

Voldria fer algunes consideracions de caràcter general sobre la programació d'un espai escènic per ajudar a la reflexió. Ens hem de preguntar, en primer lloc, si entenem que *programar* és escollir propostes escèniques que tenen algun valor diferencial respecte a d'altres, quins són els valors de referència i qui estableix jerarquies entre aquests. Els economistes diuen que hi ha valors d'ús i valors de "no-ús". Els valors de "no-ús" són, per exemple, el valor d'existència, el valor de prestigi, el valor de llegat, etc. i és difícil quantificar el seu valor econòmic encara que són valors socialment reconeguts. Amb relació al valor d'ús cal distingir també entre el valor d'ús individual, relatiu a cada una de les persones que participen en l'experiència escènica, i el valor col·lectiu. Pel que fa al valor d'ús individual cal diferenciar-ne tres tipus: el valor artístic derivat del gaudi d'una experiència estètica, el valor d'aprenentatge i el valor relacional pel fet de compartir aquella experiència amb altres persones.

Voldria centrar la reflexió, però, en els valors col·lectius, especialment en el fet que les arts escèniques són una pràctica col·lectiva que col·labora molt a la creació d'identitat col·lectiva. En aquest sentit, voldria remarcar algunes coses que ha dit fa un moment Xavier Albertí. Primer, l'obra com a representació d'un temps. Segon, aquesta cerca que fan els públics d'una convivència ètica i estètica amb els seus conciudadans per tal de sentir-se membres d'un "nosaltres", d'una ànima col·lectiva. Tercer, la reflexió compartida sobre el nosaltres, els altres, la vida, la mort, l'entorn social, la realitat en què vivim. I una quarta, sobre la qual no havia pensat mai i en llegir-la em va semblar de gran interès, que és l'obra com a factor de cauterització de ferides col·lectives. És a dir, l'obra ens porta a reflexionar sobre el passat mirant el futur i, per poder-lo mirar, a vegades hem de cauteritzar certs elements.

Crec que aquest univers de valors que porta l'experiència escènica, els d'ús i els de no-ús, els valors més individuals i els de dimensió comunitària, ens ofereix moltes oportunitats. Per això és important saber qui jerarquitzava aquests valors i quins predominen en l'elecció d'una obra. Podem distingir entre tres tipus d'instàncies o agents que intervenen en la jerarquització de valors: la direcció política de l'organisme promotor, el professional o equip responsable de la programació (amb un perfil més artístic, centrat en l'anàlisi dels productes, o amb un perfil més gerencial, centrat en la mediació entre els públics i la proposta de valor) i, a vegades, els públics. Com a sector teatral encara no hem fet una reflexió en profunditat sobre quin és el paper que haurien de tenir els públics en la presa de decisions sobre la programació, en l'adopció d'uns valors i en l'aplicació d'aquests valors en l'elecció de les obres programades.

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor.

---

Això ens porta a considerar que, en definitiva, hi ha dues lògiques de programació que a la pràctica s'aiguabarregen. Hi ha un primer model de programació, habitual en els espais escènics de centralitat, que parteix del producte i busca la seva excel·lència, i un altra lògica, més pròpia dels espais escènics de proximitat, que parteix de la demanda i les necessitats dels públics o comunitat territorial de referència. La primera lògica es deriva del paradigma de la democratització cultural i té com a objectiu identificar pràctiques artístiques d'excel·lència i fer-les accessibles al màxim de ciutadans, buscant la singularització de l'oferta a partir del producte. La metodologia de programació que resulta d'aquest model és la que proposen François Colbert i altres teòrics del màrqueting de les arts i de la cultura, que consideren que el primer pas en la cadena de presa de decisions és la selecció d'una proposta de valor, és a dir, la selecció d'uns productes que continguin aquells valors que busquem d'acord amb la jerarquia establerta. El segon pas, imprescindible, és la identificació dels públics potencialment interessats (no els que ja hi assisteixen, sinó els que poden assistir-hi perquè els valors de la nostra proposta coincideixen amb els que busquen). Després hem de comunicar adequadament l'experiència artística a la qual els convidem. Aquest és, a grans trets, el model que apliquen els equipaments de centralitat escènica de Catalunya, com el TNC i els altres que formen part del nucli que motoritza l'oferta escènica del país.

L'altre model, habitual en els espais escènics de proximitat, més centrat en els públics, parteix d'uns espais escènics arrelats en comunitats territorials determinades, més petites o més grans. A vegades hem volgut crear un antagonisme entre proximitat i excel·lència, un antagonisme fictici perquè dins d'un model de proximitat pot haver-hi un projecte en el qual la singularitat no ragui en el producte sinó en els públics. La singularitat és la resposta específica i diferenciada que aquell equipament escènic dona a una comunitat de ciutadans amb unes determinades expectatives, anhels i necessitats.

El Sistema Públic d'Equipaments Escènics de Catalunya considera que els teatres de proximitat han de tendir a la polivalència funcional. S'estableixen tres funcions bàsiques d'aquests teatres: el suport a la creació i a la producció local, l'aportació d'elements formatius i el proveïment d'una programació accessible a tota la ciutadania. El paper d'un espai escènic de proximitat és cercar l'equilibri adequat entre aquestes funcions. La programació professional hi té un paper clau però no és l'única funció ni la més important. El procés de presa de decisions té una seqüència inversa a la dels espais de centralitat: el primer pas no és pensar en productes, sinó pensar en públics, en comunitat, reflexionar sobre quines són les seves demandes, necessitats i expectatives. Després cal identificar productes amb valor que puguin cobrir aquestes necessitats o demandes.

Sobre aquests dos models i aquestes dues lògiques es poden construir totes les metodologies de programació que calgui. Segons quina sigui la lògica que s'apliqui les funcions del programador variaran. En general podríem identificar quatre funcions dels programadors: l'anàlisi dels valors de les propostes escèniques del mercat (aquesta és la clàssica, la tradicional), l'anàlisi de la demanda i de les necessitats personals i col·lectives de la comunitat d'espectadors (els programadors fins ara han exercit poc aquesta funció, però comença a despertar amb força i les eines tecnològiques la

faciliten), la dinamització de la comunitat d'espectadors (considerant els espectadors no com a individus estancs sinó interactuant-hi com a comunitat), i la funció formativa, o educadora, que té a veure amb la formació de capital escènic.

Els públics d'una societat altament digitalitzada han canviat notablement en el que volen del teatre i en la seva relació amb els espais escènics. La majoria cerquen la interlocució directa, el diàleg i la interacció amb els creadors i els productors. No es resignen a ser subjectes passius, tenen una alta disposició a prendre compromisos que, en general, no aprofitem ni potenciem. Ara tenim la gran oportunitat d'apostar per uns públics disposats a empoderar-se i prendre compromisos en el procés de gestió d'un projecte escènic. Seria un encert que l'aprofitéssim.

Podem establir tres tipus de relació entre els públics i un espai escènic. La primera és la relació amb els espectadors com a clients, que porta a satisfer les seves demandes. La segona concep els espectadors com a usuaris de serveis públics, que tenen un dret d'accés derivat de la seva condició de ciutadans i que s'aplica en la compra d'un tiquet i, per tant, vol satisfer les seves necessitats personals i col·lectives. La tercera concep l'espectador com a col·laborador en el desenvolupament d'un projecte escènic, com a agent actiu en el repte de desenvolupar pràctiques escèniques en la col·lectivitat.

Per acabar m'agradaria destacar quatre pràctiques de referència en gestió de públics que mostren un camí que cal seguir: el Teatre Kursaal de Manresa, en el qual l'associació cultural "El Galliner" fa una aportació important; el Teatre de l'Aurora d'Igualada, un teatre de petit format d'esperit profundament cooperatiu; el Teatre del Mercat Vell de Ripollet, els degans en la creació d'una plataforma associativa d'espectadors, i Teatre de l'Escorxador de Lleida, un model de referència en la tenacitat de promoure la interacció entre creadors i públics.

---

# Ponència\*

## José Luís Rivero

Em situaré com a gestor cultural, com a programador d'un teatre, en aquest cas, d'un auditori, i intentaré no repetir algunes coses del discurs dels companys, però serà molt difícil perquè em sembla que ens movem en un marc molt proper, com no podia ser altrament. Jo sóc filòleg de formació i, per tant, les paraules m'interessen molt. El títol de les jornades i de l'eix en el qual s'emmarca la meva ponència m'interessa en la mesura que fins ara hem estudiat i analitzat aquest binomi, aquesta equació, com dues grans incògnites que calia resoldre separatament i, tanmateix, la realitat no és aquesta. La realitat ens empeny a establir les relacions que hi ha tant entre teatre i municipi com entre programació i producció. Des del meu punt de vista es tracta de termes inseparables. Com que també sóc músic, vull reprendre un terme que ha fet servir l'Eduard Miralles, el d'*obertura*, per tal de situar-me en els textos que ens han estat lliurats prèviament, tots dos molt inspiradors, fins i tot amb alguns termes que, d'entrada, em va costar encaixar, com és el cas del terme "*moral*" que ha utilitzat en Xavier Albertí, probablement a causa de la meva educació laica. No dic res de nou en afirmar que allò que està passant actualment al món consisteix en un canvi molt gran. No faig servir per a res la paraula "*crisi*", la qual no m'interessa gens llevat del seu sentit etimològic de "*canvi*", per tant, com a possibilitat cap al futur i cap a un nou paradigma. Aquells que treballem en la cultura i que la valorem estem fent front a desafiaments continuats que són pràctics, ètics, filosòfics i també socials, i, en conseqüència, hem d'encarar-los amb les eines més adients. Estic d'acord que no tenim aquestes eines, i m'agradaria indagar una miqueta més en aquest tema.

M'agradaria centrar-me en alguns dels termes que s'han fet servir en aquests dos textos, com aquest de *preàmbul* o d'*obertura*, per tal de donar pas després a altres qüestions. Cultura entesa, no cal dir-ho, com a fruit de la contribució col·lectiva, tant de llenguatges com de tecnologies i de pràctiques artístiques o creatives de les persones i les societats on aquesta cultura s'origina. A propòsit del concepte de *moral* que ha fet servir en Xavier Albertí, he recordat un text que probablement tots coneixem, malgrat que potser ningú, o gairebé ningú, l'hagi llegit (i que em disculpin els que sí que ho hagin fet), la Convenció de la Diversitat Cultural de l'Unesco, i que en tot cas –jo, el primer– l'utilitzem molt poc. Cito una frase molt curta que diu que la diversitat cultural cal veure-la "com una forma d'assolir

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor. La ponència va ser presentada en llengua castellana.

---

una existència més satisfactòria en l'àmbit intel·lectual, emocional, moral i espiritual". Jo hi afegiria, com a element essencial, la transformació social. Jo no sé si tenim prou en compte aquests conceptes quan programem –entenent, no cal dir-ho, la programació des d'una perspectiva molt més àmplia, de la qual parlarem una mica més endavant.

Un altre element que m'interessa molt destacar d'ambdós textos és el concepte de *sostenibilitat*. Crec que el sector cultural en general, i el de les arts escèniques en particular, té la capacitat per fer-nos comprendre el món com a quelcom sostenible, però alhora crec que estem mancats d'eines, aptituds i competències adequades per tal de fer possible que el nostre sector sigui veritablement sostenible. Hi ha conceptes com *creativitat*, *innovació*, *sentit crític del lloc*, *empatia*, *reconeixement*, *confiança* o *risc* que els fem servir gairebé cada dia, i es tracta de conceptes que, des del meu punt de vista, són components fonamentals de la sostenibilitat. Però no els apliquem. I em sembla que qualsevol de nosaltres pot reconèixer això que dic en la seva feina diària. Dit en altres paraules, i traslladat a l'àmbit que ens ocupa: qualsevol enfocament adreçat a l'impacte de les polítiques culturals en un territori determinat ha de tenir necessàriament presents els processos per a la presa de decisions d'aquell territori. I això ho estem fent clarament amb les mesures mediambientals, amb les mesures socials, amb les avaluacions econòmiques que es duen a terme obligatòriament abans de dictar les lleis i els pressupostos, però això no es fa amb la cultura. Si de debò esteu en algun d'aquests processos us felicito de tot cor, i espero que ho aconsegiu. Hi ha altres elements que són part del sistema sostenible del paradigma cultural que han d'estar relacionats i que vull esmentar: *inclusió*, *identitat*, *diversitat*, i cal que vagin lligats de manera també inexorable, des del meu punt de vista, amb els *processos d'aprenentatge*, els *processos de construcció creativa del jo* i, per tant, també amb els *processos de construcció i creació de relacions amb els altres*. Com els meus companys, jo em situo en la concepció no d'un espectador ni d'una audiència, sinó d'una ciutadania que cal que exigeixi allò que existeix en el teatre. I això no és una fórmula de programar allò que no fa el programador, no és el canvi del gust d'uns pel gust dels altres. És un canvi en el paradigma complet. I això és quelcom que hem d'afrontar en els temps que estem vivint.

Voldria, d'altra banda, contrastar un parell de qüestions amb una de les frases de l'Eduard Miralles. Cito literalment: "Es pot afirmar, sens dubte, que la seva importància [la dels teatres municipals] transcendeix l'àmbit de les polítiques municipals per a la cultura". Em sembla que tots els que estem a la sala podem estar d'acord que es tracta d'una veritat com una casa si ens referim al nostre dia a dia. Tanmateix, no podem oblidar que els municipis, com a unitats administratives, ens poden fer perdre de vista altres formes de territori, per exemple, ordenacions més grans com la comarca o la regió, que són entitats històriques que tenen la seva pròpia idiosincràsia i normalment no es relacionen directament amb la unitat que és el municipi, i, per tant, ens podem despistar respecte a coses tan necessàries com la correcta relació o tensió que hi ha entre l'espai urbà i l'espai rural a cada municipi, o la diversa estratificació social, cultural, demogràfica i econòmica que existeix a les ciutats. No dic això pel que fa a la diversitat del públic, cosa que m'interessa, però menys que la incidència directa que, des del meu punt de vista, aquesta diversitat té sobre la comprensió del mateix fet cultural per cada una d'aquestes col·lectivitats. La seva forma d'entendre el fet cultural és diferent; per



tant, hem de reconèixer-la i hem de fer-hi front amb una programació cultural diferent i diferencial per a cadascun d'aquests col·lectius. La frase, alhora, em provoca una certa paradoxa, perquè allò que sí que crec, i parlo des del punt de vista del programador local, és que no hi ha una correspondència, ni fidel ni real, amb el grau d'importància que té el teatre municipal en l'articulació social d'un territori, la importància del valor de proximitat que tenen els teatres com a catalitzadors de l'enfortiment d'un teixit creatiu i productiu, en relació amb la ciutadania i, per tant, en l'impuls d'aquesta ciutadania per tal de reforçar el teixit productiu i creatiu. No és pas a l'inrevés, la instància de la política cultural com a reforçament del teixit productiu, sinó que és la demanda social la que ha de fer que el teixit productiu i creatiu del sector de la cultura augmenti. Hi ha un desnivell, un desequilibri entre aquests dos elements pel que fa als nivells pressupostaris dels quals normalment estem dotats, o amb el pes específic que tenen els teatres municipals en la definició de les polítiques culturals del seu propi territori.

Fa poc vaig tenir l'oportunitat de prendre part a La Mostra d'Igualada, de teatre infantil i juvenil, i en una ponència més àmplia vaig desenvolupar un model que aplico en el marc de les nostres estratègies de programació, el nom és ICE, com la paraula *gel* en anglès. Les sigles són: "I" d'interacció, establir en els projectes una veritable comunicació entre espai, creadors, públics i territori. Això vol dir que la missió d'un teatre pot canviar i pot rellegir-se per tal d'augmentar la creativitat al nostre territori, aconseguir tenir espectadors actius i, per tant, ciutadans actius i emprenedors. "C" de connexió: el teatre és un espai relacional i no pot romandre aïllat del lloc on és, dels ciutadans d'aquest lloc, algú de vosaltres parlava de la idea del *programador* com aquell que és a la porta veient com el públic entra o no entra a les seves programacions. Aquesta idea ja no té cap sentit. Cap dels programadors presents avui aquí pot limitar-se a fer aquest paper. Es tracta en qualsevol cas d'un espai de trobada, de connexió, també de xarxes. Al mateix temps la idea de *connexió* fa referència a la necessitat de saltar aquells elements que ens separen, amb els quals competim amb tercers, i incloure verbs com "compartir" o "cooperar", generant espais de "col·laboració" i de "cocreació", "coproduir", és a dir, situar en primer pla la pertinença a una comunitat, la qual pot ser afectiva però també productiva, que legitimi el teatre com a espai social. De vegades dic que m'agrada moure'm conceptualment en el camp semàntic del prefix "co". Finalment, la "E" d'emoció, que tot i que també pot ser formulada des d'un punt de vista afectiu, aquí la plantejo com a valor de marca, com a valor de pertinença, i tal com ha dit en Xavier Albertí, no pas com a marca de producte. A mi m'interessa aquest concepte perquè tota marca cal que tingui un relat que l'acompanyi i la sostingui. I tot relat requereix una comunitat que el transmeti, una multitud que sigui sensible als esdeveniments que els presentem i als moviments i fets concrets que els volem mostrar. Aquest valor de marca cal que tingui presència als teatres. No tinc gens clar que estigui a tots els teatres. Ni tan sols tinc clar que tots els teatres el busquin (no cal dir que m'hi incloc). Per a què? I torno a una cosa esmentada als textos. El teatre com a lloc d'exhibició a mi no m'interessa gens ni mica. El teatre cal que exhibeixi, però també cal que faci moltes altres coses. A mi el que m'interessa és que el teatre sigui un espai, un lloc d'acció. Un espai on passin coses, i que no sigui només un lloc d'exhibició. Quines coses? Fonamentalment, dues, intentant no repetir allò que ja ha dit en Jaume Colomer. En primer lloc, amb tot allò que es vincula a les arts escèniques hem construït sistemes d'exhibició, això és fonamental, però hem oblidat



elements fonamentals en l'acció des d'un espai cultural, com, per exemple, la dimensió educativa de les arts i la cultura, la qual cosa no només vol dir fer campanyes escolars; això no és un projecte educatiu ni pedagògic, sinó omplir de programació un espai en èpoques de crisi econòmica sabent que les famílies són un públic fidel i uns ingressos segurs. Es nota una tendència a aquesta mena de programacions sense un projecte pedagògic al darrere, justament tot el contrari del que intento plantejar aquí, tots aquells aspectes que tenen a veure amb el valor social de les arts escèniques i la inclusió social. És a dir, que cal tornar a la societat el teatre, cal fer-ne exhibició, perquè el teatre és un mirall on es confronten valors i posicions, també perquè cal augmentar el consum cultural, però també cal atendre aquests altres elements. D'altra banda, els elements vinculats al valor productiu de les arts escèniques, i aquí cal incloure la recerca, la formació, la producció i la comercialització. Pràcticament ens hem centrat només en un dels elements de la cadena de valor del fet teatral, desatenent tots els altres. Insisteixo en la necessitat de revisar aquest paradigma i atendre tots aquests altres elements. En el nostre cas, la comercialització més que una feblesa és un estigma.

Acabo amb la tesi que volia formular. Tot el que he dit fins aquí és només un pretext per tal d'afirmar que allò que més m'interessa d'un teatre és la possibilitat de tenir un projecte. Sovint sembla que els arbres no ens deixin veure el bosc, que estiguem fent contínuament d'apagafocs i que ara els petits problemes es transformin en problemes grans perquè no tenim prous diners per resoldre's. Tot això, però, pot passar a un segon pla si hi ha un projecte que veritablement presenti el teatre i incardini tots els elements que hem anat comentant, tot plantejant a la nostra ciutadania un veritable repte: el repte d'anar al teatre, abandonant la confortable poltrona domèstica, davant de la tele, en la qual pot veure's qualsevol cosa, canviant aquesta comoditat per l'assistència als nostres teatres. Aquí m'aturo, remarcant la idea de *projecte*. De projecte d'exhibició, ben segur, però també, i, sobretot, de projecte comunicatiu, social, pedagògic i artístic.

# Ponència

## Teatre, identitat i tradició

### Jaume Mascaró

El primer bloc d'aquestes jornades se centra en el tema de programació i producció, però jo voldria aprofitar el títol de la conferència de Xavier Albertí, "Teatre i identitat col·lectiva", per tal d'aportar algunes idees sobre teatre i cultura. La proposta de Xavier Albertí em sembla molt interessant i plena de idees per a un debat sobre el paper del teatre en la nostra cultura. Si no ho he entès malament, el seu discurs parteix de la idea que el teatre té un paper clau en la construcció de la identitat col·lectiva, primer, en tant que és un ritual que funciona com a "vehicle creador d'ideologia col·lectiva"; segon, en tant que el teatre és un potent mantenedor de la llengua, ja que aquesta vesteix el pensament; tercer, perquè permet fonamentar valors que afavoreixen la convivència i la cohesió social, i quart, tal vegada el més programàtic del text, el teatre a Catalunya ha de recuperar o reconstruir o restaurar el patrimoni teatral propi, sovint tallat o oblidat, i recosir una tradició.

Permeteu-me una breu digressió, quasi una broma. Confesso que no m'agrada gaire emprar el terme *patrimoni*, per allò de la ressonància etimològica de "la funció del pare" i per la seva oposició a *matrimoni*, "a funció de la mare". Així, no parlem de "matrimoni cultural", però l'element més important del nostre patrimoni intangible és la llengua, que anomenem *materna*. Paradoxes de la llengua!

En conjunt i a grans trets és difícil no estar d'acord amb la majoria de bones reflexions d'Albertí, però també és cert que moltes obren temes de debat, perquè la relació entre teatre i construcció d'identitat no és tan senzilla com en alguns moments se suggereix. Voldria, per tant, matisar algunes idees sobre aquesta funció identitària del teatre i sobre el problema de la tradició. Com a persona que prové del món acadèmic, filosòfic i antropològic, em limitaré a algunes breus reflexions que puguin servir per al debat posterior.

En primer lloc, caldria posar més èmfasi en el fet, crec que prou evident, que avui els rituals de representació no es realitzen només a través de les formes tradicionals de teatre, i que aquesta diversitat formal obre un espai de reflexió més ampli i complex a l'hora de comprendre la manera com les representacions configuren i fonamenten la construcció d'un sentit de pertinença a una comunitat. Quan parlo de diversitat de representació no penso en les formes basades en la reproducció tècnica d'imatges, com el cinema o les sèries televisives, tot i que pel seu pes quantitatiu en la configuració d'ideologia, per l'audiència real que tenen, han estat i són, en bona part, un dels factors bàsics dels processos d'aculturació ràpida de la nostra societat. I, bàsicament, perquè la seva producció respon de forma dominant a paràmetres aliens. El debat sobre la necessitat d'un cinema i una producció televisiva més arrelada a la nostra cultura segueix sent ben viu i necessari. L'èxit, els darrers anys, de sèries televisives pròpies és prou significatiu de la capacitat de construcció identitària que tenen aquestes formes de representació. Però ara no vull aprofundir



en aquest tema, perquè no és ni el lloc ni el moment. Però si convé esmentar que en un context social profundament urbanitzat com el de Catalunya, l'existència multiforme de grups i organitzacions socials, que configuren el que s'ha anomenat *neotribalisme*, en grups i tendències musicals diverses, en rituals col·lectius que s'expressen en un autèntic mosaic representacional, en formes parateatral diversificades, des del teatre de carrer al teatre social, el teatre d'intervenció, el teatre espectacle, etc. fan que el paper constructor d'identitat del teatre, afirmat en general, hagi de ser relativitzat.

La identitat col·lectiva és un constructe ideològic que té tanta complexitat com la que correspon a una realitat que només pot ser afirmada i reconeguda des de les múltiples formes d'alteritat amb què es confronta.

Com han assenyalat sovint els antropòlegs, la construcció d'un "nosaltres" admet moltes gradacions i interseccions, que van des del sentiment de pertinença a un grup d'edat, un grup genealògic, una comunitat municipal, una classe social, que tot sigui dit de passada sí que segueixen existint, una nació, en el límit, el sentiment d'humanitat. És aquest darrer el que pot tenir el més ampli consens a l'hora de valorar el que el teatre ha aportat històricament com a experiència de ritual representacional. I és clarament en aquest sentit que és possible afirmar que el teatre, com qualsevol forma equivalent de representació, té o hauria de tenir una funció *pedagògica*, en el bon sentit de la paraula, la d'interpel·lar, d'interrogar cadascú sobre la seva realitat i la seva experiència.

Això és el que creiem trobar sempre en els anomenats *clàssics*: aquella forma de presentar la realitat, en la qual hom troba sempre una interpel·lació a la pròpia vida i al seu possible sentit. Però és podria dir que, en la nostra societat, no és aquesta la funció real de tot teatre i de moltes altres formes rituals de representació? Distingir entre un teatre "capaç d'ensenyar-nos on són els problemes de la nostra societat", i un teatre, en la forma que sigui, que només es planteja entretenir, tal vegada sigui reintroduir una concepció elitista, il·lustrada, de la funció teatral. Hi ha en aquesta distinció un vell debat, sempre obert. No crec que Xavier Albertí hagi pretès reobrir-lo, però alguns dels exemples proposats fan pensar que, en introduir el concepte "d'estratègies de representació", referint-se al fenomen de *La extraña pareja*, sembla suggerir que tota representació que té veritable èxit popular és perquè compleix aquest paper "cauteritzador" de les ferides socials, que ja des d'Aristòtil és el que el teatre vol aconseguir.

Tot això em porta a suggerir una idea de *cultura* que pot semblar diversa de la que sovint formulem, però que considero clau per entendre la qüestió de la relació entre teatre i sentiment d'identitat. La cultura d'un poble no és el conjunt d'artefactes i productes ideològics, literaris, textuals, representacionals, és a dir, teatrals, que cada època llança al consum col·lectiu, sinó que tota aquesta producció anomenada *cultural* són les preguntes, són les interrogacions que es fan a la gent, al poble, a la col·lectivitat. La cultura real és la resposta.

És la manera com la gent s'apropia d'aquestes preguntes i les respon en la seva conducta, en la configuració de la seva manera de viure i de relacionar-se amb els altres. Una bona pregunta és aquella en la qual algú es reconeix, perquè li ofereix la possibilitat de buscar millors respostes per a la seva vida. Si s'accepta que la cultura és la resposta i no la pregunta

o el conjunt de preguntes, això significa que no hi ha una cultura d'elit i una cultura popular. Només hi ha una forma complexa d'apropiar-se de la realitat, una varietat de formes d'autoreconeixement en la mirada de l'altre, un procés no simple, ni lineal, de construcció d'un nosaltres, com a resposta compartida a un repertori de preguntes rebudes al llarg del temps.

En aquest sentit, entesa d'aquesta manera, la tradició és la sedimentació d'aquestes respostes. Sovint intentem comprendre una època subratllant només el peculiar estil o caràcter de les preguntes, més que la forma de vida real del moment. I acabem pensant que la cultura és un estil de preguntar, més que una manera de viure, que inclou, lògicament, una manera d'interrogar-se, de mirar-se i d'explicar-se. Un es pot reconèixer en velles preguntes, és a dir, en el nostre àmbit de reflexió, en formes teatrals anteriors, per exemple, o, en general, en allò que en diem *clàssics* perquè hom hi pot trobar les arrels de les nostres respostes, és a dir, de la nostra manera de viure. Però una tradició veritable ha de permetre aquest mirada de reconeixement, sobretot quan hom descobreix que som el que som perquè ja no som el que érem. Tota tradició és l'experiència, no de la continuïtat, sinó de l'alteritat interior. Però aquesta experiència de l'alteritat interna en tota cultura, que és la variació al llarg del temps de les formes de vida, no és el mateix que la continuïtat temporal de les preguntes. Dit d'una altra manera, quan en un àmbit expressiu concret, sigui l'art, la literatura o el teatre, la tradició s'ha trencat o no s'ha mantingut, caldrà un esforç especial d'anàlisi social i històrica per valorar la possibilitat de refer un fil que potser es va trencar per circumstàncies polítiques o d'altre tipus i que segueix sent important com a pregunta d'autoreconeixement, però també caldrà considerar si basta, per definir una tradició, la simple existència en el passat de productes culturals que tal vegada no van tenir cap valor d'interpel·lació significativa.

Em sembla que la proposta de construir un discurs recuperador de les nostres tradicions de representació és no només important, sinó sobretot necessària. Però cal anar amb compte amb la tradició. Aquesta no és un catàleg de materials. És aquell repertori sense el qual no podríem entendre plenament el que som, és a dir, el que a poc a poc anem deixant de ser. Com l'adult, que es reconeix en el nen que ja no és. Però de vegades els adults tenen inseguretats profundes, perquè han perdut l'àlbum de la seva infantesa. I potser sigui important recuperar-lo sencer.



---

# Ponència\*

## Jaume Antich

L'administració cultural ha generat lògiques perverses, i en faré una caricatura per tal que es vegi el que vull dir. Hi ha un moment en el relat d'això de dedicar-se a gestionar l'àmbit de la cultura en el món públic en què es determina que el camí que cal seguir és el de posar al servei de l'excel·lència i la creativitat professional una part cada cop més important dels recursos públics, un moment en què es va decidir que l'expressivitat de la gent era qüestió de centres cívics i això era de serveis socials... (dir-ne *tallerisme* és pejoratiu). Per tant, va ser un moment en què la preocupació bàsica era la professionalització dels processos i els serveis, i de la mateixa manera es va voler professionalitzar fins el ciutadà, convertint-lo en públic, en "client" dels propis serveis culturals públics.

Haviem d'apropar la cultura a la ciutadania, oblidant que la cultura no cal apropar-la a ningú perquè és d'ells mateixos (dels ciutadans)... Això ara pot sonar patètic, sí, però en aquells moments la cosa va *colar*.

Ara som en un altre moment, l'actual és el del desballestament intencionat dels serveis públics, amb l'excusa econòmica, excusa lamentable, que no *cola*... Però, si encara estem buscant com apropar la cultura a la gent, com hem de reaccionar? (potser és que primer els volíem prendre la cultura).

L'educació, la sanitat, els serveis socials... els serveis culturals són eines per generar *cohesió social*, aquest concepte que només fem servir els que treballem a l'administració pública i que potser ens faríem entendre millor si el canviéssim pel de comunitat.

Els teatres municipals som eines, eines que serveixen per generar ciutadania activa, per construir una societat amb ànima: una comunitat, on el grup de persones que hi viuen comparteixin valors, neguits, ambicions...

Valors per compartir, confiança (i no por) per ser més lliures, des del reconeixement, i aquí tornem a enganxar amb el paper del teatre; un mirall per reconèixer-nos, per entendre millor qui som, per dibuixar aquest imaginari col·lectiu...

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor.

---

Això pot suposar confrontació d'idees i, vist des del poder, encàrrecs (sempre tornant al senyor feudal) de l'administració (que hauria de ser neutra) per fer "obres/accions" sobre allò que des del poder es vulgui relatar per tal de construir aquesta identitat col·lectiva en termes de confrontació política, en comptes d'augmentar el coneixement compartit.

La cultura construeix espills en els quals et pots veure reflectit, i aquesta imatge que ens retorna l'espill és un camí que s'ha de recórrer, o no... però ben segur que és un fet cultural, un artefacte de la comunitat, i com tot fet generat per aquesta comunitat és un fet cultural.

Aquesta funció de referent que construeix comunitat pot utilitzar la "caixa" que és el teatre (ara parlo de l'edifici), teatre que només té sentit com a constructor de realitats, i això és del que parlo quan dic que genera ànima; és un servei que vol generar ànima, l'ànima és allò que transforma un grup en una comunitat: tenir o no tenir uns referents comuns i compartits.

L'administració ha de posar ordre al caos, llum a la foscor, ha de fer més fàcil viure en la nostra societat, marcant unes regles del joc que regulin el mercat, perquè el mercat sense regles és caos. El mercat amb regles definides per la comunitat és un lloc il·luminat, continua sent mercat però amb regles que fan possible que més operadors tinguin més oportunitats. Definir les regles és competència de tots nosaltres, han de ser compartides i reconegudes.

De vegades aquestes regles del joc són esbiaixades a partir dels interessos de l'administració, la qual cosa és correcta (poden agradar més o menys en funció de la proximitat o llunyania respecte als governants) i, també, de vegades, aquestes regles volen incidir generant efectes contradictoris: com és que per a qualsevol subvenció per a les programacions estables d'arts escèniques només es poden presentar factures de caixets, mentre que a les subvencions per arts visuals es poden presentar factures de comissariat, transports, embalatges, comunicació, producció...? Què es pretén quan només podem justificar la despesa en contractació d'artistes? Per a qui estem treballant?

*Programar* no és res més que planificar les activitats. Els teatres grans tenen direcció artística i els teatres petits programador/-a. Això no té cap valor, el que en té és la manera de fer-ho. Hem de programar tenint present cap on es pretén que evolucioni la comunitat, planificar observant quina és la nostra comunitat, quines són les seves debilitats, les seves necessitats, els seus anhels. I això cada cop és més difícil.

Fa uns anys que estem perdent eines de suport a la programació: hem perdut programes sencers del nostre Govern que a hores d'ara és el nostre màxim deutor, hem vist caure el percentatge del pressupost de la Generalitat que representa el Departament de Cultura fins a arribar per sota de l'u per cent.

Els teatres municipals han d'evolucionar cap a una visió més oberta, han de saber superar les quatre parets i convertir-se en equipaments socials, educatius, culturals



(evidentment), però treballant amb estructures (també mentals) de codi obert. Ara, més que mai, cal saber vincular-nos al nostre entorn: hospitals, centres educatius, biblioteques i centres esportius... i aprofitar totes les oportunitats per exercir el nostre paper de caixes d'eines per a l'expressivitat de tothom.

Cal treballar per la comunitat que ens dóna sentit. Avui utilitzem les eines del màrqueting, de la comunicació o de la producció per planificar activitats (per programar). Les quals només tenen sentit si la comunitat les reconeix i les utilitza. Tornant al joc de l'espill: el teatre construeix referents i el fet de veure-t'hi i reconèixer aquests referents és el que permet que la societat evolucioni.

Prou de parlar de públics, prou de parlar de percentatges d'ocupació, prou de jugar a fer de dèspotes il·lustrats que il·luminen el pobre poble inculte que necessita guies! Avancem cap a models d'empoderament de la comunitat, obrim les portes i finestres, però, sobretot, airegem les nostres oficines per tal de tornar a començar utilitzant la cultura com a eina de creixement, com a eina de construcció de comunitat!

Estem en crisi, estan en crisi els mercats, la cultura que està en crisi és la que es ven i es compra; l'altra, la que construeix somnis, mai no pot estar en crisi. Estem en crisi, sí, i això ha suposat perdre les minses estructures que feien llum al mercat, que el feien menys agressiu i que permetien que els creadors professionals creessin amb més llibertat. Estabilitzar circuits i programes va costar anys i panys, i tot això ho hem perdut en una ventada.

Pateix la cultura en temps de crisi? No, de cap manera, pateix una part de la cultura, aquella que es vincula a les transaccions comercials, i pateix com tots els sectors econòmics que no són una prioritat per les polítiques públiques. Deixem el dol i cerquem noves estructures per tal de continuar: fem-nos necessaris.

La setmana passada ens vam trobar a l'Atrium Viladecans una sèrie de persones involucrades d'alguna manera amb les arts de carrer, per tal de parlar sobre el tema. Hi va haver un moment en què una de les persones va demanar quina era la finalitat d'aquella xerrada, i li vam respondre que no ho sabíem. Allí hi era l'Alfred Fort (segur que hi ha poca gent que pugui parlar amb més coneixement de causa del teatre a Catalunya que l'Alfred), quan va acabar ell em va dir que li encantava allò de no saber quina era la finalitat de parlar sobre les arts de carrer, que per ell això de parlar sense saber la finalitat era molt bo, ja que massa vegades havíem parlat de teatre/cultura amb una finalitat massa explícita. He estat tota la setmana donant voltes a les paraules de l'Alfred, i em sembla que hi estic absolutament d'acord: parlem tantes vegades com faci falta per compartir, per conèixer-nos, i a través d'aquest procés construirem noves eines per a la cultura, noves eines per a la comunitat.

Darrerament dic sempre el mateix: l'Atrium Viladecans, el lloc on jo treballo, és un equipament que reuneix esports i cultura, i el cert és que he après molt dels gestors esportius. Ells consideren que és esport qualsevol forma d'activitat física (que no vol dir res) i nosaltres discutim si el còmic/música pop/teatre musical és cultura o entreteniment... (això vol dir que si és entretingut no és cultura?)

Per ells l'esport és fer esport, i per nosaltres la cultura és fer cultura o consumir cultura... ells ensenyen als xiquets a fer esports i nosaltres els ensenem a consumir cultura... per a qui estem treballant?

Ei! No vull acabar tan negatiu/emprenyat/indignat. Hi ha molta feina per fer: aconseguir articular sistemes on cada peça jugui el seu rol amb l'objectiu global de ser més crítics, més lliures i més relacionats amb la ciutadania, treballant la construcció de la comunitat... Hi ha moltíssimes eines, i només a tall d'exemple us n'explico ràpidament algunes que estem fent servir a Viladecans:

**El festival Al Carrer** ens ajuda a aconseguir que la ciutadania surti als carrers i places per gaudir de la cultura, per veure's reflectits al mirall i per trobar-se amb els altres veïns.

**El Dia Internacional del Teatre**, amb la col·laboració d'Educació, convidem els alumnes de 4t a Atrium Viladecans a una visita guiada escenificada que representa un grup de teatre de nois d'institut. Descobreixen l'equipament i la seva màgia alhora.

**A través de la Mostra de Teatre Escolar** tots els alumnes de 5è duen a terme durant tot el curs una petita obra de teatre, que representen amb la complicitat dels seus parents el mes de juny a Atrium Viladecans. Enguany seran 22 grups, amb 22 representacions. Treballen en equip, respectant-se els uns als altres, construeixen espais de representació i convivència, i, a més, s'ho passen molt bé. Això era PEE, i ara que han desaparegut els PEE ho continuem fent...

**Accions paral·leles a la programació:** xerrades #postfunció, accions a l'espai públic, converses amb els creadors a la biblioteca...

**Accions específiques amb Educació:** conveni amb el Mestres i Busquets, batxillerat artístic, elaboració de l'escenografia d'un taller de teatre de l'Ateneu de les Arts. Programa "L'escola va de bolo" amb la Fundació La Xarxa i l'Ajuntament de Viladecans.

**Ateneu de les Arts:** servei de sensibilització artística per a tothom.

**Atrium Viladecans:** esdeveniments socials, culturals, esportius, educatius, etc.

**Atrium Viladecans:** residències d'assaig i/o producció d'espectacles professionals, accions paral·leles a mida amb Educació i/o Serveis Socials (xerrades, projeccions, prèvies...)

En definitiva, és això: el paper dels nostres equipaments només té sentit si resulta conegut, i reconegut, per la nostra comunitat. Amb tot això, i encara que ja ho sabem, crec que hem d'intentar aclarir per a qui estem treballant.

---

# Ponència\*

## Magda Puyo

Davant d'aquests mestres que coneixen tan bé el món del teatre i del municipi, a mi em resulta mot difícil intervenir. Així doncs, parlaré de moltes poquetes coses i d'elements bastant genèrics. Han sorgit paraules com *àmbit públic, espai comú, ciutat, identificació col·lectiva, patrimoni cultural, exclusió, projecte social, ciutadans*, en lloc de, o contra (això ho ha dit l'Eduard Miralles) *públic, espectadors, clients...* A mi em sembla molt més interessant parlar de *ciutadans, presa de decisions* (això ho ha dit en Jaume Colomer) i *selecció de valors*. Amb el que comentaré, vull posar d'alguna manera en qüestió des d'on es parla d'aquests conceptes i des de quin lloc analitzem tot això.

Començaré amb una frase de la Margaret Thatcher, que diu que "la societat no existeix; només existeixen els individus". Frédéric Mitterrand, ministre de Cultura de Sarkozy, l'any 2012 va dir allò que "de la cultura per a tots a la cultura per a cadascú". Amb aquestes dues frases queda definit impecablement el discurs cultural dominant en la societat competitiva i de consum. Aquests conceptes han fet estralls, tant en l'àmbit de la cultura com en l'àmbit de l'ensenyament. En Josep Ramoneda, per exemple, diu que "aquesta reducció individualista de l'ensenyament potencia la desatenció de l'escola pública, la discriminació en la distribució dels alumnes, l'augment de les taxes universitàries i, evidentment, el lligam pervers de l'ensenyament amb el mercat de treball. Aquest intent d'ajustar l'educació a les possibilitats de trobar feina és una coartada per dissimular la desigualtat estructural que s'està potenciant. Si predomina una educació que gira a l'entorn de la rendibilitat i deixa de costat el desenvolupament personal basat en la imaginació i l'esperit crític la democràcia es quedarà sense alè, i a la llarga també la competitivitat en sortirà perjudicada. Som humans, no som màquines".

En altres paraules, però també en lluita amb aquest individualisme, Hannah Arendt diu que "l'àmbit públic ha perdut el poder d'il·luminació que formava part de la seva naturalesa original. Als països del món occidental en què, des del declivi del món antic, s'ha considerat com una de les llibertats bàsiques emancipar-se de la política, un nombre cada cop més gran de persones fan ús d'aquesta llibertat i s'aparten del món i de les seves obligacions amb aquest, però en cadascun d'aquests abandonaments s'infringeix

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autora.

---

al món una pèrdua irreparable. El que es perd és el compromís específic que s'hagués hagut de formar entre l'individu i el seu proïsme". És aleshores que diu Hannah Arendt que l'actitud bàsica de l'individu modern només es pot revelar veritablement en privat i en la intimitat. Aleshores és important que ens plantejem i reinventem el concepte d'*espai comú*. Si entenem la societat com un territori de responsabilitats compartides, la qüestió de l'espai públic, dels espais comuns, de la ciutat, es converteix en una qüestió central per a la reconstrucció de la democràcia, perquè cal no oblidar que la democràcia l'hem de reconstruir. La ciutat, l'espai local, com a lloc d'una humanitat particular, diu Marc Bloch.

L'espai local, diu Bauman a *La cultura líquida*, és l'abocador dels problemes globals. Però, alhora, l'espai local és el lloc de la llibertat, perquè significa la dissolució dels vincles de dependència personal però també la possibilitat de canviar la pròpia condició a favor del treball, de la capacitat d'iniciativa, de l'educació i de l'oportunitat. Perquè les ciutats, els espais locals, són identitats obertes; contràriament als estats, que tenen fronteres, les ciutats i els municipis no en tenen, i hi conviuen estranys, però en estreta proximitat. Per tant, la ciutat, l'espai local, és el lloc d'articulació política. És a dir, el lloc, el territori de conflicte entre els éssers humans, capaços de pensar i de decidir. El ciutadà com a ésser polivalent capaç de combinar múltiples identitats, i l'espai públic com a símbol de la responsabilitat compartida. En aquesta responsabilitat compartida d'alguna manera trobaríem allò que en Xavier Albertí comentava, la identificació col·lectiva. L'individu és una de les grans conquestes de la modernitat, però la creació d'espais comuns és indispensable per a la transformació social. Perquè els drets són individuals, però sempre s'aconsegueixen col·lectivament. Per tant, és prioritària la creació d'aquests espais comuns en tant que són generadors d'opinió i de propagació de propostes i projectes, enfront dels intents de dissolució de la societat en una simple acumulació d'individus i de pensament únic fiscalitzador.

De la intervenció que ha fet l'Eduard Miralles, que m'ha aclarit moltes coses, voldria destacar d'alguna manera –o complementar, o confrontar– allò que en Daniel Granados anomena la *comunitat subjectiva*. D'alguna manera això posaria també en qüestió el concepte de *ritus civil* en aquest moment, què significa el ritus civil, què significa la comunió de la qual parlàvem respecte a l'espai teatral. La comunitat subjectiva que proposa Daniel Granados té a veure també amb algunes de les bones pràctiques de les quals ha parlat l'Eduard Miralles. I també té a veure amb alguns dels conceptes dels quals ha parlat en Jaume Colomer, com per exemple la possibilitat d'utilitzar els instruments dramàtics per parlar del dia a dia dels ciutadans, o la presència de companyies i de creadors professionals residents. Tot el concepte de *proximitat*, la mescla o unificació de les categories d'excel·lència i de proximitat, tot el treball amb els espectadors assidus i el concepte de *governança* del qual parlava l'Eduard Miralles són també molt interessants, però seguim pensant en un concepte social a baix nivell, és a dir, tota l'estona estem parlant d'institucions, quan no parlem de privat, i continuem parlant d'un àmbit gairebé exclusivament institucional, però hi ha d'haver alternatives a aquesta institucionalitat, i retornant al que anomenàvem *responsabilitat compartida*, és aquí on els espais comuns s'han de fer possibles com a nous models autònoms i alternatius al model institucional, perquè el model institucional en aquest país, i estava molt bé el



que deia l'Eduard Miralles sobre el fet que hi ha hagut una explosió molt ràpida de la necessitat de creació, no hem tingut temps d'assimilar les coses que hem fet. Però precisament perquè no hem tingut temps, potser el que ha passat és que les institucions, en aquesta carrera per poder completar-se, com és lògic, d'una manera artificial, s'han allunyat, pels talls de la tradició, etc., d'alguna manera del ciutadà. Jo crec que el ciutadà necessita espais on modificar els eixos de la vida quotidiana, i, d'alguna manera, citant, (que no ho ha dit, però és al text de l'Eduard Miralles) l'excalde de Bogotà Antanas Mockus, cal "convertir en quotidià allò que no ho és gens i que allò de cada dia sembli insòlit". Crec que això és molt important.

Diu Daniel Granados que s'han estat utilitzant termes com *mercat objectiu, públic*, etc. per tal de designar el destinatari ideal d'una determinada campanya, producte o servei. Aquest llenguatge posat en marxa, bàsicament, per la indústria cultural i de l'entreteniment ha calat en institucions públiques i privades de diversa mena, les quals busquen en la lògica específica de les comunitats programes especials de màrqueting amb els quals fer créixer el consum del seu producte o la seva oferta de continguts. Enfront d'això, ell proposa el concepte de *comunitats subjectives*. Comunitats que es reproduïxen amb una institucionalitat diferent, que sorgeixen de la capacitat d'agenciament col·lectiu dels individus que les constitueixen. És a dir, la comunitat subjectiva com a comunitat diferent. Jo crec que aquí hi ha l'autèntic mestissatge del qual també parla l'Eduard Miralles en relació amb el concepte de *governança*, i des d'aquest mestissatge sí que podem generar sistemes alternatius de valors que, seguint amb el concepte de *presa de decisions* i *selecció de valors* del qual parlava en Jaume Colomer, em sembla quelcom molt important.

Això no va contra els programadors ni molt menys, amb la feinada que tenen! No m'hi voldria posar, precisament perquè els valors no han de ser decidits per la institució, sinó que han de ser decidits pel ciutadà, i no hi ha en aquests moments els mecanismes de contrast perquè això passi. Quan dic *ciutadà*, dic *ciutadà de totes menes*. Quan ens demanem per què els joves no van al teatre, potser valdria la pena que els ho demanéssim. És a dir, estem abandonant les col·lectivitats, i les estem abandonant i estem fent teatre, programant teatre, potenciant teatre per a un tipus de col·lectivitat molt restringida, molt concreta. Això no és el país; el país és molt més ampli. Per posar algun exemple de col·lectivitat subjectiva, no sé si coneixeu el Guifi.net, que és el projecte de gestió comunitària sobre xarxes de comunicació que es va iniciar a la comarca d'Osona a partir de no tenir resposta de les companyies de telecomunicacions per tal de proveir de connexions petites les petites poblacions. I la xarxa ciutadana que es va crear ha funcionat. Realment els ciutadans tenen moltes coses a fer, el que passa és que s'han anat allunyant de l'acció no sabem com, o sí.

L'Eduard Miralles plantejava unes preguntes que a mi m'han posat la pell de gallina. "Atès que potser no podrem mantenir el parc d'equipaments existents, sobreviuran només els més forts, és a dir, aquells que s'enfrontin millor a una competència ferotge?" "És plausible preveure que ens encaminem vers un cert darwinisme teatral?". Uf! I la seva mateixa resposta, que diu que això "té molt a veure amb la capacitat d'actuació de totes les administracions públiques a l'hora de posar en marxa les noves estra-

tègies”. Jo crec que aquestes noves estratègies només poden ser vehiculades a través de la comunitat, és a dir, de la creació d’espais comuns d’aquestes col·lectivitats que hem anomenat *subjectives*, les quals s’han d’apoderar un altre cop de l’espai públic, i aquestes col·lectivitats subjectives no tenen res a veure amb el concepte de *privat*, sinó amb el concepte de *poder civil*, de *ciutadania* i de *societat*.

Acabaré no llegint, perquè és llarg i no hi ha temps, sinó citant un poema de Bertolt Brecht que es titula *Als nascuts després*. Comença dient que “Certament, visc en uns temps molt foscos” i tracta justament d’un valor sense ús, la descendència, allò que deixem als que han nascut després. Si teniu oportunitat, llegiu-lo. Feliu Formosa el va traduir d’una manera meravellosa.

.....

## **Debat amb fila zero i públic**

Fila zero formada per  
Antònia Andúgar, Hermann  
Bonnín, Jordi Duran,  
Ramon Ferrer, Jordi Giramé,  
Pepelú Guardiola, Josep  
Lluís Marcé, Pep Pla, Carme  
Portaceli i Borja Sitjà

Sessió conduïda per  
Marta Monedero

.....



**Marta Monedero** demana al José Luís Rivero sobre el lloc de l'espectador; en la seva resposta evoca Schopenhauer pel que fa a la necessitat de tenir projecte: "No hi ha cap vent favorable si no se sap a quin port et dirigeixes", i això inclou el "lloc" de l'espectador, del ciutadà. I aquest lloc és el centre, reconvertint tot el sistema i reformulant les polítiques públiques. Evocant també Bertolt Brecht, l'espectador ja no pot ser "el monstre dels mil culs".

**Herman Bonnín** destaca el paper de les petites ciutats i de l'*off* Barcelona, que al llarg dels setantes va potenciar el mateix Institut del Teatre. En aquells temps, els "programadors" i els "directors artístics" no existien. Els d'aleshores (a Terrassa Feliu Formosa, Lluís Solà a Vic, etc.) eren "poetes agitadors". A casa nostra, hi havia una mena de "tres Reis Mags d'Orient": l'Adrià Gual, el Fabià Puigserver i el Ricard Salvat. Conclou dient que quan parlem de tradició cal parlar també dels seus generadors, o aglutinadors (el país i la llengua).

**Carme Portaceli** relata una anècdota: fa molts anys va dirigir una obra del Fassbinder, *Por, menjar-se l'ànima*, i quan van anar de gira en un dels pobles (Calaf) al cartell hi havia el nom dels actors amb els seus èxits a TV3. Malgrat el to de l'obra, la gent va riure moltíssim. En acabar, la Pepa López va parar la funció i va censurar l'actitud dels espectadors amb aquella seva veu tant de la Vila Joiosa (l'obra parlava d'immigrants, i això començava a ser un fenomen nou a Espanya). Formula una pregunta al Xavier Albertí sobre què cal fer per incorporar els espectadors als temes i problemes de les obres, especialment en l'art contemporani, i com es poden amortitzar les obres, fent gires i intentant viure amb una mica més de tranquil·litat.

**Xavier Albertí** afirma que la venjança del Govern espanyol amb la cultura (21 % IVA) ha comportat una conseqüència terrible, dir al ciutadà que la cultura s'ha de castigar i que no forma part de les coses importants, perquè és entreteniment. Un missatge sublimar que s'està instal·lant. Pel que fa a la diatriba entre contemporaneïtat i clàssics, Adetca afirma que a Catalunya l'any passat hi va haver un 68 % d'autoria teatral catalana, enfront d'un 51 % de l'any anterior. Això és extraordinari, perquè vol dir que a casa s'està produint discurs sobre temes actuals.

**Marta Monedero** demana al Xavier Albertí que sigui més explícit sobre la tradició que hi ha al darrere de l'Andreu Buenafuente. Xavier Albertí evoca Frederic Soler, "*Pitarra*", a qui el teatre català deu, entre altres coses, l'articulació d'una llengua escènica no present abans als escenaris barcelonins, l'establiment d'uns criteris de recepció, una estructura prèvia de producció o les bases d'un cert sentit de l'humor amb connexions idiosincràtiques. Ell el considera un dels veritables artífexs de la Renaixença (més que no pas els poetes de la seva generació). El creador d'un estil continuat més tard per personalitats com Capri i Buenafuente.

**Jaume Mascaró** comenta que el riure col·lectiu és una de les bases clàssiques, del mecanisme social del teatre. Plató és demanava per què el fet de plorar al teatre provoca plaer. Potser es tracta de formes sàdiques de compartir: fotre's d'algú ens fa solidaris, com el teatre sacrifici dels grans antropòlegs.

**Josep Lluís Marcé** defensa el sentit del teatre com a continent, o contenidor, un espai físic de gestió pública. S'autodefineix com a *programador*, amb molts dubtes sobre què cal fer per “omplir” les sales. Acusa la falta de “directors artístics”, sobretot a escala local. Apunta la necessitat de tres menes de continguts: la presència local de la cartellera de Barcelona, l'atenció a l'escena local i les seves prioritats i una tercera pota basada en certa singularitat o personalitat pròpia.

**Jordi Giramé** reivindica el valor social de la cultura. Els teatres municipals han dedicat massa recursos a l'exhibició, la programació estable, etc. Se sent incòmode com a “programador”. Reclama un cert canvi de paradigma, més orientat al suport a la creació local. En el terreny local això ja s'està fent, però les institucions amb més responsabilitat no ho reflecteixen ni ho potencien. Fa el paral·lisme amb l'estandardització de mínims de les biblioteques. Es mostra d'acord amb allò que ha dit l'Eduard Miralles: “Cap programació sense programa”. Cal fer més èmfasi en la comunicació entesa com a diàleg bidireccional. Conclou la seva intervenció amb una anècdota sobre Tarragona, on tot just han acabat d'inaugurar el darrer equipament que s'obrirà en molts anys. La gent el valora perquè hi troba valors, discurs i relat.

**Antònia Andúgar** remarca la contradicció existent entre la importància del teatre en el discurs institucional i els poquíssims recursos existents. José Luís Rivero creu que el problema no és de capacitats dels directors de teatres municipals, sinó de la manca de recursos, aptituds i competències. Jaume Colomer considera que el problema no és de recursos ni de competències, sinó d'exhauriment de models. Durant 30 anys hem fet difusió cultural, centrant-nos en l'oferta. Ara cal un altre model, centrat en la demanda com a motor del projecte escènic. Fa esment d'una recerca de la M. José Quero, de la Universitat de Màlaga, sobre el compromís en la presència continuada dels espectadors. En temps de crisi, el grau de compromís aconseguit amb els espectadors és el principal factor de continuïtat. Quan la baixada mitjana és del 32 %, en aquests casos hi ha teatres que guanyen espectadors. Un altre model de gestió de públics és allò que marca la diferència. Afirmar que si cal posar l'espectador al centre és per tal de saber més què vol i per tal de convidar-lo a participar en la presa de decisions del projecte escènic a partir de l'anàlisi d'experiències prèvies reeixides, perquè no hi ha receptes universals ni infal·libles.

**Margarida Troguet** remarca que els recursos han caigut moltíssim i demana a José Luís Rivero com es veu des de la Xarxa Espanyola el nou marc de sostenibilitat i racionalització de l'administració local. José Luís Rivero afirma que es vol donar a entendre a la ciutadania que la cultura no interessa. Considera que el nou marc legal serà molt més “polític” i que caldrà valorar les capacitats del sector per tal de defensar el seu espai i la feina ben feta. La ressaca d'una època de “vaques grasses” també pesa, i molt. En termes de futur, vaticina incertesa. També constata una tendència a la recentralització. Acusa la desconexió entre les administracions i fa notar els problemes del nou programa Platea: més dependència del mercat, desplaçament de l'activitat al segon semestre, etc. Tanmateix, considera positiva la reacció sinèrgica i cooperativa de tots els agents del sector enfront del ministeri.

**Jaume Antich** afirma que els sistemes de suport als teatres municipals fins ara s'han basat només en el suport a les companyies. Si les eines de suport són només per al sector productiu, on cal posar els ciutadans? Els recursos que ara hi ha per als teatres municipals són ridículs. Les subvencions només estan enfocades a tenir capacitat per acollir companyies.

**Alba Barnusell** manifesta el seu pessimisme, perquè considera que el nou marc legal afecta els municipis i la cultura i ara el rol "polític" estarà molt més condicionat a escala regional o estatal. L'única raó per a l'optimisme és constatar l'esforç de molts professionals al llarg de molts anys. Segurament, a banda del suport econòmic, allò que fa més falta als ajuntaments és un full de ruta clar per saber cap on anar plegats.

**Eduard Miralles**, a propòsit del que deia Jaume Colomer, considera que si és ben cert que ara estem immersos en un model orientat en excés a la centralitat de l'espectacle i de les companyies i volem avançar cap a un model molt més orientat cap al ciutadà, faran falta tres coses: en primer lloc, una agenda o full de ruta; en segon lloc, una xarxa, és a dir, els operadors associats, però hi ha també una tercera cosa que és fonamental: plataformes, remolcadors, laboratoris que funcionin més enllà de la dictadura de la urgència, per poder pensar conjuntament noves maneres de fer. Apunta una regla de tres: si les polítiques basades en l'espectacle al llarg d'aquests darrers 20 anys no es podrien explicar sense l'existència de l'ODA, ara cal una nova "agència", una nova ODA, que es pot construir a partir del que ja hi ha, però a condició de posar l'horitzó en una altra banda.

**Magda Puyo** considera relatiu que els equipaments municipals satisfacin les necessitats del sector. És només un segment molt concret d'aquest sector. Cal posar en evidència la "solitud del programador" i, d'altra banda, la situació dels alcaldes, poc o gens presents en aquest debat. Es demana on són a la seva ciutat, a Tarragona, els agitadors culturals, les forces socials, etc. De què s'està parlant si a l'hora de la veritat els programadors estan sols? Per què la ciutadania no considera important el teatre? Sembla que el programador sigui el cap de turc i en el fons és qui està posant la carn al foc...

**Jordi Font** remarca que, atesa l'absència dels polítics, les previsions són que, d'aquesta trobada, en surti una publicació emblemàtica amb totes les intervencions i que sigui de referència i obligat coneixement, també per als polítics. D'acord amb les intervencions, constata tant la quantitat de coneixement existent com la dispersió imperant. El problema és que el coneixement només es posa en comú en ocasions singularíssimes, com en aquestes jornades. En aquest sentit, considera que hi ha un tema que està sortint relativament poc: s'està parlant poc de sistema, del Sistema Nacional de Teatre de Catalunya i, més en concret, de la coherència del conjunt de polítiques públiques, i aquest és un tema cabdal. Sembla que amb l'aprimament, les retallades i tot plegat aquest tema hagi caigut de l'agenda, i en moments de "vaques magres" això hauria de ser justament a l'inrevés. Sens dubte cal fer xarxa horitzontal entre experiències locals. Però també cal cooperació entre administracions, de baix a dalt i de dalt a baix. És en

aquest sentit que creu que cal plantejar-se més que mai la urgència del sistema, de l'articulació del sistema nacional de teatre de Catalunya.

**Marta Monedero** tanca la sessió recordant que en temps de turbulències potser és el moment de plantejar un canvi de paradigma. Un canvi que posi al centre la ciutadania, perquè els ciutadans i ciutadanes d'ara mateix no són pas com els de fa trenta anys. Per això, sens dubte, fan falta fulls de ruta, remolcadors... I, sobretot, reformular el repertori de preguntes i visitar la tradició...

# Conclusions

## A cura de Ferran Madico i Margarida Troguet

Els teatres municipals (i els no municipals) són llocs d'interacció, connexió i emoció. Uns espais de reflexió, entesa com a *ritual laic*, on el públic vol riure i plorar per sentir-se membre d'una comunitat. El teatre és una eina que ha de generar ànima i construir comunitats subjectives, formades per diversos tipus de públics, que en aquest món líquid han de trobar en l'espai local alternatives als problemes globals.

Però quins valors transmet i comparteix el teatre? I, sobretot, qui els jerarquitzava en el nostre món 2.0? En temps de turbulències, per no parlar de crisi (tan econòmica com estructural), hem d'afrontar els desafiaments com una oportunitat d'adaptar-nos a noves estratègies encara que, de vegades, aquestes topin amb esculls administratius; però tenim clar que (perquè) la cultura que construeix somnis mai no estarà en crisi.

Ens cal un canvi de paradigma que posi l'espectador en la centralitat. Com? Amb el treball en xarxa, una agenda definida i plataformes que tinguin com a missió executar un full de ruta prèviament dissenyat. Com que *programa* no és sinònim de *programació*, cal aprofundir en estratègies per reivindicar amb criteri les convencions escèniques, defensar la creació contemporània, revisar la tradició a través de la contemporaneïtat i, alhora, fer-ho tot amb un projecte educatiu i social al darrere.

La funció pedagògica del teatre és interpel·lar-nos a nosaltres mateixos, això és el que fan els clàssics. El teatre ha d'oferir un repertori de preguntes i deixar que l'espectador en trobi les respostes. Som el que som perquè no som el que érem. Gràcies a la (si no, per) la tradició i la sedimentació de les respostes no som com l'adult que es torna insegur perquè ha perdut l'àlbum de fotos de la seva vida.



.....

# Gestió i finançament

# Conferència

## La gestió dels teatres municipals: una mirada autocrítica

**Xavier Marcé**

Per què tenim teatres municipals? En un país modern i desenvolupat aquesta pregunta és una mica absurda, però, per poc que hi pensem una mica, ens adonarem que es tracta d'una qüestió que darrerament sembla estar al cap de molts alcaldes catalans. D'altra banda, contrasta, de forma inquietant, amb un altra qüestió que ens plantejàvem amb normalitat als anys 80: per què volem teatres municipals?

En aquells moments volíem teatres municipals perquè consideràvem una obvietat haver de dotar qualsevol ciutat (fins i tot un poble mitjanament gran) d'unes infraestructures públiques per normalitzar demandes culturals molt esteses entre la ciutadania, malgrat que estiguessin condicionades per pràctiques més aviat lúdiques i festives o properes al territori dels aprenentatges artístics de caràcter sociocultural. El teatre era, en cert sentit, la catedral d'un paisatge cultural constituït sobre la base de centres culturals de barri (altrament dits *centres polivalents*), museus i en circumstàncies molt avantatjades algun auditori.

Volíem teatres perquè la massa social crítica de cada poble i ciutat mitjana reclamava cultura com a element diferencial, perquè existien nuclis artístics locals que aspiraven a consolidar professionalment una trajectòria més o menys sòlida en un sector en procés de construcció, mancat encara d'un empresariat que definís les pautes de funcionament del sistema teatral català a partir de grans acords amb l'administració pública i, en darrera instància, perquè l'imaginari cultural públic espanyol i català (plans de teatres dels primers anys 80 a Espanya, i després a Catalunya) preveia els teatres com la seva particular pedra filosofal.

Vet aquí, doncs, que en no gaires anys a Catalunya es va desenvolupar un mapa teatral extraordinari. No menys de 50 equipaments dotats d'una maquinària tècnica i humana gens menyspreable i, sobretot, amb uns pressupostos raonables que permetien estendre per tot el territori i al llarg de la temporada programacions escèniques variades i estables.

Tot i que la principal responsabilitat d'aquest fenomen cultural correspon als ajuntaments, convé no oblidar el suport importantíssim de la Diputació (ODA) i de la Generalitat (malgrat que aquest va arribar més tard i de forma més erràtica). A mitjan la primera

dècada dels 2000, tot feia pensar que els teatres municipals constituïen una xarxa cultural consolidada i amb poc marge de discussió, malgrat algunes veus crítiques que ja alertaven sobre una amagada fragilitat del model, emmascarada sota el paraigües de la bonança econòmica.

Al llarg d'aquests trenta anys han passat algunes coses que reclamen una certa reflexió crítica, malgrat que gairebé ningú estigui disposat a afrontar-ne les conseqüències:

1. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han abandonat tota possibilitat d'acollir projectes artístics autònoms. En aquest sentit s'ha consumat la tendència concentradora de la producció teatral a Barcelona i tota excepció a aquesta regla és un fet independent de les dinàmiques teatrals municipals.
2. El teatres municipals, en el seu conjunt, han evolucionat com a contenidors d'espectacles produïts per d'altres, cosa que ha consolidat una posició de programadors sovint sotmesos als interessos i les dinàmiques de les programacions barcelonines.
3. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han estat una calcomania de la programació barcelonina, reproduint els seus èxits i mantenint els seus fracassos, sense capacitat real per crear una massa crítica amb criteri teatral autònom.
4. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han obviat el consum teatral com una experiència cultural i l'han privilegiat com un entreteniment, conseqüència d'una excessiva dependència del catàleg disponible i de la programació estandarditzada.
5. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han escrit un discurs benèvol del consum teatral, privilegiant els aspectes socials i marginant-ne els econòmics, la qual cosa té poc sentit quan el conjunt del sector té una indiscutible lògica econòmica.

El corol·lari de l'evolució d'aquests cinc punts és obvi:

1. Els teatres municipals, en el seu conjunt, no estan dotats de personalitat artística, la qual cosa acaba sent una enorme feblesa en moments de recessió conceptual envers el paper de la cultura a la nostra societat.
2. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han esdevingut un indissimulat apunt econòmic en el compte d'explotació associat a la trajectòria d'un espectacle pensat, en origen, per representar-se a Barcelona.
3. Els teatres municipals, en el seu conjunt, no han aconseguit consolidar una política de públic basada en criteris culturals i artístics propis.
4. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han perdut la capacitat d'influència social i política necessària per sobreposar-se als moments de recessió cultural i econòmica que afecten els municipis.



5. Els teatres municipals, en el seu conjunt, no han aconseguit el nivell de sostenibilitat econòmica necessari per tal de poder elaborar alternatives de gestió que els permetin sobreviure en l'actual crisi econòmica.

Arribats en aquest punt, permeteu-me algunes precisions imprescindibles. Malgrat pugui pecar de reiteratiu, he establert clarament que tot l'assenyalat fins ara indica una visió de conjunt. El mapa teatral català a escala municipal té notables excepcions que, malgrat la seva singularitat, no eliminen una dinàmica global amb evidents problemes.

Olot ha desenvolupat una tasca enorme en el terreny de la recerca de tendències, Manresa ha fet una política de públics exemplar, Sant Cugat té un teatre cosmopolita molt eficient, Lleida ha estat capaç de desenvolupar una programació digna d'una ciutat mitjana que vol tenir autonomia cultural, Girona ha sabut rendibilitzar a escala municipal l'èxit del "Temporada Alta", Sabadell ha consolidat projectes propis en el terreny de la lírica i la música clàssica, Vic, Granollers, Mataró, l'Hospitalet i Viladecans han tingut llargues èpoques excel·lents, Reus i Terrassa han conviscut amb projectes de producció pública estable (centres dramàtics)... Un reduït conjunt de teatres municipals catalans s'ha constituït en associació d'interessos compartits per tal de generar estratègies i economies d'escala (Els Teatres Amics), anys enrere d'altres ho van fer per endegar projectes culturals singulars (Transversal)... La gestió dels teatres municipals disposa d'excel·lents professionals, malgrat que els equips de treball no sempre s'hagin renovat adequadament. Són exemples, entre d'altres, d'excel·lència escènica municipal que, malgrat tot, no tenen la certesa del futur conquerit ni l'estabilitat econòmica i política que la cultura exigeix per generar rendes socials definitives.

No podem negar, tampoc, la funció d'aixopluc que els teatres municipals han tingut respecte de la tasca artística de les companyies petites i mitjanes del país; òbviament, de la dansa, i, en menor mesura, de les músiques d'arrel que ara triomfen comercialment, però que durant molts anys van viure una situació delicada.

I tampoc podem oblidar, en darrer lloc, la tasca ingent que els teatres municipals han realitzat al voltant del teatre d'aficionats que es produeix a les ciutats i pobles de Catalunya, dotat d'una gran funcionalitat social i d'una extraordinària capacitat per crear i consolidar públics per al conjunt del teatre català.

Per què he començat, aleshores, aquesta ponència d'una manera tan crítica i pessimista? Perquè, al meu parer, els problemes als quals s'enfronta actualment el teatre municipal català són profundament estructurals, i perquè si no som capaços d'afrontar-los amb rapidesa, habilitat i contundència, és més que probable que una part de la seva imprescindible funció cultural sigui irrecuperable.

Dissortadament, els teatres municipals, com una idea global que aventura la hipòtesi d'un sistema de difusió cultural estès al llarg del mapa català, han estat víctimes d'un plantejament economicista, desproveïts de personalitat artística, sotmesos a regles de joc externes, sense el necessari suport ciutadà i excessivament dependents d'una

maquinària administrativa poc o gens preparada per entendre i fer front als canvis que han afectat el sector cultural.

Per resoldre aquests problemes no existeixen receptes màgiques. La cultura, dissortadament en sentit instrumental i afortunadament en el conceptual, és territori d'incerteses, la qual cosa ens obliga a posar sobre la taula alguns punts de reflexió que no tenen respostes automàtiques.

## 1. La crisi dels teatres municipals té una vessant ideològica

El vell dilema segueix sent una qüestió central de tota política cultural municipal: qui és el subjecte de la nostra actuació, el ciutadà o l'artista? La confusa resposta a una qüestió tan essencial és una part important de la desafecció que genera la cultura entre els actuals responsables polítics.

La rapidíssima transició dels paradigmes de la sociocultura (anys 80) als de la gestió hipertecnificada ha provocat una distància insalvable entre els criteris socials que regeixen l'acció política (l'Estat del benestar) i els components culturals que la contextualitzaven (democràcia cultural).

Entesa la cultura com un espai de consum, els conflictes del sector deixen progressivament de ser una responsabilitat pública (i política) per esdevenir un afer entre dos àmbits de l'economia que tenen regles de funcionament pròpies: oferta i demanda. Una qüestió de mercat.

En aquest escenari, la política cultural acaba sent una política només per als agents del sector, és a dir, els artistes, els productors i els distribuïdors. Òbviament, les dinàmiques dominants en un àmbit de la producció cultural com el de les arts escèniques són lentament absorbides per aquesta percepció economicista, fins al punt que el públic esdevé un factor accessori, imprescindible, però amb una importància estrictament quantitativa. Que el teatre comercial funcioni així és lògic. La qüestió és interrogar-nos si el teatre municipal no hauria de tenir altres paràmetres d'actuació.

Enlloc està escrit que un teatre municipal no pugui esdevenir un contenidor obert a la cultura en general, malgrat s'expliqui essencialment a partir de les expressions escèniques. Conferències, debats, lectures, projeccions, assaigs oberts al públic, entre moltes altres activitats, poden ampliar la percepció cultural d'uns equipaments que en molts casos han quedat orfes d'iniciativa i diàleg social.

És en aquest context que cal repensar les polítiques culturals municipals cercant noves dinàmiques ciutadanes que impliquin compromís comunitari, interacció, debat... expressions, totes, perfectament compatibles amb les pròpies del gaudi i el plaer de les pràctiques culturals. Catalunya és massa petita per pensar que la funció final d'un teatre municipal és essencialment la suplència, és a dir, la programació futura dels èxits actuals, atesa la inexistència d'una oferta privada que ho faci amb regularitat. El teatre

municipal, doncs, no pot esdevenir únicament un establiment per a la programació d'èxits coneguts, ni tan sols per a la circulació de rareses artístiques fora del mercat. Ha de ser un espai de ciutadania, on es reproduïxin diàriament el conjunt dels elements que singularitzen una comunitat en el marc d'una activitat tematitzada (la programació d'arts escèniques). Això és el que, en darrera instància, ha aconseguit resoldre el Teatre Kursaal de Manresa.

## 2. La crisi dels teatres municipals té components mecànics

Cada dia és més evident que la gestió d'un equipament cultural exigeix una elevada mecanització. La gestió dels espectacles, els sistemes contractuals, la publicitat, la comunicació, la venda d'entrades, la diversificació dels productes que s'ofereixen, els serveis tècnics que s'hi associen, etc. no són actes aïllats que puguin realitzar-se al marge de protocols molt estables i contrastats.

Un teatre és una empresa que treballa en l'àmbit de l'economia social, que té pautes de funcionament ben acotades, un públic potencial perfectament definit i un públic real fràgil, al qual cal que enamorem diàriament perquè està sotmès a una enorme oferta cultural contextual i en alguns casos molt ben publicitada.

És difícil acceptar que un equipament amb 500 o 600 butaques que programa teatre en una ciutat de 100.000 habitants no trobi la manera d'omplir dues sessions setmanals. Probablement els teatres municipals pateixen d'un marc instrumental insuficient i de la manca d'un marc referencial exigent.

La feina constant i repetida que observem en qualsevol establiment cultural privat (una llibreria, una botiga de música, una sala musical, etc.) es du a terme des d'un marc jurídic i econòmic que obliga els seus propietaris a cercar tota mena de camins que els permetin "vendre" el seu producte. La majoria dels teatres municipals no tenen un marc jurídic i econòmic que els obligui a fer-ho, fins i tot, en molts sentits, el marc jurídic que els afecta els ho impedeix.

Un dels principals mites de la gestió pública de la cultura és la necessitat d'innovar, de canviar, d'adaptar-se amb rapidesa a qualsevol nova tendència en la gestió. Sembla com si tot envellís ràpidament. Però en realitat és un mite que cal qüestionar, en la mesura que invalida la gestió pública de la cultura com a servei i dificulta la conquesta de nous públics.

Els teatres municipals, si se'm permet l'expressió com a metàfora del punt anterior, han d'avorrir amb els seus protocols d'actuació en la mateixa mesura que avorreixen els protocols municipals d'ensenyament, sanitat i serveis socials. Allà on han de sorprendre és en els continguts.

Cal, per tant, dur a terme una tasca sistemàtica de segmentació de públics; d'aliances constantment revitalitzades amb les antenes locals de comunicació i prescripció, que sovint són molt informals; una presència permanent a les xarxes associatives; una impli-

cació en els afers que mobilitzen la ciutat; facilitats per a la compra d'entrades; una política de protocols més social que política, etc. I tot plegat ha de ser la conseqüència d'un treball reposat i mecànic que privilegia la continuïtat i castiga els canvis innecessaris.

La història dels teatres municipals de Catalunya està farcida de daltabaixos, essencialment produïts pel trencament de mecàniques de funcionament lentament consolidades. De vegades per canvis de director, normalment per raons polítiques. Sovint no hi havia dinàmiques ni equips sòlidament arrelats capaços de mantenir els protocols de funcionament que els havien fet funcionar adequadament en moments anteriors.

### **3. La crisi dels teatres municipals té elements tecnològics**

L'existència de mecàniques molt estables de gestió no és en absolut contradictòria amb la utilització intensiva de les noves tecnologies i molt especialment de les xarxes socials, la qual cosa adquireix una doble importància: gestionar amb més eficàcia el màrqueting del teatre i regenerar els models d'accessibilitat vigents.

El màrqueting relaciona dos aspectes molt importants: la comunicació i la venda d'entrades, és a dir, el màrqueting de l'equipament, amb l'afegit indispensable de la funció social i cultural que és implícita a qualsevol servei públic. Aquest darrer element adquireix una importància estratègica essencial en l'actualitat, just en el moment que molts teatres estan patint una crisi de viabilitat per raons estrictament econòmiques.

Hi ha situacions veritablement paradoxals que ens obliguen a fer certes reflexions: per quina raó, per exemple, un teatre municipal redueix la seva activitat a mínims i no es genera cap mena d'alarma social? Probablement perquè el màrqueting del teatre no ha equilibrat amb eficàcia els components econòmics i els components socioculturals que li són implícits. Les xarxes socials tenen un paper essencial en aquest conflicte.

Una segona paradoxa apareix quan, amb sorpresa, observem que la funció d'intermediació que els teatres municipals han realitzat entre la ciutadania i els espectacles no s'ha vist afectada per la disminució del públic, sinó, i sobretot, per la reducció dels pressupostos.

### **4. La crisi dels teatres municipals comporta problemes de governança**

Amb independència dels arguments artístics, que són molt importants, un teatre municipal és un espai de difusió cultural que opera en un sector que té una indiscutible vessant econòmica. Un teatre compra espectacles, arriba a acords amb productors per exhibir-los a percentatge de taquilla, lloga el local o, fins i tot, en circumstàncies especials, participa en la producció del mateix espectacle. D'altra banda, ven entrades, adquireix compromisos amb els ciutadans a partir de programes d'abonaments i, per tal de fer això, ha de realitzar un determinat tipus de publicitat.

Un teatre pot obrir a la tarda amb cicles de conferències, tenir una programació infantil pactada amb les escoles i programar assaigs oberts per a les companyies de teatre d'aficionats de la ciutat. Aquest mateix teatre probablement farà pactes de patrocini amb empreses i mitjans locals i, si fos el cas, podria engegar un projecte de *crowdfunding* per tal de produir un espectacle. Per fer algunes d'aquestes tasques el teatre municipal necessita especialistes que no sempre es corresponen amb el perfil del seu personal estable.

Hem assenyalat algunes possibilitats que serien perfectament normals si els teatres municipals catalans disposessin d'un estatut jurídic adequat a la tasca que realitzen. Tanmateix, molts d'aquests teatres es gestionen en el marc d'un ordenament públic d'extrema rigidesa (de vegades fins i tot de manifesta hostilitat). Són, en darrera instància, un apunt pressupostari, sense capacitat per resoldre la majoria de les exigències que plantegen els nous escenaris del mercat cultural. La crisi dels teatres municipals és també una qüestió de governança.

Alguns elements bàsics en el funcionament de l'administració pública com, per exemple, la separació entre la gestió de la despesa i la gestió dels ingressos, el principi d'annualitat pressupostària, l'aplicació de taxes i no de preus, la impossibilitat de coproduir i prendre part en el risc d'explotació dels espectacles, la rigidesa dels contractes laborals, etc. no contribueixen a millorar l'eficiència artística, social i, no cal dir-ho, econòmica d'un teatre municipal.

## **5. La crisi dels teatres municipals fa que ocupin una posició erràtica en el sistema teatral català**

En les darreres dècades els teatres municipals han tingut un paper essencial en el sistema teatral català: han difós tota mena d'espectacles al llarg del territori, han diversificat el mapa artístic, oferint oportunitats a productores i, sobretot, a companyies amb "finestres" limitades a Barcelona capital, han col·laborat decisivament en la sostenibilitat econòmica del sector, han creat públics, etc.

En pocs anys i amb el rerefons de la crisi econòmica, el model s'ha esvaït considerablement. La davallada de programació és notable, les tendències més economicistes s'han imposat en molts casos i no pocs equipaments han buscat en l'externalització una fórmula de supervivència.

La crisi, ja ho hem assenyalat a bastament, no és una raó suficient per explicar aquesta davallada; allò que està en dubte és el rol social dels teatres, així com ho està en general el dels serveis públics de la cultura, i el seu model tradicional de gestió està en debat. Per a tot plegat cal trobar els mecanismes sociopolítics que permetin recuperar una funció imprescindible per a la salut cultural del país.

En conseqüència, tot el que hem assenyalat fins aquí tindria poc sentit si no ho acompanyéssim de certes pautes de reflexió que facin possible construir progressivament

nous criteris de gestió per als teatres municipals, adequats als requeriments del present i, sobretot, del futur que s'anticipa.

Alguns d'aquests elements van, al meu parer, en la direcció següent:

**El teatre municipal té una demanda potencial que no sempre som capaços de definir i de congregar.**

Ho demostren les tendències generals de consum, les estadístiques, els èxits comercials, els fenòmens artístics inesperats... La capacitat de trobar, gestionar i consolidar aquests públics és allò que veritablement justifica una determinada línia de producció i programació.

**Conclusió:** l'objectiu estratègic prioritari d'un teatre no és la seva programació, sinó la seva capacitat d'aplegar públics.

**Un teatre municipal pot ser rendible sempre que el gestionem correctament i amb un nivell d'ocupació suficient.**

El disseny d'un teatre comporta decisions implícites, per exemple, les que es deriven del seu aforament. Si tenim un teatre amb 300 places no podem pretendre que sigui rendible amb l'estàndard de programació d'un teatre de 600 localitats.

El problema d'un teatre no són les cadires que omplim, sinó les que no omplim, de la qual cosa es dedueixen dos tipus de problemes: els que es deriven de les que no som capaços de vendre i els que es deriven de les que no existeixen. Són dues qüestions que requereixen tractaments molt diferents: d'una banda, els que afecten la bona gestió del teatre, i d'altra banda, els que expliquen el seu projecte artístic.

**Conclusió:** la responsabilitat del gestor és omplir el teatre, la responsabilitat de l'Ajuntament és compensar les cadires que manquen. La resolució d'aquest conflicte determina la trajectòria artística del teatre.

**No hi ha un únic públic de teatre, sinó públics específics per a cada tipus de proposta teatral o escènica.**

Cal establir protocols comunicatius i expectatives de resultats per a cada tipus de públic i acceptar les conseqüències (assistències molt diverses).

**Conclusió:** una programació ha d'incorporar una expectativa inicial de resultats, plausible i concreta, espectacle a espectacle. Els diversos agents que participen en la gestió del teatre han de mesurar el seu èxit o el seu fracàs en funció del seu acompliment.

**Un teatre municipal no pot ser el refugi intel·lectual d'un programador, ni un conjunt d'espectacles a la recerca d'un miracle comercial, sinó que ha de ser el resultat d'una planificació que minimitza els imponderables.**



Sabem que programar teatre és incert, però disposem de molta informació i, sobretot, d'un entorn local per seduir els públics. Ambdues coses permeten equilibrar els reptes artístics i els reptes socioeconòmics.

**Conclusió:** allò que no té sentit artístic, social o econòmic; allò que és certament inviable en cadascun d'aquests àmbits no s'ha de fer, i a l'inrevés: si es fa, se n'han d'assumir les conseqüències.

**Un teatre municipal no és una metàfora del teatre global. No competeix amb els altres teatres, no cerca el prestigi sectorial. És un servei públic en un context concret.**

El que ens ha de preocupar és posar el teatre a disposició dels ciutadans. Una programació municipal ha de respondre als interessos objectius d'una localitat. Cal identificar-los i cal interactuar-hi.

**Conclusió:** la programació s'explica per si mateixa, no pel que passa en el món del teatre. El referent són els ciutadans, i no pas els artistes, ni les productores ni les companyies.

**La mesura econòmica del teatre és el seu potencial de recaptació. No ho són els caixets, ni els dèficits de les companyies, ni les demandes dels artistes.**

La recaptació del teatre és el seu pressupost, i una part important ve determinada per la venda d'entrades. Alguns teatres municipals no gestionen els ingressos propis, però això no ha d'implicar no tenir-ho molt en compte.

**Conclusió:** cal cercar models de gestió contractual i protocols de relació amb els espectacles que responguin a aquesta realitat. Les contractacions a caixet no són l'únic model possible.

**La comunicació d'un teatre s'avalua amb la venda d'entrades. Evidentment, el prestigi i la qualitat comunicativa és essencial, però l'únic indicador real és la taquilla, en la mesura que expressa l'èxit social de l'equipament i la capacitat de crear públics.**

La taquilla no es genera a curt termini. És la concreció d'expectatives de consum a curt, mitjà i llarg termini. És la concreció d'imaginari socioculturals. Programar espectacles populars i taquillers és un recurs fàcil, però no és l'única possibilitat a l'hora de consolidar un teatre municipal.

Es poden vendre entrades en un municipi mentre l'espectacle s'estigui representant a Barcelona. Es poden vendre espectacles programats o expectatives de futur. Mai no s'ha vist anunciar que un espectacle anirà a un teatre municipal mentre encara està en repertori a Barcelona. D'altra banda, la responsabilitat d'omplir un teatre és de tots els que hi participen.



**Conclusió:** la venda d'entrades en un teatre municipal és una responsabilitat compartida entre l'Ajuntament (gestor del teatre) i la productora/companyia programada. Cal imposar aquesta dinàmica.

**Programar un teatre és una tasca molt important i complexa. Omplir-lo encara ho és més. L'equip de gestió d'un teatre ha d'estar format majoritàriament per professionals amb mentalitat “comercial”.**

Valgui en aquest cas el concepte *comercial* com a expressió de la capacitat d'engrescar, vendre, animar, implicar... No cal disposar de plantilles molt àmplies, el que cal és garantir una xarxa d'agents implicats estesa i eficaç.

**Conclusió:** un teatre municipal ha de multiplicar els seus prescriptors socials i les entrades al teatre s'han de vendre en xarxa.

**Un teatre municipal és un servei públic que sovint treballa amb productes d'entreteniment (que podrien gestionar-se perfectament des del sector privat). Cal diferenciar cadascun dels elements que configuren aquesta equació.**

Allò que el converteix en servei públic és el principi d'accessibilitat, la seva capacitat de producció/programació d'espectacles no comercials i la seva utilització per a finalitats socioculturals. Allò que el converteix en una sala comercial és la suplència d'uns teatres privats inexistents.

**Conclusió:** cal que el teatre municipal separi i tingui de manera diferenciada diverses línies d'activitat, i que apliqui estratègies de comunicació i dinàmiques econòmiques adients a cadascuna.

**La gestió pública d'un teatre no ha de ser entesa de manera absoluta. El que és transcendent és no cedir la responsabilitat de la línia “editorial” ni de la relació social. Tanmateix, hi ha molts elements quotidians que convé gestionar de la manera més eficient possible i amb economia d'escala.**

**Conclusió:** un teatre municipal modern no ha de gestionar-se obligatòriament des de l'administració pública. Hi ha sistemes de cogestió o d'externalització que poden aportar grans estalvis i millores objectives en la captació de públics, sense renunciar a una programació de qualitat.

## Ponència

# José María Álvarez de Lara

El que us presentaré és una proposta de nous actors per al finançament d'un teatre que forma part del model de gestió que hem desenvolupat entre l'Esade i la Fundació Innov-Culture, que és una *spin-off* de l'Esade, model que darrerament hem aplicat al Teatre Nacional de Catalunya i que ha tingut una magnífica acollida per una persona que heu tingut en la sessió d'aquest matí, en Xavier Albertí, responsable de la part artística, així com per la Mònica Campos, directora executiva, amb la supervisió del consell d'administració del TNC. Com dic, això és part del model de gestió que estem aplicant. Faltaria la part de les eines, molt senzilles, per poder fer el seguiment del model de finançament.

Com sempre, quan fem teatre fem una prèvia per tal de posar-nos d'acord sobre els valors que genera el teatre a partir dels ciutadans. Podríem dir que hi ha tres tipus de valors: en primer lloc el valor intel·lectual, que és tota la part de creació. Un altre és el valor econòmic (tothom sap el que és el valor econòmic) i finalment hi ha els valors socials, que en Xavier Marcé ja ha comentat en la seva intervenció. Tot això procedeix de la ciutadania, i cal no oblidar que en tot model de finançament el paper de la ciutadania és fonamental.

Quins són els actors, és a dir, els grups, que participen en el finançament del teatre, tot i que també podríem considerar-los en moltes altres activitats culturals? En primer lloc, les administracions, que ja les coneixem. El segon grup, la finalitat del qual és una mica dual, serien les associacions, les fundacions, els filantrops... malgrat que al nostre país no n'hi hagi gaires, de filantrops; els particulars, que són els que assisteixen a les activitats, i les empreses, de les quals es parla molt darrerament atesos els problemes existents a les administracions. El particular és el ciutadà, la seva participació es dona a través del pagament de l'entrada: el taquillaatge i alguna mena de finançament complementari. Què és allò que cerca el particular, el ciutadà? Bàsicament busca un valor social. Podríem dir que hi ha un tipus de valor econòmic, associat al tema fiscal de la desgravació, però bàsicament es tracta del valor social. El valor social, en primer lloc, és el seu propi creixement intel·lectual. Anem a veure un espectacle, una obra, intel·lectualment ens satisfà i, per tant, experimentem un creixement. També hi ha la



satisfacció personal: m'he desplaçat, he anat a veure una obra, després n'he parlat amb els veïns... Hi ha també el vincle emocional, evidentment, i el compromís amb l'activitat cultural al meu barri, a la meua ciutat, etc. Intentarem trobar elements que ens permetin mesurar aquesta satisfacció. Evidentment, hi ha altres coses molt més fàcils de mesurar. Si puc desgravar una part del que pago per participar, això es pot quantificar, però no és la qüestió principal. El finançament és genera a través de la participació directa mitjançant les entrades i el taquillaatge.

L'administració finança les activitats culturals a través de les aportacions dels ciutadans: el diner públic és el diner del públic. Tot el diner que arriba a través de l'administració és diner que ve del públic, és a dir, dels impostos que paguem tots plegats. Les administracions busquen crear valor social a través del valor intel·lectual que pot crear un establiment com un teatre. Què és aquest valor social? Els podem agrupar en diverses categories. En primer lloc, la participació ciutadana. Com més gent va als espectacles, el retorn del diner és més satisfactori. També cal tenir present l'impacte sobre l'opinió pública. L'administració busca que allò que finança tingui un impacte; si és positiu, millor, però de vegades pot ser negatiu. Això es mesura per la presència als mitjans de comunicació. Com més presència, més impacte, negatiu o positiu, sobre l'opinió pública i, avui dia, també a través de la presència a les xarxes socials. La gran activitat de les xarxes, fins i tot quan s'opina i es debat sobre un espectacle, sempre s'ha de veure com un retorn a l'administració. L'altra seria la imatge social. Si les altres es poden mesurar a través d'indicadors relativament senzills, la imatge social només es pot mesurar a través de l'enquesta directa al ciutadà. Tot això pel que fa a l'administració. En tot el que hem estat fent al llarg dels darrers anys des de l'Esade jo tinc un somni: m'agradaria poder saber quins són els criteris objectius que utilitza l'administració per distribuir les subvencions.

Ara parlarem de les empreses, que en principi sí que tenen criteris objectius, que són els següents. Les empreses que participen en el finançament del teatre, de les obres o del que sigui, tenen una motivació bàsicament econòmica. Moltes vegades parlen de la responsabilitat social corporativa, però la finalitat fonamental de les empreses és el valor econòmic. El valor econòmic, quan financen un teatre, una obra o una temporada, sol arribar per alguna d'aquestes dues vies: el resultat operatiu (si a l'entrada d'aquest teatre poso un estand d'una coneguda marca de cervesa això vol dir que en vendré més, de cerveses, i això anirà a la part del resultat operatiu), però també si aquesta coneguda marca de cervesa és el mecenes d'aquest teatre, això millora la imatge i la reputació de la meua marca i forma part del valor de l'empresa, del valor de mercat. El que sí que resulta fàcil, per a l'empresa, és mesurar tota aquesta sèrie d'elements. Moltes vegades ens hem trobat que les empreses patrocinen o fan de mecenes (farem la distinció entre una cosa i l'altra: nosaltres qualifiquem de patrocini allò que té a veure amb un esdeveniment puntual, i el mecenatge és un compromís de llarga durada), però tant una cosa com l'altra s'orienten al valor econòmic de les empreses i al seu valor de mercat. Això està molt més treballat i es pot demostrar que el finançament de la cultura aporta aquesta mena de valor.

Gairebé hem acabat. Ens queda el mecenatge, la filantropia o aquelles associacions que busquen mantenir un cert equilibri entre allò que és el seu valor social i el valor

econòmic. El valor econòmic només té a veure amb les raons fiscals: com que una associació o una fundació no tenen una finalitat econòmica directa, allò que fan és desgravar tot el que poden aportar. Però el valor social d'una fundació o d'un filantrop s'orienta més aviat cap al reconeixement, juntament amb la seva reputació i la seva imatge, així com el seu compromís social.

Així doncs, ja tenim tots els actors per construir un nou model de finançament equilibrat. Com cal seguir? Posant en marxa eines que s'utilitzen en el món de l'empresa (nosaltres hem desenvolupat una eina, el *balanced scorecard*, del professor Kaplan, de la Universitat de Harvard, però adaptada a aquest sector).

---

# Ponència\*

## Xavier Castañer

L'encàrrec dels organitzadors, si l'he entès bé, era reaccionar als dos papers presentats per l'Eduard Miralles aquest matí i per en Xavier Marcé aquesta tarda. Hi ha moltes idees que en Xavier Marcé ha esmentat i que comparteixo: la crisi del rol social del teatre, la legitimitat de la intervenció pública, la importància d'establir objectius i avaluar-los, l'orientació al client, és a dir, al consumidor... Potser perquè fa vint anys que exerceixo de professor d'estratègia, una de les coses que més m'ha causat impacte ha estat la utilització en totes dues ponències del terme *estratègia*.

Vull començar la meva presentació amb una certa reflexió sobre què vol dir considerar un teatre com un recurs, si més no tal com l'hem concebut fins avui. Després passaré a la reflexió estratègica, en dos àmbits: un més institucional, o cultural, és a dir, la noció o convenció social de teatre, de museu, d'arxiu o de biblioteca, i després la reflexió més organitzativa, quan l'apliquem a un teatre o espai escènic en particular. Els espais escènics no són un sol recurs, sinó un conjunt de recursos. Evidentment hi ha l'escena, l'auditori, però també hi ha uns espais socials, la cafeteria, les sales d'assaig, una maquinària...

Un altre element comú als dos textos presentats és la concepció del teatre com a contenidor, on diversos continguts són (re)presentats. Es tracta també d'un espai històric, o simbòlic, que representa una identitat, local i/o nacional. Però, sobretot, crec que un teatre, un espai on hi ha una escena, és un espai d'interacció. I de fet, penso que els teatres, els espais escènics, també han evolucionat en la concepció de la interacció. Probablement, fins fa poc, era només una interacció unidireccional, des de l'escena cap al públic. Però avui en dia tenim espectacles i esdeveniments on hi ha interacció multidireccional, entre els espectadors, dins del mateix escenari, a la sala i fora de la sala, entre els actors i els espectadors fora de l'escena... i això em sembla que replanteja la noció d'actor i la noció d'espectador. Quan l'espectador esdevé un element important d'aquesta interacció bidireccional, ja no és només un espectador, és també un actor. I em sembla que això està lligat amb aquella visió sociocultural que fa que l'espai escènic es pugui utilitzar per a tota mena d'interaccions. Aquesta seria una de les vies sobre les quals cal reflexionar: com podem utilitzar aquest espai d'interacció? Quina mena d'interaccions podem imaginar? Fins ara potser n'hem vist sobretot només una, d'interacció, però potser també n'hi ha d'altres de possibles. Hi ha grups teatrals com "La Fura dels Baus", per exemple, que han creat noves maneres d'interactuar.

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor.

---

Pel que fa referència a la crisi institucional, jo diria que és mundial, ja que estic actualment i he estat durant molts anys fora (Estats Units, França i ara Suïssa) i puc ajudar a relativitzar-ho una mica; penso que no és només un problema de Catalunya, o d'Espanya, sinó que és mundial: què en fem dels teatres? Què en fem dels museus? Què en fem de les biblioteques? Han estat edificis on hem presentat i/o posat continguts, però aquests continguts, avui en dia, les noves tecnologies fan possible que siguin accessibles gairebé arreu, fins i tot a casa, evidentment, assumint que tenim accés a aquesta tecnologia, a Internet i a un ordinador. Les noves tecnologies fan que les experiències que probablement hem tingut o podem tenir en aquests espais ara es puguin tenir en altres contextos, i això hauria de fer-nos plantejar quina funció hauríem de donar a aquests espais, quina és l'especificitat, quina és l'experiència que el ciutadà no pot tenir a casa seva o al carrer quan es passeja amb el seu telèfon mòbil. Com veieu, tinc més preguntes que respostes. Quina és l'especificitat de l'espai escènic, de l'experiència de l'espectador o visitant de l'espai escènic? És la proximitat amb l'actor, el fet de poder veure'l, de poder-hi parlar, abans o després? És la proximitat amb els altres espectadors, la proximitat física, o poder discutir amb els coneguts sobre les experiències que acabem de viure, a l'entreacte o al final, trobar-se amb els amics, veure i ser vist? Potser l'especificitat sigui en part aquesta presència simultània de creador, intèrpret i públic tradicional. Penso que aquí és on, realment, la crisi és més profunda, que ens obliga a reflexionar, o a repensar, què és allò que podem fer en aquests espais i que no es pot fer mitjançant les noves tecnologies de la informació i la comunicació.

Si ara passem a l'àmbit de reflexió d'una organització, d'un teatre en concret, no de la institució o del concepte teatral en general, és molt important partir d'una missió, i aquí em poso més el barret de professor d'estratègia. Estic plenament d'acord amb en Xavier Marcé sobre la necessitat de fixar objectius. Cal fixar objectius, ser responsables i després avaluar fins a quin punt els hem acomplert. Aquesta és la responsabilitat corporativa, dels propietaris en primer lloc, però també dels finançadors que hagin contribuït a finançar l'activitat d'aquesta organització. Partint d'aquesta missió, una estratègia, de fet, en el sentit més primigeni, és una pauta d'actuació en una situació d'interdependència; és a dir, els resultats de la meva acció depenen d'accions d'altres. Aquesta és l'essència de l'estratègia: saber com comportar-se en una situació interdependent. I això no ve del món empresarial (sovint es pensa que els professors d'una escola de negocis som aquí només pel mercat i per la racionalitat econòmica). De fet, els clàssics de l'estratègia com l'he definida més amunt no van estudiar empreses, van estudiar organitzacions públiques o no lucratives. I aquí hi ha la qüestió: com ens posicionem, en un teatre en concret, en relació amb altres teatres o amb altres espais que ofereixen oportunitats i experiències d'entreteniment, d'educació o de formació. Podem pensar en els "competidors", aquells que ofereixen coses similars (substituts), intentant satisfer les mateixes necessitats de retrobar-se, de ser estimulat, d'emocionar-se. I no són només altres teatres, sinó potser altres espais, altres experiències, potser la televisió a casa. Des de la perspectiva del màrqueting estem competint amb el temps del qual disposa un individu per tal d'intentar saciar les seves necessitats de realització, d'informació, d'aprenentatge, d'emoció, d'entreteniment... I aquí el repte que l'estratègia formula és com podem obtenir un posicionament que sigui perdurable, que tinguem un avantatge en relació amb d'altres perquè ens diferenciem. Aquesta diferenciació hauria





de ser difícilment imitable, difícilment reproduïble, i això se sol basar en el fet que els altres no tenen aquests recursos, no tenen la mateixa trajectòria. Per exemple, el Teatre Lliure i la relació que ha aconseguit amb el seu públic té uns orígens molt particulars. Aquest és un recurs difícilment imitable. Que potser es pot imitar, perquè sabem què és, però que demana molt de temps, perquè s'ha de conrear en el temps. Però el posicionament no només ho és amb relació als competidors, aquells que ofereixen altres activitats substitutives, sinó també amb relació als espònsors, aquells que ens donen finançament, recursos. I també amb els creadors. Penso com en Xavier Marcé que ens haurem d'orientar molt més al mercat, al client, a la demanda. Però no podem defugir la lògica professional, la dels artistes i els crítics. Tenir una estratègia en un teatre també vol dir com ens posicionem pel que fa a la línia artística.

Evidentment, l'heterogeneïtat d'estructures i d'objectius fa molt difícil oferir idees generalitzables per a tota mena d'espai escènic, ja sigui públic, privat o no lucratiu. Però potser podem pensar en el teatre tipus, o l'espai escènic tipus, per exemple, un teatre propietat d'un ajuntament, o que té finançament bàsicament públic. I aquí torno una mica als interrogants d'abans: quina és la legitimitat del finançament públic? La provocació que ens llançava en Xavier Marcé al començament penso que és essencial, sobretot en una situació de crisi, allà on probablement hi ha necessitats humanes més bàsiques, com la sanitat. En aquest context, doncs, quina és la legitimitat del finançament públic de la cultura? Hi ha diversos arguments o objectius. D'una banda, l'accés al teatre? Però la gent cada vegada té més mobilitat. D'altra banda, la formació del gust de la població? Potser aquesta missió sigui una mica paternalista i caldria demanar què volen. La utilització polivalent de l'espai, l'ocupació? Si hem de proposar una gamma més o menys àmplia d'activitats, potser no totes comportaran una gran ocupació de la sala, tot i que potser la legitimitat del finançament públic rau en l'oferta d'aquesta diversitat. El desenvolupament del teixit teatral local, d'equips professionals locals? Això probablement és important. Penso, però, que en situació de crisi el que és més important és fer allò que els altres no fan i, tanmateix, continua sent funció pública, com per exemple facilitar l'accés, oferir una diversitat de programació, però no aquella que ja és oferta pels altres, i la innovació.

Una darrera reflexió sobre el tema de la governança, que em sembla força important. La cosa és complicada perquè en el món cultural hi ha una diversitat de formes jurídiques molt complexa i que fa difícil aplicar les idees bàsiques de la governança en les empreses. La necessitat i els principis del bon govern en el món de les empreses es basa en la por que el directiu sigui oportunista i s'aprofiti de l'empresa pel seu propi interès. Hi ha dos principis fonamentals: la independència de l'òrgan suprem de decisió, que en una empresa és el consell d'administració, i la remuneració variable. El tema de la independència és un tema complicat, perquè a la majoria de les entitats que són públiques o que reben finançament públic hi solen ser els representants del Govern o de les institucions polítiques d'aquella administració. És evident que els propietaris han de tenir-hi alguna cosa a dir. Però, són independents del director? No n'estic segur. Una de les solucions que s'han plantejat és tenir experts independents. Tant experts en el sector com experts en la gestió. Pel que fa al tema de la remuneració variable, és a dir, retribuir en funció de l'acompliment objectius, és un tema que cal plantejar-se, però per

fer això cal fixar-se objectius i avaluar-los. Els hem acomplert? Si és així tenim una part de la remuneració variable, és a dir, un incentiu al directiu. Aquests són els dos principis que s'han desenvolupat, s'han convertit en llei a molts països o formen part del codi de bona conducta de la governança de les empreses.

---

# Ponència\*

## Joan Oller

Bàsicament voldria centrar quatre idees, molt òbvies, que ja han estat assenyalades per en Xavier Marcé i han estat reforçades després, però que per mi són quatre idees bàsiques, quatre tendències clau si volem que la gestió dels teatres, públics i no públics, millori.

La primera, molt important, és l'autonomia de gestió. És a dir, la capacitat quan un està gestionant un teatre de poder gestionar els seus propis ingressos. Em sembla un greu error que els ingressos vagin a la hisenda municipal i ningú no reconegui que aquest ingrés més elevat és un valor a la gestió. També és veritat que certs casos de corrupció que hi ha hagut estan generant un moviment de voler controlar més qualsevol tipus d'activitat, sobretot si són públiques. Contra la nostra tendència a pensar que com més gestió autònoma més eficiència i millors resultats, tenim en contra un moviment col·lectiu que allò que diu és justament el contrari: hem d'establir més mecanismes de control per tal d'evitar que passi el que ha passat. Probablement, el que s'hauria de canviar és la forma d'exercir aquest control, menys de procediments i més per resultats.

El segon punt, molt pràctic, és la importància de la taquilla en el futur de la gestió dels teatres. Cada cop més els ingressos que siguin conseqüència d'allò que la gent paga per assistir al teatre seran un percentatge creixent del nostre pressupost i seran, per tant, un element més determinant a l'hora de poder o no fer coses. En aquest sentit, jo defenso sempre els preus alts, i sé que això pot ser polèmic. Jo defenso que la gent ha de contribuir d'una manera notable al cost de l'espectacle que se li està proposant. Això no vol dir que no s'estableixin mecanismes de discriminació de preus, no a partir dels mecanismes de tota la vida, que eren en funció del lloc de la sala, sinó que per mi els mecanismes de discriminació de preus han d'anar en funció dels col·lectius i les possibilitats de cadascun dels grups de persones als quals ens estem dirigint. Però d'entrada hem de pensar que hem de recuperar una part important de la inversió artística, i això només es pot aconseguir amb preus relativament alts, intentant que això no redundi en un greu procés d'exclusió per a altres persones que voldrien gaudir d'allò que oferim. El que és important és que el públic percebi el valor del que se li proposa. Allò d'"abaixem el preu perquè s'ompli més" crec que és un parany que no va enlloc, perquè en tant que interessa menys vénen menys persones, i al final ho fem gratuït i tampoc vénen, és a dir, ens hem equivocat completament. El que hem de fer és triar amb el màxim de qualitat

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor.

---

i aconseguir ser capaços de comunicar el valor, i en aquest sentit buscar el ple, un èxit de públic és un èxit, és a dir, que es tracta d'una condició necessària, però no suficient, pel conjunt d'objectius que tenim als teatres.

Tercera qüestió, la pluralitat d'ingressos. Penso que tots haurem d'anar ampliant cada cop més la pluralitat de fonts d'ingressos de les quals ens proveirem. La taquilla cada cop serà més important, però tots buscarem, per exemple, una botiga mòbil el dia que hi ha alguna cosa, el bar, el restaurant, el lloguer d'espais, les donacions individuals, els serveis més enllà de les parets del teatre, etc. Aquí voldria matisar una mica un component que ha estat citat pel professor Álvarez de Lara quan ha qüestionat els criteris amb què s'atorguen les subvencions. Si féssim tants per cents, un 75 ve explicat per allò que ja es va donar l'any passat. Un altre 20 % és la pregunta del polític: "Quin mal em farà si l'abaixo molt?". Però la meva discrepància aniria una mica amb els criteris suposadament objectius de les empreses quan fan mecenatge. La meva experiència personal, i que, per tant, és subjectiva i individual, és que també en el cas del mecenatge i el patrocini els criteris són profundament subjectius, i de vegades creixen i decreixen, apareixen i desapareixen, a causa de petits elements de sensibilitat que estan allunyats d'un real càlcul. Jo diria que pesen molt més elements de tipus subjectiu (la proximitat, la tradició de la institució...) més que no pas el càlcul d'imatge.

El quart i darrer tema, que és el meu tema preferit, és la batalla per aconseguir públic. La gent segueix quedant fora dels processos culturals, hi ha moltes persones que no van mai als concerts o al teatre, i la gran batalla és ampliar públic per aquí. Penso que hi ha espai, que tenim molt d'espai. El que hem de fer és ser prou intel·ligents per ocupar-lo. De vegades es diu que no hi ha prou públic. La feina és crear públic, més que no pas trobar-lo. I en aquest sentit és evident que aquells que estem al capdavant d'institucions culturals ens hem d'implicar personalment i entendre que ha canviat totalment la dinàmica.

---

# Ponència\*

## Salvador Sunyer

Deixeu-me dir, d'entrada, que discrepo una mica del que ha dit en Xavier Marcé al començament: "El director d'un teatre ha de treballar per al ciutadà, per al client, per al públic, que són sinònims". Jo crec que el director d'un teatre ha de treballar, i més en un país com el nostre, tant per a l'artista com per al ciutadà. Per què? Perquè, de fet, el director d'un teatre té una feina molt fàcil, que és posar en contacte dos tipus de ciutadans, uns que són artistes i uns altres que són ciutadans "normals", com la majoria de nosaltres.

A l'hora de fer aquesta feina hem de deixar una mica de banda els paràmetres amb què hem treballat aquests darrers anys; en aquests moments el teatre en una ciutat no és un contenidor, no és una caixa, ni tan sols el teatre és municipal, encara que estigui pagat i estigui en un sol municipi. D'alguna manera, el teatre és de tot el país, i el teatre és tota la ciutat. Si mirem una mica la situació a casa nostra, avui dia, tenim uns equipaments amb una certa semblança als que hi ha a Europa. Més petits, si voleu, però hi ha una cinquantena de teatres relativament ben dotats, una trentena de menys dotats, etc. Però, quina és la situació real? La veritat és que tenim unes formes de treball i de gestió una mica antigues i gens eficaces. Ho hem fet amb molta bona fe, però força malament! I és veu que ho hem fet malament perquè en general els teatres d'aquest país tenen poc públic. De fet, si ho mirem bé el públic que en aquest moment va als teatres de Catalunya no justifica que hi hagi tots aquests teatres.

A més tenim alguns dels artistes que es comporten, en la seva relació amb el públic, com uns autèntics autistes i fins i tot et poden arribar a dir: "Si em ve a veure poca gent és perquè que sóc bo". Aquestes coses les pot pensar un escriptor, un pintor o un músic i dir que el seu llibre, el seu text o la seva música la descobriran al cap de cinquanta anys, però l'escena no és així, i aquella nit, la nit de la funció, el públic hi ha de ser, sinó res no té sentit! Tot això s'ha aguantat fins ara perquè hi havia un finançament que s'assemblava una mica, encara que molt per sota, al finançament europeu. És per aquesta raó que tot plegat s'anava aguantant. Però em sembla que ara, quan tot és bastant desastre, artísticament i creativament el país s'està desertitzant, tenim molt poc públic i l'hem de doblar en pocs anys i si no no ens sortirem, jo crec que estem en el millor moment possible, perquè a Europa li comença a passar això mateix, la gent que viatgeu ja ho sabeu, ara es veu a venir una greu crisi econòmica per la cultura, països

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor.

---

com França o els Països Baixos han començat a patir-la, Alemanya començarà a patir-la d'aquí a no gaire temps... Tenen unes estructures brutals, i això qui ho aguanta? Tenen més públic, és veritat, i això justifica més la seva existència. Aquí tenim l'avantatge que les estructures són més petites. Comparat amb els països de Centreeuropa les nostres estructures i sobretot la dotació que tenen són ridícules. Per tant, jo crec que som els primers que podem reinventar una mica un sistema i donar-li un sentit bàsic i essencial: que serveixi simplement per posar en contacte uns senyors, que són els artistes, amb uns altres, que som els ciutadans, el nombre més elevat possible de ciutadans!

Jo no tinc, evidentment, una proposta alternativa. Deixeu-me donar quatre pinzellades sobre algunes coses que haurien de passar. Jo crec que hauríem de fer el mateix que un senyor que tots sabeu qui és, el senyor Adrià, va fer en el món de la cuina: mirar-s'ho tot des d'un altre punt de vista, i no donar res per impossible. Res: ni que algun dia no hi hagi ni un funcionari, ni que es tanquin tots els teatres, ni que als teatres, només s'hi faci *strip-tease*... Ens ho hem de mirar, valorar-ho, i aleshores decidir què fem oblidant allò del "sempre ho hem fet així". Alguns apunts per pensar:

Els clients de qui treballa dirigint un teatre municipal són tots els habitants de la ciutat, tots. Des de la nena o el nen que ha nascut fa quinze dies fins al darrer emigrant que hi ha arribat. El nostre objectiu ha de ser arribar a tota aquesta gent. Ara estem en un 7 % o un 8 %, això, és clar, és molt poc i d'entrada ens hem de proposar d'arribar fins un 20 %, que és una mica més del doble, pot ser complicat, però és inevitable.

Per a un sistema renovat ens hem de plantejar també el tema de la gestió. Pública? Privada?, Mireu, el com, és a dir, si la gestió ha de ser pública o privada, és igual. El que és realment important és el què. I el què és que el teatre que hi ha en una ciutat tingui sentit. Que els ciutadans se'l sentin seu, que tingui una presència important a la ciutat, que funcioni, i que els ciutadans vegin que sense aquell teatre, la ciutat no seria exactament el que és. Avui, si tanquéssim tots els teatres de Catalunya, voleu dir que hi hauria gaire ciutadans que es queixessin i els trobessin a faltar? Si aconseguim que tothom se'l senti seu, això tindrà un sentit. Tant si és de gestió pública com si és de gestió privada, l'important és com es fa per tal que el teatre tingui sentit. Jo proposaria que per als teatres públics de Catalunya, tant si són de gestió pública com privada, cada quatre anys hi hauria d'haver un concurs de direcció, que s'hi pugui presentar tothom amb el seu projecte, evidentment adequat al que vol la ciutat, i que sigui fàcilment avaluable al final del període. Això dit així potser sembla una mica "salvatge" i pot semblar que aquest és el lloc més inoportú per dir-ho perquè molts sou directores de teatre. Doncs precisament crec que aquest és el millor lloc per proposar-ho perquè això estic segur que seria una molt bona fórmula per a vosaltres, perquè hi hauria un mercat amb quaranta llocs de treball, en què es pot anar progressant, i perquè personalment t'obligaria a replantejar-te una mica la situació cada quatre anys i a dibuixar un futur més viu per a l'escena a cada ciutat i més excitant per als gestors. Una fórmula així només perjudicaria al que es mou i treballa en la rutina esperant una "hipotètica jubilació". Potser són idees que semblen de mal realitzar, però són propostes senzilles que estic segur que ajudarien a que tot plegat funcionés molt millor. Si el teatre és de gestió privada, que funciona i pot funcionar molt bé, el principal problema és que el client no

sap el que vol. És a dir, l'Ajuntament (o la Generalitat, o qui sigui) ha de saber dir: "Jo vull que a la meua ciutat el teatre serveixi per això, per allò i per allò altre, que hi vagi tanta gent, etc." i que llavors sàpiga avaluar-ho i en funció d'això decidir si continua la relació. L'obligació d'una empresa, evidentment, és que els comptes quadrin, i el client, és a dir, l'Ajuntament, ha de deixar clar què vol i exigir-ho, sinó passarà el mateix que ens ha passat amb l'obra pública, que el client no deia –o no sabia– exactament el que volia i el resultat serà dolent. Per tant: gestió privada o pública. Totes dues són possibles per mi, si cadascuna es fa d'una manera que sigui clara, neta, àgil, amb uns objectius clars i ambiciosos, avaluable i revisable cada quatre anys.

La situació econòmica és i serà durant força anys difícil, per tant, estem obligats a treure el màxim rendiment possible dels diners invertits en teatre i per això haurem d'anar canviant tant la forma de les activitats, com la comunicació, com també la geografia i els *tempos* de la programació. Avui dia les ciutats ja no són unitats de mesura que contenen només el municipi, com eren abans. Les fronteres de les ciutats són molt mòbils, són molt canviabls, i Sabadell, Terrassa, Barcelona, Girona o Lleida tenen una àrea d'influència molt més marcada per l'interès del que s'hi programa que no pels límits geogràfics dels seus municipis... Però, sobretot, i de cara a estalviar, com que tenim cinquanta teatres en pocs metres quadrats, probablement alguns d'aquest teatres s'haurien de posar d'acord i dir: "Senyors, som de quatre ciutats, però fem una sola programació que té quatre seus, i, per tant, el nostre "client", no és només el de la meua ciutat, sinó el de totes aquestes, i probablement també el d'una bona part de Catalunya i per això fem una sola publicació, un sol web, i potser fins i tot tenim un equip de tècnics compartit, perquè fem coses de públic familiar els diumenges o els dissabtes, al matí o a la tarda, etc". I fent-ho així podríem donar una cosa que per mi és important, i que pels directors de teatre és essencial, que és dir, "senyors, nosaltres hem d'intentar fer una programació per a tothom, des de la tieta que vol la comèdia més *hortera*, fins al nen que té dos anys que no sé què, fins a l'immigrant que vol alguna cosa, de vegades, de músiques del seu país, i de vegades d'aquí". Si tenim tres o quatre espais treballant junts, per dificultats tècniques que hi hagi, jo crec que tot això serà una mica més fàcil.

Hi ha també una altra cosa, que són els recursos generats per l'activitat: els preus. Estic radicalment en contra dels preus barats, ara bé, jo crec que a tot Europa, i no tant als països anglosaxons, això ho hem fet força malament. A tots els teatres nosaltres posem un parell de preus en funció del lloc, si ets aquí o ets allà. Amb això què fem? Posem per cas un notari, que guanyi 12.000 € al mes, amb diner públic li paguem el 72 % de l'entrada del teatre. I a un senyor que està a l'atur nosaltres li diem: "Pots anar allà dalt, és a dir, que ho veuràs pitjor, i et paguem també el 72 %". Això no pot ser. El que hem de fer, i jo crec que els americans ho fan molt més bé, és sectoritzar molt més els preus. És a dir, hem de repensar els preus de dalt a baix, que qui pot pagar pagui bastant més, però que ningú no quedi fora del nostre teatre simplement perquè no pot pagar. Això no és fàcil, ho hem anat provant a poc a poc, modestíssimament, amb el "Temporada Alta", i veritablement funciona. Sabeu què passa? Que s'acaben venent aquestes entrades més cares que les altres, que és el que de vegades costa més d'entendre. Per tant, abaixar preus o regalar entrades és una

catàstrofe. Qui va al teatre de franc no hi anirà mai pagant. La nostra obligació és que ningú deixi d'anar a teatre perquè no ho pot pagar, però alhora també sàpiga tothom que el teatre té un cost i un valor!

Una altra qüestió relativa a les fonts de finançament és l'esponsorització, patrocini, mecenatge o com en vulgueu dir. Ara, aquí, perquè no hi ha diners o no se'n volen gastar, es fa una gran propaganda del model anglosaxó. Però al nostre país tenim dos grans problemes a l'hora d'aplicar-lo. Un és la llei, la normativa, que no ens hi ajuda gens. I un altre, que jo crec que és igual d'important, és la tradició. Aquí aquest model no té cap tradició. Per tant, si adoptem el model anglosaxó i busco aquella senyora que és jueva i que paga al Metropolitan no sé quants milions de dòlars cada any, aquí no la trobarem, aquesta tradició no hi és. En canvi, el que és molt rendible i aquí funciona molt, creieu-me, de fet, és la cosa que realment funciona, és la contribució petita i mitjana, associada, a més, a entrades, a localitats. Amb la qual cosa garanteixes tenir uns ingressos el dia primer de gener per a tot l'any i tens una gent que et vindrà a teatre, i si li agrada, òbviament, de cara a fora explicarà que això és una experiència única (i amb això discrepo de la consideració de les noves tecnologies: una obra de teatre no podrà ser mai substituïda per les noves tecnologies, perquè una obra de teatre filmada és insuportable. El teatre és una de les poques coses que ens queden, avui, que no pots fer davant d'una pantalla!). Per tant, això ho hem de fer servir. Al "Temporada Alta" el primer any vam començar a fer el Club de Mecenatge: els veníem entrades al doble del preu que valien. A la llarga, el gran avantatge que hem obtingut no són els ingressos suplementaris, que també ho són, sinó que aquestes entrades les van anar donant a clients, etc., i ara ho tenim tot ple. Per tant, l'espònsor, mecenes, patrocinador o com vulgueu dir-ne de proximitat, i petit, és el sòlid, és el que et portarà més gent a sala i el que t'arrelarà el teatre a la societat del teu entorn. Aquell gros que anava a buscar l'alcalde quan feia una rotonda o una zona industrial ja sabeu que no existeix. Per tant, no ens hi matem, perquè aquest no el trobarem. Hem d'anar a buscar el petit i mitjà i sobretot donar-li tot el retorn que es necessita, perquè sinó es perd l'endemà. Trobar-ne un, d'espònsor o de mecenes, és difícil. Però conservar-lo ho és molt més. Per tant, això requereix tota una altra cosa. D'alguna manera, el client d'un teatre, o d'un auditori, és el públic. Per tant, com deia en Xavier Marcé, ens hem de centrar en el públic i la taquilla és un bon indicador de com ha funcionat, però si voleu tenir un apartat de mecenatge important hi ha un altre client que és l'empresa, i aquesta empresa ho valorarà a taquilla, però també ho valorarà amb presència a mitjans i altres formes, i jo crec que això també és important.

L'altra font de recursos és el diner públic. I jo només demanaria a qui distribueix el diner públic que es deixi de fer una cosa que s'ha fet sempre, i ja entenc que és difícil: que es deixi de distribuir el diner públic d'una forma homogènia. Si es diu: "Quin sentit té per a Catalunya que hi hagi 52 teatres públics", aleshores es podrà dir que qui treballi els públics de tal manera tindrà un 22 % de subvenció, que qui faci la programació, la pengi a la cartellera i adéu tindrà un 0,5 % de subvenció, que qui faci una part de cosa comunitària i social tindrà una part més elevada... Jo crec que si no es valora així, la cosa a la llarga no té sentit, perquè tot és homogeni i tant li fot perquè li arribarà igualment la subvenció.





I, finalment, jo crec que és important, en aquesta línia, que, en general, tenim un problema amb el públic, que els artistes deixin de ser déus. Els artistes són artistes i fan una feina que és complicada i dura. En aquests moments molts no tenen feina. En aquests moments tenim setanta teatres a Catalunya buits. Esforcem-nos una mica a agafar artistes d'aquests i dir-los: "Mira, a tu et faig una oferta, t'instal·les a la meua ciutat i tu, durant l'any, treballaràs amb P3, P4, P5, primer, segon, tercer, quart, batxillerat... i si hi ha universitats, doncs universitats. Però no hi treballaràs com una obligació, sinó que realment en tindràs ganes i et farà il·lusió perquè tu i la teua companyia tindreu un petit centre de creació propi i perquè a la mateixa ciutat el públic anirà creixent sota el vostre guiatge. Amb això, què aconseguirem? Tenir més públic, tenir un públic cada vegada més format i tenir uns artistes en relació diària amb els ciutadans. Hi ha una anècdota de fa molts anys que em va impressionar i és que Grenoble, una ciutat com Girona, d'uns 80.000 habitants, té un teatre, "Le Cargo", que té unes 700 places, i hi ha una companyia associada de dansa contemporània, la de Jean-Claude Gallotta. Vaig anar a veure l'estrena del seu darrer espectacle i, en una ciutat com Girona!, van fer cinc funcions plenes, 3.500 persones en un espectacle de dansa contemporània! Només la Pina Bausch ha omplert a Barcelona cinc dies seguits el Mercat de les Flors. Vaig pensar, què passa? I em va explicar que ell i tota la companyia feien això que us dic: P3, P4, P5... Vull dir que cal implicar els artistes d'una manera diferent, perquè això també farà que aquest perill de desertització artística del país tingui algunes bombolles d'oxigen amb les quals treballar.

Deixeu-me acabar dient que si intentem anar posant pedaços no ens en sortirem, anem a la catàstrofe. De fet, catàstrofe tampoc, perquè tot el que és del ram cultural sembla que és prescindible. Hi ha molts llocs on viuen sense això. Però, en canvi, em sembla que si sabem aprofitar la situació que ara vivim i dediquem més energies a pensar com podem fer les coses diferents, encara que això obligui a canviar lleis o maneres de fer de tota la vida, posant-nos al cap que l'única cosa realment important és ajudar la creació del país, facilitar la seva relació amb els ciutadans i aconseguir d'arribar a tots els habitants de la nostra ciutat la nostra feina tindrà un sentit.

.....

## **Debat amb fila zero i públic**

Fila zero formada per Toni Albadalejo, Tere Almar, Anna Rosa Cisquilla, Beatriu Daniel, Pietat Hernández, Esteve León, Marta Montalbán, Cristina Salvador i Rafa Zueco

Sessió conduïda per Xavier Cubeles

.....

**Xavier Marcé** obre el debat aventurant una hipòtesi sobre la profunda crisi cultural actual, la qual considera que té un indiscutible component econòmic tot i que no és, ni de bon tros, el més preocupant. Afirmar que la crisi té a veure amb la manca de credibilitat del món de la cultura respecte de la cultura mateixa, i apunta 3 o 4 reflexions en aquest sentit: la cultura només parla de si mateixa. La política cultural és altament autoreferencial. La cultura no parla de política. En aquest context, es fa difícil continuar pensar que, després de 250 anys, la cultura és encara el far del món. Cal que el sector faci molta autocrítica i pensar que moltes coses només canviaran si canviem les nostres actituds respecte a la societat. Un comentari més: és clar que al nostre país no hi ha tradició filantròpica ni de patrocini, però potser caldria desmuntar una vegada per totes allò de la societat civil, el noucentisme mai acabat, una pretesa forma llatina i mediterrània de patrocini. Certament, en tot això hi ha alguna cosa que trontolla.

**Esteve León** apunta tres models de teatres públics possibles a Europa: el teatre públic municipal “complet”, amb companyia inclosa (habitual a Alemanya). Un segon mode, d’arrel anglosaxona, amb entitats intermediadores gestores d’escala i de territori (amb resultats desequilibrats). Finalment, el que ha estat l’opció al nostre país, allò que podríem considerar el model francès: un sistema públic bàsicament de distribució, cercant equilibri territorial, en el nostre cas de “baix cost”, sobretot si es compara amb França. Si després de 25 anys d’acció continuada hem consolidat un sistema amb uns 25-30 equipaments amb bon rendiment, potser això s’hauria de considerar com un èxit. La qüestió és si el nostre problema és de manca de recursos per seguir avançant en aquest model o si el problema és de model.

**Pep Tugues** considera que tenim un passat, és a dir, una història que cal llegir, un passat que cal analitzar per mirar cap al futur. Subratlla la importància dels models de gestió: poder gestionar la taquilla és fonamental. Pel que fa al públic, creu que cal tant aconseguir-lo com mantenir-lo. A un teatre municipal se li demana que faci una mica de tot, i així és molt difícil marcar una línia. També s’hi fan activitats socials, institucionals, cessió d’espais... Això és un 60 % del que fa un teatre municipal, enfront del 40 % de programació estable.

**Ana Rosa Cisque** considera que el problema rau en el fet que les parts miren el problema només “parcialment”. Això ha de canviar i cal avançar vers més sinergia. Cal fer més estratègia de territori: treballar en xarxa, millorar les relacions, buscar la complementarietat (i no la competència) entre les programacions... Coses pràctiques, potser no gaire conceptuals, però útils, malgrat l’escepticisme generalitzat. Destaca també el fet que no s’hagi parlat de les sinergies mediàtiques, tema que considera que és molt important.

**Cristina Salvador** creu que és molt important parlar de la gestió dels intangibles, més enllà dels objectius estrictament operatius. El problema clau és la manca de sistema. En els casos particulars hi ha una feina interessant, però falta sistema. Els intangibles són “micro”, però també “macro”; posar de moda el teatre, harmonitzar horaris, enfortir el vincle amb el sistema educatiu...

**Beatriu Daniel** planteja el tema de la crisi de la dansa com una crisi de llarga durada, molt més que la del teatre. Tenim fortaleeses: creativitat, risc, capacitat emprenedora, internacionalitat... La gent de la dansa, especialment la de la nova generació, està canviant la seva manera de fer: no vol muntar estructures ni companyies, parlen de mobilitat... necessiten avaladors i referències. Això ho poden fer els teatres municipals. El problema no és només recursos, diners, etc.

**Toni Albadalejo** recorda que abans s'anava a Girona a actuar, i les companyies hi estaven dues setmanes senceres. Ara, això s'ha acabat. Què hem fet malament? S'està, o estem, reduint el públic? El teatre independent era de poble, o de barri, i es va plantejar "entrar" a Barcelona, a gestionar teatres. Ara s'hauria de donar una transició similar.

**Valentí Oviedo** proposa introduir dos conceptes: *compromís* i *pèrdua de llibertat*. Els teatres municipals tenen caixes escèniques i butaques, i les productores han de generar els continguts. El sistema, en origen, hauria de determinar què s'ha de produir prèviament, en funció dels interessos dels teatres municipals.

**Tere Almar** constata que molts teatres municipals treballen en base a tres eixos: formació, creació i exhibició. Reconeix que ella no gestiona, perquè només és programadora municipal d'arts escèniques i música. Potser els programadors tenen millors condicions per treballar més en projectes formatius i de mediació, que no pas només en l'exhibició pura.

**Ana Rosa Cisquella** reclama un fòrum de productors i programadors municipals, per tal de buscar solucions pràctiques. S'ha intentat diversos cops però no s'ha fet mai...

**Xavier Marcé**, amb relació a la intervenció d'Esteve León, reconeix que no hi ha sistema. En el millor dels casos, es tracta d'un sistema d'empreses i de companyies, però no de teatres. Un sistema vol dir, sobretot, un sistema de públics. El debat, a Catalunya, l'estan fent les empreses (més que no pas les companyies) amb l'administració. El país no es pot plantejar "desplegar un model a la francesa". Avui això no té cap sentit, ni aquí ni enlloc. L'única possibilitat dels teatres és articular un sistema de públics. Ara no hi ha més de 7 o 9 teatres municipals que puguin programar adequadament. No són pas 25. Potser és un panorama suficient per les dimensions del país. Parlar de *sistema* és explicitar la voluntat d'un país que vol ser-ho, però res més.

**Xavier Castanyer** declara no entendre exactament la diferència entre "xarxa" i "sistema".

**Salvador Sunyer** diu que al nostre país es va començar intentant muntar un sistema "a la francesa". Es va arribar fins i tot a tenir equipaments ben equipats. Ha passat el que ha passat. A tot arreu caldrà canviar els models que hi ha (també a Alemanya). Cal veure allò que hi ha i agafar el que funciona. Per exemple: companyies associades i no estables "a la Mediterrània", sense gaires estructures, tot molt lleuger. Articulant creació i exhibició. No pagar "bolos" des dels Ajuntaments, sinó reclamar als artistes compromisos complets (instal·lar-s'hi una setmana i fer instituts, etc.).

**Jaume Antich** creu que el problema és que s'adjudiquen més subvencions a qui compra més espectacles, i això genera patologies greus.

**Lluís Francès** considera que el que hi ha, en realitat, és un circuit. Fa un toc d'atenció respecte a la problemàtica teatral a poblacions de menys de 15.000 habitants, on hi ha molta gent "picant pedra". En definitiva, considera que el tema econòmic és molt important, però creu que també hi ha altres maneres de tirar endavant.

**Toni Graner** creu que s'ha parlat d'economia, d'edificis, etc., però que de teatre, de moment, se n'ha parlat molt poc. Considera que els teatres municipals haurien de tenir creadors associats, i diu que li costa entendre per què no hi ha una xarxa d'exportació i distribució.

**Cristina Salvador** pensa que s'ha parlat massa poc de la creació, dels espais municipals com a lloc de residència.... Si això no s'arregla no quedaran professionals en actiu.

**Toni Graner** creu que aquest país només es pot salvar per la indústria turística o per les indústries culturals.

**Artur Arranz** considera que cal demanar als espectadors quin tipus de teatre volen veure. Considera una pràctica encertada l'experiència de Sabadell, relativa a l'òpera, i el molt encertat circuit d'òpera de Catalunya.

**Jordi Coca** es demana fins a quin punt el finançament és un problema, cita l'obra d'Ibsen *Un enemic del poble* i considera que quan un sistema té una mitjana d'ocupació del 50 %, el sistema té un problema. Apunta que el teatre territorial cada vegada és menys innovador, reclama la necessitat de tenir indicadors i creu que cal que tots plegats siguem més valents. Considera que tots els implicats (també els espectadors) tenen una part de responsabilitat i de culpa. Per tant, es tracta d'un problema social. Una societat que considera l'art només com una mercaderia és una societat malalta. Acaba dient que no es pot caure en allò del començament de *Les granotes*, d'Aristòfanes, quan apareix el personatge còmic, es mira l'amo i diu: "Què faig? Dic allò de sempre?".

**Jordi Font** considera que hi ha dues claus: la que hem vist al matí, més de ciutat, que se centra en la necessitat de "programa". L'altra, fonamental, és la d'aquesta tarda. La paraula màgica és "*sistema*", tant se val si és francès, anglès o alemany. Som on som, i no hi ha sistema. Tenim un capital de partida, els equipaments, i hi fem activitats, però no hi ha articulació de polítiques públiques i actuacions privades amb un objectiu comú. *Sistema* vol dir què ha de fer cadascú complementàriament respecte als altres. Hi ha una certa manca d'emprar el terme en aquest sentit. I l'exigència de "*sistema*" es fa més evident en temps de crisi, perquè afecta notòriament les institucions públiques, unes en relació amb les altres, i totes en conjunt en relació amb els actors privats i socials.

**Cristina Salvador** incideix en el fet que "*públic*" i "*privat*" són, a hores d'ara, dos conceptes en transformació.

**Xavier Marcé** remarca que hi ha una cosa que ha dit en Jordi Coca que és molt interessant: la relació mal garbellada entre l'autoria i els projectes artístics i els projectes socials. Però la literatura s'ha d'avaluar també en termes de públics i de massa crítica. Per això ell ha intentat introduir un concepte que considerava interessant, el de les "entrades que no existeixen" en un teatre, juntament amb les entrades que es venen i les entrades que no es venen. És evident que no hi ha sistema teatral a Catalunya. Per què hi hagi un sistema, hi ha d'haver un sistema de teatres que pugui dialogar amb el de companyies i empreses. Fins i tot podem estar d'acord en l'excessiva densitat de continguts, sense interlocució. Per analogia amb el món del cinema, ara en una crisi enorme, en debat sobre la desafecció ministerial... però de les 150 pel·lícules espanyoles que es produeixen en un any, 120 no "existeixen", tot i que guanyen diners sense que ningú vagi a veure-les. Quan passa això, vol dir que hi ha un greu problema. Un dels problemes és l'excessiva dependència de les lògiques de les companyies i de les empreses que venen marcades des de Barcelona. I que si es fa una comparació amb una regió francesa, sobren realitats i recursos. Cal recordar que durant el primer tripartit hi va haver un debat sobre la hipòtesi de muntar vuit centres dramàtics a Catalunya. I sinó, el panorama preveu només bones pràctiques reeixides i experiències reeixides.

**José Maria Álvarez** de Lara fa referència a un estudi comparatiu fet recentment entre la xarxa de teatres del sud de França i els teatres públic-privats de Catalunya sobre els indicadors. La conclusió va ser que no servia per a res. Cal limitar objectius (10 o 13) i reduir indicadors.

**Salvador Sunyer** considera que no tot és negatiu, i si cal mirar-se un model, ell està convençut que és el dels Països Baixos.

**Xavier Castanyer** creu que tenir un 50 % d'ocupació no necessàriament és negatiu. El problema és si són sempre el mateix 7 %. La pregunta és si és legítim dedicar recursos públics per tal de transformar la demanda potencial en demanda real.

**Ana Rosa Cisquella** remarca la necessitat de més risc apuntada per Joan Oller, així com la necessitat de més inventiva assenyalada per Salvador Sunyer.

El moderador **Xavier Cubeles** tanca la sessió recordant que som davant del clàssic dilema entre el got mig ple i el got mig buit, i reclamant una mica més d'encàrrec per als teatres municipals, com a condició indispensable per acabar sabent si un 50 % és mig ple o mig buit. Considera necessari avançar vers fórmules tipus "contracte programa" i es lamenta de la condició ja esmentada dels teatres municipals com a "criats de dos amos", la qual cosa ens porta a la qüestió del sistema i de la governança. Destaca, finalment, la necessitat de promoure un fòrum de programadors i productors, aclarir el paper de Barcelona com a *hub*, reflexionar sobre el paper de l'artista en l'exhibició, en el moment de la interactivitat, constatar com sovint la territorialitat institucional i les necessitats artístiques no encaixen i apuntar la necessitat de gestionar per a la comunitat de públics, presencialment i digitalment, atès que els nostres clients són tots els habitants de la ciutat. Finalment, constata com a assignatura pendent la importància de crear sinergies entre el sistema teatral i els mitjans de comunicació.





# Conclusions

## A cura de Valentí Oviedo i Pep Tugues

Tenim un mapa teatral d'equipaments culturals a Catalunya, però sense autonomia de Barcelona. Per què volem aquests equipaments? Aquesta xarxa cultural està consolidada, tot i que se sustenta en un model molt fràgil. Els espais escènics han evolucionat com a contenidors d'espectacles produïts per d'altres. No tenen una personalitat artística, estan mancats, en general, d'una política de públics, i se'ls demana sostenibilitat econòmica. Per sort, hi ha notables excepcions i la seva gestió disposa d'excel·lents professionals. Així mateix, associacions com Els Teatres Amics i Transversal poden fer llum als equipaments.

Tenim grans carències estructurals, encara que ens trobem en una època de canvis. Ens trobem al servei de l'espectador o del creador? Programem arts escèniques però hem d'atendre i entendre altres paràmetres d'actuació. El teatre municipal ha de ser un espai de ciutadania, on es reproduïx diàriament el conjunt dels elements que singularitzen una comunitat en el marc d'una activitat tematitzada. Exigeix una elevada mecenatització, protocols establerts i un marc jurídic i econòmic. Innovar, canviar i adaptar-se, però on cal sorprendre és en els continguts. Les noves tecnologies per al màrqueting (com la comunicació i la venda d'entrades) i el motor econòmic dependran molt del model de gestió municipal.

La baixada de programació és notable, però la crisi no és una raó suficient per explicar aquesta davallada. Quin rol social tenen els teatres municipals? Un teatre pot ser rendible si hi ha un bon nivell d'ocupació. Hem de cercar i seduir els públics, i els referents són els ciutadans, no pas els artistes, les productores o les companyies.

El teatre ha de gestionar la seva pròpia taquilla, però la responsabilitat d'omplir-lo és de tots els agents que hi participen. Per això hi ha d'haver una mentalitat "comercial", en el sentit que s'ha d'engrescar, vendre, animar, implicar... A més, cal diferenciar les diverses línies d'activitats, i no s'ha de cedir la responsabilitat en la línia editorial ni en la relació social, tot i que hi pot haver sistemes de cogestió o d'externalització que poden aportar estalvis i millores objectives en la captació de públics, sense renunciar a una programació de qualitat.

Cal destacar la importància del model de gestió. S'aporta al ciutadà el valor intel·lectual i el valor social, i aquest aporta el valor econòmic. També són importants les empreses

i l'administració. Cal fer notar també la importància de tenir objectius i, no menys important, la seva avaluació.

En Joan Oller va destacar certes tendències: l'autonomia de gestió, incrementant els ingressos propis, la qual cosa equival a més eficiència i més taquilles amb preus alts per recuperar la inversió artística, però amb col·lectius protegits, estimulant la pluralitat d'ingressos i no diferenciant els preus d'un teatre en funció de les zones, sinó de les possibilitats de pagament; ampliar públics i, finalment, assumir sense por el risc i l'error.

Tenim estructures petites que ens han de servir per reinventar o crear un sistema. Deia en Joan Oller que res no és impossible. Els clients del teatre són tots els habitants. L'objectiu és arribar al nombre més elevat possible! Ha d'haver-hi una bona gestió. Projectes a 4 anys i replantejament posterior. Cal mancomunar teatres. També cal un compromís entre els artistes i el territori.

Cal aprofitar la situació del moment present per tal de crear un sistema com tenen, per exemple, les biblioteques. Per tant, hi ha una manca d'encàrrec i hi ha la necessitat d'un contracte programa amb els equipaments. A més, necessitem indicadors que ens ajudin en la gestió. Fóra bo crear un fòrum de programadors i productors i valorar quin paper hi té Barcelona. Hi ha d'haver una implicació de l'artista en l'exhibició, i cal incentivar la cooperació entre municipis. Finalment, hem de gestionar la comunitat de públics a través de les xarxes socials, estimular-los i crear sinergies a través dels mitjans de comunicació. Fer un sistema no té cost! Aleshores, per què no és crea? Sembla que el context de crisi econòmica pot ser un bon moment per a la creació d'aquest sistema, per rebre'n l'encàrrec. En una altra època el sistema hauria estat faraònic i ara pot ser molt realista i efectiu. Manca un marc legal i ens podem inspirar en la Xarxa de Biblioteques i el seu sistema de lectura pública, en el qual hi ha un clar repartiment de funcions.

Jornades de Teatre i Municipi  
i Fòrum del Sistema Públic  
d'Equipaments Escènics  
i Musicals de Catalunya, SPEEM

3 i 4 de desembre de 2013

Institut del Teatre de Terrassa, Teatre Alegria



Diputació  
Barcelona

teatre



Generalitat de Catalunya  
Departament de Cultura

# Funció social dels teatres



---

# Conferència

## El retorn social de la cultura

### Xavier Antich

“Els homes fan la seva pròpia història, però no la fan al seu lliure albir, sota circumstàncies elegides per ells mateixos, sinó sota aquelles circumstàncies amb què es troben directament, que existeixen i que els han estat llegades pel passat”.

(Karl Marx, *El 18 de brumari de Lluís Bonaparte*)

Durant les dues darreres dècades s'ha generalitzat la consideració de la cultura i dels productes culturals com a *béns públics comuns* que han de ser regits per un marc al marge del mercat de l'oferta i la demanda, i que no poden ser avaluats només en termes estrictament econòmics o estadístics. D'acord amb aquesta consideració, es reconeixen a les produccions culturals una sèrie de valors que estan a la base de la seva consideració social: es tracta d'un valor d'*existència* (que permet que la població en conjunt es beneficiï, directament o indirectament, del simple fet que els béns culturals existeixin), d'un valor de *prestigi* (a causa de la identificació entre l'existència dels béns culturals i el desenvolupament social i econòmic), d'un valor de *cohesió* (en la mesura que l'extensió dels béns culturals al conjunt de la població i la possibilitat democràtica d'accedir-hi fomenten la integració de la diversitat en un col·lectiu determinat), d'un valor *educatiu* (en la mesura que contribueixen al desenvolupament intel·lectual i de la sensibilitat estètica) i d'un valor *simbòlic* i *patrimonial*. I és que la cultura, a més de ser un sector estratègic per al desenvolupament econòmic d'una societat (allò que George Yúdice ha anomenat la cultura “com a recurs”<sup>[1]</sup>), contribueix, com poques coses ho fan, a augmentar el capital social i el capital simbòlic d'una col·lectivitat, i desenvolupa així, cosa que no sovint es posa en relleu, una funció essencialment social.

És per aquesta raó que la cultura és concebuda com un *dret* essencial, com a mínim, explícitament, des de la proclamació de la Declaració Universal dels Drets Humans (1948), que en el seu article 27 estableix: “Tota persona té dret a prendre part lliurement de la vida cultural de la comunitat, a fruit de les arts i a participar en el progrés científic i els beneficis que en resultin”. Així ho confirmen, entre d'altres, des de la Constitució

---

[1] YÚDICE, George. *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa, 2002.

---

fundacional de la Unesco <sup>[2]</sup> o el Consell d'Europa <sup>[3]</sup>, entre altres organismes internacionals, fins a l'Estatut de Catalunya del 2006 <sup>[4]</sup>. No es tracta de declaracions retòriques. Són indici del lloc privilegiat que ocupa la cultura en el desenvolupament i la cohesió social, així com el seu paper en l'aprofundiment de la democràcia i en la participació de la ciutadania en l'esfera pública. Quan es parla del *retorn social de la cultura* es fa referència a tot allò que, en l'àmbit social d'una col·lectivitat determinada, pot ser objectivament mesurable com a efecte i impacte de la presència de les institucions i produccions culturals, de les polítiques culturals i de la inversió pública en cultura. La cultura (les institucions i les produccions culturals, les polítiques culturals, la inversió en cultura) modifica substancialment la societat: el *retorn social de la cultura* (expressió que apareix als anys vuitanta i que marca bona part dels debats de les dues darreres dècades) planteja la necessitat d'avaluar, objectivar, mesurar i analitzar la naturalesa, l'abast i els aspectes d'aquesta modificació.

## #1

Em disculpareu que arrenqui amb una anècdota personal, tot i que imagino que qualsevol en podria explicar alguna de semblant. Mentre redactava aquest text, vaig compartir, en el meu mur de Facebook, una conferència que havia fet a l'Esade (titulada "Què vol dir mirar un quadre?"). L'anava compartint en càpsules i, aquest cop, havia penjat les imatges i un petit comentari del quadre de Tintoretto *Susanna i els vells*, que s'exposa al Museu d'Història de l'Art de Viena (Kunsthistorisches Museum), una de les millors pinacoteques d'Europa. És un quadre fascinant, ple de detalls meravellosos, i vaig aprofitar els avantatges del Google Art Project, que ofereix unes imatges d'una altíssima resolució, per posar fragments ampliatos de certs detalls del quadre que permetien comentar-lo amb deteniment i detallisme. Unes hores després de penjar-ho i de rebre molts comentaris, en vaig rebre un, d'una exalumna meua de quan feia classes, fa vint anys, a l'institut Mercè Rodoreda de l'Hospitalet, amb estudiants fonamentalment del polígon Gornal. Ara està casada i és mare d'una nena petita. El seu comentari deia: "En aquests moments tan durs de 'crisi', has fet que gaudeixi i m'emocioni amb les teves paraules i la bellesa del quadre. Un milió de gràcies!". El missatge em va colpir, és clar. I em va fer pensar molt. De fet, no hi he deixat de pensar, des d'aleshores. Ella formava part d'un grup d'estudiants extraordinaris, amb tantes ganes de saber i d'aprendre que s'empas-

---

[2] Des del mateix preàmbul ("L'àmplia difusió de la cultura i l'educació de la humanitat per a la justícia, la llibertat i la pau són indispensables per a la dignitat de l'home") fins al primer article ("[l'Organització] donarà un nou i vigorós impuls a l'educació popular i a la difusió de la cultura").

[3] Segons el qual el "paper essencial de la cultura no ha deixat d'ampliar-se a mesura que era reconeguda la importància de la cultura en el desenvolupament de la democràcia. Les formes d'expressió de la cultura, tant les tradicionals com les contemporànies, permeten interpretar les realitats socials cada cop més marcades per la mundialització, la interdependència i la diversitat". La plataforma del consell CultureWatchEurope (CWE) defensa explícitament la cultura com a "ànima de la democràcia".

[4] Article 22: "Totes les persones tenen dret a accedir en condicions d'igualtat a la cultura i al desenvolupament de llurs capacitats creatives individuals i col·lectives".

---

saven amb voracitat tot el que els proposava, des de lectures o músiques fins a pel·lícules o obres de teatre que anàvem a veure plegats. Aquest grup, gairebé en la seva totalitat, era la primera generació en les seves famílies, d'extracció popular i treballadora, que accedia als estudis mitjans i que, aviat, pràcticament tots, cursarien estudis superiors. Avui, la Susanna està a l'atur, viu "una situació econòmica bastant fotuda", i les seves perspectives laborals i vitals són tan dures com per a bona part de la seva generació, cosa que li provoca, com és fàcil d'imaginar, una "situació d'angoixa pura". I tanmateix, continua sentint aquella fam de cultura de quan era adolescent que recordo perfectament. Aquests dies em deia que aquesta situació "m'està acostant cada vegada més a l'art (tot i que mai n'he estat lluny). La contemplació de l'art em relaxa, la bellesa de la pintura, la dificultat d'entendre una escultura, em fa sentir viva!". Però aquesta cultura, de la qual els professors li parlàvem com a eina d'emancipació, de formació de l'esperit crític i de base fonamental per a una llibertat madura i conscient li és, en bona mesura, un producte prohibit, al qual, en la majoria dels casos, només accedeix per allò que li expliquen els altres o per les molles, molt sovint, indirectes, que li arriben per les vies més diverses, sovint a través del que coneixem com "xarxes socials".

## #2

A partir del segle XVIII, sobretot amb la Il·lustració, es va generalitzar entre els països europeus civilitzats, dins dels quals, val a dir, aleshores no es trobava pas el nostre, la consciència del valor de la cultura (la literatura i l'art, la música i el teatre, l'arquitectura i la dansa) com a productes per a la formació humanista de l'esperit. I no només perquè la seva experiència directa i sense mediacions contribueix al desenvolupament de la sensibilitat estètica i a la formació del criteri del gust, sinó també, sobretot, perquè amb el seu gaudi, es pensava, cadascú podia accedir al descobriment d'uns móns que, cadascun a la seva manera, eren capaços de contribuir a la formació integral de les diferents capacitats de coneixement humanes i de la dimensió moral. Llegir un llibre o un poema, escoltar música, contemplar un quadre o una escultura, assistir a una representació teatral o operística, permet ampliar les fronteres i limitacions dels marcs personals: amb tot allò es pot viatjar a altres èpoques i altres llocs, entrar en la intimitat dels personatges i les seves accions, parar esment a la complexitat psicològica i ètica dels individus i les seves accions, copsar la bellesa i la intensitat de les formes visuals, literàries o musicals i descobrir que la vida és molt més rica del que ho era abans d'entrar en aquests universos d'experiència que, per nosaltres mateixos, no seríem capaços de conèixer. I efectivament, sabem que així passa. Els productes culturals, a partir del segle XVIII, a part del seu valor gens menyspreable com a entreteniment, han estat pensats i viscuts com a instruments en la formació individual, com a eines d'emancipació i alliberament i fins i tot com a vehicles, avui diríem, de cohesió social. Només cal pensar com el poeta, dramaturg i filòsof Friedrich Schiller, a les seves *Cartes sobre l'educació estètica de l'home* (1795), agermana l'Estat estètic que dibuixa la comunitat articulada al voltant del gaudi, racional i sensible, de les diverses arts, amb la utopia d'un Estat lliure basat en la llibertat, la igualtat, la fraternitat i en la maduresa crítica dels seus membres.

És l'època en què Kant escriu un cèlebre text amb una proclama emancipatòria que esdevé marca d'època: “La Il·lustració és la sortida de l'home de la seva autoculpable minoria d'edat. La minoria d'edat significa la incapacitat de servir-se del seu propi enteniment sense la guia d'un altre. Cadascú és culpable d'aquesta minoria d'edat quan la causa d'això no rau en la mancança d'enteniment, sinó en la falta de decisió i valor per servir-se'n per si mateix sense l'ajut d'un altre. *Sapere aude!* Tingues valor de servir-te del teu propi enteniment!, heus aquí el lema de la Il·lustració”. Amb l'entusiasme, val a dir que potser massa ingenu, propi de qui creu reconèixer el començament d'una nova època, Kant hi afegia: “És possible que el públic s'il·lustri a si mateix, una cosa que és gairebé inevitable si hom el deixa en llibertat”<sup>[5]</sup>. Kant, com tota l'Europa il·lustrada, estava fascinat per com evolucionaven les coses després de la Revolució francesa. I és que, amb la Constitució del 1791, els assemblearis francesos van dotar el país d'un nou sistema d'ensenyament, establint entre les disposicions fonamentals la garantia d'“una instrucció pública comuna per a tots els ciutadans, i gratuïta en el que es refereix a l'ensenyament indispensable per a totes les persones”. Llibertat política, sufragi censatari i educació per a tothom: aquest és el marc sota el que es desplega el primer gran moment democratitzador de la cultura en bona part del panorama europeu.

No estranya, per això, que les arts i la cultura, en general, fossin sacsejades durant els segles XVIII i XIX per l'aparició pròpiament dita del que ja podem considerar com a “públic”, és a dir, l'accés de la nova ciutadania al gaudi i el consum de les produccions culturals de la seva època. Un canvi de conseqüències aleshores inabastables que permetrà, d'una banda, l'emergència del “gust” com a noció hegemònica en els debats al voltant de la literatura i la pintura, la música i el teatre, així com, d'altra banda, l'aparició d'una nova organització en la recepció dels productes culturals. Dels salons de pintura als nous teatres, de les sales de concerts a les novel·les per entregues, l'aparició de les primeres formes de llibertat política i de parlamentarisme democràtic van anar lligades a la socialització de les produccions culturals. Friedrich Schiller, el 1795, vinculant emancipació política, alliberament personal i experiència estètica, ho va formular amb la seva clarividència habitual: “La bellesa és la via que mena els homes a la llibertat”<sup>[6]</sup>.

### #3

Tanmateix, el futur acabarà per mostrar que les coses no eren ni tan fàcils ni tan simples com aleshores es podia pensar. Breument, m'interessa aportar ara dos moments reflexius que tenen a veure, de forma molt especial, no només amb el futur d'aquella Il·lustració esperançada que aleshores començava, sinó sobretot amb alguns problemes que són a la base de qualsevol anàlisi de la situació actual.

---

[5] KANT, Immanuel. “¿Qué es Ilustración?”, dins *Ensayos sobre la paz, el progreso y el ideal cosmopolita*. Madrid: Cátedra, 2005, pàg. 21.

[6] SCHILLER, Friedrich. *Cartes sobre l'educació estètica de l'home*. Barcelona: Laia, 1983.

---

En primer lloc, el capítol sobre la indústria cultural (“La indústria cultural. Il·lustració com a engany de masses”) que van escriure Max Horkheimer i Theodor Adorno al seu llibre *Dialèctica de la Il·lustració*. Quan els dos exiliats van publicar, en uns moments tan durs per a ells i per al món com l’any 1944, en una edició fotocopiada de cinc-cents exemplars, el que aleshores es titulava *Fragments filosòfics*, pretenien defensar el diagnòstic de Weber, d’acord amb el qual la modernitat (la Il·lustració) és un procés progressiu i irreversible de racionalització de totes les esferes de la vida social. Com és sabut, aquest capítol del llibre, que esdevindria determinant en la crítica cultural de les dècades següents, es dirigia contra la influència creixent de la indústria de l’entreteniment, contra la comercialització de l’art i de la cultura i contra la uniformització de la diversitat cultural a mans del que batejaven, amb una expressió que era el primer cop que s’usava i que, amb el temps, faria fortuna, com a “indústria cultural”.

En el diagnòstic de Horkheimer i Adorno poden assenyalar-se quatre característiques de la indústria cultural: en primer lloc, sostenen, la indústria cultural fomenta una relació ultrapassiva amb la cultura, en la mesura que bloqueja la capacitat imaginativa, l’espontaneïtat i la reflexió crítica i activa, al mateix temps que converteix el públic en consumidor i el redueix a mera dada quantitativa en el registre estadístic. En segon lloc, es preserva i es radicalitza la separació entre productors i consumidors culturals, entesos tots dos, d’altra banda, com a petites peces de l’engrnatge molt més gran en què s’ha convertit, ja als anys quaranta, la indústria cultural. En tercer lloc, la indústria cultural, d’acord amb el model de producció industrial del capitalisme fordista, converteix de la mateixa manera els productors i consumidors en operaris i empleats, captius d’unes institucions culturals que ja s’han convertit en autèntiques empreses industrials. I finalment, en quart lloc, en anàloga aplicació del paradigma de la producció industrial en cadena del fordisme, la indústria cultural promou la seriació, l’estandardització i el domini de la creativitat, per tal de desenvolupar, en la cultura, els principis aplicats ja abans a la industrialització de l’agricultura i del metall: la fabricació mecanitzada de béns d’entreteniment (“la indústria cultural pot vanagloriar-se [...] d’haver alliberat la diversió de les seves ingenuïtats més molestes”) i el control de la difusió cultural com a producte de consum (“la indústria cultural segueix sent la indústria de la diversió. El seu poder sobre els consumidors està mediatitzat per la diversió”) [7].

La indústria cultural, sostenen Horkheimer i Adorno [8], sustentada en aquestes quatre característiques, es posa no pas al servei de l’emancipació individual i col·lectiva, sinó que, mobilitzant estratègies pròpies del món del treball, contribueix precisament a la submissió de la població. La cultura de masses promoguda per la indústria cultural (aplicada a les arts diguem-ne “tradicionals”, però també a les “noves” arts, com la música moderna o el cinema i els nous dispositius “culturals”, com la ràdio o la televisió) es carrega d’ideologia: de la ideologia del sistema econòmic i social, és clar. Així, en

---

[7] ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. *Dialéctica de la Il·lustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta, 1994. Les cites pertanyen respectivament, a les pàg. 179 i 181.

[8] Adorno, al seu torn, continuarà aquesta reflexió més enllà de la *Dialéctica de la Il·lustració*: “La industria cultural”, dins MORIN, Edgar; ADORNO, Theodor. *La industria cultural*. Buenos Aires: Galerna, 1967, pp. 7-20.

---



la mesura que, com suggereix Adorno, la indústria cultural promet, però no dona res, en lloc de contribuir a l'emancipació alliberadora, acaba per sotmetre el públic a una promesa permanentment repetida i, tanmateix, continuament insatisfeta. És el mateix diagnòstic que va fer Walter Benjamin quan va analitzar el paper de les exposicions universals com a fenòmens culturals característics del segle XIX<sup>[9]</sup>: la població era exposada al coneixement enlluernador dels descobriments de la ciència i de la tècnica, com a mostra d'un món, gairebé virtual, del qual eren separats radicalment per la seva condició econòmica. Un fenomen que, a judici de Benjamin, defineix l'ambivalència de la classe dominant en la configuració de la cultura moderna, en la mesura que bloqueja la realització dels somnis que ella mateixa ha generat, d'acord amb la dimensió de "fantasmagoria" pròpia del fetitxisme de qualsevol altra mercaderia.

Més enllà de la pertinència o no del diagnòstic d'Adorno i Horkheimer en la situació actual, la seva anàlisi ha estat convocada aquí pel valor que té com a primera crida d'atenció sobre algunes característiques que problematitzen la suposada democratització de la indústria cultural, precisament en el moment de la seva emergència històrica.

En qualsevol cas, tanmateix, sí que és pertinent demanar-se com allò (la indústria cultural) que, als anys quaranta, era clarament advertit com l'intent d'aplicar el mecanisme de producció capitalista del fordisme a la cultura, ha pogut acabar convertint-se avui, en l'àmbit de les polítiques culturals, en el que es pretén que sigui l'autèntica panacea que hauria de guarir tots els mals de què està afectada la cultura. Tal com formula, de forma lúcida, Gerald Raunig: "Sorgeix aleshores la pregunta de com ha pogut passar que, amb un simple desplaçament del singular al plural –d'indústria cultural a *creative and cultural industries*–, aquesta marca conceptual hagi pogut resignificar-se avui en una cosa semblant a una promesa de salvació universal, i no només per a uns pocs polítics, sinó també per a molts dels actors del mateix camp de l'art"<sup>[10]</sup>. És a dir: com és que la indústria cultural, estigmatitzada per Adorno com la forma sota la qual el capitalisme sotmet la cultura al model de producció econòmica fordista, esdevé, com a indústries culturals, el model hegemònic de les polítiques culturals en la fase postfordista del capitalisme, dins de la qual ens trobem actualment?

## #4

La segona referència que volia convocar aquí són els treballs del sociòleg Pierre Bourdieu sobre els problemes de la recepció de l'art en concret i dels productes culturals en general com una forma d'elitització a través de la cultura. L'any 1969 va publicar un estudi titulat *L'amour de l'art*, elaborat a partir d'una mostra amplíssima d'enquestes a diversos museus de cinc països occidentals: aquest estudi "va permetre establir les

---

[9] BENJAMIN, Walter. *Libro de los Pasajes*. Madrid: Akal, 2005.

[10] RAUNIG, Gerald. "La industria creativa como engaño de masas", dins *Producción cultural y prácticas instituyentes. Líneas de ruptura en la crítica institucional*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2008, pàg. 28.

---

estructures fonamentals dels públics dels museus i les relacions significatives i significants entre les característiques socials dels visitants i les seves actituds o les seves opinions” [11].

El treball estadístic que hi ha a la base de l'estudi va revelar clarament, en primer lloc, que l'accés a les obres culturals és un privilegi de la classe culta i, en segon lloc, que aquest privilegi es presenta sota l'aparença d'una total legitimitat, de manera que només s'exclourien de l'accés aquells que s'exclouen a ells mateixos. Tanmateix, tal com l'estudi documentava estadísticament, “el caràcter autodestructiu d'aquesta ideologia salta a la vista: si és incontestable que la nostra societat ofereix a tothom la pura possibilitat de gaudir de les obres exposades als museus, també és cert que només uns quants tenen la possibilitat real de portar a terme aquesta possibilitat”. L'aparença en principi democratitzadora de l'accessibilitat total amaga que, en realitat, “l'obra d'art considerada com un bé simbòlic només existeix per a qui posseeix els mitjans que li permeten apropiarse-la, és a dir, desxifrar-la”, cosa que, encara que a la pràctica els productes culturals i artístics siguin d'accés públic, el seu accés “real” acaba per constituir, al seu voltant, una barrera invisible i sovint infranquejable. Aquesta és la gran revelació del treball (cal recordar que empíric i no pas especulatiu) de Bourdieu: que la democratització iniciada al segle XVIII amb l'accés públic teòric de les classes mitjanes i populars als productes culturals bloqueja, en realitat, l'autèntic accés i gaudi a aquests productes per uns murs menys visibles i, tanmateix, més operatius que els que existien quan aquells productes culturals estaven reservats, de manera gairebé exclusiva, a les classes dirigents.

Aquestes conclusions es veuran confirmades en el seu segon treball, *La distinción*, publicat l'any 1979 [12], en què Bourdieu intenta relacionar el “gust” amb les condicions socials en les quals es produeix. Al capdavant, aquest segon estudi, que esdevindrà tan influent com l'altre en la configuració de les polítiques culturals dels anys vuitanta i noranta, demostra positivament que la cultura i els productes culturals acaben per reforçar, en aquells públics que ja participen i gaudeixen d'aquests productes, el sentiment de pertinença a una classe culturalment “distingida”, mentre que reforça anàlogament, en aquells que no hi participen ni en gaudeixen, el sentiment d'exclusió: com si aquells productes no estiguessin dirigits a ells i com si, d'altra banda, els deixessin, definitivament i en la pràctica, al marge.

Com és sabut, aquests diagnòstics generalitzaran, i no només a França, una nova preocupació pels públics, que és encara la nostra, i contribuïran, en molts llocs, a que certes institucions culturals s'esforcin per acostar-se a aquells sectors de la ciutadania (que podríem qualificar d'*exclosos culturals*) que resten al marge de la participació i el gaudi de la circulació dels productes culturals. Els anys vuitanta veuen emergir, a molts llocs, una doble estratègia entre els programadors i les institucions culturals: o bé esforçar-se per incrementar la freqüentació dels públics ja existents i per ampliar la proporció de

---

[11] BOURDIEU, Pierre; DALBER, Alain. *El amor al arte. Los museos europeos y su público*. Barcelona: Paidós, 2004, pàg. 33. Per a les següents citacions, pàg. 55, 57 i 176, respectivament.

[12] BOURDIEU, Pierre. *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus, 1999.

---

públic entre les classes socials ja representades entre el públic existent, o bé intentar atreure públics i visitants procedents de les classes socials menys representades. És la dècada en la qual, a molts llocs, es generalitza l'organització de visites escolars, per esmentar només dos exemples, als museus d'art contemporani (que fins aleshores, llevat de dos o tres casos pioners en l'àmbit internacional, no n'havien rebut, ni eren mereixedors de programes específics) o als teatres.

## #5

En resum: l'anàlisi d'Adorno (que respon a una època molt determinada i que encara està llastada per una distinció, avui en part obsoleta, entre alta i baixa cultura) ens confronta polèmicament, avui encara, d'una banda, amb la qüestió que es banalitza la cultura per l'hegemonia de la cultura de l'entreteniment i el paradigma de la "diversió" enfront de la cultura "seriosa", així com amb la dificultat de supervivència i, diríem que, fins i tot, d'encaix de les produccions culturals crítiques amb la realitat. I, d'altra banda, ens confronta també amb la reducció de les pràctiques culturals a "indústries culturals", una reorientació que ha esdevingut pràcticament generalitzada i que no és indiferent a les pràctiques culturals que, des d'aquesta perspectiva, es promouen. Val a dir que quan es parla, sovint enraonadament, de la dimensió econòmica de la cultura i de la seva participació en la generació i increment del PIB, així com de la seva capacitat de crear empreses, ocupació, llocs de treball indirectes i d'influir en l'augment del turisme cultural, com un dels sectors econòmicament estratègics, s'està, efectivament, adoptant la posició que Adorno, precisament, criticava: que el "valor" de la cultura és haver-se convertit en motor de l'economia en una societat, com la nostra, postindustrial. És una constatació positiva que, efectivament, la cultura, en la seva dimensió econòmica, aporta un increment de valor econòmic a la societat en què es desplega com a mercaderia de consum, cosa que ha permès reorientar bona part de les polítiques culturals a la seva rendibilitat econòmica; tanmateix, això no hauria de fer oblidar que la cultura té també en la societat efectes i impactes, sovint intangibles, en la vida de la col·lectivitat i el seu benestar.

En aquest sentit, l'anàlisi de Bourdieu posa la problemàtica de l'accés en el cor de qualsevol reflexió al voltant dels usos socials de la cultura i crida l'atenció sobre un fet: que la cultura, les produccions culturals i les institucions culturals poden duplicar culturalment, de manera perversa, formes d'exclusió que tenen la seva base en l'exclusió econòmica, social i educativa. Aquesta és una qüestió encara avui d'extrema actualitat i urgència, com ha assenyalat Vera Zolberg: "A més de les múltiples exigències a què les arts, els artistes i les administracions culturals han de respondre, n'hi ha una que travessa totes les anteriors i que és de particular rellevància per a les nacions compromeses amb el projecte de la democratització: la de facilitar l'accés a la cultura artística de tots els seus ciutadans" <sup>[13]</sup>. I avui, però, gràcies precisament a la problemàtica oberta

---

[13] ZOLBERG, Vera. "Los retos actuales de la política cultural: una nueva idea de comunidad", dins RODRÍGUEZ MORATÓ, Arturo (ed.). *La sociedad de la cultura*. Barcelona: Ariel, 2007, pàg. 89.

---

per Bourdieu i altres analistes de la recepció en el món de la cultura, sabem que la problemàtica de l'accés no consisteix només a contribuir a que aquells sectors de la ciutadania, tradicionalment exclosos de la participació i gaudi dels productes culturals, puguin "accedir" als museus, concerts, biblioteques o teatres, sinó sobretot a crear les condicions adequades per tal que aquest accés no reforci la distància i l'exclusió. I això vol dir contribuir a que aquells impediments que situen els productes culturals fora de l'abast de la comprensió i la vida de sectors sencers de la ciutadania siguin, precisament, minimitzats i deixin de constituir un obstacle.

És per aquesta raó que avui la problemàtica de l'accés a les institucions i produccions culturals és indestriable de l'educació i l'alfabetització cultural (visual, musical, teatral...). I és per la mateixa raó que, des dels museus, les biblioteques i els auditoris fins a les institucions dedicades a les arts, a banda de concentrar-se en la programació de continguts, s'ha gairebé generalitzat la necessitat d'articular projectes educatius, al voltant del que avui coneixem com *programes públics*, adreçats prioritàriament a atendre les demandes d'intermediació amb segments de públics específics determinats per la seva singularitat, per les seves característiques i interessos propis i per les seves necessitats constituents. I el repte, evidentment, que aquestes iniciatives tenen com a objectius estratègics no és pas, en primera instància, l'augment de públics, usuaris o visitants, sinó més aviat evitar que les pràctiques culturals, que constitueixen l'eix central de les programacions de les institucions, contribueixin, com ha passat massa sovint fins ara, a preservar i garantir els murs d'exclusió cultural com a reflex d'unes altres exclusions, aquestes econòmiques, socials i educatives.

## #6

Això ja és una constatació evident de l'àmbit de la reflexió en la teoria política. Com ha assenyalat, entre molts d'altres, Étienne Balibar, "és impossible sostenir fins al final, sense caure en l'absurd, la idea d'una llibertat civil perfecta que es basi en les discriminacions, els privilegis i les desigualtats de condicions" <sup>[14]</sup>, de la mateixa manera que és impossible pensar en la igualtat entre ciutadans basada en el despotisme. "La política", en realitat, afegeix Balibar, "consisteix en un desplegament d'autodeterminació del poble (*demos*) [si assignem aquest nom genèric al conjunt de ciutadans 'lliures i iguals en drets'], configurat en i per a l'establiment dels seus drets". La conquesta de l'autonomia ciutadana, així, esdevé una política efectiva de l'emancipació: començant, és clar, pel dret a la no exclusió d'allò que constitueix el contingut propi de l'espai públic i compartit. Així doncs, "la història de l'emancipació no és tant la història de la reivindicació dels drets ignorats, sinó més aviat la història de la lluita real pel gaudi de drets ja declarats", cosa que, aplicada a l'esfera de les institucions i produccions culturals obliga, més enllà de la garantia de l'accés a la ciutadania (especialment a la que està

---

[14] BALIBAR, Étienne. *Violencias, identidades y civilidad. Para una cultura democrática global*. Barcelona: Gedisa, 2005, pàg. 17-20.

---

exclosa d'aquest accés), a garantir igualment les vies que poden portar a la participació plena i al gaudi crític i conscient.

Res diferent, d'altra banda, al que és exigible, des d'una perspectiva democràtica radical, a la democratització en els espais polítics que regeixen la vida en comú. Per dir-ho amb paraules de Seyla Benhabib<sup>[15]</sup>: “El concepte de ciutadania es basa en la identitat col·lectiva (la pertinença a una entitat política constituïda històricament i diferenciada d'altres), la participació política i social (derivada dels privilegis i les obligacions de participar en l'autogovern) i els drets polítics i socials”<sup>[16]</sup>. Sense participació en allò que una col·lectivitat té en comú, i és evident que la cultura és un dels aspectes més rellevants que permeten identificar l'espai públic compartit d'una col·lectivitat, no existeix, pròpiament, accés a la plena ciutadania, de forma anàloga al que podria dir-se de l'accés als serveis mínims (educatius i sanitaris, en primera instància, i tots els altres a continuació).

Cosa que equival a dir que el *comú*, com allò que dota de sentit i contingut l'esfera pública, no és una realitat preexistent (allò que diríem que una col·lectivitat té *en comú*), a partir de la qual s'ubicarien, en el *comú* de l'espai públic, les produccions culturals, sinó que el *comú* és, sobretot, com ha mostrat a bastament, entre d'altres, Toni Negri, “una potència i una producció contínues, una capacitat de transformació i de cooperació”<sup>[17]</sup>, a partir de les relacions que existeixen entre les dimensions de la producció i les dimensions de la recepció, a través d'un reajustament continu. És tracta d'evitar, d'altra banda, per a les produccions culturals, un espai d'excepció respecte a les regles bàsiques de funcionament de l'economia global (fundades en la gestió del capital que genera explotació i exclusió), i entendre-les, més aviat, com l'espai en el qual també, pròpiament, es produeix ciutadania.

Així doncs, en resum, la primera fase de la modernització cultural, vinculada als processos il·lustrats, atribueix a la cultura una capacitat emancipadora, individual i col·lectiva, que configura una primera esfera pública per a la cultura, que, tanmateix, no pot impedir ni evitar l'elitització en l'accés, la participació i el gaudi, com va mostrar Bourdieu a final dels anys seixanta i setanta. En la segona, marcada pel desenvolupament de la cultura de masses a partir dels anys quaranta, operarà una conversió gairebé hegemònica de la cultura en indústria cultural i dels productes culturals en mercaderia de consum, cosa que convertirà, en conseqüència, els públics culturals en consumidors, avaluable fonamentalment en termes quantitius i estadístics i que generarà, per a la cultura, una tendència bàsicament economicista a l'hora d'avaluar la seva rendibilitat. Finalment, en una fase que podríem ubicar cronològicament en els

---

[15] Cf. BENHABIB, Seyla. *Diversitat cultural, igualtat democràtica. La participació política en l'era de la globalització*. València: Tàndem, 2000.

[16] La idea que la ciutadania és un estatus que confereix a qui la posseeix determinats drets i obligacions deriva de MARSHALL, Thomas H. *Citizenship and Social Class and Other Essays*. Cambridge, 1950.

[17] NEGRI, Antonio. *La fàbrica de porcelana. Una nueva gramática de la política*. Barcelona: Paidós, 2008, pàg. 84 i 89, respectivament. Cf. també: GARCÉS, Marina. *Un mundo común*. Barcelona: Edicions Bellaterra, 2013.

---

anys noranta del segle xx i fins avui mateix, emergeix la necessitat de considerar la cultura, les seves institucions i els seus productes des de la seva dimensió social: és a dir, en la seva consideració de *bé públic comú* que no només ha de ser preservat i fomentat pel seu valor intrínsec, sinó pels beneficis socials que genera en la seva col·lectivitat. Aquest, precisament, és l'horitzó en el qual la dimensió social de la cultura ocupa el centre del debat i en el qual la problemàtica vinculada al retorn social de la cultura esdevé la clau de volta d'un procés d'aprofundiment democràtic iniciat, ara fa una mica més de dos segles, amb la convicció que la cultura és un element vertebrador fonamental de la societat.

## #7

Avui ja és una evidència que la cultura, les institucions i les produccions culturals representen un factor positiu de primer ordre en el desenvolupament social d'una col·lectivitat, tant pel que fa als aspectes estrictament productius (vinculats al creixement econòmic), com pel que fa a les condicions vinculades a la qualitat de vida i el benestar social de la ciutadania: cohesió social i regeneració urbana, participació política i governança, educació i interculturalitat...

És per això que les polítiques culturals amb pretensions democratitzadores no poden tenir, avui, altre punt de partida que afavorir i multiplicar l'accés de la ciutadania a les produccions culturals, així com contribuir a la distribució, circulació i difusió de les produccions culturals. I tanmateix, això només pot ser el fonament i punt de partida, però no pas l'objectiu final, ja que, a més, cal promoure i impulsar, posant en pràctica formulacions sofisticades, complexes i operatives, iniciatives que incideixin en la capacitat creativa de les comunitats, la presa de poder cultural a càrrec dels territoris i individus, la gestió de la diversitat cultural i la participació proactiva dels ciutadans més enllà de la seva consideració com a consumidors culturals. Són només aquestes polítiques culturals les que poden contribuir a generar i acceptar normes i valors compartits, així com consolidar els lligams necessaris per al desenvolupament de les comunitats, reduint significativament l'aïllament i l'exclusió social i prestant especial esment a les anomenades *classes no productives* (excloses, en el paradigma postindustrial dels processos productius, i que, en conseqüència, resten infrarepresentades entre les audiències i públics culturals).

Allà on fins fa relativament poc els béns culturals i artístics eren encara un senyal de "distinció" (com va mostrar Pierre Bourdieu) i, per tant, una de les causes de l'exclusió cultural, ara són, i cada cop més, una forma d'integració cultural i una via per accedir, amb plenitud real de drets, als beneficis culturals d'una comunitat. La neutralitat cultural de l'Estat, defensada dècades enrere per models teòrics tan rellevants com els de John Rawls o Jürgen Habermas, ha donat pas a posicionaments de més complexitat que aposten per una clara articulació entre polítiques culturals i cohesió social. Per això la cultura i les institucions i produccions culturals han vist reforçada la seva posició, per la consciència de la seva capacitat de transformar les relacions socials, donar suport a

la diversitat i incidir en la vida i el benestar de la ciutadania. Això obliga a analitzar i determinar les esferes de la realitat social en les quals les accions culturals repercuteixen de manera significativa, i a identificar i mesurar el valor públic i l'impacte que hi afegeixen. L'acció de la cultura i les polítiques culturals en la societat produeix modificacions en l'esfera social: el retorn social de la cultura és precisament aquell valor que la cultura afegeix a la seva societat i que, en les dues darreres dècades, ha estat objecte d'anàlisi, cartografia i avaluació <sup>[18]</sup>.

Com han assenyalat recentment Barbieri, Patal i Merino en un estudi de referència, “la perspectiva que han adoptat les polítiques que intenten posar de manifest la importància de l'acció cultural per al desenvolupament de les societats, però també la de moltes de les investigacions científiques sobre aquesta qüestió, ha centrat la seva atenció sobre les externalitats de la cultura. S'emfatitza la suposada capacitat de les polítiques culturals per contribuir al desenvolupament d'altres polítiques públiques sectorials, per facilitar la consecució dels objectius de l'acció pública en altres àmbits i agendes: educació, salut, medi ambient, seguretat, urbanisme, etc.” <sup>[19]</sup>. En aquest estudi s'han establert vuit àmbits d'externalització de les polítiques culturals que determinen els diversos àmbits d'impacte social en què és possible analitzar i avaluar els efectes de les institucions i produccions culturals en una determinada col·lectivitat. En síntesi, són aquests: 1) Contribueixen a la creació, potenciació i manteniment de les identitats col·lectives i del sentit de pertinença comunitària. 2) Promouen la generació i acceptació de normes i valors compartits, que, alhora, permeten la consolidació dels vincles necessaris per al desenvolupament de les comunitats. 3) Fomenten el desenvolupament de comunitats culturals (artistes, gestors, usuaris, públics, etc.), amb un alt grau d'implicació ciutadana i amb l'augment de la participació i l'acció col·lectiva. 4) Contribueixen al foment d'una idea de democràcia més oberta i accessible que permet fer front als conflictes socials en un marc simbòlic. 5) Permeten revaloritzar les anomenades “classes no productives”. 6) Promouen el desenvolupament autònom dels individus i la seva creativitat per interpretar, entendre i assumir críticament la realitat. 7) Contribueixen a la generació i el reconeixement de noves centralitats. I, finalment, 8) participen en la transformació de l'espai urbà <sup>[20]</sup>.

---

**[18]** Pot trobar-se un desenvolupament més detallat a l'apartat “Cultura i societat” de l’Informe anual sobre l'estat de la Cultura i de les Arts a Catalunya 2010”. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, 2010. Disponible en versió electrònica: [http://www.conca.cat/media/asset\\_publics/resources/000/000/298/original/Informe\\_\\_Anual\\_CoNCA\\_2010\\_Cat.pdf](http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/000/298/original/Informe__Anual_CoNCA_2010_Cat.pdf) [última data de consulta, 18 de novembre de 2013].

**[19]** BARBIERI, Nicolás; PARTAL, Adriana; MERINO, Eva. “Nuevas políticas, nuevas miradas y metodologías de evaluación. ¿Cómo evaluar el retorno social de las políticas culturales?”, Papers. Revista de sociología (2011), vol. 96/núm. 2 , pàg. 481. Disponible en versió electrònica: [https://www.academia.edu/358354/Nuevas\\_politicas\\_nuevas\\_miradas\\_y\\_metodologias\\_de\\_evaluacion.\\_Como\\_evaluar\\_el\\_retorno\\_social\\_de\\_las\\_politicas\\_culturales](https://www.academia.edu/358354/Nuevas_politicas_nuevas_miradas_y_metodologias_de_evaluacion._Como_evaluar_el_retorno_social_de_las_politicas_culturales) [última data de consulta, 18 de novembre de 2013].

**[20]** Ibid., pàg. 485-490. Cf., també, en el mateix sentit, un altre estudi de referència al nostre país: SUBIRATS, Joan; FINA, Xavier (ed.). “El retorn social de les polítiques culturals”. Barcelona: Generalitat de Catalunya / Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2008. Disponible en versió electrònica: <http://interaccio.diba.cat/CIDOC/blogs/2013/03/05/el-retorn-social-de-les-politiques-culturals-igop-uab-direccio-i-coord-joan-subirat> [última data de consulta, 18 de novembre de 2013].

Sense que calgui entrar en els detalls tècnics de la proposta de nous indicadors per mesurar aquest retorn social de la cultura, sí que pot ser il·lustratiu recordar algunes de les propostes, dotze en concret, de l'estudi de Barbieri, Partal i Merino: 1) Índex sobre el grau de diversitat cultural, social i econòmica de l'audiència de les activitats culturals; 2) índex sobre el grau d'assistència i participació en grup en activitats culturals; 3) índex de coneixement de llengües i de lectura dels adults; 4) índex de percentatge de persones que perceben la cultura com a benefici personal; 5) índex de presència de la innovació social en les organitzacions culturals públiques i privades; 6) índex de distribució de la densitat d'activitats culturals i institucions entre els centres i les perifèries; 7) índex sobre l'increment del turisme vinculat a projectes de revitalització de les tradicions i el patrimoni natural i cultural de les comunitats locals; 8) índex sobre el grau de participació de la població local jove en les activitats i programes culturals; 9) índex sobre el grau de presència en les ciutats de comunitats de creatius i científics, combinat amb l'índex d'inversió en R+D; 10) índex de l'evolució del valor de la propietat i del perfil socioeconòmic dels residents vinculat a les estratègies de regeneració urbana; 11) índex sobre els llocs declarats com a patrimoni cultural i natural que són reconeguts com a recursos en els plans de desenvolupament territorial, i 12) índex sobre els espais naturals declarats com a paisatges culturals i la seva presència en els programes d'activitats de les organitzacions culturals.

Dos exemples, a tall d'il·lustració significativa, permeten veure com aquesta nova agenda, que situa la problemàtica del retorn social de la cultura en el centre del debat al voltant de les polítiques culturals, és capaç de posar en marxa plataformes i iniciatives per intervenir de forma pragmàtica i crítica en la realitat de la situació. Un és la plataforma "Accés a la Cultura", posada en marxa l'any 2008, per la direcció general d'Educació i Cultura de la Comissió Europea, en el marc de l'agenda europea per a la cultura: una plataforma formada per unes quaranta xarxes sectorials europees (música, museus, arquitectura, editors, traductors, etc.)<sup>[21]</sup>. L'altre és la Xarxa de Cultura per la Inclusió Social, posada en marxa l'any 2010 a la ciutat de Barcelona, a partir de la iniciativa conjunta de l'Acord Ciutadà per una Barcelona Inclusiva i el Consell de la Cultura de Barcelona, amb la voluntat de connectar agents culturals i agents socials amb el propòsit d'abordar la realitat de les desigualtats culturals i impulsar iniciatives amb l'objectiu de culturitzar l'acció social i socialitzar la cultura <sup>[22]</sup>.

## #8

En les dues darreres dècades, durant les quals s'ha desplegat el debat al voltant del retorn social de la cultura, s'han generalitzat dos models o tendències principals en la

---

[21] Cf. "European Audiences: 2020 and Beyond". Luxemburg: Publications Office of the European Union, 2012. Disponible en versió electrònica: [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc/culture/20120904\\_eac\\_audiences-for-culture.pdf](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc/culture/20120904_eac_audiences-for-culture.pdf) [última data de consulta, 18 de novembre de 2013]. Per a més informació, cf. [http://ec.europa.eu/culture/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/index_en.htm)

[22] Cultura per la inclusió social a Barcelona. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2011. Disponible en versió electrònica: <http://www.interarts.net/descargas/interarts900.pdf> [última data de consulta, 18 de novembre de 2013].

---



forma d'abordar el problema. D'una banda, les teories i els posicionaments que posen l'èmfasi en les externalitats positives de les polítiques culturals. Aquestes anàlisis s'han centrat en de quina manera i fins a quin punt les polítiques culturals i el seu suport a les institucions i produccions culturals de tot tipus han contribuït al desenvolupament social de les diferents col·lectivitats objecte d'anàlisi i el suport que han suposat en la realització d'altres objectius sectorials de les polítiques públiques en els àmbits de l'educació, l'urbanisme, la seguretat, la salut i el medi ambient. Aquesta posició, però, no pot amagar una certa mirada instrumental de la cultura (i de les institucions i produccions culturals), en la mesura que legitimen l'actuació de les polítiques culturals per la seva acció en la consecució d'altres objectius que, per això, es consideren com a més prioritaris que els intrínsecament culturals. És la perspectiva, per exemple, del *new labourism* britànic, que va estendre la convicció que la despesa en cultura havia de ser considerada com una "inversió" i que el "valor" dels projectes culturals podia mesurar-se pel retorn econòmic, social i educatiu, entre d'altres, dels beneficis complementaris de les polítiques culturals. Cal tenir en compte també que aquesta perspectiva, centrada en les externalitats socials de la cultura, va suposar (i suposa encara, en determinats àmbits) una pressió afegida a molts projectes i institucions culturals, que han vist com l'atenció a l'impacte de la cultura en altres àmbits polítics regia, i sovint, fins i tot, determinava, l'orientació de les polítiques culturals, la seva programació i les seves estratègies [23].

D'altra banda, les teories que posen l'accent en el valor públic de la cultura, en rebutgen l'ús instrumental i defensen la necessitat d'identificar i analitzar els elements, sovint intangibles, de l'experiència associats a la cultura i a la participació en les institucions i produccions culturals. Sense negar la importància en l'establiment i recollida de dades quantitatives que mesurin l'impacte de la cultura a través de les seves externalitats, aposta per establir mecanismes de valoració de la cultura per si mateixa, independentment de la seva vinculació a altres àmbits de les polítiques públiques. Aquesta tendència defensa la cultura com un bé públic comú que aporta beneficis directes a la ciutadania i a la col·lectivitat i que, per tant, produeix un impacte social, analitzable també en termes de retorn, més enllà de la seva valoració instrumental en altres àmbits diferents del cultural [24].

Val a dir que, des d'una perspectiva pràctica i operativa, cal considerar que els dos enfocaments no són contradictoris, sinó més aviat complementaris. L'enfocament instrumental, basat en el retorn a través de les externalitats de la cultura, és insuficient

---

[23] Cf., en aquest sentit, alguns dels treballs d'Eleonora Belfiore, professora del Centre for Cultural Policy Studies de la Universitat de Warwick. Sobretot: "The social impacts of the arts. Myth or reality?", dins MIRZA, M. (ed.), *Culture Vultures. Is UK arts policy damaging the arts?*. Londres: Policy Exchange, 2006; "Rethinking the Social Impact of the Arts", *International Journal of Cultural Policy* 13.2 (2007); "Beyond the 'toolkit approach': Arts impact evaluation research and the realities of cultural policy-making", *Journal for Cultural Research* 14.2 (2010).

[24] Cf., en aquest sentit, alguns dels treballs de John Holden, professor en el Centre for Cultural Policy and Management de la Universitat de Londres. Sobretot: *Capturing Cultural Value*. Londres: Demos, 2004; *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. Londres: Demos, 2007; *Democratic Culture*. Londres: Demos, 2008; *Culture and Class*. Londres: Counterpoint / British Council, 2010. "Democratic Culture: Opening up the arts to everyone", dins ARAYA, D. (ed.), *Education in the Creative Economy*. Champaign: Universitat d'Illinois, 2010.

---

sense la consideració intrínseca del valor cultural i públic de les polítiques, institucions i produccions culturals, de la mateixa manera que l'enfocament intrínsec de la cultura, basat en els valors consubstancials i públics de la cultura (les polítiques, institucions i produccions culturals), és també insuficient, i podria contribuir al prejudici respecte a l'excepcionalitat de l'esfera cultural com un món al marge de la societat quan ignora els beneficis produïts per l'impacte de la seva actuació indirecta en diversos àmbits de la vida social i econòmica d'una col·lectivitat. Al meu entendre és precisament la combinació dels dos enfocaments el que hauria de permetre la possibilitat d'abordar la dimensió social de la cultura i el seu eventual retorn social des d'una perspectiva enriquidora i teòricament complexa.

D'altra banda, només la combinació de les dues perspectives pot evitar la ingenuïtat i el paternalisme que sovint tenyeix la perspectiva del retorn social de la cultura com un intervencionisme corrector de les desigualtats culturals que, tanmateix, deixa intactes i intocables les desigualtats econòmiques i socials. Durant molt de temps, cal recordar-ho, les polítiques culturals han estat sotmeses, en certs àmbits, a una perspectiva segons la qual les institucions i produccions culturals podien operar com un mecanisme políticament anàleg, bé al de la policia (en la desactivació de possibles conflictes antagonistes del conflicte social), bé al dels treballadors socials (en la possible reinserció a l'esfera pública dels sectors de la col·lectivitat que se'n sentirien completament al marge).

En conclusió: sense menystenir la consideració del valor intrínsec de les produccions culturals, sense menystenir el seu valor emancipatori, alliberador i formador de la sensibilitat estètica i de l'esperit crític, sense menystenir la seva contribució al desenvolupament, econòmic i a la correcció de les desigualtats socials, caldria avançar en una consideració del retorn social de la cultura que permetés avaluar el seu impacte en la vida i el benestar d'una col·lectivitat a partir, d'una banda, de la producció de beneficis en els àmbits generals de les polítiques públiques no culturals i, d'altra banda, en la millora intrínseca de la situació cultural d'una comunitat i en la contribució a la correcció de les desigualtats estrictament culturals, causa i alhora efecte de les desigualtats econòmiques, socials i educatives. Això permetria, entre altres coses, abordar la capacitat de les polítiques i les institucions culturals per tal de promoure l'autonomia social, l'experimentació formal i expressiva i la dimensió comunicativa de les produccions culturals. En la interrelació entre aquestes tres variables estan en joc les relacions futures entre cultura i política, que constitueixen el rerefons, en realitat, en què s'emmarca qualsevol discussió al voltant del retorn social de la cultura.



---

# Ponència\*

## Tena Busquets

He de dir que estic molt contenta de ser avui aquí i compartir sessió amb aquests senyors tan importants, als quals he tingut de mestres en moments diversos de la meva trajectòria personal i professional. De la ponència d'en Xavier Antich he de dir que m'ha agradat molt el seu itinerari per diversos moments del passat històric, des de la Il·lustració, passant per Adorno i Bourdieu, fins als anys noranta, moment en el qual ell ha situat aquest nou paradigma i la responsabilitat social que tenim els que treballem en cultura, perquè d'alguna manera sembla que ens hàgim quedat en aquell moment de l'Adorno. No som en el postfordisme, en aquest país sembla que siguem gairebé en el prefordisme. Està bé tenir aquesta perspectiva teòrica a l'entorn de la nostra feina, perquè ens ajuda una mica a situar-nos i a treballar.

Com que m'imagino que ells seran molt més teòrics, jo, que sóc una “obrero de la cultura” i que estic cada dia al peu del canó intentant portar a la pràctica això que hem estat parlant, crec que hauríem d'intentar treballar cada cop més en aquesta nova dimensió social pel que fa al paper que han de tenir els equipaments escènics, sobretot els d'àmbit local, que són els que jo conec millor. Més que funció social, jo en diria responsabilitat social, és a dir, que no és una cosa que puguem o no exercir, sinó que es tracta d'un deure que tenim. El nostre paper, pel que fa a aquests equipaments d'àmbit local, i enmig del munt de paperassa que hem de resoldre cada dia, és intentar tenir també aquesta altra part. A mi sempre m'agrada dir que jo vull ser directora artística, jo no vull ser programadora d'un teatre, perquè la cosa aquesta de programador ens retorna una mica a aquesta època que d'alguna manera hauríem d'haver superat. Com diu la meua amiga Margarida Troguet, del Teatre de l'Escorxador de Lleida, hem de superar una mica aquesta cosa de comprar un producte que fan a Barcelona i que la nostra feina consisteixi només a tallar-lo a trossets i vendre'l en format d'entrada. Si superem això superem també una mica la cosa aquesta del programador per convertir-nos en directores artístiques en el sentit de construir un projecte i no tant una programació, que potser seria l'altre gran canvi: superar el teatre com a equipament per parlar una mica d'aquests projectes d'arts escèniques d'àmbit local, i això penso que ens donaria una mica més de marge per poder pensar en aquesta funció social.

Voldria llegir un text molt breu d'una amiga portuguesa que es diu Claudia Galhos, jo crec que explica el que hauria de ser la nostra feina en aquest nou model. Ella diu: “En

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autora.

---

aquesta pràctica, en què cadascun de nosaltres es tira per una finestra, es posa en qüestió la naturalesa del programador i del seu paper en relació amb els artistes i els programadors. Actualment hi ha tota una dinàmica de creació que pot tenir moments de visibilitat, presentació d'espectacles, però que s'alimenta d'una estructura molt més complexa, que funciona de manera contínua i que genera molts altres moments de contacte o de trobada, de mirades exteriors amb el que s'està produint, qüestionant, experimentant, i que és molt fonamental, tot i que poques vegades és comprès des de l'àmbit polític i institucional. Els moments d'invisibilitat en l'organització de la vida d'un artista, o d'una estructura, o d'una institució, no es limiten a la presentació d'espectacles, sinó que hi ha una creixent necessitat de defensa de la invisibilitat, que esdevé visible en un espai reservat, protegit i còmplice, mitjançant laboratoris de recerca i materials compartits d'un procés creatiu que encara es troba en fase de desenvolupament, o la creació de consumibles que ja no tenen forma d'espectacle. Cada vegada més, fins i tot en les lògiques dels grans festivals enfocats a les arts escèniques contemporànies, es desdoblen en l'oferta de programes paral·lels de conferències, debats, presentacions... És tota una lògica de programació que no s'exhaureix en la mera presentació de peces i que, per tant, desafia la lògica més estructurada de la forma de mercat de consum de l'art".

Aquestes dinàmiques sorgeixen d'un qüestionament profund que busca noves formes de relació entre programadors, artistes i públics (que em sembla que una mica és aquest canvi de model que ens insinuava al final del camí en Xavier Antich). Per tant, el que jo proposo és que d'alguna manera des dels equipaments escènics d'àmbit local puguem treballar més amb experiències, construint experiència al voltant de les arts escèniques, més que no pas en la mera compravenda del producte i el puzzle de les entrades, i treballar amb els ciutadans més que no pas amb els consumidors de cultura. Aquí faria una "antifalca" en el sentit de crítica a la institució, a la Generalitat, perquè les polítiques que s'estan duent a terme penso que van en un sentit absolutament contrari: estem creant consumidors amb sistemes de carnets i de coses que no potencien el públic; d'alguna manera, estem tornant a afavorir el consum més que no pas crear ciutadans actius culturalment, ni tampoc en el sentit de poder construir experiències, perquè t'acaben ajudant en funció de la factura que puguis presentar, i una experiència rarament es pot defensar amb una factura. Per tant, penso que els reptes que tenim són, d'una banda, construir programacions polítiques en el sentit primigeni, és a dir, que suposin experiències per als ciutadans, programacions creatives, perquè és el nostre àmbit de treball, i sobretot marcar-nos el repte de continuar aprenent i tenir molt clar que estem en un àmbit que evoluciona constantment i que si volem estar al costat dels ciutadans i tenir aquest retorn social hem d'estar plantejant-nos contínuament que treballem en un repte constant.

---

# Ponència\*

## Ramon Simó

La casualitat ha fet que els dos o tres últims anys m'hagin agafat creant o intentant fer projectes d'abast teòricament municipal. Primer, perquè em van encarregar un projecte per als teatres municipals de Tarragona quan s'estava a punt d'obrir el nou teatre, un projecte que com és lògic i com és el destí de tots els projectes és en un calaix. Vaig partir de consideracions com les que proposa en Xavier Antich en la seva conferència. Després va venir el Grec, i potser per aquesta mania persecutòria de la nostra formació, segons la qual som incapaços de fer una cosa sense intentar projectar on anem, vaig fer unes línies d'actuació del Grec que es van escriure, són allà, estan aprovades, etc. I val a dir que gràcies a Tarragona vaig tenir la feina mig feta, només em va tocar adaptar-la una mica a una realitat, en la qual partíem de totes aquestes necessitats i problemes que han estat tocats aquí.

Hi ha una frase que potser a en Xavier Antich no li agrada utilitzar, però a mi, sí: vivim en una societat neoliberal, i penso que autodestructiva; aquesta societat, una de les coses que ha fet millor és destruir la identitat col·lectiva. No cal citar allò de la Thatcher de sempre, que la societat no existeix i només hi ha individus, o aquella cosa del Sarkozy, segons la qual no hi ha experiències comunitàries, sinó experiències individuals, i així anar fent. D'exemples, en tenim molts, i sabem que això neix als Estats Units uns anys abans, però la Thatcher hi va tenir alguna cosa a veure. Aquesta destrucció de la identitat col·lectiva porta, al meu entendre, a la destrucció del procés de coneixement que és inherent a qualsevol sistema social. Un procés que es basa en l'intercanvi i que a mi m'agradaria pensar, com algunes vegades ha proposat en Jorge Wagensberg, que aquest intercanvi de cultura és abans que res una conversa. Segons Wagensberg, que és una mica peripatètic, aquesta conversa és allò que permet que ens reciclem i que inventem algunes coses. Per què ho dic, això? Perquè a l'hora de plantejar-se una gestió, un procés de programació, a l'hora de pensar en una acció cultural o en un teatre, hi ha dues coses que són molt importants. La primera és renunciar una mica al concepte patrimonial de la cultura, patrimonial en el sentit de "jo tinc una cosa, és meva, i si vols te l'explico" o "tinc una cosa, és meva, i si vols la pots venir a veure", tipus museu, com si diguéssim. D'una banda, això, i, de l'altra, pensar, com us deia, que hi ha un procés lligat a aquest concepte patrimonial de la cultura, el procés de la "raonabilitat", és a dir, que dins de l'àmbit cultural cal "ser raonable". Això, des del meu punt de vista, és un error de l'alçada d'un campanar. Ser raonable significa moure's o

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor.

---

crear en uns paràmetres dins de l'establert. Com si la raó i l'art (i tornarem un momentet a Schiller, Kant i companyia), la raó pensada en temps de la Il·lustració, és la raó que ens permet crear temes, la raó que ens permet descobrir coses. No és la raó "raonable" del neoliberalisme, és una altra cosa. I a l'hora de programar un teatre, el que faig és veure la cultura com a acció que intenta raonar sobre la realitat i proposar alguna cosa.

Com es fa això? Con es tradueix aquesta conversa, com es trasllada tota aquesta teoria mal explicada en tres paraules ara mateix? Es trasllada en un teatre amb l'intent de fer veure que si la cultura és una conversa, si l'intercanvi d'informació és important, si el descobriment s'instal·la en aquesta conversa, cal pensar que l'actitud davant del treball en un teatre, davant de la programació d'un teatre, ha de ser, com deia la Tena, activa. És a dir, que hem d'intentar, tal com deia en Xavier, i en això estem absolutament d'acord, la proactivitat. Hem d'intentar que, d'una banda, ningú no se senti exclòs, i, d'altra banda, que l'espectador pugui entrar amb nosaltres a parlar del que li estem proposant, no només a escoltar, i, aleshores, amb aquest sistema "conversacional", intentar que aquest sistema de comunicació acabi generant alguna cosa possible.

A l'hora de plantejar la programació, doncs, i entendre el teatre com un acte de comunicació productiu, com aquest intercanvi productiu, quan em plantejava la manera de treballar en un teatre o en un festival, sempre he considerat tres punts de vista: el punt de vista de la producció, el punt de vista de l'exhibició i el punt de vista de la formació; sense aquestes tres potes em sembla que avui dia no podem tirar endavant un procés de relació amb la comunitat, perquè tant la producció, com l'exhibició i com la formació generen, o han d'ajudar-nos a regenerar, a tornar a vestir en la mesura del possible, una mínima identitat col·lectiva, des del meu punt de vista trencada. Aquesta identitat col·lectiva només es podria formar a través del procés emancipatori que suposa un diàleg cultural obert i potent. Cultura és acció, cultura és emancipació, continuo entenenent-ho així, sóc vell, Adorno m'agrada... És un camí que Adorno anunciava en el seu moment, no només Adorno, sinó també tots els altres que han vingut al seu darrere, i que no hem arribat a consolidar. Penseu que això Adorno i tota aquesta gent ho estaven escrivint als anys quaranta, que arriba al carrer a final dels cinquanta i que a final del seixanta als Estats Units ja s'està instal·lant el neoliberalisme, és a dir, que tot això no ha tingut temps de generar res, perquè els que tenien l'oportunitat i el poder ja es van encarregar de carregar-s'ho.

Una última cosa per tancar. Jo crec que quan parlem d'avaluació, que és aquella cosa que ens fa tanta por, quan parlem, per exemple, d'externalització... deixeu-me que us expliqui una anècdota molt, molt petita a propòsit de l'externalització. Fa una setmana i mitja vaig ser a Milà en una reunió de cultura per tal d'estudiar la possibilitat d'engegar un projecte europeu que plantegés una relació especial entre les arts escèniques i la ciència, en la qual hi havia representants d'això que es coneix com "els quatre motors d'Europa" (bé, els tres motors i Catalunya). Començàvem a parlar de què fariem i de com ho fariem, i la representant de la regió de Llombardia immediatament va treure aquest tema (i a més el va treure d'una forma per mi poc discreta). Va dir "nosaltres ara tenim un centre d'interès en les nostres polítiques públiques que és el menjar. Aleshores hauríem d'aprofitar aquest programa europeu que estem preparant per fer espectacles

sobre el menjar”. Entusiasmat amb la idea vaig pensar que potser hauríem de cridar en Ferran Adrià, no ho sé, a fer alguna cosa... Vull dir que totes aquestes coses que semblen aparentment bones idees... Ho diré així de clar: jo penso que convertir l'art en un aparell de propaganda de les polítiques públiques és un error. Quan nosaltres estem parlant de polítiques públiques, és a dir, aquesta proposta del menjar, jo de seguida hi vaig veure al darrere la indústria agroalimentària llombarda, que és importantíssima. I acabes demanant-te què estem fent. Nosaltres volíem prendre part en un programa europeu que permetés que la ciència (i justament vaig parlar de tu, Pepe, dient que estaves fent dramaturgia a través de les “neurons mirall”, i em van mirar amb una cara indescriptible), però realment és això el que hem de fer?

L'altra pregunta és si quan parlem del teatre social (que jo penso que se n'ha de fer) i quan parlem d'agafar els festivals i farcir-los de coses, és a dir, d'objectes culturals no estrictament teatrals (que ens van molt bé per la mediació i tot això, jo ja ho entenc), sorgeix el risc d'una confusió que per mi és perillosa. Jo crec que això s'ha de fer, jo crec que, com us deia abans, hi ha una part de formació, de pedagogia, de fer accessible, que l'espectador pugui “llegir”, interpretar i fer útil per a ell tot allò, però al mateix temps hi ha un perill terrible, sobretot en períodes de crisi econòmica, que és confondre l'experiència cultural, que està molt bé i és necessària, amb l'art, que és tota una altra cosa. Compte, doncs, perquè moltes vegades diem “vestim tot això” i acabem fent festivals que només són conferències, o acabem fent programacions de teatres que només són activitats paral·leles. Perquè podem acabar justificant unes polítiques i unes maneres de fer que releguen a l'últim extrem la producció artística, que finalment és la mare dels ous de tot això. Hi ha moltes polítiques que allò que fan és reduir la possibilitat de producció al mínim. I si reduïm la possibilitat de producció al mínim, què oferirem? què donarem? què tindran els nostres espectadors?





---

# Ponència\*

## José Sanchis Sinisterra

No sé si em salto una mica el marc conceptual. Em sembla que sí, però havia preparat els deures abans de rebre la ponència de Xavier Antich. Celebro que en Ramon Simó hagi citat Jorge Wagensberg, perquè em basaré en una proposta que fa Jorge Wagensberg en un dels seus darrers llibres, *Las raíces triviales de lo fundamental*, en el qual, partint d'un plantejament evolucionista i sistèmic (dos àmbits conceptuals en els quals m'interessa moure'm per tal de mirar el teatre des de fora del mateix teatre i evitar aquella tendència endogàmica, fins i tot dins de la mateixa reflexió teatral), formula sis estratègies, no només dels individus vius sinó de la totalitat de la dinàmica evolutiva, que tenen lloc als sistemes vius quan la incertesa de l'entorn es fa present. Reflexionant des de fa un cert temps sobre aquestes sis estratègies he intentat projectar-les al fet teatral, perquè sens dubte la incertesa en el sector cada cop és més important, i no només en l'àmbit econòmic o polític, sinó també en l'antropològic: la cultura de les pantalletes, la pseudocomunicació i la pseudointeracció, i el no ser mai allà on s'és, sinó al lloc del qual ens arriba el missatge, crec que està canviant molt ràpidament l'ésser humà, la relació amb l'entorn i, sobretot, la relació entre les persones.

Què té a veure tot això amb el teatre? A mi m'agrada pensar des de paràmetres extemporanis, i puc citar veritablement conceptes molt abstractes que jo considero que són alternatives a la situació, no tant a les polítiques municipals, sinó a la capacitat de supervivència del fet teatral, del fenomen teatral, i també experiències concretes que he conegut i estic coneixent tant a altres països, també a Espanya, com allò que, d'alguna manera, estem intentant fer al Nuevo Teatro Fronterizo al barri de Lavapiés de Madrid, que és per mi una mica un prototipus del que serà el món del futur, una multiculturalitat naturalment no harmònica, però inevitablement viva.

**La primera de les estratègies és canviar d'entorn, mitjançant la mobilitat.** Jo podria dir que ja ho he fet, això. No és que hagi sortit del sistema, no he sortit del teatre, però estic en una zona que podríem considerar "feréstega" o "assilvestrada". El fet d'haver obert ara fa tres anys a la zona de Lavapiés una vella cotilleria, rascant parets amb les mans, i que gràcies a la col·laboració de la gent del barri s'hagi convertit en un espai de recerca i no en una sala, implica ja una certa vocació per sortir fora del sistema i, per tant, canviar d'entorn. Ahora som molt conscients que estan sorgint una gran quantitat d'espais molt alternatius. La fructífera realitat de les sales anome-

---

\* Transcripció de la ponència corregida per l'autor. La ponència va ser presentada en llengua castellana.

---

nades “alternatives” al llarg dels anys vuitanta i noranta està sent substituïda per un altra mena de sales que podríem anomenar “clandestines” o “il·legals”; a Madrid n’hi ha moltes, a Barcelona, també, i en moltes ciutats europees i llatinoamericanes es fa teatre fins i tot en un pis per a un espectador per funció. A La Casa de la Portera de Madrid caben 14 o 15 espectadors, a Buenos Aires hi ha molts espais que no tenen res a veure amb el sistema teatral. Timbre 4, per exemple, l’espai de Tolcachir, era casa seva. I allà va començar a fer teatre. Aquesta proliferació de trobades teatrals en espais molt alternatius té a veure amb aquest canvi d’entorn que molta gent de teatre està escollint com a alternativa a la incertesa i a la pobra obsolescència del sistema (amb perdó). Evidentment, en aquest canviar d’entorn es planteja com a requeriment vital la reactivació de circuits culturals. Aquestes experiències tan localistes, tan particularistes, fins i tot tan domèstiques, només sobreviuen si s’estableixen relacions de circulació, de tal forma que un mateix espectacle pot estar a La Casa de la Portera, tres dies en un lloc i set dies en un altre, movent-se. Però per això cal crear circuits, i aquesta és una tasca de política cultural. De fet, al barri de Lavapiés està començant a promoure’s, per iniciativa de Juan Diego Botto i Alberto San Juan, la creació d’una xarxa d’espais que ja dic que, més que alternatius, són semilegals o semiclandestins del mateix barri. Però tenim molts altres espais per canviar d’entorn: hi ha el carrer, hi ha la plaça, que va estar a punt de convertir-se en una nova àgora, i jo recordo que tots els cops que vaig anar a la Puerta del Sol durant el 15-M, allò que més m’indignava era que no hi fos el teatre, que l’acció teatral no fos present en aquella mena d’assemblees en les quals es van debatre tantes coses, i tantes coses van quedar sense resoldre. És a dir, que l’experiència de dur el teatre fora del teatre, que ja va tenir lloc al llarg dels anys seixanta i setanta, durant el gran període de renovació de l’acció teatral, avui dia prolifera a tot arreu, amb algunes particularitats que recentment he pogut conèixer a l’Amèrica Llatina, com el fet de treballar en “llocs amb memòria”. Hi ha països on els grups de teatre trien algun lloc de la ciutat on han succeït fets sagnants que la política i els mitjans de comunicació intenten fer oblidar, i representen, reactiven, l’esdeveniment en el mateix lloc dels fets. Fa uns anys vaig tenir oportunitat d’assistir a Medellín (Colòmbia) a una òpera urbana que tenia lloc en un dels barris de la ciutat on hi havia hagut violència paramilitar i assassinats de tota mena. A Rio de Janeiro, en una presó de dones, es va representar també un espectacle que, en certa mesura, estava impregnat de la memòria d’aquell lloc, d’allò que aquelles dones havien viscut en aquell indret.

**La segona possibilitat és canviar l’entorn, millorant-lo o destruint-lo.** Això probablement queda fora de les possibilitats de la gent de teatre... Tanmateix, la pregunta és si des de la creació i des de la pràctica social podem incidir sobre el poder polític i mediàtic. Aquesta és la gran qüestió i la gran incògnita per a mi i per a molta gent que som en aquesta frontera. Allò que sí que tenim clar és que voler canviar l’entorn també té a veure, per exemple, amb voler canviar el públic, adreçar-nos al “no-públic”, buscar-lo. Perquè d’alguna manera el nostre entorn no només és l’espai físic, és a dir, els teatres, sinó també el públic. I el públic que freqüenta el teatre és un públic bastant regular, i força delimitat sociològicament. Hi ha moltes experiències d’anar a cercar el “no-públic”, i no només a llocs normalitzats de la ciutat, sinó també a d’altres de menys accessibles, com presons, manicomis... Accedir al no públic és una alternativa fonamental, perquè sens dubte un sistema teatral excessivament autogenerat acaba erosi-



onant-se i creant una dialèctica d'oferta i demanda força estèril; en canvi, anar a buscar el no públic i intentar convertir-lo en participant ens posa, en certa mesura, un desafiament. Totes aquestes pràctiques que podríem anotar, per exemple, altres formes de finançament, que ja sabem que s'estan produint, ja sabem que no seguirem depenent de les subvencions (i aquí encara, a Catalunya, això és el paradís comparat amb altres territoris, no només d'Espanya, sinó també d'altres països), però les formes alternatives de finançament han començat a sorgir pertot, i això, al meu entendre, també és canviar l'entorn. En qualsevol cas, podríem resumir-ho com "esquivar els requeriments del mercat". L'entorn està dominat absolutament pel mercat, des de la política, els mitjans, etc. Aleshores, intentem buscar esclatxes des de les quals la relació entre creadors i ciutadans pugui ser modificable.

**La tercera dinàmica seria canviar, mutar el propi individu o organització.** Els factors determinants de la identitat que es modifiquen poden fer possible que el sistema sobrevisqui. Caldria aquí fer tot un programa estètic sobre quin teatre per a quin públic, quin teatre per a quins temps, o quin teatre per a quins contextos, i no és el moment adient. És evident que és del tot necessària una "liposucció", jo ja demanava la liposucció dels directors ara fa vint anys, i crec que avui tot el fet teatral ha de sotmetre's a un aprimament, una minorització, un empobriment, en el bon sentit, en el sentit potser grotowskià, o en el sentit potser de Peter Brook, quan parlava d'aquella mena de "teatre mal fet", pobre, renunciar als fastos, tot i que sovint els suports institucionals ofeguen el teatre. Cal sens dubte repensar el teatre permanentment. La recerca és del tot indispensable, no es pot intentar canviar alguna cosa en els espectadors si no ens adonem que els espectadors estan canviant, que la sensibilitat col·lectiva està canviant també, i el teatre necessita revisar permanentment els seus mecanismes estètics. En el cas concret dels treballs que estic elaborant a Madrid i en altres llocs, estic parlant de la necessitat de tendir vers un teatre "perimimètic", però no és el moment de parlar d'aquesta mena de conceptes. Ras i curt, el principi de la "mimesi", basat en una dinàmica d'identificacions, ja no ens és vàlid, la fascinació pel "veure" la desenvolupa molt millor el cinema, la televisió, etc., aleshores el teatre ha d'orientar-se a altres coses que es produeixen i que voregen allò mimètic sense fer-ho de forma massiva.

**El quart mecanisme és anticipar-se als factors adversos,** fonamentalment a través de l'increment de la percepció i/o l'increment del coneixement, la informació, el saber sobre aquell entorn. Hi ha una qüestió que en el meu cas, probablement a causa del nomadisme que practico, resulta gairebé indispensable, que és allò que anomeno "informació global dispersa". De vegades tendim a cercar la informació d'allò que està succeint en els grans centres irradiadors de cultura, les grans capitals europees i americanes, i, en canvi, on s'estan esdevenint coses veritablement importants és en petits racons del planeta, als quals no arriben els mitjans, i allà tenen lloc experiments veritablement interessants de connexió del teatre amb dones que han estat utilitzades com a cap de turc en determinades confrontacions bèl·liques, o les mares, ja no les Mares de la Plaza de Mayo argentines, sinó les Mares de la Candelaria, per exemple, a Colòmbia... En aquests territoris passen coses de les quals generalment no tenim informació. Ara, per exemple, gràcies a Internet potser podem conèixer-les una mica més, però cal esmerçar temps a buscar-les, i aquest treball ja em sembla important. La recerca i l'ex-

perimentació són indispensables, no només en aspectes estètics, sociològics o antropològics, sinó evidentment també en les ciències. A mi la neurociència m'està resultant molt útil, si més no això em penso, però també la teoria general de sistemes, la física quàntica, la teoria del caos... Totes aquestes conquestes del pensament científic són indispensables, perquè tal com ja deia Bertolt Brecht als anys quaranta o cinquanta, "som els fills d'una era científica", i aquesta és una circumstància que no podem passar per alt a l'hora de practicar qualsevol activitat artística. Però també la història del teatre, el revisar i estudiar la història del teatre, sovint ens pot donar sorpreses. L'afany d'estar al dia i de connectar-nos amb l'ultramodernitat sovint ens fa oblidar experiències que potser han quedat fora dels focus i que a hores d'ara mereixen ser visitades. Considero que el concepte de supervivència de Walter Benjamin i de Didi-Huberman és absolutament vital en la comprensió i el coneixement del fet teatral.

**La cinquena estratègia és associar-se amb individus de la mateixa espècie:**

parella, família, colònia, obtenir beneficis reduint part de la pròpia identitat per tal de sumar-se a una col·lectivitat d'individus de la mateixa espècie. Contra l'individualisme i l'"*star-system*" una mica barroer, promogut durant els vuitanta i els noranta en el terreny teatral, que, aquí, a Catalunya, jo vaig notar molt, s'està duent a terme un cert retorn a la grupalitat. No cal dir que a Itàlia, a l'Amèrica Llatina, a molts països com el Brasil, aquesta grupalitat mai no va desaparèixer, i aquí a Espanya es comença a veure que la gent ja no està tan obsessionada per destacar individualment, sinó que s'interessa per formar col·lectius, i això és positiu. La cooperació pot orientar-se a tasques de producció, però tal com estem fent al Nuevo Teatro Fronterizo, també pot ser per a projectes de recerca. Des de fa un parell d'anys s'ha format un "col·laboratori" on estem investigant aspectes de la dramaturgia actoral, i aquest col·lectiu, malgrat que es va formar per atzar, ja s'ha convertit pràcticament en un grup, té necessitat d'existir com a grup. El retorn de la grupalitat fins i tot es manifesta en tasques de tipus autoral. Els projectes d'escriptura col·lectiva són cada cop més freqüents. La soledat de l'autor i el narcisisme de l'autor cada cop més es veuen qüestionats per projectes on diversos autors, coordinats per algú, produeixen un text plural, i això també té a veure amb l'associar-se. En darrer lloc, cal destacar l'emergència de projectes de cocreació i coproducció interterritorials. Això ja s'està fent a molts llocs, sortir del col·lectiu identitari i establir un projecte amb un escenògraf d'aquest país, o d'aquest territori, un director d'aquí, un actor d'allà. Això comença a ser normal, ho fan les institucions, en base a conceptes d'excel·lència que al meu entendre són força perillosos, tot i que n'hi ha d'altres, potser no tant excel·lents, on es formen aquesta mena de vincles interterritorials.

**Finalment, la sisena alternativa o possibilitat de superació de la incertesa de l'entorn seria fondre's amb individus d'altres espècies.** És a dir, la simbiosi, però

també el parasitisme, el mutualisme. Podem trobar una bona metàfora en la interdisciplinarietat que sol haver-hi entre les disciplines artístiques, el teatre s'uneix amb la dansa, amb l'instal·lacionisme, el videoart; tota aquesta mena de productes que, de fet, serien formes de mutualisme o simbiosi de les arts, i això dependrà de qui ho porti, però també el fet de formar aliances creadores, per exemple, en el nostre cas, amb un grup de científics (demà passat s'estrena a Trujillo un espectacle sorgit del Nuevo Teatro Fronterizo, sobre els "multiversos", a càrrec d'una associació de científics interessats a

fer servir el teatre com a mode de divulgació). Ja hi ha diversos projectes. També tenim connexió amb l'Institut de Filosofia del CSIC: la relació entre filosofia i teatre, repensar el teatre des de la filosofia, és absolutament indispensable, tot perllongant la polèmica entre Plató i Gòrgies: és possible pensar en imatges, en figures, en ficcions? Pot el teatre contenir filosofia, contenir pensament? Es pot combatre el raquitisme conceptual que predomina en el nostre teatre i recuperar allò que va ser en altres moments? I, en definitiva, altres tipus de maridatges amb "individus d'altres espècies": en el nostre cas hi ha una mena d'estranya simbiosi amb "*Le Monde diplomatique*" en espanyol, una publicació periòdica de pensament polític crític que realitza a Madrid (com també fa a altres ciutats) una sèrie d'activitats a La Casa Encendida, amb els quals ens estem integrant en una sèrie d'activitats que tenen a veure amb el teatre, la literatura, la política, i estem creant un estrany organisme.

Acabo aquest balanç que, per mi, és positiu. Crec que estan canviant coses, no necessàriament a partir d'iniciatives institucionals, sinó a partir d'aquesta efervescència de les lluernes que van encenent llumets fugaços allà on no arriben els focus del poder.

# Ponència

## El culte a la cultura

### Manuel Delgado

Què és allò que anomenem *cultura*? Quan els antropòlegs parlem de cultura –tot i que hi ha diverses definicions–, solem referir-nos a la forma que adopten les relacions socials o al conjunt de tecnologies materials o ideacionals que els membres d'una societat utilitzen per relacionar-se entre si i amb la resta de l'univers. Ara bé, en la majoria d'oportunitats l'ús que es fa del terme apunta més aviat a un camp difús, però suposadament exempt, en què s'integren –de manera poc clarificada– tot un reguitzell de produccions per a les quals es consensua una valoració especial. Aquest concepte de *cultura* es comporta justament com allò que els antropòlegs designem com un *sistema cultural*, és a dir, un sistema de significats compartits, expressat en un ordre de representacions i que resulta comunicable a través de símbols. En el si d'aquest sistema es veurien integrades persones, activitats i productes que reben la seva homologació com a culturals a partir de judicis emanats per una casta especial constituïda per especialistes autoritzats en exclusiva per fer-ho. L'espai d'allò cultural genera actuacions públiques o privades a les quals s'al·ludeix com a *política, iniciativa, finançament, gestió, promoció... cultural*, que centren l'activitat de departaments, regidories, associacions, direccions generals... de Cultura, així com d'indústries, agents, serveis, consum, sectors... culturals, que es desenvolupen en temps o espais que s'exhibeixen com a equipaments, instal·lacions, festivals, mercats, plataformes, territoris... no menys culturals.

En cap d'aquestes instàncies o activitats concretes que s'anuncien com a “culturals” s'insinua el mínim intent per establir què és el que cal entendre amb el terme *cultura* i, quan s'assaja, les definicions propiciades són d'una vaguetat absoluta. A la pràctica, el que s'incorpora en aquest territori presumit com a segregable pot inventariar-se a partir dels temes als quals es refereixen les revistes especialitzades anomenades *culturals*, o les seccions o suplementos “de cultura” de la premsa periòdica: llibres, arts plàstiques, “pensament”, música clàssica, teatre, cinema “d'autor”, dansa, patrimoni històric, arquitectura, museus... Aquesta idea es correspon força bé amb la idea de cultura “d'elits”, que bé podríem designar Cultura, amb majúscules, per distingir-la d'altres expressions formals d'àmplia acceptació pel públic en general i que solen agrupar-se sota el capítol –no gaire clar tampoc– de *cultura de masses*, les manifestacions més menyspreables de la qual serien les que es classifiquen com a *kitsch*, carrinclona, cursi, esnob, etc. Aquesta oposició seria idèntica a la que podríem establir entre qualitat/quantitat, elegància/vulgaritat, creació/producció, coneixement/ignorància... Aquests contrastos han estat reconeguts per la sociologia clàssica amb la tipificació de les persones en funció dels seus gustos: *highbrow* ('celles altes'), *middlebrow* ('celles mitjanes') i *lowbrow* ('celles baixes'). La Cultura s'identificaria amb els gustos de la gent *highbrow*, en oposició a la



*masscult*, cultura vulgar o de masses –produccions superficials, formalment i simbòlicament pobres–, però no menys a la *midcult*, formada per productes pseudocultes, pretensiosos, afectats, que captiven la petita burgesia i els intel·lectuals postissos i que entre nosaltres s'associaria amb la idea de *cultureta*.

Els criteris del gust personal són els que permeten als individus exercir una adhesió a cadascun dels nivells en què poden ser dividides les produccions estètiques o intel·lectuals, de les quals només el més elevat apareix com a mereixedor d'una plena legitimitació. Aquestes orientacions del gust personal tenen una doble virtut ordenadora. És cert que, d'una banda, reflecteixen amb força exactitud la divisió social en classes econòmiques, però, al mateix temps, generen un entramat social paral·lel a partir de la seva pròpia capacitat taxonòmica, la qual permet que les persones s'enclassin a partir de la seva adscripció als èmfasis de cadascun dels estrats culturals reconeixibles. És això el que ens permet parlar de persones de *més* o *menys cultura*, o d'un *nivell cultural alt* o *baix*. Aquest valor classificador dels individus a partir de la intensitat de les seves adhesions culturals és el que delata l'origen etimològic del valor *cultura*, en l'accepció llatina del terme, és a dir, com a cultiu o aprofitament de la terra, però també del cos i de l'ànima.

La cultura s'assimila a la *bindung* dels idealistes alemanys –Goethe, Hegel, Schiller...–, és a dir, a la formació intel·lectual, estètica i moral de l'ésser humà, allò que li permet viure plenament la seva pròpia autenticitat. El contrast entre una persona que, mitjançant l'exquisit de les seves aficions de temps lliure, participa en els estrats més sofisticats de la Cultura, respecte d'aquella altra que hi manté una relació escassa o nul·la, és del tipus cru/cuit o salvatge/domesticat, en què la matèria que cal condimentar o ensinistrar és l'esperit de cadascú. És això el que ens permet parlar de subjectes *més* o *menys cultivats*, per tal de donar a entendre el seu grau de proximitat a un estat de naturalesa no treballada i, en conseqüència, justificar una valoració més baixa –valoració, per cert, que els col·loca naturalment entre els sectors sotmesos de la societat en què solen trobar-se pràcticament sempre. La persona “sense cultura”, “de poca cultura”, “amb un nivell cultural baix”, etc., s'apartaria d'un ordre simbòlic considerat com el més legítim i legitimat de tots i es veuria abocada a generar envers ell mateix sentiments d'infracció, error, vergonya..., precisament per ser posseïdor d'un volum baix del que Bourdieu anomena *capital cultural*.

La funció social de la Cultura com a àmbit específic té, doncs, un doble paper. Distingeix aquells que s'hi relacionen, ordenant-los verticalment en funció del grau de freqüència i/o d'intensitat d'aquest contacte. De fet, el contacte massiu amb la Cultura suposa una mena de crítica de masses a la cultura de masses, o, si es vol, una crítica popular de la cultura popular. Però al mateix temps que segrega de la resta aquells que s'hi acosten devotament per rebre els seus beneficis simbòlics, la Cultura els homogeneïtza, puix que els reuneix, els fa combregar amb molts d'altres amb aquest mateix objectiu cultural, del què gaudeixen. La dialèctica dels usos culturals implica singularització, car diferencia uns individus dels altres per la seva adscripció als valors “culturals”, però, també, massificació, atès que propicia l'agrupament d'un públic de vegades ben nombrós al voltant de l'afer cultural distingit i distingidor.

Aquesta condició dialèctica, amb el seu fals aspecte de paradoxa, reclama seguir una altra pista etimològica: la que fa del *cultor* llatí no sols un “laurador”, sinó també un “adorador” o “persona que ret homenatge als déus”. En efecte, la paraula *cultura* està igualment associada a la noció de *culte* com a pràctica de la religió. Això seria adient en la conceptualització que fèiem abans de la Cultura com a sistema cultural, en la mesura que justament ha estat la religió un dels exemples que millor ha posat de manifest els nivells de poder que poden assolir certs dispositius de representació basats en símbols que s’han convertit en sagrats. Més en concret, tota idea de *cultura* és inseparable de la seva gènesi teològica, derivada d’allò que l’escolàstica cristiana concebé com el regne de la gràcia com a domini oposat al regne de la naturalesa. Més en concret, la noció de *cultura* no constitueix res més que una transformació laica d’aquella idea de *gràcia* que, al segle XIII, operà l’escola franciscana, diferenciant la gràcia creada de l’*habitus* o gràcia atorgada, per denotar el resultat de la capacitat humana de produir aquest do o auxili per la salvació a partir dels seus propis mèrits.

La Cultura no fa així altra cosa que reconèixer la vigència d’aquesta base mística que trobem en el seu origen. El terreny es trasllada ara a la manera com aquesta gràcia, entesa com a *Cultura universal*, es distribueix i com els individus hi participen i així se salven. Ubicada en un nivell màxim d’abstracció metafísica, la Cultura és aleshores entesa com a part d’una esfera d’alguna forma sobrenatural, a la qual es ret “culte” –i l’expressió cobra un sentit doblement literal– per una minoria d’elegits: el públic consumidor de Cultura com a idèntic a un nou poble de Déu. La celebració de la Cultura funciona aleshores com ho faria qualsevol altre aparat de *numinització*, associat a una entitat mistagògica experimentada com a eterna i còsmica. Els seus actes públics –exposicions, concerts, representacions teatrals, conferències...– actuarien com a litúrgies que escullen espais –teatres, auditoris, biblioteques, ateneus, museus o territoris anomenats eloqüentment *sales, cases o centres de cultura*– que a penes dissimulen la seva vocació d’autèntics temples, en què la Cultura protagonitzaria les seves hierofanies i que trobarien en els monumentals centres de cultura obligatòriament presents a cada ciutat important la seva versió catedralícia. Al símil religiós de la seu es podria afegir l’analogia amb el santuari, entès com el lloc on es guarden imatges venerades o relíquies santes, i que es constitueix en activitats que no hauríem de dubtar a l’hora de denominar *peregrinacions*.

En funció d’aquesta tipificació com a religiositat implícita de les pràctiques culturals, els seus gestors o especialistes es constituïrien en membres d’una mena de clero, professionals, la funció dels quals seria administrar tant espiritualment com materialment tot allò relacionat amb el sagrat cultural. Similarment, les figures de l’artista, l’intel·lectual i el creador correspondrien aleshores a la de personatges que han estat literalment posseïts per la Cultura, concebuda com a instància sobrehumana que es manifesta, que pot ser interpel·lada i que s’encarna en ells o els converteix en instruments vicarials de la seva acció. El paper que exercirien fóra aleshores el de mediadors –funcionaris en el primer cas, carismàtics en el segon– que comuniquen instàncies que, si no fos per ells, romanarien aïllades les unes de les altres, les quals són la Cultura, d’una banda, i, de l’altra, la vida ordinària dels simples mortals, sent les seves produccions anàlogues a les mediacions de les quals parla la teologia catòlica, les imatges o objectes que fan possible que el

poble fidel concebi en termes físics i veneri entitats celestials. La relació entre aquests dos nivells –variant del vell desglossament sagrat/profà– és, en qualsevol cas, sempre vertical, és a dir, de dalt a baix. Tant els oficiants com el públic –els nous fidels– de la Cultura són receptacles passius de l'activitat pentecostal, per dir-ho així, d'un nou Esperit Sant, el qual baixa damunt seu com les llengües de foc de l'episodi neotestamentari.

Tot i això, seguint amb l'analogia teològica, la Cultura no pot limitar-se a esdevenir una pràctica elitista que restringeix els beneficis de la seva acció salvífica, a la manera de la predestinació calvinista. Cal que tingui expressions que evoquen el que en aquest cas seria una religiositat popular també implícita, fórmules de pietat accessibles fins i tot al que abans es presentava com a “gent senzilla” i avui és anomenat “gran públic”. Passant per alt la mera dimensió comercial i industrial d'aquesta popularització de la Cultura, aquesta modalitat de religiositat implica una certa generalització de l'acció purificadora dels actes i les pràctiques culturals. En aquest cas, la tasca dels difusors-apòstols i oficiants de la Cultura no pot limitar-se al conjunt de béns protegits i mostrats, ni als serveis oferts al públic des dels equipaments culturals. L'exaltació de la Cultura passa aleshores per “crear ambients”, és a dir, generar un clima que és, en certa mesura, clima de santedat, que pot arribar a impregnar per complet tota una ciutat o tot un país. No en va l'orientació darrere de tota política cultural obeeix al model de l'ideal democràtic que en un altre moment es conegué com “educació popular”, exacerbació de la lògica que impulsaren un dia les polítiques ateneïstes i que avui aspiren a constituir-se en referent exclusiu del que –tampoc en va– es designa *homogeneïtzació cultural*. Aquesta consisteix en la dissolució de la infinita diversitat de les pràctiques culturals, a través de les quals s'expressen uns no menys innumerables universos socials, en el marc d'una societat en què la complexitat i la pluralitat no deixen mai de créixer i són percebudes com a amenaces –per la via del descatament o la indiferència–, contra la centralització i la unificació de les quals depèn el control polític en les societats modernes.

Totes aquestes consideracions expliquen per què és l'administració pública la més interessada a mantenir el que bé podríem denominar “despeses de culte”, consistents a aixecar i mantenir els llocs especials en què la Cultura produeix llurs epifanies, i esponsoritzar les seves costoses escenificacions. És més, és aquesta prioritat a erigir equipaments culturals –punts de referència espacials, pols d'atracció devota– el que està determinant la regeneració de paisatges industrials depauperats i reimpulsa l'economia de nombroses ciutats, cada cop més dependents de la inversió de grans capitals internacionals. La majoria de planificacions urbanístiques rehabilitadores dels darrers anys han col·locat en primer terme la importància d'enaltir el seu “patrimoni cultural”, que és la manera eufemística de parlar del procés de tematització que pateixen, sense dissimular a cops els objectius polititzadors –centralització, participació, promoció de la imatge– que se cerquen. La capitalització estatal dels beneficis redemptors de la cultura és encara més evident en els macroespectacles culturals, periòdics o excepcionals, a la manera dels grans festivals o les capitalitats “culturals”, de les quals anhelan beneficiar-se totes les grans ciutats.

En la majoria d'ocasions l'activitat associada a la Cultura resulta només possible gràcies al patrocini dels governs locals, regionals o nacionals, els quals tenen en els resultats

d'aquest mecenatge un dels elements d'ostentació més importants, de l'argument principal del qual depèn la seva imatge pública, marca de grandesa que exhibeix davant propis –els seus ciutadans– i estranys –els visitants– i també les altres administracions, amb les quals, en aquest domini, no deixen mai de competir. El cultural és, no s'oblidi, un turisme que es caracteritza perquè els seus objectes d'atenció solen ser o molt barats –les entrades als centres culturals o als museus– o totalment gratuïts –catedrals, edificis singulars, paisatges, monuments–, justament pel fet d'haver estat disposats o conservats per l'administració pública. En altres paraules, malgrat que es parli de mercat o de negoci cultural, o que es generin al seu entorn pràctiques de *merchandising* i de màrqueting, l'activitat associada a la Cultura és, si més no en primera instància, gairebé sempre deficitària. La inversió institucional en el capital cultural no sol revertir en rendiments econòmics per la via directa, tot i que beneficia els proveïdors privats de serveis que convoca al seu entorn, com l'hoteleria, la restauració, els transports, etc., a la vegada que dinamitza la creació de noves infraestructures, amb el moviment econòmic que això comporta. Pel protagonisme que les institucions polítiques assumeixen en la seva promoció, del turisme cultural bé es podria dir que és una forma de *turisme d'Estat*, en el sentit que són les instàncies oficials les encarregades de patrocinar-lo i d'invertir en la seva promoció, però també les que obtenen el gruix dels seus rèdits; rèdits econòmics que li arriben indirectament per la via impositiva, però rèdits que sobretot es mesuren en termes de prestigi i reconeixement en la marca publicitària de la ciutat o del país.

En una paraula, la institucionalització política de la Cultura –i la seva conseqüent funcionarització– en fa en l'actualitat no únicament un nou culte més entre els que caracteritzen el procés de repaganització que experimenta la societat tardocapitalista, sinó que, a més, tal com s'encarregà d'advertir-nos Marc Fumaroli, la converteixen en l'autèntica nova modalitat que ha adoptat avui entre nosaltres la vella figura de la religió d'Estat. Aquesta visualització del poder polític dóna peu a un autèntic *cinquè poder*, destinat en certa mesura a restituir allò que en el seu moment fou l'antiga autoritat de les esglésies i les castes sacerdotals com a fonts de legitimació transcendent per a les pràctiques de poder.



---

## **Debat amb fila zero i públic**

Fila zero formada per  
Catherine Allard, Lurdes  
Barba, Toni Casares, Sònia  
Gainza, Eva García, Antonio  
Monegal, Marta G. Otín,  
Frederic Roda, Josep Rodri  
i Carme Tierz

Sessió conduïda per  
Begoña Barrena

---

**Carme Tierz** considera que la brillantor de les cinc exposicions precedents fa molt difícil encarrillar el debat. En primer lloc, subratlla que la Tena Busquets ha indicat que cal distingir entre consumidors de cultura i ciutadans. Diu que sembla que s'estigui més pendent dels primers i que no entén les raons per les quals es fa aquesta distinció. Consumir no és necessàriament peyoratiu: és gaudir d'una experiència cultural. José Sanchis Sinisterra ha insistit que cal buscar el no-públic, i ella es planteja si es busca per un producte concret o el que s'intenta és que consumeixi. La tendència és buscar persones en risc d'exclusió, una mica al marge, i se'ls vehiculen uns productes molt concrets, que invoquen les seves emocions i les seves il·lusions, incitant-los a consumir, però no se'ls convida a formar part d'una cultura més general, o més genèrica. Finalment, la Tena Busquets ha parlat també de la necessitat o el desig de convertir-se des d'un equipament municipal en directors artístics i no només en programadors, i la pregunta és si un equipament públic ha d'assumir aquest paper i prioritzar una línia estètica concreta, o si això no és més cosa de les sales privades.

**Tena Busquets** contesta diferenciant entre programador, director artístic i mediador, perquè considera que cal superar l'espectacle i construir experiència. Moltes vegades arriba una companyia, actua i ni tan sols sap en quina ciutat ho ha fet. El tema de la direcció artística és igual d'important en un teatre municipal, una sala independent o un festival. Fer bé la feina vol dir atendre tothom, però amb una visió artística determinada. Sobre el tema dels consumidors la resposta és més o menys similar, perquè tots som consumidors culturals, però el gruix de la nostra feina és amb una altra gent, i això vol dir construir una altra manera de treballar.

**José Sanchis Sinisterra** considera que el no-públic és molt difícil d'articular. Hi ha moltíssima gent que no sap que el teatre existeix, i aquest és un axioma de partida, un objectiu prioritari. Gent que no es constitueix com a públic ni com a no-públic. És allà i punt. Explica dues experiències concretes a tall d'exemple, totes dues dutes a terme des del Nuevo Teatro Fronterizo. A Lavapiés hi ha una de les seus del Centre Dramàtic Nacional. En els sis anys de vida d'aquesta nova sala, per les vegades que hi ha anat i les informacions rebudes, no s'ha vist mai cap veí de Lavapiés que anés al teatre. Són africans, paquistanesos, xinesos, i per al Centre Dramàtic Nacional obrir-se a aquesta gent no és cap prioritat. L'única excepció va ser quan el Nuevo Teatro Fronterizo va obrir la façana del Valle-Inclán per una experiència de teatre fòrum: va ser impressionant veure 300 o 400 persones del barri davant d'aquell espai impermeable. Podrien convertir-se en públic? Caldria que la institució fes convenis... Una altra experiència amb un director mexicà que col·labora amb nosaltres: "cicloteatre", obra itinerant per diverses places, oberta al col·lectiu dels ciclistes. Potser no es tracta de convertir el no-públic en públic de manera continuada, això fóra objecte d'una política cultural, sinó d'anar introduint petits esclats d'imaginació, poesia, etc.

La **Marta G. Otín** afirma que li ha agradat la intervenció del Manuel Delgado, que ens ha comparat amb divinitats que volen salvar el món, la qual cosa fa pensar, però creu que quan es treballa amb nens i joves i es veu el que allò pot significar en les seves vides és quan es troba plenament sentit al que es fa, que té sentit plenament. D'altra banda, costa trobar recursos per tal de fer coses alternatives, experimentals o diferents.

Finalment, constata que quan es parla de cultura mai no es parla d'educació, i aquests dos sectors no es poden separar. A l'escola hi ha la societat del futur i, per tant, cal portar-hi les arts i la cultura d'una forma crítica. Els models segueixen sent els del segle XIX, i ja no ens serveixen. Si es vol que els joves a la llarga siguin un "sí-públic" cal transmetre aquell plaer que els dugui a prop de la cultura. Si és possible, al marge dels horaris i obligacions escolars. Cal ajudar a trencar un mur, i perdre la por d'anar al teatre. Un dels problemes de l'accés al teatre és el preu de les entrades.

**Manuel Delgado** respon afirmant que ell mai no dirà ni pensarà que els artistes poden salvar el món. Més aviat els retreu que ni ho intentin. La cultura és un món al costat del món, un altre món. Què s'ofereix al no-públic? Cultura? No interel·la el món, sinó l'individu, entenent que la salvació comença en un mateix. El pecat original és fer creure als joves que hi ha una sortida, una salvació per la via estètica. Idealisme és fer creure que l'educació i la cultura fan millor la gent, i canviar el planeta és un error.

**Toni Casares** proposa un petit canvi de perspectiva. Creu que tothom ha parlat de la cultura com d'una cosa externa a la condició humana i que es continua sent víctima d'una concepció messiànica de la cultura. Recomana un llibre molt senzill de la Marina Garcés molt útil. Per exemple, diferencia entre el creador o gestor cultural compromès (però a distància) enfront de la persona implicada (que és a l'interior del conflicte). Per tant, no és tant que la cultura serveixi o no serveixi per a res, sinó que forma part de la condició humana, cal començar a veure l'altre com a ésser cultural per ell mateix. Conclou dient que té la sensació que això és important per trencar un cert paternalisme del sector.

**Ramon Simó** proposa que si definir la cultura és tan difícil, pot ser que sigui millor no fer-ho. Si tot és cultura, malament. Serveix, no serveix? Hi ha diversos temes que hi tenen molt a veure. En primer lloc, segons les *Cartes sobre l'educació estètica de l'home*, és moralment indefensable que si podem oferir el millor oferim el pitjor. I això ho ha decidit qui té estudis. L'argument postmodern que Shakespeare i no sé què són el mateix ja no serveix. La cultura no és un producte. Potser cal canviar de llenguatge, perquè si tot són productes, hi ha una sèrie de lleis, de normes estructurals i de definicions que ens cauen al damunt i són les mateixes sigui quin sigui el producte. Keynes deia als anys cinquanta que mentre no siguem capaços d'abandonar el llenguatge dels comptables només podrem fer comptes. Per ell la cultura és poder oferir a la gent un nivell de coneixement més alt que nosaltres potser ja tenim.

**Jordi Coca** planteja a propòsit d'aquesta darrera intervenció d'en Ramon Simó, la qual, segons ell, ha ajudat a centrar el tema, la conveniència de quedar-se amb la definició de la cultura com a valors compartits, diferenciant-la de l'art. Creu que vivim temps confusos, un món ple de paradoxes. Avui s'ha parlat d'Adorno i de les indústries culturals com a paradigma que s'hauria de canviar. Ahir es va arribar a un cert consens que els equipaments podrien servir per anar més enllà de l'exhibició, dinamitzant el teixit artístic local, creant formació, etc. Tots arribaríem a la conclusió que estem canviant i que els equipaments haurien de servir per a moltes més coses. Tanmateix, i és significatiu, ahir, en parlar de gestió i finançament només es va parlar des de l'òptica de les



indústries culturals. No tinc clar si els teatres que s'han compromès amb la comunitat a escala local han tingut tant de descens com s'està dient. Crec que els teatres municipals no van en la línia de fer una societat o una comunitat millor. Tenim un sistema d'una feblesa extraordinària. Hem de fer moltes coses, però sense recursos. Garanteix el privat més públic amb menys despesa? No queda clar. Parlem de no-públics, però el primer objectiu és mantenir el públic que tenim. Hem de superar l'etiqueta de programador, orientada a l'exhibició, i ser més agitadors, etc. Reivindico que des dels teatres públics es programi *La extraña pareja* per tal de poder fer també l'Any Espriu.

**Tena Busquets** pensa que el coixí conceptual i el debat en el terreny de les idees és molt enriquidor, perquè demà haurem de decidir si fem o no fem *La extraña pareja* o *La pell eixorca* i no tindrem temps per llegir 40 llibres. Hem de reclamar espais i moments per reformatar el nostre disc dur, i tot això és molt productiu.

**Manuel Delgado** afirma que ell també és funcionari i que ens entén. Tots plegats tenim els mateixos problemes. Fem màsters, etc. i necessitem clients. Diu també que Déu no va acabar la creació, per això va dotar l'home de gràcia, per continuar creant. La cultura és una versió laica del concepte de *gràcia* inventat pels franciscans al segle XIII. *Habitus*. La cultura genera universos. Hi haurà un moment en què tots podrem gaudir Shakespeare. Però això serà al final, i sobretot farà falta que la gent tingui temps. I només serà possible en un Estat sense classes.

**José Sanchis Sinisterra** vol afegir tres postilles. La primera és que quan ell sent la paraula *cultura*, agafa el bidet de Marcel Duchamp i, segons la cara que faci l'altre, comencen a parlar o no. El concepte d'*indústria cultural* apareix al sector paral·lelament al primer Govern de Felipe González. Sorgeix un pensament neoliberal, mercantilista, quantitatiu... El còmput d'audiències es va començar a infiltrar com a valor, juntament amb el criteri de l'excel·lència. Tot això té ideologia política i econòmica. Finalment, jo també crec que l'educació és molt important. Però el repte és el món de l'adolescència, el moment on es decideix tot, quan la persona fa una opció de vida. No hi ha repertori de teatre escrit seriosament per als nois i noies de 14-16 anys.

**Toni Casares** afegeix un matís. De vegades es responsabilitza en excés el gestor cultural, demanant-li coses que no poden ser. Cal començar a culturalitzar les polítiques. Tot això dels indicadors, de l'objectivitat, ha tocat el sostre.

**Ramon Simó** es demana si un teatre públic, en aquesta feina "cultural" que fa, ha de servir a tothom. La resposta és que sí, és clar! Però quan un teatre públic fa de privat i viceversa no ens aclaram, hem creat una bola. Hi ha unes funcions irrenunciables de la cultura pública, vinculades amb el creixement, la conversió de consumidors en ciutadans (fins i tot per la Comissió Europea). Que un teatre públic estigui fent repertori d'entreteniment per a tots els públics, particularment crec que és un error. Un teatre no és un "hiper", un supermercat on hi ha de tot. Aquest estiu vam tenir al Grec una conversa interessant amb el Michael Billington: fins i tot l'entreteniment ha d'adaptar-se a les polítiques de mediació, perquè sinó el teatre *mainstream* està abocat a la desaparició. Està passant fins i tot a Londres. El fet que els teatres estiguin fent això és per

obtenir recursos per fer altres coses. Un teatre públic hauria de fer un servei públic. I això vol dir que no tota la ciutadania trobarà al teatre públic allò que busca amb els criteris que ja té. Cal que provoqui, obri portes...

**Manuel Delgado** subratlla que hi ha un malentès i que probablement es tracta de dues coses diferents. Allò que és públic té l'obligació de mantenir el progrés del coneixement, també en el camp creatiu. Però això no vol dir haver d'omplir-se la boca en nom de la cultura. Cal poder experimentar, innovar, etc. però això no té res a veure amb la mística de la cultura.

**Carles Ribell** fa notar que ahir en Xavier Marcé també semblava que apuntava al fet que els teatres públics acaben reproduint els èxits o fracassos del mercat a Barcelona. Cal no oblidar l'encàrrec: les programacions estan poc adaptades als programes d'una ciutat. Mantenint públics s'ha demostrat una certa capacitat de resistència a la crisi superior a la del mercat.

Segons **Ramon Simó** la situació real és que en una ciutat normalment només hi ha un teatre, i és municipal. Cal evitar la confusió entre el teatre públic i el privat, que no és bona. No hi ha més remei que fer *La extraña pareja*. En el cas de la situació real, i atès que no hi ha més oferta que la que pot oferir a la població el teatre municipal, és obligat fer alguna cosa de teatre comercial. És bo entrar en el territori de què oferim i per què, etc. Aquí hi ha un territori interessant. Una cosa important és que en aquest moment és molt difícil fer una programació coherent. Aquí l'art ens pot ajudar una miqueta, potser no pugui explicar-nos el món, però, sí, donar-nos les eines per construir aquest relat.

**Xavier Antich** considera que, seguint el fil de les coses que ha plantejat en Ramon Simó, i d'acord amb totes les prevencions formulades per en Manuel Delgado contra la mística de la cultura, potser cal deixar de parlar de la cultura, i parlar, per exemple, de teatre, perquè així potser negligirem la qüestió metafísica. Dit això, manifesta el seu desacord amb alguns plantejaments d'en Manuel Delgado. Generar universos perquè el que tenim no ens agrada, és obvi que les arts han servit sempre per això. Malgrat que la premissa és bona, manifesta el seu desacord amb la conseqüència. No es tracta de fugir del món, sinó de modificar-lo i transformar-lo, a la manera de Foucault. No es guanya una batalla sense armes. I les arts són algunes de les armes en aquesta batalla de la transformació social. L'àmbit de les arts no és un parèntesi de la vida. És la vida, és la societat... Considera que en alguns casos la cultura ha pogut arreglar més que alguna arruga del món. Les corals obreres d'abans de la Setmana Tràgica. Un altre exemple és tot el sistema de les orquestres infantils i professionals a Veneçuela. Cal no ser ingenus i admetre que la cultura i les arts són utilitzades per les polítiques com una forma de regeneració urbana, de nova economia, etc.

**José Sanchis Sinisterra** afirma que només ha tingut dues experiències de fer política cultural. Quan va ser director del Festival Iberoamericà de Cadis i quan va dirigir el Teatre de la Toscana, i en els dos casos va dimitir ràpidament. Per tant, té certes reserves a intentar pensar en termes de política cultural. Segons el discurs après de petits, l'Estat i les seves institucions no han d'imitar el mercat, sinó corregir les seves desviacions i

desigualtats. La pregunta d'un planificador cultural és justament com es pot corregir el que està fent el teatre privat. D'altra banda, i anant a la neurociència, és evident que la cultura serveix per a alguna cosa. Només fem servir una mínima part de les connexions neuronals i d'una manera rígida. L'art modifica aquest panorama. Amb relació a les històries, i la necessitat de fer un relat coherent, d'acord, però cal no oblidar que tota la qüestió de l'*storytelling*, el relat com a estructura, és una forma de formatar les consciències.

**Manuel Delgado** creu que ara, finalment, es comencen a entendre. Considera que es podrà avançar si realment s'està d'acord amb la fetitxització de la cultura. Els exemples li semblen esplèndids. Diu que allò que l'espanta és que l'autonomització de la cultura ens faci caure en una mena de miratge. Les orquestres, orfeons i cineclubs eren instruments al servei de l'agitació política. Producció de significat al servei de la causa, fos quina fos aquesta causa. El que l'espanta és que, en nom de les indústries immaterials, sembla que els únics en contra del capitalisme són els artistes. Hi ha el risc de creure's l'avantguarda del proletariat. Els únics que conviden a parlar en Toni Negri són els museus.

**Alba Barnusell**, finalment, proposa acabar amb una mica d'optimisme, segons les paraules del Xavier Antich, malgrat els xocs amb la realitat. Reitera que no és només qüestió d'aproximar els joves al teatre, sinó que així esdevenen ciutadans implicats i es connecten amb moviments socials.

# Conclusions

## A cura de Jordi Bertran i Carles Ribell

En un dels últims punts de la seva conferència en Xavier Antich formulava dues maneres d'abordar el debat sobre el retorn social de la cultura: d'una banda, les teories que fan èmfasi en les externalitats de les polítiques culturals, les quals impliquen una certa instrumentalització de la cultura, i d'altra banda, les teories que defensen el valor intrínsec de la cultura i rebutgen tota instrumentalització, i com aquests dos enfocaments poden ser o no complementaris.

La Tena Busquets ha apostat per la superació de la figura del programador municipal i per caminar cap a la figura del director artístic d'aquests teatres. Aquest fet permetria implementar un nou model, amb més predomini de la funció social dels escenaris, en els quals emergeixi la construcció d'experiències entre els creadors, els públics i els gestors, en comptes de l'estricta exhibició de productes, que encara n'és la predominant. En tot cas, semblaria que encara estaríem encallats en el fet de la instrumentalització, més que no pas en els processos de creació de nous valors socials, i que el fet de construir experiències entre els ciutadans hauria de ser un dels principals motius del nostre treball.

En Ramon Simó ha destacat el fet d'entendre la cultura com una conversa, com un intercanvi, i és des d'aquesta dimensió que s'obre la possibilitat de canviar la realitat. Això exigiria un paper proactiu del públic, un paper que situa necessàriament la ciutadania al bell mig de les accions. Recollim aquí dos possibles perills: en primer lloc, la instrumentalització de les accions culturals al servei de les polítiques, i un segon perill que vindria provocat pel fet de no confondre, en plena crisi, aquest paper de la cultura entesa com a valor social respecte a l'art.

En José Sanchis Sinisterra ha presentat sis mecanismes sistèmics per tal d'avaluar la funció social dels teatres: el treball en espais molt alternatius, il·legals o clandestins, l'accés al "no-públic" per convertir-lo en participant actiu, la renúncia a les pompes i els fastos, la transversalitat amb altres ciències aparentment allunyades de les arts, el retorn decidit a la grupalitat i els nous maridatges en l'estil de la cocreació. Tots aquests elements li han permès desembocar en un balanç positiu del moment actual, ja que (i el citem textualment) *la llum de les lluerns arriba on no ho fan els focus del poder*.

També ha insistit en el tímid suport d'aquestes polítiques de caràcter més social, o de recuperació dels valors socials, que s'estan duent a terme per part de les institucions municipals. L'acció se centra en les polítiques de distribució i exhibició, però, en canvi, aquest paper social dels municipis gaudeix encara de molt poc reconeixement.

Finalment, en Manuel Delgado ens ha posat davant de la complexitat de definir què és cultura, fent-nos pensar en el paper gairebé de tipus sacerdotal dels professionals dels sectors. La reflexió sobre qui és el destinatari i qui és el cometedor de les nostres actuacions entronca en bona mesura amb el fet que els teatres municipals han de respondre clarament a unes accions d'abast local, per la qual cosa l'encàrrec hauria de resultar claríssim.

ades de Teatre i Municipi  
m del Sistema Públic  
quipaments Escènics  
sicals de C  
desembre de 2013  
del Teatre de Ter

# Conclusions

ció  
ona  
Institut del Teatre  
Generalitat de Catalunya  
Departament de Cultura



# Conclusions de les jornades Lectura per Ferran Madico

La cultura en general, i les arts escèniques en particular (teatre, música, dansa), no són només un servei públic, sinó que constitueixen un bé social, l'accés universal al qual, pels ciutadans, ha de ser considerat responsabilitat de totes les institucions públiques, incloses les locals. El teatre, a més de les seves funcions habituals (política, social, estètica, formativa, cultural, d'entreteniment), esdevé sempre un veritable espai simbòlic, en què es representen i des del qual es projecten de manera dialèctica els somnis, conflictes, dubtes i passions tant polítiques com morals de tota la comunitat, cosa que propicia un diàleg continuat i en construcció permanent entre la tradició i la contemporaneïtat.

Aquesta consideració del teatre com a bé social es tradueix a escala local en el reconeixement de la importància dels espais escènics municipals, els quals són alhora el primer graó d'accés de la ciutadania a la cultura escènica i la base del que hauria de ser un veritable sistema territorial d'abast nacional. En aquest sentit, el veritable "teatre nacional" fóra el conjunt d'iniciatives formades pels centres territorials de producció, espais associats, companyies estables, centres de formació i teatres municipals, el funcionament del qual cal que sigui regulat com a servei públic a través del reconeixement de les competències i responsabilitats, tant legals com financeres, de les diverses administracions, incloses les institucions locals. Sense visualitzar clarament aquest sistema nacional de les arts escèniques es fa difícil d'articular polítiques i pressupostos d'inversió en comptes d'un conjunt aleatori de despeses.

Els darrers trenta-cinc anys d'ajuntaments democràtics han suposat un exercici normalitzador sense precedents en la història del nostre país pel que fa a la presència de la cultura al territori. Un veritable esprint, no exempt d'errades i contradiccions. A hores d'ara, tanmateix, i en un context de crisi estructural que afecta particularment les polítiques públiques per a la cultura –en el cas espanyol agreujat per mesures irresponsables com l'augment al 21 % de l'IVA que s'aplica als espectacles en directe, amb el risc d'erosionar irremissiblement el sector de les arts escèniques–, cal valorar particularment el parc d'equipaments teatrals construïts o rehabilitats al llarg de tots aquests anys com un actiu fonamental, i no pas com una rêmora insalvable, que hem d'aprendre a gestionar no com una amenaça, sinó com una oportunitat.

És en aquest sentit que cal tendir a la creació d'unes veritables condicions per a la sostenibilitat dels diversos elements que formen el sistema teatral català, i especialment dels teatres municipals. La recerca de formes innovadores de cooperació és una

prioritat inajornable, que només serà possible a partir de l'exercici reiterat d'una més complexa proposta de concertació: concertació entre els diversos àmbits de l'administració pública, concertació, per tant, territorial; concertació entre els diferents agents públics, privats i socials existents en el sector, i concertació també amb un vector sense el qual el fet teatral no existeix: el públic, els espectadors, veritable raó de ser del fet escènic en tota la seva dimensió cívica i moral.

Un teatre no és només un contenidor, un espai buit que actua com a caixa de ressonància de l'oferta existent, de demandes del seu públic, de les tendències del sector o de les exigències del territori. Cal que la seva programació respongui a un programa entès com un conjunt d'opcions estratègiques en consonància amb l'encàrrec institucional que rep. Aprofundir en aquestes dimensions, l'encàrrec institucional i el programa com a fonament de la programació, amb objectius clars i una missió ben definida, són condicions indispensables per avançar cap a contractes programa entre els gestors de l'equipament i els seus titulars i cap a fórmules d'avaluació de l'impacte social dels teatres municipals i del seu retorn a la ciutadania.

Els espectadors, en conseqüència, no són només aquell públic que cal atreure, captar i retenir amb fórmules més o menys efectives per a l'oferta de la programació teatral, sinó que constitueixen un segment molt significatiu de la ciutadania. Una ciutadania que cal posar al centre del projecte local d'arts escèniques i que cal fer créixer, quantitativament i qualitativament, des del teatre, per tal d'incorporar-la activament a les dinàmiques culturals, a les exigències de la plena llibertat d'expressió pròpies d'una societat democràtica i, indirectament, com a veritable tercer sector capaç d'incidir en el reequilibri entre l'Estat i el mercat.

En aquest exercici de creació de noves condicions per a la sostenibilitat dels teatres municipals com a servei públic cal valorar particularment qüestions com la innovació en matèria de gestió, avançant cap a l'establiment de sistemes complexos de cooperació entre els sectors públic, privat i associatiu sense que això signifiqui la privatització del teatre. Cal tenir en compte de manera preferent l'emergència d'un nou perfil de responsable teatral que supera i que és equidistant dels rols característics del comissari o del programador, capaç de gestionar aquests nous ordres de complexitat.

Per a aquest objectiu són també imprescindibles nous programes de formació, noves eines d'avaluació i indicadors, en definitiva, "laboratoris", és a dir, llocs per a la recerca, el desenvolupament i la innovació, capaços de complementar i projectar cap al futur la valuosa tasca duta a terme al llarg dels darrers anys en l'àmbit de la normalització de l'oferta escènica per estructures intermunicipals compartides.

Finalment, cal recuperar les arrels etimològiques de la paraula *cultura*, derivada tant del conreu material, com de la devoció o el culte. Aquest moment, en el qual la necessitat de fer front a l'adversitat demana als teatres municipals el desplegament de totes les estratègies possibles, pot ser viscut també com una oportunitat en termes ciutadans, tant en l'àmbit personal com en el col·lectiu, és dir, "polític", en el millor sentit del terme, i alhora pot constituir un factor de renovació creatiu i escènic de primer ordre.



# Cloenda

La veritat és que en principi duia un discurs preparat, però després de sentir les presentacions i les conclusions he pres tantes notes que no sé què diré exactament. Intentaré fer-ho ràpid, sobretot per l'hora que és, prenent uns quants elements del que s'ha anat dient al llarg de les Jornades. Primera qüestió, i crec que és molt important. En un acte de clausura allò que es vol és que les Jornades hagin servit pel que havien de servir. Després del que acabo de sentir entenc que ha estat així, i que se n'ha tret o se'n traurà un benefici adreçat a les arts escèniques, però sobretot a com ens organitzem i quin sistema tenim (m'ha preocupat que algú en la seva intervenció digués que heu descobert que no tenim sistema). Això en principi preocupa, però el que vol dir és que estem en una crisi dels sistemes, i aquesta no és una invenció meua, sinó que és una realitat que tots coneixem d'una manera fins i tot dramàtica, sobretot en el moment en què som. M'ha agradat l'afirmació que el Teatre Nacional de Catalunya són tots els teatres repartits al territori, perquè si alguna cosa hem tingut clara tant des de la Diputació de Barcelona com des d'altres institucions ha estat la necessitat d'acostar les arts escèniques, i per tant la cultura, als municipis i al territori, intentant arribar d'una manera contundent i que serveixi per al que ha de servir. La cultura és educació, no l'educació que s'imparteix a les escoles i a les facultats de les universitats, sinó la que des de la Grècia clàssica fins avui ens ha portat a ser com som. Per tant, des d'aquest punt de vista, de la necessitat de fer arribar les arts escèniques a la gent que viu als municipis, la voluntat d'aquests equipaments que segons l'expressió que s'ha utilitzat serien els "teatres nacionals" de Catalunya és que facin el seu paper, és a dir, arribar fins als municipis.

Jo, com a diputat de Cultura i de la Presidència, però també com a alcalde d'un municipi que té teatre, puc enumerar molts dels avantatges que ha donat als municipis tenir un teatre. Una de les coses importants en el món de les arts i de la cultura és el fet de portar els ciutadans més petits al teatre, a través de la campanya "Anem al teatre" de la Diputació de Barcelona, que mou una quantitat immensa d'alumnes que durant el curs escolar s'acosten a un equipament teatral i veuen i gaudeixen de les arts escèniques. Per tant, una de les primeres coses importants és que el nou públic, els infants, els estudiants, comencin a conèixer, els primers anys de la seva vida, què són les arts escèniques i de quina manera es transmet la cultura a través de les arts escèniques. D'aquest exemple el que pretenc és extreure la importància de tot aquest seguit de teatres i equipaments escènics que hi ha arreu del país. És veritat, ho deia al principi, que estem en una crisi, però les crisis no volen dir que s'acabi res. Allò que les crisis signifiquen és el canvi, la *innovació* (aquesta paraula ha sortit diverses ocasions al llarg d'aquesta darrera mitja hora que fa que estic amb vosaltres). Cal innovar per canviar. És evident que des dels inicis dels teatres, dels temps de la Grècia de 500 anys abans

de Crist, les arts escèniques han passat per moltes etapes, han evolucionat i han aconseguit les seves fites. Per tant, el que estem vivint ara és una situació que ens pot portar a una solució millor.

He sentit també una paraula, *concertació*, pronunciada a les conclusions. Crec que després d'alguns anys de bonança econòmica, durant els quals els nostres municipis han fet molta feina i han engegat moltes coses relatives a la cultura i a les arts escèniques, ara arriba un moment de concertar, d'intentar treballar conjuntament. Entenc que aquestes jornades han de servir, en part, perquè siguem capaços de fer això millor, d'unificar i compartir plantejaments. De fet, des de la voluntat política com es deia aquí "ben entesa", des de la voluntat d'arribar a acords, s'hi està treballant, i ho dic des de la Diputació de Barcelona, però aquí mateix, a l'obertura, el director general Jordi Sellas, amb el qual estem treballant conjuntament, intentant que els esforços de tots plegats ens portin a una acció molt més positiva, eficaç i amb futur per a tot el que suposen les arts escèniques del país, es va expressar en aquest mateix sentit. Hi ha, per tant, la voluntat política de fer-ho, i de fer-ho d'aquesta manera, unificant criteris i aconseguint que el resultat final sigui millor del que tenim. Des de la Diputació, en conseqüència, entenem que la crisi és també una oportunitat, i ja sabem que quan es passa molt malament costa entendre que és una oportunitat. De fet, si avui som aquí és perquè hem entès que hi ha una crisi en el sistema amb el qual hem treballat fins ara i que aquesta innovació era i és necessària.

Darrera cosa, perquè ja deia al principi que no em volia allargar gaire i entenc que la feina ja s'ha fet i jo només pretenc posar el punt final a unes jornades. Voldria aprofitar aquest escenari per recordar que això està organitzat per diverses administracions i que forma part dels actes del centenari de l'Institut del Teatre. Al llarg d'aquest segle han sortit grans professionals de l'Institut, els quals han fet a més un gran treball com a actors, actrius o gent de la dansa, i han aconseguit que la cultura catalana es posés a l'altura d'unes circumstàncies no sempre fàcils. Amb la refundació duta a terme durant els anys setanta vam ser capaços de moure la cultura i aconseguir que durant la transició democràtica s'aglutinessin un grupat de persones que van ser capaces de canviar les coses. Ara som en un moment semblant, sens dubte des de l'Institut, però també des de la pròpia cultura del país, des de les arts escèniques, som en un moment en el qual, després de renovar-nos a partir d'aquesta crisi, hem de fer un gran salt endavant per tal d'aconseguir marcar amb molta contundència una cultura catalana amb uns anhels que avui tots coneixem, els quals han de fer possible que les arts escèniques siguin novament part important de l'estructura d'un nou país, d'un nou Estat, d'un nou espai català que coneixem, reconeixem i esperem per al futur.

Deia abans que no volia deixar de recordar els 100 anys de l'Institut del Teatre, ni de la Mancomunitat de Catalunya, però, avui, evidentment, hem de fer una altra cosa. Enguany s'ha celebrat el centenari d'Espriu, fa pocs dies va tenir lloc l'acte de cloenda d'aquest centenari, però també celebràvem un altre centenari, el de Joana Raspall. Avui, amb cent anys, Joana Raspall ha mort, i crec que en un acte com aquest s'ha de fer esment de la seva persona. Aquest matí, la seva família demanava que a diversos llocs es llegissin poemes de la Joana. Jo no m'atreveixo a prendre un poema i posar-me

a llegir-lo, perquè no he passat per l'Institut del Teatre i, per tant, sóc capaç de fer-ho, però no de fer-ho bé. Però en un espai com aquest, i tenint en compte que al llarg de les jornades han sortit coses com el fet que algunes de les causes que ens han dut fins on som són la situació econòmica i la poca voluntat d'alguna administració i del Govern central pel que fa al 21 % de l'IVA cultural, en aquesta situació que també forma part del futur, voldria dir conjuntament amb vosaltres, perquè en quedi constància, recordant la Joana Raspall i per acabar, que les arts escèniques s'han de revisar, que hem de fer plegats una feina de concertació molt important, però que hi ha talent, a Catalunya hi ha talent, hi ha talent entre els actors, les actrius, la gent de les arts escèniques i la gent de la dansa, i que hi ha productores, operadors, ajuntaments, país, Generalitat que són capaços de posar tot el que poden, i tot el que saben, per tal d'aconseguir sortir d'aquesta situació i que ningú no ens pugui prendre allò que hem aconseguit al llarg de molts anys d'història. Recordant aquell poema de la Joana Raspall, del qual només diré una frase: "Respira fort, que l'aire és teu". Endavant tothom que es dedica a la cultura i a les arts escèniques! L'aire és nostre, i ningú no ens el prendrà.

### **Joan Carles García Cañizares**

Alcalde de Tordera i Diputat adjunt a la Presidència i diputat delegat de Cultura de la Diputació de Barcelona (2011-2015). Actualment diputat delegat d'Hisenda, Recursos Humans, Processos i Societat de la Informació de la Diputació de Barcelona

# .....

# Currículums

Desembre 2013

## Xavier Albertí

Llicenciat en Direcció per l'Institut del Teatre de la Diputació de Barcelona. És músic, compositor i director d'escena. Des del 1996 fins el 1999 va dirigir el festival d'estiu de Barcelona Grec, i des del 2004 fins el 2006 va dirigir l'àrea de creació de l'Institut Ramon Llull. Ha estat professor i director de serveis culturals de l'Institut del Teatre. Entre altres premis, ha guanyat el premi Butaca 2004 a la millor direcció teatral i els premis Butaca i de la Crítica Teatral 2007 al millor espectacle musical. Premi Serra d'Or de teatre de la temporada 1994/1995. Actualment és director del Teatre Nacional de Catalunya.

## José María Álvarez de Lara

Va ser fundador de la Fundació Inov-Culture, i fundador i director del CEHIC (Centre Esade –HEC d'Indústries Culturals). Enginyer, va treballar a Vivendi, és professor de l'Esade, professor visitant de l'HEC (París, al màster d'Arts i Creació), de la Toulouse Business School i espònsor acadèmic del Club Esade Alumni d'Indústries Culturals.

## Jaume Antich

És llicenciat en Belles Arts i té un postgrau en Gestió Cultural. Va treballar a l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona (1996-2008). El 2008 es va incorporar al projecte de Viladecans Qualitat, SL, empresa municipal, que dirigeix des del 2010, i s'encarrega del projecte de l'Ateneu de les Arts, del festival de teatre Al Carrer de Viladecans i de la direcció de l'equipament escènic Atrium Viladecans.

## Xavier Antich

Doctor en Filosofia. És professor titular a la Universitat de Girona i director del màster en Comunicació i Crítica d'Art de la UdG. Ha estat professor visitant a la Universitat de Stanford (Palo Alto, Califòrnia, EUA) i director del Programa d'Estudis Independents del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (Macba). Ha publicat diversos llibres i articles especialitzats sobre filosofia, estètica, art contemporani i teoria de la cultura, i col·labora regularment en diversos mitjans de comunicació. Actualment és president del patronat de la Fundació Tàpies.

## Begoña Barrena

Llicenciada en Filologia anglesa. És traductora de textos teatrals, col·laboradora habitual a *El País* com a crítica d'arts escèniques i membre del consell assessor del Centre Dramàtic Nacional.

## Jordi Bertran

Llicenciat en Filologia Catalana. Va ser el director artístic de la Fira Mediterrània de Manresa (2001-2005), el director artístic del Festival Internacional de Música Tradicional i Popular de Vilanova i la Geltrú (2008-2011) i és el coordinador, des del 2011, del pla

estratègic i d'acció del Museu Casteller de Catalunya, que s'està construint a Valls. Actualment és gerent de la Fundació Fira Mediterrània de Manresa.

### **Tena Busquets**

És llicenciada en Història de l'Art i té un màster en Gestió Cultural. Va ser coordinadora del postgrau i del màster en Gestió Cultural de la Universitat de Girona (1999-2004). És la directora del Teatre Principal d'Olot des del 1995. Va ser la directora artística del festival Panorama des del 2002 fins el 2011 i del festival Sismògraf des del 2009.

### **Xavier Castañer**

És llicenciat i té un màster en Administració d'Empreses per l'Esade i és doctor en Administració d'Empreses per la Universitat de Minnesota. És professor assistent al Departament d'Estratègia, Globalització i Societat de la Facultat de Gestió i Economia de la Universitat de Lausana, on ha estat codirector del diploma en Gestió Cultural. Ha publicat diversos articles, llibres i capítols sobre la innovació i la gestió cultural.

### **Jaume Colomer**

És consultor cultura i director de Bissap. Des del 1994 és professor associat de la UB i col·labora amb les universitats Pompeu Fabra, Ramon Llull, de les Illes Balears, del País Valencià, de Cadis i amb l'Institut Complutense de Ciències Musicals. Ha estat gerent de l'empresa Tres x 3 (1999-2003), director de serveis d'Educació, Cultura i Cooperació de l'Ajuntament de Sabadell (1996-1999) i responsable de diferents departaments a l'Ajuntament de Barcelona (1980-1996). Ha publicat diversos llibres i articles sobre gestió teatral.

### **Xavier Cubeles**

És llicenciat en Dret i responsable del Laboratori de Cultura i Turisme de la Fundació Barcelona Media. És professor de la Facultat de Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra. Des del 1987 ha treballat com a investigador i consultor especialitzat en Economia de la Cultura, àmbit sobre el qual ha publicat diversos estudis i articles.

### **Manuel Delgado**

És llicenciat en Història de l'Art i doctor en Antropologia per l'UB. És professor titular d'Antropologia a la Universitat de Barcelona i escriptor i autor de diversos llibres i articles. Va guanyar el premi Anagrama d'assaig 1999. Va ser ponent a la comissió d'estudi sobre la immigració del Parlament de Catalunya.

### **Ferran Madico**

És llicenciat en Interpretació per l'Institut del Teatre de la Diputació de Barcelona. Actor, director d'escena i gestor teatral, va realitzar el projecte de creació del Centre d'Arts Escèniques de Reus (CAER), del qual posteriorment va ser director del 2005 al 2009 i del 2011 al 2013.

### **Xavier Marcé**

És llicenciat en Ciències Econòmiques. Entre altres càrrecs, ha estat gerent del Patronat Municipal de Cultura de l'Hospitalet (1985-1990), director del pla estratègic de Cultura

de Sabadell (1991-1995), director de recursos i d'acció cultural de l'Institut de Cultura de Barcelona (1995-2001), director general d'estratègia de Focus SA (2001-2004) i director general de l'Institut Català de les Indústries Culturals del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya (2004-2007). Col·labora amb diversos màsters en Gestió Cultural. És articulista a diferents mitjans i autor de diversos llibres sobre gestió cultural. Actualment és vicepresident per a l'expansió de l'empresa Focus SA i president de l'Associació d'Empreses Teatral de Catalunya (Adetca).

### **Jaume Mascaró**

És professor emèrit de la Universitat de Barcelona. Ha estat també professor de l'Institut del Teatre de la Diputació de Barcelona. És un dels fundadors de l'Institut Menorquí d'Estudis (IME), que actualment presideix. És autor de nombrosos treballs relacionats amb temes filosòfics, folklòrics i etnogràfics sobre l'illa de Menorca.

### **Eduard Miralles**

És llicenciat en Filologia Romànica. Va ser director del CERC de la Diputació de Barcelona (1996-2004), institució de la qual actualment és tècnic assessor en temes de cultura. És president del patronat de la Fundació Interarts. Col·labora com a consultor d'organitzacions nacionals i internacionals en matèria de cultura, cooperació i desenvolupament. Ha publicat nombrosos articles sobre aquests temes.

### **Marta Monedero**

És periodista, especialitzada en teatre, al diari *El Punt Avui*. Ha fet de crítica teatral a COM Ràdio i col·labora amb l'agència Reporter. Ha publicat un llibre sobre les arts escèniques. És postgraduada en Gestió Cultural.

### **Joan Oller**

És llicenciat en Filosofia i en ADE (Esade). Ha estat director de L'Auditori de Barcelona i gerent de l'Orquestra Simfònica del Vallès, de l'Orquestra Simfònica de Navarra i de l'Orquestra Simfònica de Castella i Lleó. És professor de Gestió Musical a l'Esmuc. Actualment és director del Palau de la Música Catalana.

### **Valentí Oviedo**

És llicenciat en Administració i Direcció d'Empreses i té un màster en Administració d'Empreses per l'Institut d'Empresa i va cursar el Programa de Desenvolupament Directiu a l'Iese. Va ser gerent de l'empresa municipal Manresana d'Equipaments Escènics, encarregada de la gestió del Teatre Kursaal i el Teatre Conservatori de Manresa des de l'any 2008 fins el 2013. Recentment ha estat nomenat gerent de L'Auditori de Barcelona.

### **Magda Puyo**

És llicenciada en Filosofia i Ciències de l'Educació. És directora d'escena i dramaturga i també és professora de Direcció i Interpretació a l'Institut del Teatre des del 1996. Va ser coordinadora acadèmica de l'Institut del Teatre des de l'any 2006 fins l'any 2008. Ha estat membre del consell assessor del Teatre Nacional de Catalunya (1998-2001) i directora artística del Festival Sitges Teatre Internacional-Creació Contemporània (2001-2004).

## **Carles Ribell**

És llicenciat en Història, diplomad en Educació Social i postgraduat en Gestió Cultural, en Gestió d'Empreses, en Organitzacions Culturals i en Coaching. Treballa en la gestió cultural des de l'any 1990. Des del 2007 és director gerent de Granollers Escena, SL, empresa que gestiona el teatre-auditori de la ciutat.

## **José Luís Rivero**

És el director artístic de l'Auditori de Tenerife i el president actual de la Xarxa Espanyola de Teatres, Auditoris, Circuits i Festivals de titularitat pública, creada l'any 2000 i integrada per 140 socis. És membre del Consell Nacional de les Arts Escèniques i de la Música espanyol i de la seva comissió executiva; també és coordinador del circuit estatal Dansa a Escena de l'Institut Nacional de les Arts Escèniques i de la Música espanyol.

## **José Sanchis Sinisterra**

És llicenciat en Filosofia i Lletres. Dramaturg i director escènic, és un dels autors més premiats i representats del teatre espanyol contemporani. Des del 1971 és professor de l'Institut del Teatre de la Diputació de Barcelona i des del 1984, de la UAB. El 1977 va fundar a Barcelona el Teatre Fonterizo. El 1989 va fundar la Sala Beckett i la va dirigir fins el 1997. Ha obtingut molts i diversos premis. Ha escrit molts textos sobre teatre i ha participat en diversos congressos dedicats a l'art dramàtic. Darrerament ha fundat a Madrid la sala Nuevo Teatro Fronterizo.

## **Ramon Simó**

Llicenciat en Filosofia. És el director del Festival Grec de Barcelona des del 2011. Director d'escena, ha estat membre del comitè artístic del Teatre Nacional de Catalunya i professor de l'Institut del Teatre. És autor de diversos assaigs sobre teatre i editor de la traducció al català de les obres completes Samuel Beckett.

## **Salvador Sunyer**

És gestor i productor teatral. Dirigeix Bitò Produccions, juntament amb Josep Domènech, i és el director artístic del Temporada Alta – Festival de Tardor de Catalunya Girona / Salt. És membre de la junta de govern del Teatre Lliure i del consell d'administració del Teatre de l'Arxipèlag de Perpinyà. Ha estat guardonat, entre altres premis, amb el Premi Nacional de Teatre de la Generalitat de Catalunya, l'any 2008.

## **Margarida Troguet**

És directora del Teatre de l'Escorxador de Lleida i membre de la junta directiva de l'Associació Professional de Gestors Culturals de Catalunya.

## **Pep Tugues**

És llicenciat en Filosofia i Lletres i director del Teatre-Auditori de Sant Cugat des del juny del 2005. Va formar part de l'equip de comunicació i premsa i va coordinar el pla de cultura de Sant Cugat. Ha col·laborat com a periodista especialitzat en arts escèniques en diversos mitjans.



# Recull d'imatges de les jornades Inauguració



1. Salvador Esteve
2. Carles Puigdemont
3. Jordi Ballart
4. Jordi Font. Presentació de les jornades
5. Teatre Alegria-Institut del Teatre Terrassa



.....

# Informe previ, programació i producció



1. Eduard Miralles. Informe previ
2. Taula de producció i programació: Xavier Albertí, Jaume Mascaró, Jaume Antich, Marta Monedero, José Luis Rivero, Magda Puyo i Jaume Colomer
3. Xavier Albertí. Conferència sobre programació i producció
4. Debat sobre producció i programació

# Gestió i finançament



1. Xavier Marcé. Conferència sobre gestió i finançament
2. Taula de gestió i finançament: Xavier Marcé, Salvador Sunyer, Joan Oller, Xavier Cubeles, Xavier Castañer i José María Alvarez de Lara
3. Taula sobre gestió i finançament: Xavier Marcé, Salvador Sunyer, Joan Oller, Xavier Cubeles i Xavier Castañer
4. Debat sobre gestió i finançament

.....

# Funció social dels teatres, conclusions i cloenda



1. Xavier Antich. Conferència sobre la funció social dels teatres
2. Taula sobre la funció social dels teatres: Begoña Barrena, Ramón Simó i Tena Busquets
3. Ferran Madico. Lectura de conclusions
4. Joan Carles Garcia Cañizares. Cloenda de les Jornades de Teatre i Municipi



Aquest llibre aplega les ponències, aportacions i debats fruit de les Jornades de Teatre i Municipi que van tenir lloc al Teatre Alegria, seu de l'Institut del Teatre de Terrassa, els dies 3 i 4 de desembre de 2013, organitzades per l'Institut del Teatre amb la col·laboració de l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona, l'Ajuntament de Terrassa i la Direcció General de Creació i Empreses Culturals (Fòrum SPEEM). Les Jornades van formar part del programa d'actes commemoratius del centenari de l'Institut del Teatre.

Amb la col·laboració de:



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Cultura**



**Diputació  
Barcelona** | **Institut del Teatre**

**Institut del Teatre**

Plaça de Margarida Xirgu, s/n

08004 Barcelona

Tel. 932 273 900

[i.teatre@institutdelteatre.cat](mailto:i.teatre@institutdelteatre.cat)