



*Revista
de Catalunya*

Polítiques culturals

*Número extraordinari
2013*

R } *Polítiques culturals* Número extraordinari 2013

Josep Maria Roig i Rosich: *Per un projecte cultural nacional* 3.

REFERENTS HISTÒRICS

Albert Balcells: *La política cultural de la Mancomunitat* 11.

Enric Ucelay-Da Cal: *La consolidació del "Noucentisme de masses": Ventura Gassol com a conseller de la Generalitat, 1931-1932* 27.

DES DEL GOVERN

Albert Manent i Segimon: *Max Cahner, conseller de Cultura* 39.

Joan Rigol i Roig: *Política cultural (1984-1985)* 44.

Joaquim Ferrer i Roca: *Un esforç en la línia del "Desplegament Cultural de Catalunya (1985-1988)"* 50.

Joan Guitart i Agell: *1988-1996, al davant de la Conselleria de Cultura* 56.

Joan Maria Pujals i Vallvé: *Identitat, creativitat i infraestructures: per una cultura equilibrada (1996-1999)* 61.

Jordi Vilajoana i Rovira: *Balanç d'una legislatura (1999-2003)* 66.

DES DEL TERRITORI

Irene Coghene: *Actualitat i perspectives del català a l'Alguer* 79.

Joaquim Monclús i Esteban: *Panoràmica de la situació actual de la Franja i proposta de futur* 94.

Antoni Pol i Solé: *La cultura al Principat d'Andorra* 108.

Damià Pons: *La cultura a les Balears: radiografia d'una catàstrofe* 129.

Josep J. Sanmartín: *La cultura valenciana. Refracció i distorsió* 142.

VISIONS I PERSPECTIVES

Joaquim Aloy: *El repte de crear i fidelitzar públics* 159.

Ramon Castells i Anna Villarroya: *La participació cultural en la política catalana* 175.

Jaume Ciurana i Llevadot: *País i cultura, una proposta des de Barcelona* 190.

Josep Gifreu: *La política cultural a la televisió catalana: notes per al debat* 197.

Oriol Izquierdo: *La presència pública de la literatura i el coneixement de la tradició literària. El cas de la Institució de les Lletres Catalanes* 216.

Jaume Sobrequés i Callicó: *Patrimoni i cultura en temps de crisi* 226.



0 0 9 0 1



El repte de crear i fidelitzar públics

Joaquim Aloy

He escrit aquest article sota la síndrome de la decisió, desafortunadíssima, del Govern central d'augmentar l'IVA del preu de l'entrada dels teatres, del 8 al 21%. Un 13% més! I és que, precisament, aquest augment és un torpede no tan sols contra moltes de les iniciatives de captació i manteniment de públics, sinó també contra el sector cultural en general.

La reacció a aquest afront ha estat immediata i intensa, amb informació, opinions i posicionaments que pretenen donar una resposta massiva i contundent a una mesura absurda i injusta, una mesura que pot fer molt de mal i que és un símptoma del desinterès que senten pel teatre els governants que l'han aprovada.

SENSE PÚBLIC NO HI HA CULTURA

Caldrà veure com ens en sortim. Segurament encara farà falta més enginy, més voluntarisme i buscar més suports i complicitats per tirar

endavant projectes relacionats amb la creació i fidelització de públics. Alguns equipaments, institucions, companyies, etc., ja fa temps que porten a terme iniciatives molt remarcables de creació, de construcció, de captació, de foment... (el nom no fa la cosa) de públics. És a dir, intenten buscar nous espectadors i usuaris per als equipaments culturals i, alhora, fidelitzar els que tenen.

De fet, mai no s'havia parlat tant de públics com fins ara. Al costat de temes com la col·laboració entre sector públic i privat o el mecenatge, el debat sobre els públics dels teatres o museus fa temps que es prodiga en jornades i fòrums. Cal destacar-ne dos d'especialment rellevants i reeixits: el congrés d'*Escenium* (Bilbao, 2010) i la conferència *Màrketing de las artes* (Madrid, 2011). Alguns equipaments han començat a atorgar-li la centralitat que es mereix i han incorporat l'àrea o la figura especialitzada en comunicació i públics a les seves estructures de treball.

Això no evita que continuem tenint molts dubtes de com actua exactament el públic. Què empeny una persona a comprar una entrada per veure una obra de teatre o un esdeveniment esportiu? Quina capacitat tenen els programadors culturals per intervenir en aquest procés, per influir en les seves decisions, per seduir-lo amb les seves propostes, per "arrancar-lo" del sofà o treure'l del davant de l'ordinador de casa? Com podem fer-nos un lloc enmig de les múltiples ofertes i interessos que tenen els espectadors potencials? Apropar-nos-hi, conèixer-los, ens ajudarà a aclarir aquestes incògnites, la qual cosa és essencial per a l'èxit de qualsevol projecte de captació i fidelització de públics.

Les raons de situar en un lloc central el treball de, per i amb els públics, són aclaparadores:

Perquè el públic ha de ser l'essència de qualsevol projecte cultural, la raó fonamental de qualsevol política cultural i dels seus equipaments.

Perquè el ciutadà que ha contribuït amb els seus impostos a construir aquests equipaments mereix ser situat en una posició central que faciliti el seu pas de contribuent a usuari; cal que, a més de finançar-los, pugui gaudir-ne i beneficiar-se'n.

Perquè mantenir un teatre o un museu mig buit de manera continuada és una despesa inassumible tant econòmicament com socialment. És un cost econòmic molt elevat, a més de constituir un fracàs (de programació, de comunicació, de concepció) que no ens podem permetre. Quina legitimitat social tenen uns equipaments sense públic?

Perquè fins ara s'han dut a terme polítiques centrades majoritàriament en l'oferta i s'ha vist clarament que cal apostar, també, de manera conscient i decidida, per la demanda.

Finalment, l'actual crisi aporta un altre element de pes a aquest argumentari: el treball de públics és —i ha de ser encara més en el futur— un factor de sostenibilitat.

Així, doncs, hem d'aconseguir arribar al màxim al públic; fer que participi en el fet cultural (no solament de manera passiva sinó també activa en la mesura del possible); que cada vegada hi hagi més gent i més diferent als teatres, a les biblioteques, als museus, als centres d'art. Ens convé treballar per a aquells que ocupen “*el lado oscuro de la sala*”, tal com diu la mexicana Lucina Jiménez, des de la seva llarga experiència en gestió de públics. També ella ens avisa que si no ens espavilem a captar i fidelitzar públics, fàcilment podem acabar sentint converses com aquesta abans d'una funció de teatre:

—*¿Y el público?*

—*Bien, gracias, no sabemos por qué no vino.*

Com podem evitar que es produeixi aquesta situació? Com podem treballar els públics? Què s'ha fet? Què s'està fent? Què s'hauria de fer?

PROGRAMES ADREÇATS A LES ESCOLES

Juntament amb la família, l'escola és el marc òptim per aproximar l'infant a l'art. Oferir-li experiències positives (als teatres, als museus...) en aquesta etapa d'aprenentatge és clau. Experiències que li

facin viure el sentit i el valor d'aquestes manifestacions artístiques. Experiències que li donin a conèixer què és un teatre, un centre d'art, una biblioteca; què s'hi fa, com participar-hi, com gaudir-ne. Experiències que situïn aquests equipaments en el mapa mental de la seva ciutat, on a vegades només hi ha la piscina, l'escola, el poliesportiu... Els nens i les nenes han de poder gaudir, al llarg de la seva etapa escolar, d'iniciatives culturals de qualitat especialment pensades per a la seva edat. És així que s'eduquen els nous públics: creant un pòsit que el dia de demà permeti a l'infant tenir prou formació i informació per anar al teatre o a un museu en un acte de plena consciència, sabent què hi trobarà, sabent què en pot esperar, sabent com n'ha de gaudir. Si durant la infància no ha viscut aquest tipus d'experiències en l'entorn familiar i escolar, difícilment s'interessarà per l'art, un cop comenci a prendre les seves pròpies decisions sobre lleure i consum cultural. És complex incidir en l'àmbit familiar; l'escolar, en canvi, és més accessible.

Partim d'un enorme handicap: la manca d'integració dels ensenyaments artístics en el nostre sistema educatiu. La seva incorporació al procés escolar —com tenen tants països— enriquiria notablement la formació dels ciutadans. Al documental *La educación prohibida*, de visió obligatòria, alguns pedagogs també hi reivindiquen l'art com a eix d'aprenentatge i com a eina de formació integral de la persona. Avançar en aquest objectiu constituiria un guany inestimable en relació al foment de la sensibilitat artística.

Davant aquesta mancança, encara prenen més relleu les iniciatives públiques i privades d'institucions, entitats, fundacions... que fa anys que ofereixen programes de qualitat adreçats als centres docents: el Palau de la Música, l'Auditori, el Liceu, el Teatre Nacional de Catalunya, el Teatre Lliure, el Mercat de les Flors, la Diputació de Barcelona, diversos ajuntaments, la Fundació "la Caixa", la Fundació Privada Cultural de Granollers, Pedagogia de l'Espectacle... Tots han fet —i continuen fent— una gran tasca en aquest sentit.

Del públic d'algunes d'aquestes iniciatives, alguns en diuen pejorativament *públic captiu*. I, tanmateix, tant de bo cada vegada hi hagués més oferta per a aquest *públic captiu*, una oferta que apostés per la qualitat i la sensibilitat artística, que formés persones, que els fes descobrir la màgia del teatre, la música o d'una instal·lació escultòrica. Ens permetria fer passos endavant per convertir aquest públic *captiu* en un públic captivat per l'art.

PUJAR DALT DE L'ESCENARI

En un altre àmbit, cal destacar molt positivament experiències com *Cantània* (Auditori de Barcelona), *Dansa ara* (Ajuntament de Barcelona) o *Òpera a secundària* (Liceu, IMEB i JONC), en què l'alumne deixa de ser un espectador per pujar dalt de l'escenari i actuar, després d'haver treballat l'obra al llarg del curs, o bé desenvolupar el seu propi procés de creació artística, com és el cas de *Reflexionart: Tutories d'Art* (impulsat per l'IMEB) o *Art i escola* (ACVIC, Centre d'Arts Contemporànies).

En aquest marc, cal parlar d'una oferta d'un gran interès formatiu: els tallers de teatre adreçats especialment —no exclusivament— als alumnes de secundària. Aquí podem parlar de l'Institut del Teatre, de Frederic Roda, de la Fundació “la Caixa”, com a iniciadors i impulsors, fa anys, d'un model de taller en la línia de la formació integral de l'alumne. Actualment molts d'aquests tallers han estat assumits per ajuntaments, entitats, instituts, ampes... Les seves virtuts són notables: educar en el treball en equip, fomentar l'autoestima, situar els joves en el repte d'actuar davant el públic, desenvolupar la capacitat expressiva, viure pas a pas tot el procés de creació i representació d'una obra, introduir-se en la cultura teatral, etc.

Són iniciatives que caldria potenciar al màxim, atesa sobretot la importància de la franja d'edat a la qual van adreçades. A més, els participants poden convertir-se en futurs ambaixadors que exercei-

xin un paper de pont entre el teatre i l'institut, de col·laboradors dels equipaments teatrals, una tasca molt necessària per a la captació de nou públic.

PROGRAMACIONS INFANTILS I FAMILIARS

En l'àmbit de la infància i la joventut, és essencial assenyalar el treball ingent que des de fa molt temps també fan entitats i companyies per a la dignificació del teatre per a tots els públics: la Fundació La Xarxa, Rialles, l'Associació Professional de Teatres per a Tots els Públics, la Fundació La Roda i moltes altres que treballen per produir o programar uns espectacles de qualitat que no subestimin la intel·ligència dels infants, fugint de propostes en què sobren crits i falta argument. Espectacles creats —des del començament fins al final— pensant en el món de l'infant. És impagable la feina que han fet i que fan.

El Pla integral d'arts escèniques i musicals per a tots els públics, aprovat el 2010 per la Generalitat, pot ser una eina molt útil per intentar resoldre els greus problemes de producció, distribució i exhibició del sector. Les institucions hi haurien de jugar fort, ja que estem parlant del públic d'ara però també del de demà.

L'aposta per espectacles i concerts familiars de diferents equipaments és també un instrument idoni per crear més públic. L'oferta ha augmentat els darrers anys, però la seva presència hauria de ser molt més habitual als nostres teatres i auditoris. En aquest sentit, cal esmentar la constitució recent de la Plataforma Lacord per una vintena d'entitats públiques i privades vinculades a la producció i difusió de concerts educatius.

Dins els programes d'aproximació del públic familiar a l'art, és forçós remarcar també el treball valuós dels serveis educatius de diferents museus i centres d'art (Fundació Miró, Fundació Tàpias, el MNAC, Museu Picasso, el MACBA, La Panera, la Fundació la Caixa —amb el seu Laboratori de les Arts—, el Centre Cívic Sant Andreu de Barcelona, etc.) o d'organitzacions com Experimentem

amb l'Art. La qualitat i la diversitat de les activitats programades és realment molt destacable.

PROGRAMACIONS PER A JOVES

Els joves integren un dels segments d'edat en què la política de creació de nous públics té més dificultats per concretar iniciatives i obtenir resultats reeixits. Les programacions artístiques específicament per a joves són poques i esparses. Alguns municipis, però, se'n surten prou bé. L'experiència de l'Espai Jove Boca Nord de Barcelona, l'Ateneu de les Arts (Viladecans), Zona intrusa (Mataró), La Capsa (el Prat de Llobregat), el circuit Butaka Jove de la Fundació La Xarxa, o Platea Jove (Manresa) ens demostren que amb una bona programació i difusió es pot fer molta feina. En aquest darrer cas porten nou anys de vida i uns resultats excel·lents, fins al punt d'haver de doblar funcions. Naturalment, els organitzadors no són al teatre esperant que els joves hi vagin. Els van a buscar allà on són, sobretot als instituts. Hi porten un dinamitzador que passa aula per aula a informar-los del proper espectacle i a convèncer-los que no se'l poden perdre. En aquelles sessions l'interior del teatre es guarneix d'una manera especial en atenció al públic destinatari. I sovint, abans o després de l'espectacle, hi passen coses. L'efecte sorpresa té un paper destacat a l'hora de generar expectatives positives i, sobretot, de satisfer-les per deixar-los un bon regust que els animi a repetir l'experiència.

En general, per intentar atreure el públic jove és condició *sine qua non* conèixer els hàbits i els ambients en què es mou, demanar-li l'opinió, tenir-lo com a interlocutor. Se'l pot involucrar en l'organització de manera directa o en qualitat d'ambaixador entre els seus iguals. Això facilita una difusió feta a partir dels seus propis codis de comunicació, en la qual prenen un protagonisme destacat les xarxes socials. El gran repte de les polítiques culturals per a joves és introduir la seva oferta en les seves opcions de lleure.

Hem parlat d'infants i joves. Però, i el públic en general? Cal pensar-hi des de l'inici de qualsevol proposta. Posar-se al seu lloc. I fomentar-ne la participació activa. Construir-hi una relació, informar-lo, escoltar-lo, estar atent als seus interessos, inquietuds i suggeriments i intentar canalitzar-los de manera que comprovin que no són un convidat de pedra dels nostres equipaments, sinó que se'ls té en compte, que volem que se sentin seu l'equipament.

L'ideal és l'existència en l'estructura de l'organització d'un àmbit o figura que s'ocupi de la comunicació i la creació de públics, i que estigui estretament lligat als àmbits de la programació i l'educació. Així, la difusió d'una obra de teatre, una exposició o qualsevol altra activitat es comença a plantejar al mateix temps que es decideix què es programarà: a quins públics pot interessar, quins col·lectius caldria involucrar-hi, quines estratègies de comunicació caldria utilitzar... És imprescindible aquesta simbiosi entre els qui programen i els qui comuniquen i busquen públic. Com ho és, també, que en una exposició els comissaris artístics treballin en equip amb els serveis educatius.

Amb tot, la comunicació l'ha de viure l'equipament sencer. No tan sols el personal de taquilles. Des del gerent fins a l'acomodador: tots han d'assumir que és clau un tracte d'exquisidesa envers el públic.

Unes bones vies de comunicació amb els públics abans i després de l'activitat són essencials perquè se sentin ben tractats, amb ganes de repetir. Els espais de l'equipament han de promoure aquesta proximitat entre la institució i l'espectador suprimint barreres, amb taquilles obertes on sigui possible el diàleg i no solament una relació estrictament mercantil de compra-venda.

Cal ser imaginatius i explorar totes les possibilitats de sorprendre positivament l'espectador: per què no s'usen més, per exemple, els tràilers, com ho fa el cinema, i es projecten imatges de les obres que es programaran més endavant?

Cal tenir un web propi actiu i atractiu, utilitzar a fons les xarxes socials i aprofitar les possibilitats que les aplicacions per a *smartphones* ens ofereixen. La publicitat impresa també reclama una revisió crítica, tant en la seva concepció com en la seva distribució.

Cal buscar un *feedback* amb la gent, proposant, demanant-li l'opinió sobre la programació que els agradaria, sobre la que han vist, sobre els serveis que oferim, com millorar-los, etc., i, naturalment, donant resposta a les qüestions i propostes que es formulin. De fet, la comunicació és essencial per a qualsevol equipament i projecte cultural, una comunicació, però, d'anada i tornada.

Desterrem els recels que encara a vegades produeix la paraula *marketing* i utilitzem-lo per vendre bé el nostre servei. Al capdavant, la finalitat és altament lloable: que la nostra programació pugui ser gaudida pel màxim de gent possible. Previ a tot això, és clar, és saber comunicar la nostra identitat, tenir una imatge de marca que identifiqui clarament qui som i els objectius de la nostra organització.

Segons quins espais ho tenen més difícil perquè el públic s'hi acosti. Potser en alguns casos cal fer algun tipus de canvis (a la façana, a les taquilles, al vestíbul...) per fer l'edifici més proper i més accessible al ciutadà.

Els diversos serveis que un equipament pot oferir (bar, vestíbul, etc.) són valors afegits perquè l'usuari s'hi senti més a gust i tingui ganes de tornar-hi. S'hi han d'integrar, s'han de complementar. Ens han de permetre eixamplar els objectius de l'equipament per convertir-lo en un lloc de trobada, en punt d'informació cultural i de lleure de la ciutat. Una visió àmplia del fet cultural suma en positiu a l'hora de connectar i ampliar públics, no solament per al propi equipament sinó per al conjunt del teixit cultural d'una ciutat, d'un país.

En alguns casos s'intenta vincular els espectadors més directament a la institució o equipament. Els Amics d'un teatre o museu, les escoles d'espectadors, els clubs de lectura, etc., són eines molt útils i necessàries. Les tertúlies amb artistes, comissaris, directors, escriptors o altres persones relacionades ajuden també a la fidelit-

zació i formació dels espectadors. El dies internacionals del teatre, de la dansa, dels museus, les jornades europees del patrimoni... són fites anuals que permeten obrir l'equipament, fer-lo permeable a la curiositat dels que el desconeixen i apropar-los-el a partir de l'esquer d'activitats atractives i especials.

ATRAPAR L'ESPECTADOR

És bàsic que l'equipament (teatre, museu, biblioteca, centre d'art...) estigui integrat en la vida ciutadana, connectat amb l'entorn, que sigui un centre obert, de referència, que creï comunitat, que contacti i treballi amb les entitats, associacions de veïns, líders socials i persones significatives de l'indret, tot buscant-ne la complicitat i implicació.

El públic que ja tenim l'hem de fidelitzar (serveis, abonaments, tracte personalitzat...). El que no tenim cal anar-lo a buscar; una tasca difícil i oimés quan estem lluitant davant una competència descomunal (el consum familiar, internet, la televisió, la confortabilitat de quedar-se a casa...).

La Diputació de Barcelona ha implementat un programa modest però singular que va en aquesta línia: el d'accions de promoció d'espectacles i concerts, on la gent es troba per sorpresa una activitat promocional d'un espectacle que al cap de pocs dies es representa al teatre. Ha de ser només un tast, però prou atractiu per cridar-los l'atenció i interessar-los perquè vagin a veure la funció sencera.

La variabilitat del tipus d'accions i els llocs on fer-les són múltiples: fragments de l'espectacle, rodes de premsa d'actors organitzades pels mateixos alumnes, tallers de hip-hop, claqué, clown... als instituts, *performances* als mercats, projecció de videoclips en carrers i places on acostumen a haver-hi joves... Un periodista va titular la crònica d'una d'aquestes primeres accions, realitzada el 2006 a Canovelles, així: *Llançant l'ham a l'hora del pati*. És exactament això: anar a seduir i "pescar" espectadors per portar-los al teatre. Els resultats

d'aquesta “pesca” són considerables: un 30% del públic que assisteix a aquestes accions decideix anar a veure l'espectacle complet.

Durant uns anys, tant la Generalitat de Catalunya com la Diputació de Barcelona van establir unes línies de subvenció per a programes i activitats que tinguessin com a finalitat millorar la comunicació i crear públics dels espais artístics. Ara aquestes línies ja no existeixen i és una llàstima, perquè van permetre als programadors més emprenedors i dinàmics tirar endavant projectes de gran interès: plans de comunicació general del seus espais, visites guiades, assaigs oberts, escoles d'espectadors, crèdits de síntesi, creació de bases de dades d'espectadors, estudis de públics, accions de tot tipus per a la difusió de la programació, treball amb joves, amb gent gran...

ESTUDIS DE PÚBLICS, BASES DE DADES I “TICKETING”

Conèixer el públic és essencial i si pot ser cadascun dels espectadors, encara més. Això, òbviament, la majoria de vegades no és possible. Els estudis de públics (quantitatius o qualitius) són una eina útil per conèixer els hàbits, els interessos i les característiques dels nostres espectadors. Saber com és el nostre interlocutor ens permet intuir maneres millors per connectar-hi per adaptar la nostra organització a les seves necessitats i ens pot orientar en la recerca de nous públics.

D'altra banda, disposar i gestionar bé una base de dades, al més completa possible, dels nostres usuaris, té una importància vital. La Gran Bretanya —amb molts anys d'avantatge en els treballs de creació de públics— dedica un pressupost molt elevat a la construcció, el manteniment, la segmentació i l'explotació d'aquest tipus de bases de dades.

Tanmateix, al nostre país, durant anys ha succeït un fet gairebé surrealista. Una imatge ho il·lustra: uns espectadors compren entrades per a l'espectacle que organitza i finança un teatre, però resulta que aquest teatre no pot tenir les dades d'aquests espectadors; les

dades les té el banc o caixa on han comprat l'entrada! Ho expliques a Europa i no s'ho creuen. Molts equipaments han confiat —i continuen confiant— a les caixes la gestió d'una part de venda de les seves entrades, la qual cosa n'ha incrementat, sens dubte, la quantitat, però ha comportat aquest efecte pervers de desconeixement absolut dels seus propis clients i dels seus hàbits de consum.

Estava cantat que això no podia durar i, finalment, espais escènics com el Mercat de les Flors, el Teatre Lliure, el Teatre Nacional de Catalunya i diversos teatres municipals han fet el pas i han optat per un sistema propi de venda d'entrades. Atesa la demanda explícita formulada per diversos teatres municipals, la Diputació de Barcelona ha implantat enguany una línia de subvencions per facilitar-los l'adquisició o lloguer d'aquests programes de *ticketing*. L'ideal en aquests casos és sempre un pla d'actuació d'àmbit nacional, amb la participació de totes les institucions supralocals. Dissortadament aquesta no és la pràctica habitual en el sector de la cultura.

Un sistema propi de *ticketing* i un bon ús del màrqueting relacional (CRM), a partir d'una base de dades completa, són eines molt eficients. Es tracta de poder segmentar els espectadors, agrupar-los per hàbits, interessos, etc., i establir-hi una relació personalitzada, fugint de campanyes genèriques. Els interessos culturals i artístics dels usuaris, el seu historial de compra i altres dades personals són una informació molt rellevant per elaborar estratègies de fidelització, per afinar en la comunicació: tant pel que fa als canals com als missatges.

INCLUSIÓ SOCIAL

Hi ha institucions i entitats —especialment a Barcelona capital— que fan una tasca admirable per connectar amb persones nouvingudes i amb col·lectius marginals o en risc d'exclusió social i incorporar-los a la cultura. En el camp del teatre i de la música hi ha nombroses experiències: Xamfrà, Artixoc, la Fundació Ribermúsica, Femarec, l'Ateneu Popular de Nou Barris, l'Associació Catalana d'Ajut als

Immigrats i els Refugiats... Pel que fa als museus, també treballa en aquesta línia la innovadora “Maleta cívica” de l’ICUB o el Museu de la Immigració de Sant Adrià de Besòs. També la lectura és objecte d’aquesta aproximació als individus i grups més desfavorits socialment, econòmicament i culturalment: les activitats adreçades a joves acabats d’arribar a Barcelona que organitza el Consorci de Biblioteques o la Xarxa de Lectura de Raval en són alguns exemples. A un altre nivell, cal destacar la magnífica experiència de democratització i cohesió social que ofereix l’Escola de Música-Centre de les Arts de l’Hospitalet d’ençà de la seva creació, el 2005.

Finalment, convé parlar del programa socioeducatiu Apropa Cultura, iniciativa de l’Auditori de Barcelona, que amb només cinc anys ha fet un notable treball d’inclusió social de diferents col·lectius, especialment de persones en risc d’exclusió social, discapacitades, en procés de rehabilitació o reinserció, a les quals es reserva un percentatge de l’aforament. A aquest programa de l’Auditori s’han sumat els equipaments culturals més rellevants del país i se n’hi afegiran molts més properament, per la seva bona organització, filosofia i encert.

EL PAPER DELS CREADORS

La construcció de públics és un procés de formació que afecta l’escola, la família, els *mass media*, les institucions i, naturalment, els creadors. Les obres artístiques tenen sentit si hi ha públic que les contempla, en gaudeix, les critica o les aplaudeix. Els artistes s’han d’implicar molt directament en aquest treball amb els públics, han de pensar-hi al llarg de tot el procés constructiu de l’obra. I l’Administració no pot ajudar de la mateixa manera els qui ho tenen en compte que els qui no.

Molts artistes, comissaris i responsables de centres d’art creuen fermament que s’ha d’anar més enllà de buscar nous públics per a l’art o d’educar a través de l’art. Estan convençuts que també cal generar mecanismes que experimentin amb la transmissió de

coneixements, l'intercanvi d'experiències, el foment de les relacions interdisciplinàries i l'activació de dinàmiques socials.

Un factor que ha afavorit la relació amb l'entorn i amb els públics són les companyies d'artistes residents. Les visites dels centres docents als espais de creació i dels artistes a les escoles permeten el diàleg i la coneixença del seu treball i enforteixen els lligams dels creadors i dels espais amb l'entorn.

Experiències com la de L'Estruch (Sabadell), El Graner (Barcelona), La Sala (Rubí), el programa Creadors EN RESIDÈNCIA als instituts de Barcelona o els processos participatius de l'exposició "CATALITZADORS. Art, Educació, Territori" (Arts Santa Mònica i ACVIC) o el projecte de Jordi Canudas a l'Escola La Sínia de Vic (2011) —on es barregen i interactuen art, educació i territori— són realment meritoris.

UN REPTE APASSIONANT

És evident que el futur no és gens clar, i menys —com deia al començament— després dels estralls que pot ocasionar l'augment de l'IVA. També és veritat que partim d'alguns errors comesos en les darreres dècades: manca de planificació territorial, espais sobredimensionats (a vegades sembla que s'hagi pensat més en el dia de la inauguració que no pas en els costos de manteniment i de programació), abús de polítiques basades en l'oferta...

Ara no s'hi valen excuses. Les diferents administracions del país han de posar-se a treballar coordinadament i la política de creació i fidelització de públics ha d'esdevenir prioritària. La crisi, en aquest sentit, apareix com una oportunitat. El treball de públics s'ha de convertir en part intrínseca, imprescindible i central de la gestió de qual-sevol projecte cultural. Caldrà impulsar i donar molt més suport a les polítiques destinades a buscar i eixamplar la base dels públics: les estratègies de comunicació i públics, d'inclusió social, de programacions per a infants, joves, famílies, gent gran, col·lectius determinats.

És l'hora d'incentivar les segones i terceres funcions d'un espectacle o concert i focalitzar la seva comunicació a un públic específic; de fer suport a aquells programes de qualitat que tinguin el públic com a centre principal d'interès. Els creadors, com hem dit, també hi hauran de tenir un paper fonamental.

Les diferents administracions hauran d'explorar i treure el màxim rendiment de la transversalitat entre els àmbits de cultura, educació, joventut, benestar social, immigració, participació ciutadana... Caldrà la cooperació entre institucions i entre equipaments, creure's i aplicar el treball en xarxa i també trobar les vies de cooperació necessàries amb la iniciativa privada.

Cal qüestionar, replantejar, innovar, transformar, adaptar les nostres polítiques i els nostres equipaments a una nova realitat. N'hem de fomentar l'ús, fer-los més oberts a la gent, més adaptats als seus horaris i necessitats. Cal treballar colze a colze amb el teixit social del territori. Cal que l'espai es converteixi en un referent per al barri, per a la ciutat; que al costat de les emocions i les vivències que ha de poder oferir la programació de la biblioteca, el museu, el teatre... els puguem oferir altres serveis i propostes útils i enriquidors.

Cal actuar amb intuïció, tenir unes bones antenes, saber escoltar (el que ens agrada i el que no)... i interpretar el que sentim. Cal fer una bona lectura de les "sensacions" i "percepcions" de cada context sociocultural, perquè cada cas és diferent i no hi ha receptes universals. Tot això requereix predisposició, entrenament, coneixement de l'entorn i, també, equivoccar-se i tornar-ho a provar, amb actitud autocrítica i voluntat de millora.

Cal adaptar les nostres estratègies a aquest món canviant. Fa pocs anys no existien *Facebook*, ni *Twitter*, ni els *smartphones*. Ara no podem plantejar-nos seriosament arribar a una bona part del públic sense utilitzar les xarxes socials. Cal estar amatent al ritme, a l'evolució, a les necessitats i als interessos de la nostra societat. Caldrà explorar totes les fórmules possibles de relacionar-s'hi i interactuar-hi. Això requereix un esforç conjunt de polítics i tècnics. En molts casos caldrà un canvi de xip. El perfil de gestor cultural ha de ser cada vegada

més el de gestor de públics i caldrà que tingui la formació suficient en termes de desenvolupament d'audiències, comunicació, etc.

Els àmbits de comunicació, educació i programació dels equipaments hauran de treballar molt estretament. I si cal reduir pressupost, no fer-ho en estratègies de comunicació i públics. Val més programar menys i comunicar més i millor, de manera més eficient, amb objectius més ben identificats i amb missatges ben focalitzats. De fet, amb crisi o sense crisi, caldria destinar molts més recursos als públics. Amb tot, res d'això no funcionarà sense una condició prèvia: que hi hagi un projecte coherent i de qualitat.

Hi ha responsables d'equipaments amb una gran capacitat d'imaginació i d'invenció per arribar a ampliar audiències. Afortunadament, tenim un bon reguitzell de bones pràctiques de centres culturals, teatres, museus, fundacions, institucions... que han obert camí. S'està fent, doncs, molta feina, però encara en queda moltíssima. Cal planificar-la i dissenyar-la bé, essent conscients que algunes accions es poden fer d'immediat, però que en general es tracta d'un treball a mitjà i llarg termini. Cal posar-s'hi de totes totes perquè, al capdavall, l'objectiu és crear comunitat i crear una societat més culta, més cohesionada, més participativa i més lliure, un repte molt difícil i, tanmateix, apassionant.