

Jornades de Teatre i Municipi

3 i 4 de desembre de 2013

Institut del Teatre de Terrassa



La gestió dels teatres municipals.

Una mirada autocrítica

XAVIER MARCÉ

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

En aquells moments volíem teatres municipals perquè consideràvem una obvietat dotar qualsevol ciutat (fins i tot un poble mitjanament gran) d'unes infraestructures públiques per a normalitzar demandes culturals molt esteses entre la ciutadania, malgrat que estiguessin condicionades per practiques mes 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 circumstancies molt avantatjades algun auditori.

Volíem teatres perquè la massa social critica de cada poble i ciutat mitjana reclamava cultura com un element diferencial; perquè existien nuclis artístics locals que aspiraven a consolidar professionalment una trajectòria mes 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 instancia perquè l'imaginari cultural públic espanyol i català (plans de teatres dels primers anys 80 a Espanya i després a Catalunya) contemplava els teatres com la seva particular pedra filosofal.

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

La principal responsabilitat d'aquest fenomen cultural correspon als Ajuntaments, però convé no oblidar el suport importantíssim de la Diputació (ODA) i de la Generalitat (malgrat aquest va arribar mes tard i de forma mes erràtica). A mitjans de 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 critiques que ja alertaven sobre una amagada fragilitat del model, emmascarada sota el paraigües de la bonança econòmica.

Han passat algunes coses al llarg d'aquests trenta anys que poc a poc apuntaven una reflexió critica, malgrat quasi be ningú estigues disposat a afrontar-ne les conseqüències:

1. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han abandonat tota possibilitat d'acollir projectes artístics autònoms. En aquets sentit s'ha consumat la tendència concentradora de la producció teatral a Barcelona i quant succeeix fora esdevé un fet independent de les dinàmiques teatrals municipals.

2. Els teatres municipals, en el seu conjunt, han evolucionat com a contenidors d'espectacles produïts per altres, consolidant una posició de programadors, sovint sotmesos als interessos i a 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 benivolent del consum teatral, privilegiant els aspectes socials i marginant els econòmics, la qual cosa té poc sentit quant el conjunt del sector té una indiscutible lògica econòmica.

El corol·lari d'aquests cinc punts evolutius és obvi:

1. Els teatres municipals, en el seu conjunt, no estan dotats de personalitat artística la qual cosa esdevé 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 la compta d'explotació associada 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 als municipis.
5. Els teatres municipals, en el seu conjunt, no han aconseguit el nivell de sostenibilitat econòmica necessari per poder elaborar alternatives de gestió que els hi permeti sobreviure a l'actual crisi econòmica.

Deixeu-me, arribats a aquest punt, fer algunes precisions imprescindibles. Malgrat pequi de reiteratiu, he establert clarament que tot lo 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 te 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 rentabilitzar a escala municipal l'èxit de Temporada Alta, Sabadell ha consolidat projectes propis en el terreny de la lírica i la música clàssica, Vic, Granollers, Mataró, L'Hospitalet, 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'han constituït en associació d'interessos compartits per generar estratègies i economies a escala (Teatres Amics), anys enrere altres ho van fer per endegar projectes culturals singulars (Transversal). La gestió dels teatres municipals compta amb excel·lents professionals malgrat els equips de treball no sempre s'han renovat adequadament. Son exemples, entre d'altres, d'excel·lència escènica municipal que malgrat tot no tenen la certesa del futur guanyada, ni l'estabilitat econòmica i política que la cultura exigeix per a 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 varen viure una delicada situació.

I tampoc podem oblidar, en darrer lloc, la tasca ingent que els teatres municipals han realitzat al voltant del teatre aficionat 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.

Perquè he començat, a les hores, aquesta ponència de manera tan crítica i pessimista?

Perquè, al meu parer, els problemes que afronta 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 maquinaria administrativa poc o gens preparada per entendre i afrontar els canvis que han afectat al sector cultural.

No existeixen per solventar aquest problema receptes màgiques. La cultura, dissortadament en un sentit instrumental i afortunadament en el conceptual, es 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 un vessant ideològic.

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

La rapidíssima transició dels paradigmes de la sociocultura (anys 80) als de la gestió hipertecnificada de la cultura 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 assumpte 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 únicament una política per als agents del sector, és a dir artistes, productors i distribuïdors. Òbviament les dinàmiques dominants en un àmbit de la producció cultural com és 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 merament quantitativa. Que el teatre comercial funcioni així és lògic. La qüestió és preguntar-nos si el teatre municipal no ha 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 en lo essencial a partir de les expressions escèniques. Conferències, debats, lectures, projeccions, assajos 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.

Es en aquest context que cal repensar les polítiques culturals municipals cercant noves dinàmiques ciutadanes que impliquin compromís comunitari, interactuació, debat..., expressions totes elles perfectament compatibles amb les pròpies del gaudi i el plaer de les practiques 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 circulació de rareses artístiques fora de 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 te components mecànics.

Cada dia és mes 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 poden 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 que cal enamorar diàriament perquè està sotmès a una oferta cultural contextual enorme i en alguns casos molt ben publicitada.

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

La feina constant i repetida que observem a qualsevol establiment cultural privat (una llibreria, una botiga de música, un sala musical, etc) es realitza des d'un marc jurídic i econòmic que obliga als seus propietaris a cercar tota mena de camí que els hi permeti "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 tota mena de nova tendència en la gestió. Sembla com si tot envellís ràpidament. Però en realitat és un mite a 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 de l'ensenyament, de la sanitat o dels serveis socials. On han de sorprendre és en els continguts.

Cal per tant 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 implicació en els afers que mobilitzen la ciutat, facilitats d'accessibilitat per a la compra d'entrades, una política de protocols més social que política, etc. I tot plegat és 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 per el trencament de mecàniques de funcionament lentament consolidades. A 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 el varen fer funcionar adequadament en moments anteriors.

3. La crisi dels teatres municipals te elements tecnològics

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

La mercadotècnica 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 a l'actualitat, just en el moment que molts teatres estan patint una crisi de viabilitat per raons estrictament econòmiques.

Hi ha situacions realment 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 la mercadotècnica del teatre no ha equilibrat amb eficàcia els components econòmics i els components socioculturals que li són implícits. Les xarxes socials juguen un paper essencial en aquest conflicte.

Una segona paradoxa apareix quant, 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 de la producció del mateix espectacle. Per contra ven entrades, adquireix compromisos amb els ciutadans a partir de programes d'abonaments i per fer-ho ha de realitzar un determinat tipus de publicitat. Un teatre pot obrir per les tardes amb cicles de conferències, tenir una programació infantil pactada amb les escoles i programar assajos oberts per a les companyies de teatre aficionat de la ciutat. Aquest mateix teatre probablement farà pactes de patrocini amb empreses i mitjans locals i podria, si es dones el cas, estar interessat en aixecar un projecte de "crowdfunding" per 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. Per contra molts d'aquests teatres es gestionen en el marc d'un ordenament públic d'extrema rigidesa (a vegades de manifesta hostilitat). Són, en darrera instància, un apunt pressupostari, sense capacitat per resoldre la major part 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 gestió de la despesa separada de la dels ingressos, el principi d'annualitat pressupostaria, l'aplicació de taxes i no pas de preus, la impossibilitat de coproduir i participar del risc d'explotació dels espectacles, la rigidesa dels contractes laborals, etc, no contribueixen a millorar l'eficiència artística, social i òbviament econòmica d'un teatre municipal.

5. La crisi dels teatres municipals provoca una posició erràtica dins el sistema teatral català.

A 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, etc.

En pocs anys i amb el rere fons de la crisi econòmica, el model s'ha esvaït considerablement. La baixada 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 abastament, no és una raó suficient per explicar aquesta davallada; el que està en dubta es el rol social dels teatres, com ho està en general la dels serveis públics de la cultura, i està en debat el seu model tradicional de gestió. Es per tot plegat que cal trobar els mecanismes sociopolítics que permetin recuperar una funció imprescindible per a la salut cultural del país.

Per això, tot el que hem assenyalat fins ara tindria poc sentit si no ho acompanyéssim de certes pautes de reflexió que permetin construir progressivament nous criteris de gestió per els teatres municipals, adequats als requeriments del present i, sobretot, del futur que s'anticipa.

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

El teatre municipal té una demanda potencial que no sempre som capaços de definir i 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 el que realment 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 per congregar públics.

Un teatre municipal pot ser rentable, sempre i quan el gestionem correctament i amb un nivell d'ocupació suficient.

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

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: les que no som capaços de vendre i les que no existeixen. Son dos qüestions que requereixen tractaments molt diferents: d'una banda els que afecten la bona gestió del teatre, d'altra 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'aquets 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/arts escèniques.

Cal establir protocols comunicatius i expectatives de resultats per a cada un d'ells i acceptar-ne les conseqüències (assistències molt diverses).

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

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 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 als públics. Ambdues coses permeten equilibrar els reptes artístics i els reptes socioeconòmics.

Conclusió: el que no té sentit artístic, social o econòmic; el 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. Es 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 ella mateixa, no pel que passa al món del teatre. El referent són els ciutadans no pas els artistes, les productores o les companyies.

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

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

Conclusió: cal cercar models de gestió contractual i protocols de relació amb els espectacles que responguin a aquesta realitat. Les contractacions a catxet 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 per a crear públics.

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

Es poden vendre entrades a un municipi quan l'espectacle s'està representant a Barcelona. Es poden vendre espectacles programats o expectatives de futur. Mai s'ha vist anunciar que un espectacle anirà a un teatre municipal mentre està en repertori a Barcelona. D'altra banda la responsabilitat d'omplir un teatre es de tots aquells que hi participen.

Conclusió: la venda d'entrades a 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 majoritàriament compost per professionals amb mentalitat "comercial".

Valgui en aquets cas el concepte "comercial" en el sentit d'engrescar, vendre, animar, implicar. No cal disposar de plantilles molt àmplies, el que cal és assegurar 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 element que configuren aquesta equació.

El 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.

El que el converteix en una sala comercial és la suplència d'uns teatres privats inexistents.

Conclusió: cal que el Teatre municipal separi i expliqui de manera diferenciada diverses línies d'activitat, aplicant estratègies de comunicació i dinàmiques econòmiques adients a cadascuna d'elles.

La gestió pública d'un teatre no ha de ser entesa de manera absoluta. El transcendent és no cedir la responsabilitat de la línia editorial ni de la relació social. Hi ha, però, molts elements quotidians que convé gestionar de la manera mes eficient possible i amb economies a 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.