

Jornades de Teatre i Municipi

3 i 4 de desembre de 2013

Institut del Teatre de Terrassa



Els espais teatrals municipals a Catalunya

Informe previ

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 pròpia 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, en tant que 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 en l'ordre d'allò simbòlic. Si el teatre, juntament amb la biblioteca i el museu, configuren aquesta trilogia d'equipaments que són valorats per part de 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 alhora 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 venim patint aproximadament a partir de l'any 2008 i que s'ha manifestat d'una forma particularment punyent a escala local (Baumann 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 nogensmenys 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 de 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, tot fent l'efecte d'una doble crisi, sinó 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 rèmora 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 energia renovades. D'aquí el caràcter *retrospectiu* amb el que 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 post-industrial 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 condiciona 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, conformat 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, conformat 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 tots 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 de capítols que configuren el cos central d'aquest informe.

La dinàmica territorial dels Espais Teatral 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 major 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 part de les forces vives de la cultura local, fet sovint vinculat amb l'existència de companyies teatrals o, si més no, una certa tradició preexistent.

Aquesta circumstància explica les característiques del mapa actual, en el qual s'alternen zones en les quals 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), enfront de zones d'ombra, de baixa densitat i escassa o nul·la cobertura. Aquest planejament insuficient va topar secularment amb els esforços sense fruit 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, Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya, que preveia i ordenava les inversions per al període 2010-2020, tot 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, els 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 ell promig 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 ells 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 està 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 majors (fins i tot a prendre un avió o anar força lluny). L'oferta teatral i musical, tanmateix, se situa en una posició intermèdia: sol formar part dels hàbits de caps de setmana, ens obliga a 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
proximitat	biblioteques, centres polivalents	30 minuts, 1 km ús quotidià	cooperació
territori intermedi	teatre, música dansa	1 hora cotxe, 100 km caps de setmana	cooperació competència
singularitat	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 irrepètible, 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 al respecte. 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 de 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 de 2007, mentre que la caiguda de les despeses globals en cultura per part dels ajuntaments ha estat molt més acusada, fins a nivells de 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 postura respongui al fet que els darrers anys un nombre no menyspreable d'ajuntaments ha estrenat equipaments escènics. Entre gener de 2005 i desembre de 2012 han obert portes 34 teatres-auditoris, 21 centres culturals, alguns dels quals inclouen espais escènics, i 33 espais polivalents, que sovint compten amb petites infraestructures escèniques.

D'altra banda, entre 2002 i 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 per part 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 taquilla, 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 de prop de 140.000 euros, el mateix any en què els recursos destinats a aquesta programació es van reduir de gairebé 850.000 euros. D'aquesta manera, mentre els recursos dedicats a la contractació es contraïen, 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 de creativitat, imprescindibles en una societat culturalment madura. El fet que aquest increment dels ingressos per taquilla s’hagi donat 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 el que, malgrat tot, va haver-hi un descens del número 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 de 2011 fins i tot creixen respecte del 2010. L’increment de l’IVA als productes culturals d’un 8 a un 21% a partir de setembre de 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 als mesos de setembre i octubre de 2012 respecte del mateix període del 2011. Aquestes dades representarien una caiguda del 35,04%. Així doncs, el nou increment dels preus, afegit als efectes de la crisi sobre l’economia de les famílies, té un efecte dissuasori 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 per part 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 als espectadors (i a les companyies de retruc), sinó que, suposa un increment en els costos de producció 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 ell mateix, o en ell mateix. És en aquest sentit que cal remarcar la importància de 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 o Vilafranca del Penedès els quals, amb el suport de consultoria especialitzada, han dut a terme esforços destacables a l'hora de 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 aquest aspecte, en la mesura que donen cabuda a moltes iniciatives diguem-ne "populars" (produïdes comercialment o bé a càrrec dels propis 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 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 Shakespeare demostren a bastament, a través de les seves històries locals amb significat global, que el teatre és potser una de les arts amb major capacitat de transformar allò particular en universal, i viceversa. Antanas Mockus, Alcalde Major 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 irrenunciabls 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 allò 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 els 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. Tots 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 travessen situacions complexes...
- Programar temporades o mini-temporades amb determinades obres o companyies. Sovint, 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, "mourer" espectadors més enllà del terme municipal. Constatem que la pràctica teatral local s'ha basat, al llarg del període observat, en moure espectacles. Potser perquè, en bona mesura, la memòria col·lectiva conserva aquella tendència inveterada a tirar la casa per la finestra tot 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 la experiència amb un sopar i/o un debat és quelcom, en termes d'experiència individual i col·lectiva, provist de valors inqüestionables.

- Apostar pel repertori català i pel cànnon 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 enrera, 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 a 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 conformat per col·lectius específics (estudiants universitaris, gent gran a casals d'avis, treballadors d'un determinat sector o d'una determinada empresa, sindicats, parròquies, associacions de parròquies i mares, etc.) als qual 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 retransmissió d'espectacles enregistrats en alta qualitat, anella digital, etc.

Cap a una nova governança dels Espais Teatral Municipals

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 nivells local, provincial, autonòmic i estatal malden per la recerca de la seva complementaritat.
- La governança entre diversos actors. La vella taxonomia entre el públic, el privat i el social transita acceleradament des de la competència fins a la complementaritat.

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. Darrera (o davant) d'un projecte novedós o 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 compra-venda 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, actuant 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 Teatral Municipals, al llarg del període analitzat han existit iniciatives de co-gestió, especialment entre espais de titularitat municipal i associacions civils del sector teatral, aportant resultats notables, probablement transferibles a altres contextos i realitats similars. Cal també destacar experiències de l'ordre invers: espais civils o privats cedits a la gestió per part del sector públic municipal. Finalment, cal fer esment d'algunes experiències, poques, de gestió d'espais públics per part 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* per tal que 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, com una amenaça o com una oportunitat per als Teatres Municipals?

Un comentari final sobre els professionals que comanden els espais teatrals municipals a Catalunya. 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 Tàrrrega 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 re-enginyeria 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 el 44,8% (2002) i el 55,5% (2011), sent aquesta la dada 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 hauran de ser relativament pitjors.

Les estratègies dutes a terme en relació amb els espectadors per part 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 públics 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 sistòlico-diastròlica 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 de l'ús d'un servei a l'assistència a una activitat fins a la implicació en nivells de major o menor 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 pensat també com un ingredient primordial en un programa orientat a la construcció de ciutadania.

L'esquema següent és un intent de posar negre sobre blanc 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 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
individu	habitual		
grup informal		estratègic	
entitat			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 major o en menor mesura, 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 incardinar-se en la xarxa cultural local, tot 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", formades 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 d'Estat espanyol, com la "Red de Teatros y Auditorios", 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 (IETM, Informal European Theatre Meeting, TransEuropeHalles, 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.