
La gerència i la presa de decisions en les arts escèniques

PID_00271268

Juan Antonio Vigar Gutiérrez

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Juan Antonio Vigar Gutiérrez

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Laura Solanilla Demestre (2020)

Primera edició: març 2020
© Juan Antonio Vigar Gutiérrez
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2020
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció	5
1. Possible decàleg per a un gestor cultural	7
2. La programació com a repte	10
3. Sobre la gestió i els procediments	16
4. Models i possibles bones pràctiques	18
4.1. Factoria Echegaray	18
4.2. Per què pot ser una bona idea transformar part de la programació habitual en festivals i en esdeveniments?	19
4.2.1. Un objectiu	20
4.2.2. Unes estratègies i unes tàctiques de treball	21
4.2.3. Uns recursos econòmics	21
4.2.4. Una correcta contextualització	22
4.2.5. Una intel·ligent gestió de públics	22
4.2.6. Programar des del diàleg amb els teus referents	25
4.2.7. Un treball d'equip	25
Annex	27

Introducció

«El món seria l'àmbit en què no només hi ha totes les coses i tots els fets que existeixen sense la nostra intervenció, sinó també totes les coses i tots els fets que només existeixen per nosaltres...»

Markus Gabriel (2013). *Per què el món no existeix?*.

Aquesta afirmació la trobem en el llibre *Per què el món no existeix?*, del jove filòsof alemany Markus Gabriel, creador del corrent del nou realisme. D'aquesta manera, Gabriel avança cap al concepte d'un món que, abraçant-ho tot (la vida i l'univers), ens resistim a contemplar amb passivitat i distància –estaríem en un món de simples espectadors– per a fer-nos protagonistes des de les conseqüències de la nostra intervenció. Al cap i a la fi, els gestors culturals, els gerents i els responsables en cultura som éssers en acció que interpel·lem la societat des de la nostra visió i les nostres inquietuds, que gestem idees i realitats, que plantequem estratègies de canvi i que, en allò cultural, aspirem a impulsar projectes i activitats que incideixin positivament en el desenvolupament intel·lectual i emocional de les persones, tot creant amb ells societats més lliures i, tant de bo, més felices. I tot això malgrat que sovint la cultura ens situï lúcidament davant de la societat actual, sempre urgent en el consum i mai saciada, generadora d'alegries, sí, però també de decepcions i de desencantaments.

Per això, i més enllà de l'immediat, la nostra intenció com a gestors culturals ha de ser sempre aspirar a la transformació i al canvi de paradigmes per a influir sobre el nostre entorn més proper i, com les ondes en un estany, somiar i il·lusionar-nos al pensar que aquestes després arribaran a moltes altres persones o, simplement, commouran immenses minories.

Per aquests motius crec que la gestió cultural és una **acció creativa**, generadora de satisfacció immediata i fidelitat futura en els espectadors, i de manera especial si parlem de la gerència cultural, precisament la que ocupa persones que –malgrat la definició simplista– ens encarreguem de «**dirigir, gestionar o administrar una empresa, societat o entitat**», i que, tant des de l'àmbit privat com públic, duem a terme un treball professional, rigorós, realista i proactiu. També crec que en l'actualitat el treball gerencial no es valora com cal ni sovint es respecta com es mereix. Sobretot quan en l'àmbit públic –com és el meu cas– hem de sotmetre'ns a lleis i a normatives, especialment en matèria de contractació administrativa, no pensades inicialment per a la cultura, per als seus intangibles i per a la correcta consideració de l'experiència com un valor afegit. Aquestes normes es converteixen en cotilles molt difícils de portar i en sabates estretes que fan mal en caminar en el dia a dia professio-

nal, però que, conscients que les lleis són el nostre marc d'acció necessari, ens aprestem a complir, respectar, impulsar i interpretar amb un somriure amable i l'estoïcisme de Sèneca.

1. Possible decàleg per a un gestor cultural

Després d'aquesta reflexió de caràcter més conceptual, i per a avançar cap al terreny pràctic (cosa que imagino que s'espera de qui escriu), m'he permès esbossar a la llum d'aquestes idees un decàleg que, al meu entendre, podria definir el gestor o gerent cultural, que hauria de ser:

1) **Creatiu.** Anteriorment ja incidia en aquesta idea, perquè el treball de la gerència no només ha de basar-se en l'estudi i l'anàlisi exhaustius de documentació, antecedents, xifres quantitatives i dades empíriques, sinó que també ha de néixer d'una mirada pròpia i singular que no solament es tradueix (és molt important emfatitzar això) en programar segons les preferències personals, sinó també a aconseguir un punt de connexió i d'harmonia amb els públics objectius i a ser intuïtiu i realista amb els seus interessos i expectatives i amb les seves demandes i observacions. En definitiva, impulsar una programació que aporti però que no retalli en la relació, sempre complexa i contradictòria, amb els espectadors i els participants.

2) **Intel·ligent.** Hem de ser intel·ligents en les nostres eleccions, negociacions i estratègies, perquè, si bé cal treballar des d'objectius concrets i finalitats medidades, de vegades és necessari canviar les tàctiques, retrocedir per a agafar impuls, adobar l'autocrítica, matisar els errors i relativitzar els èxits.

3) **Eficient.** Cal que siguem eficients en la nostra gestió dels temps i dels treballs, en la utilització dels **recursos tècnics i humans** i singularment en els **econòmics**, sobretot si treballem en el sector públic, on una llei de ferro ens obliga –i així ha de ser– a gestionar de la millor manera possible els recursos dels ciutadans. És per això que, aprofundint una mica més en la vocació de servei públic, cal distingir entre les administracions que gestionen i empren amb plena llibertat les seves transferències corrents, sempre que no superin el llindar de despesa autoritzada, i les que, amb formes societàries de naturalesa mercantil (fonamentalment, societats anònimes municipals) han de treballar rigorosament per a equilibrar el compte de resultats i gestionar-se mitjançant l'obtenció d'ingressos propis i la captació de patrocinis per a obtenir un adequat balanç de pèrdues i de guanys, i aconseguir els nivells exigibles en ràtios i en mesures dels controls interns i externs als quals aquestes empreses estan sotmeses en nom de la major transparència i eficiència de l'ús dels recursos.

4) **Comunicatiu.** Hem de generar processos de comunicació eficaços tant en allò personal com en allò professional i empresarial. Un gerent no només ha de tenir idees clares, objectius definits i un full de ruta ben establert, sinó que, a més, ha de **crear complicitat** amb el sector de referència, amb les institucions que el sustenten i, especialment, amb el públic. La convicció neix de la seducció mitjançant les idees i les bones pràctiques. I tot això cal comuni-

car-ho nítidament per a satisfer els controls de l'administració, per a captar patrocinadors estables amb implicació i «fe» en el projecte i per a fidelitzar un públic que desenvolupi afecte i proximitat amb la nostra programació. No n'hi ha prou de fer les coses i intentar fer-les bé; el públic ha de conèixer-les per a entendre-les i compartir-les.

5) **Analític.** Els qui tenim una formació científica sabem que els números són sempre amics, fins i tot quan ens són hostils, quan els resultats conviden, sobre la base del mètode d'assaig i error, a pensar en la necessitat d'altres estratègies i en la modificació de les tàctiques emprades. Així, lluny de la por a allò quantitatiu, a allò numèric i als balanços, hem d'observar-nos des de les nostres magnituds quantificables i esforçar-nos per a crear eines útils i eficaces en el procés analític de la valoració de resultats. Necessitem mirar-nos sota l'òptica dels fets empírics, basats en l'experiència, juntament amb l'observació i l'estudi dels nostres resultats, que sempre són la millor manera de retroalimentar el nostre treball. Per això, seguint l'exemple d'Einstein i la seva relativitat, cal que ens distanciem de nosaltres, que objectivem la nostra mirada i que assumim que no som sempre genials, i que posem també serenor i distància als nostres errors.

Al cap i a la fi, es tracta de relativitzar els èxits per a atenuar també allò negatiu.

6) **Reflexiu.** Com a conseqüència d'aquest posicionament analític, arribarem a la **necessària reflexió constructiva** sobre la nostra feina. En la meua activitat professional sempre he trasllat de manera insistent –com un mantra– als meus equips la necessitat que els projectes es reformulin cada determinat temps per a abandonar la zona de confort i indagar sobre noves metodologies de treball, i així guanyar oxigen i futur. L'autocomplaença i la falta d'esperit crític són mals assessors (com ara les persones que sempre et donen la raó i aplaudeixen les teves idees sense debat previ) i, a més, ens paralitzen en la nostra evolució professional i en la vida futura dels projectes. Cal reformular i reformular-se, qüestionar els models i els paradigmes, fins i tot quan creiem haver aconseguit en la nostra gestió una vall confortable i plàcida. És l'única manera d'actualitzar-nos, d'avançar compassats a allò contemporani i de guanyar més utilitat per al nostre sector de referència.

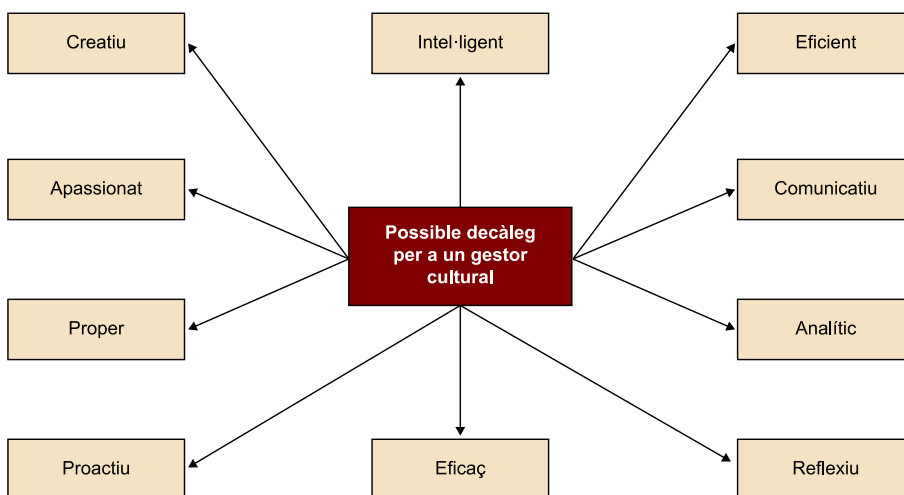
7) **Eficaç.** Si entenem l'eficàcia com la capacitat d'**aconseguir l'efecte que es desitja o s'espera**, cal sumar-hi les anteriors virtuts per a crear uns procediments i uns fluxos de treball harmoniosos amb els objectius i vàlids en els resultats. L'anàlisi i la reflexió no han de ser només una qualitat empírica, l'una, i un simple exercici de racionalitat, l'altra, sinó que han d'estar dirigides a la construcció d'eines, procediments i processos que ens permetin arribar als

efectes desitjats. Cosa que permetrà, en l'àmbit del privat, resultats positius i, en el del públic, un ús coherent i rigorós dels recursos aportats pels ciutadans i la sublimació del concepte de «servei públic».

8) Proactiu. La nostra feina ha d'anticipar-se sempre als esdeveniments, preveure des de la planificació i avançar a partir del desenvolupament del que s'ha planificat. No es tracta d'esperar que les coses passin i aleshores reaccionar – aquest seria el sempre insuficient model reactiu– buscant respostes i solucions. Al contrari, hem d'evitar l'aparició de problemes prenent decisions prèvies i plantejant opcions amb antelació i voluntat decidida.

9) Proper. El gestor o gerent ha de ser una **persona empàtica i constructiva** que practiqui la proximitat amb el públic, l'esmentada complicitat amb el seu sector de referència, l'harmonia en la relació laboral amb els treballadors i una accentuada capacitat de resposta i d'informació cap als responsables polítics o superiors. Només posant en pràctica aquestes virtuts la nostra feina tindrà (amb permís de Jane Austen) sentit i sensibilitat.

10) Apassionat. I, finalment, el gerent o gestor ha de tenir **passió** pel que fa, perquè això comporta il·lusió, implicació, energia afegida i una certa felicitat professional. Als meus amics els acostumo a dir que formo part de l'organització d'un festival de cinema (una altra de les meves responsabilitats actuals) no perquè m'agradi organitzar festivals, sinó perquè m'apassiona el cinema. Aquest és el motor imprescindible per a l'avenç personal i per al creixement dels projectes, la responsabilitat dels quals ens assignen. Cal convertir l'obligació en devoció i l'esforç en il·lusió.



2. La programació com a repte

La programació cultural ha de ser una **barreja de coneixement i d'indagació**. El primer neix de l'avaluació de la realitat del sector i de l'experiència, tant si és pròpia com aliena, mentre que la segona és fruit de la complicitat amb el públic i l'anàlisi de les tendències i de les preferències. I tot adornat amb un component d'experimentació i encoratjat per una assenyada intuïció.

Actualment, les **limitacions pressupostàries** ens tenallen forçant-nos a la cautela en les decisions i en la necessitat, cada vegada més regulada normativament, de l'ús eficient dels recursos públics. No podem –com ja hem comentat– caure en braços del confortable mètode d'assaig i error, ja que els últims influiran decisivament en el balanç de situació i compte de resultats del nostre teatre. No podem arriscar-nos a partir de simples expectatives o suposicions, sinó que en la gestió cultural actual, a l'hora de programar, hem de basar-nos en (i si no n'hi ha, crear-los) procediments de decisió ben estructurats, amb una metodologia basada en l'**anàlisi dels indicadors de mercat i els resultats d'un determinat artista o espectacle en moments anteriors**, tant si és en el nostre teatre com en els de la nostra xarxa.

Amb aquesta finalitat, i desenvolupant de manera concreta les idees anteriors, cal començar per a establir **quina és la nostra personalitat com a espai cultural**, per a quin públic de referència programem i quina ha de ser la nostra singularitat, fins i tot en el cas de ser un teatre de tall generalista i obert a tota mena de públics. Anteriorment ja he fet referència als diferents tipus de programació observables, en els quals sempre hem de tenir una **línia argumental** que ens defineixi i, en funció d'aquesta, situar els nostres esdeveniments i artistes des de la coherència amb l'argumentari cultural que ens caracteritza. No és el mateix programar música clàssica que música *indie*, dansa clàssica o espectacles simfònics, teatre o circ. Inicialment, els públics objectiu són diversos. Tot té cabuda en la nostra programació, si ho volem, com, de la mateixa manera, podem optar per una temàtica que ens defineixi i ens faci forts en un espai cultural concret, però, al principi de tot s'imposa una primera i fonamental decisió: **quin ha de ser el nostre ideari i la nostra realitat**. L'ideari el marcarem nosaltres, mentre que la realitat ens l'ajudarà a decidir la nostra història, els antecedents i el públic.

Des de la més pura ortodòxia del terme, una decisió és una resolució o determinació que es pren respecte a alguna cosa. I, per a això, cal tenir un conjunt d'indicadors, dades i experiències que impulsin la presa de decisions, entesa com el procés consistent a fer una elecció entre diverses alternatives. Així, ca-

da dia, el gerent, gestor o programador ha de situar-se en aquest escenari i assumir la necessitat de la **presa de decisions** amb la finalitat d'aconseguir els objectius estatutaris o empresarials.

Davant d'això, cal preguntar-se quins serien els **elements de judici imprescindibles** per a la nostra presa de decisions. De manera no exhaustiva, podem parlar dels següents:

1) Anàlisi de la conveniència i l'oportunitat. Es tracta de, segons la nostra identitat, establir estratègies que la impulsin i la desenvolupin. En aquest sentit, cal valorar:

- El tipus d'artista que ens interessa per a fixar les nostres idees o força en la programació.
- La tipologia dels espectacles que generen discursos concrets o les tàctiques específiques de captació de públics.
- L'anàlisi de la conveniència temporal de la programació (no és igual una data o una altra si hi ha alguna efemèride, projecte o festival que desitgem ressaltar).
- En el cas dels teatres públics, la realització d'esdeveniments o la programació de determinats artistes en funció de la vocació de servei públic que ens inspiren, ja que, si no fos així, hi hauria manca d'espectacles i limitacions en la contractació dels artistes que busquen determinats sectors de públic. En aquest cas, la conveniència i l'oportunitat acabaran imposant-se, fins i tot, als criteris econòmics que analitzarem tot seguit.

2) Elements de judici previ. Aquí hi podríem incloure els següents indicadors:

a) Anteriors actuacions dels artistes. Tenir un històric d'artistes és molt important, ja que ens pot il·lustrar sobre la reacció del NOSTRE públic davant de la seva programació. En concret, aquesta informació ens aportarà:

- resultats d'espectadors,
- resultats econòmics.

Tots dos paràmetres són vitals a l'hora de prendre una decisió, perquè ni podem anar contra la voluntat, els desigs i els interessos del nostre públic ni podem sotmetre la nostra empresa a situacions de risc econòmic que puguin perjudicar o comprometre la gestió pressupostària.

b) Anàlisi de mercat. Aquest factor no només és necessari per a una correcta presa de decisions quant a caixet o a percentatge de taquilla (els dos mètodes fonamentals per a la contractació artística i als quals ens referirem tot seguit),

sinó que, en el cas del sector públic, se n'imposa l'obligatorietat per a complir el que estableix la vigent Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic, que en l'article 115 estableix que:

«Els òrgans de contractació poden dur a terme estudis de mercat i dirigir consultes als operadors econòmics que hi estiguin actius amb la finalitat de preparar correctament la licitació i informar els operadors econòmics esmentats sobre els seus plans i dels requisits que exigiran per concórrer al procediment. Amb aquesta finalitat, els òrgans de contractació es poden valer de l'assessorament de tercers, que poden ser experts o autoritats independents, col·legis professionals o, fins i tot, amb caràcter excepcional, operadors econòmics actius en el mercat.»

Article 115 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic.

3) Condicions de contractació (caixet o percentatge de taquilla). És la fórmula de contractació en la qual triar es basa fonamentalment en una **avaluació de riscos**. En els espectacles amb caixet, el risc és íntegre per al teatre, que assumeix tant la possibilitat de guanyar diners amb l'espectacle o l'artista com, per contra, assumir unes pèrdues (de vegades copioses) si la nostra decisió no ha estat ben fonamentada ni ha seguit criteris prou objectius en la seva gènesi.

En el cas del **percentatge de taquilla**, el risc es comparteix, i, en la majoria dels casos, fonamentalment recau en l'artista, ja que en els percentatges habituals d'aplicació (generalment oscil·len entre el 70-90% per a l'artista i el 10-30% per al teatre) serà ell qui assumeixi en major grau les possibles desviacions de la previsió d'ingressos. També és cert que, amb aquesta actitud més conservadora i en un elevat percentatge de casos on els ingressos són de nivell mitjà, el teatre amb prou feines arribarà a cobrir els costos mínims d'obertura, per la qual cosa la programació generarà dèficits puntuals.

També hi ha altres fórmules alternatives, com ara el lloguer de l'espai, en què convertim l'artista o l'agent en promotor, i transformem així el concepte de client en el de proveïdor.

Totes aquestes són qüestions que el gerent haurà d'avaluar des de la gestió global i anual del seu teatre.

4) Càlcul de tarifes. Una vegada triat l'artista o l'espectacle, i les seves condicions de contractació, cal decidir els preus d'aplicació. Aquí, i dins de les taules aprovades per a cada teatre, cal dur a terme un exercici matemàtic d'ajustament de les despeses de l'espectacle als ingressos necessaris per a cobrir-les. Aquesta és una decisió fonamental que, un cop valorada, haurem de modificar a l'alça o a la baixa en funció de com sigui d'emergent l'artista, la seva popularitat i l'aplicació d'uns preus atractius per al públic. Cal recordar que totes les xifres tenen la seva lletra i nosaltres hem de saber llegir-la amb intel·ligència en la presa final de la decisió dels preus d'aplicació.

Aquí haig de fer un incís per a (encara que pugui semblar evident per a molts) establir que les despeses d'un espectacle no són només les de contractació de l'artista, sinó que cal afegir-hi conceptes com ara:

a) Riders tècnics:

- exigències en matèria d'il·luminació,
- requeriments en matèria de so,
- sistema de monitors,
- característiques de taules de mescles i processadors.

b) Backline o «línia posterior». Inclou tots els instruments o objectes que els músics utilitzen a l'escenari per a poder fer l'espectacle. Sobretot, s'entén per *backline* la bateria, el piano, els amplificadors de guitarres i de baixos, els instruments musicals, etc.

Però també serien part del *backline* els faristols, les taules, els *flight cases*, els *bar stools* (tamborets de bar), els ventiladors, els càterings, etc.

c) Despeses de comunicació. Com ja he esmentat anteriorment, no n'hi ha prou de fer coses i intentar fer-les bé si el públic finalment no arriba a conèixer-les i, per tant, a gaudir-les. Per aquest motiu cal establir un bon **pla de comunicació** que permeti que el públic conegui la programació i les activitats. Les despeses necessàries per a aconseguir aquesta finalitat podríem condensar-les en dos grans blocs:

- **Publicitat.** Són les despeses de posicionament en les xarxes socials, les insercions publicitàries en mitjans de comunicació, les relacionades amb les rodes de premsa i amb les presentacions dels espectacles, en les quals hi ha la participació dels artistes i, per tant, les despeses de viatges i d'allotjament, etc.
- **Suports.** Són tots els elements de difusió interns i externs. En el primer cas, fariem referència als programes de mà, fulls de sala, vídeos promocionals, etc.; mentre que en el segon cas ens referiríem a les banderoles, lones, mupis, mobiliari urbà, etc.

De totes aquestes despeses, cal tenir en compte que en cada espectacle haurem de computar tant els específics com la part proporcional dels suports i de la comunicació general de la temporada i del teatre.

d) Deduccions de l'import brut de taquilla. Aquí parlem de dos grans conceptes que caldrà llevar de l'import brut de la recaptació de l'espectacle:

- **Impost sobre el valor afegit (IVA): 10%.**

- **Drets d'autor:** quantitats que cal pagar a les corresponents entitats de gestió; el 8,5% per als espectacles musicals i el 10% per als espectacles d'arts escèniques.

5) **Valors afegits o intangibles.** No només el concret defineix una realitat, perquè igual que l'adjectiu fa amb el nom, l'abstracte també qualifica aquesta realitat. És per això que a continuació incloc altres conceptes menys objectivables, com ara:

a) **La petició del públic.** Hi ha molts artistes que, per moltes vegades que vinguin al teatre, mai no deixaran d'omplir-lo. És obvi que gaudeixen del favor del públic i que, per estratègia i per respecte, caldrà seguir programant-los periòdicament. Encara que això pugui minvar l'originalitat de la nostra programació, cal mostrar-se sensibles a la petició popular per a guanyar harmonia amb el nostre públic i millorar els nivells de fidelització.

b) **L'interès mediàtic.** Dins d'aquestes mateixes estratègies, cal estar atents a les circumstàncies que envolten un artista o un espectacle, i a la seva popularitat directa o sobrevinguda, és a dir, a les estratègies que poden despertar l'interès mediàtic i, per tant, l'interès del públic. Són els intangibles que ens ajudaran a fer més difusió de la nostra programació i a dotar-la d'un tint d'actualitat que, honestament, mai no ens anirà malament.

c) **La negociació.** És evident que les condicions econòmiques inicials plantejades per un artista o per un espectacle hauran de basar-se en una negociació posterior. Aquest aspecte, més enllà de la dimensió econòmica (tractada anteriorment), requereix valors intangibles en el gerent, gestor o programador, atès que l'obliga a tenir contactes fluids, complicitat amb les distribuïdores o les agències de representació i altes dosis de convicció per a fer les condicions de contractació el més rendibles possibles per al teatre.

d) **La intuïció.** He volgut deixar aquest concepte per al final perquè, tot i estar molt allunyat de l'anteriorment expressat (procediments objectius, anàlisis numèriques, avaluació d'antecedents...), també ha de formar part del nostre bagatge personal i de la nostra motxilla de programadors. Tenir intuïció implica en determinats moments poder contractar artistes emergents que estaran en el nostre teatre en condicions econòmiques assequibles abans de passar al pla estratosfèric. Així mateix, triar els artistes adequats per a un espectacle concret –el cas més paradigmàtic és l'òpera– comporta elevar el nivell de la nostra programació i la consideració del nostre teatre.

En definitiva, el nostre repte en la programació i la nostra responsabilitat en la presa de decisions ha de néixer de la **rigorositat dels procediments**, del **respecte a la normativa legal** d'aplicació (aquest seria un apartat que en els teatres públics requeriria ara un document únic de desenes de pàgines, atès el seu nivell de complexitat i de burocràcia), de l'**eficiència** en l'aplicació dels nostres recursos i d'una sèrie de tàctiques d'**anàlisi i valoració** (ja expressades)

en les quals tampoc no ha de faltar-hi una dosi d'intel·ligència i d'intuïció per a encertar la nostra programació i guanyar-nos la continuïtat en la gestió, el prestigi del nostre teatre i el respecte del nostre públic.

Fases de la presa de decisions

Anàlisi de la conveniència i l'oportunitat

Elements de judici previ

Condicions de contractació (caixet o percentatge de taquilla)

Càlcul de tarifes (anàlisi de costos reals)

Valors afegits – Intangibles

- La petició del públic
- L'interès mediàtic
- La negociació
- La intuïció

3. Sobre la gestió i els procediments

Tot el que s'ha expressat anteriorment ens obliga a racionalitzar al màxim els procediments i a crear sistemes i fluxos de treball sistematitzats i eficients.

És per això que vull fer una recomanació. És molt útil dotar-se d'un **gestor de tasques**, una plataforma informàtica que unifiqui i controli tots els projectes que es duen a terme durant tot l'any a l'empresa, i una eina on quedaran recollides i ordenades les feines desenvolupades per totes les persones implicades en cada projecte.

Aquest **gestor de tasques** és també, o sobretot, un sistema eficaç de comunicació interna que permet que tots tinguem la informació necessària de cada projecte per al bon acompliment de la nostra feina. L'objectiu és que tothom treballi conjuntament i que es comparteixi tota la informació necessària entre treballadors i departaments, perquè només així, amb una eficaç comunicació interna i amb la cerca d'objectius generals i no individuals, serem capaços d'aconseguir un resultat òptim.

El gestor de tasques s'allotjarà en un subdomini de la nostra web i cada treballador tindrà un usuari i una contrasenya. El seu ús és senzill i intuïtiu, ja que es tracta d'una eina que, lluny d'implicar un augment de la feina, afavoreix una millor organització i comunicació. També ens permet avaluar el treball quan l'esdeveniment s'acaba, així com tenir registrat per a l'any següent el flux de feina i les tasques necessàries que cal dur a terme, i tot això amb unes dates d'inici i de fi que també quedaran registrades.

A continuació, teniu un resum.

1) El gestor de tasques té diverses **categories d'usuaris**:

- **Administrador del gestor.** Els administradors crearan usuaris, àmbits i projectes i tindran la visió general del gestor. Es pot sol·licitar la incorporació de nous usuaris o projectes quan calgui i, en general, de qualsevol incidència.
- **Coordinador de projecte.** El coordinador podrà assignar tasques al projecte que coordini.
- **Usuari.** Cada participant serà un usuari, que quan calgui també podrà ser coordinador de projecte.

2) Dins del gestor hi ha tres nivells:

- **Àmbit.** Cadascun dels esdeveniments o de les submarques.
- **Projecte.** És el conjunt de tasques de cada esdeveniment o submarca, i que es crearà per departaments: producció (programació), administració, convidats, suports, comunicació, màrqueting, etc. Els responsables de cada departament seran els coordinadors d'aquests projectes, i n'hi poden haver un o diversos.
- **Tasques.** Les feines que s'han de fer dins de cada projecte estaran assignades a una o a diverses persones, totes les implicades no només a exercir-les, sinó també les que hagin d'estar-ne al corrent. Aquest aspecte és molt important, ja que no hem d'oblidar que el gestor de tasques és una eina de comunicació interna; usem-la com a tal i impliquem en cada tasca tots els interessats.

Per exemple, podríem tenir un projecte anomenat «Suports», en l'àmbit d'un festival de jazz, en el qual una tasca seria la «Guia de programació». El coordinador assignarà aquesta tasca a tots els implicats: el responsable del contingut de la guia (que haurà de facilitar la informació en la data assignada), el departament de comunicació (que n'haurà de conèixer el contingut, revisar-lo perquè estigui conforme a la comunicació general i saber-ne els terminis d'execució), la coordinació tècnica (que ha de tenir una visió general de cada projecte i conèixer-ne tots els detalls i les dates d'execució), el departament de disseny (que haurà de revisar que la guia estigui conforme a la imatge de la marca i a l'estil decidit per l'empresa), etc.

Dins de les tasques hi ha un camp de definició de cadascuna, però també és possible compartir documents i crear fils de conversa.

Per tant, el gestor se'ns presenta com una eina útil i recomanable per a qualsevol organització o empresa que, des de la senzillesa i la fluïdesa de processos, busqui optimitzar el temps, millorar l'organització dels recursos humans i l'eficiència en l'obtenció de resultats. Sempre constituirà el camí més recte cap als nostres objectius estatutaris. Es tracta d'una recomanació que requereix una inversió de mig rang en el disseny informàtic de l'eina –encara que a internet també hi ha plataformes gratuïtes–, però que, en qualsevol cas, es rendibilitzarà a curt termini amb l'estalvi que implica l'optimització dels nostres recursos humans i tècnics.

4. Models i possibles bones pràctiques

Si el camí es fa quan caminem i la teoria aterra en la praxi, m'agradaria comentar, primer, un exemple del que entenem com a bones pràctiques i que en aquests moments estem desenvolupant a Màlaga, per a, tot seguit, fer una reflexió o proposta que ens situï en una estratègia dirigida a impulsar la nostra programació.

4.1. Factoria Echegaray

Factoria Echegaray

Es tracta d'una incubadora de projectes escènics de producció pròpia que ha produït vint-i-tres muntatges diferents en només trenta-quatre mesos (setembre 2016-juliol 2019) –ja se n'han desenvolupat sis més per a l'actual temporada 2019-2020– per a impulsar les arts escèniques de Màlaga i afavorir l'ocupació de qualitat en el sector, i per a donar visibilitat al talent local en fires de teatre i espais escènics de tot Espanya. Factoria Echegaray ha implicat en aquests mesos més de sis-cents professionals entre intèrprets, directors, coreògrafs, dissenyadors d'escenografia i de vestuari, músics, maquilladors, etc.

El projecte va néixer del consens amb el sector de les arts escèniques de Màlaga (que demandava aquesta ocupació de qualitat) i que es va materialitzar el novembre del 2015 mitjançant una moció institucional de l'Ajuntament de Màlaga, signada per tots els grups polítics de la corporació, amb el que això significa per a la seva dimensió de «projecte de ciutat» i el que significa quant a l'impuls futur del projecte.

Però, per a la societat gestora dels teatres municipals, aquesta iniciativa també és de gran importància en la gestió pressupostària. Atès l'aforament limitat del Teatre Echegaray (no arriba a les tres-cents localitats), la seva explotació convencional –programació variada, amb una o dues representacions com a màxim– era històricament deficitària perquè no es podien tenir espectacles de caixet alt o seduir les companyies per a una taquilla a percentatge a causa de la limitació dels ingressos màxims. Això condicionava la qualitat i el nivell de la programació, al mateix temps que, amb el dèficit, llustrava la gestió de l'altre teatre municipal que gestionem, el Teatre Cervantes, que per aforament (mil localitats), prestigi i tradició sí que té un públic molt ampli i fidel que el fa rendible. Ara, amb un pressupost concret i limitat per a cada projecte, una previsió de despesa tancada i uns ingressos força previsibles (el model de públic es repeteix muntatge rere muntatge) és molt més senzill planificar-ne la gestió econòmica i preveure'n l'evolució en la temporada de cara a la formulació del compte de resultats, i evitar així llustrar en excés el Teatre Cervantes.

Així, doncs, Factoria Echegaray aconsegueix un doble resultat en la seva actual gestió: **dinamitzar la producció escènica de Màlaga i oferir uns resultats econòmics controlables i previsibles** que permetin que la gestió global de la societat es pugui planificar de manera més rigorosa i real.

Factoria Echegaray queda explicitada tant en l'argumentari i en el procediment formal de convocatòria i de producció, com en el balanç de xifres.

Vegeu també

Vegeu l'argumentari a «Annex 1. Centre de producció i exhibició de les arts escèniques. Argumentari Factoria Echegaray», el procediment formal de convocatòria i de producció a «Annex 2. Procediment de producció pròpia. Companyies malaguenyes. Temporada 2019-2020», i el balanç de xifres a «Annex 3. Nota de balanç de Factoria Echegaray – Temporada 2018-2019» del present mòdul.

El segon fil argumental a què em referia abans neix de la meua doble responsabilitat en aquests moments (director i gerent dels teatres Cervantes i Echegaray, de Màlaga, i director i gerent del Festival de Màlaga, centrat en el cinema en espanyol), per la qual cosa inclouré en aquest apartat algunes idees, convenientment adaptades, d'una ponència titulada «Disseny i programació d'un festival audiovisual» que vaig elaborar per al màster de Crítica i comunicació cultural organitzat per El Cultural i la Universitat d'Alcalá. Ho faig perquè, si bé som davant de continguts amb característiques que difereixen –les arts escèniques es construeixen sobre la immediatesa de l'oferta, mai igual, sempre diferent, essent aquest el seu gran valor–, les similituds especulars quant a gestió fan possible aplicar a les arts escèniques gran part del que l'audiovisual ja ha desenvolupat.

4.2. Per què pot ser una bona idea transformar part de la programació habitual en festivals i en esdeveniments?

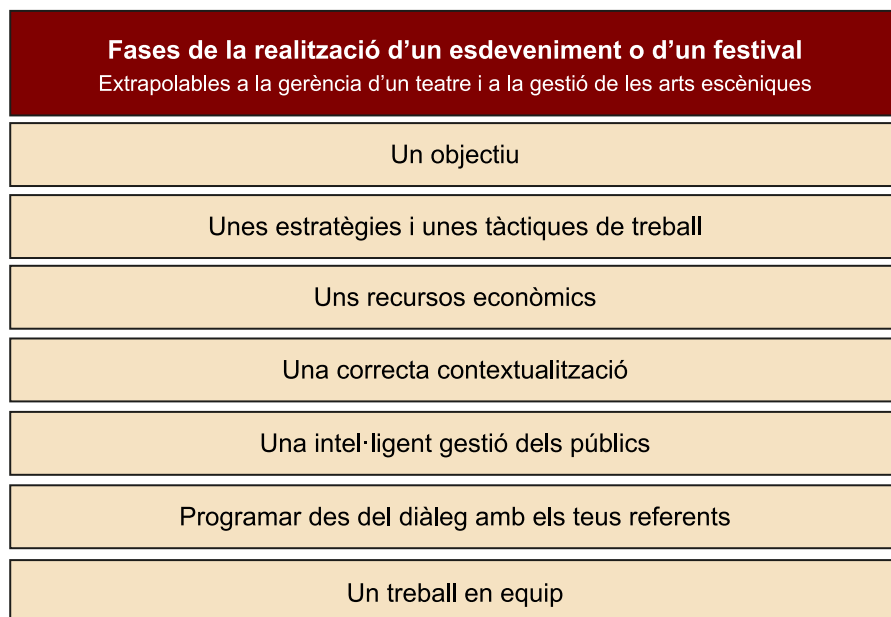
El nostre punt de partida ha de ser necessàriament estratègic. Un espectador sempre valorarà de manera molt diferent un esdeveniment d'una programació continuada d'arts escèniques.

Aquest últim apunt és fonamental en la programació d'un teatre amb temporada estable, ja que desperta l'interès d'una cosa puntual, d'una funció que, per la temàtica, la narrativa, la companyia o els intèrprets, ens atreu i ens fa anar al teatre. No obstant això, convertir el quotidià en esdeveniment fa que l'espectador senti la necessitat de gaudir d'alguna cosa més global, que combina, complementa i construeix diferents mirades, intencions, arguments i narratives. D'aquesta manera, i en un període temporal més ampli, podem oferir el millor i el més atractiu disponible per al públic. Això hi despertarà immediatament el desig d'inclusió, la voluntat de pertinença i, finalment, la necessitat de gaudi de l'esdeveniment.

Basant-nos en aquesta premissa i en l'estudi d'esdeveniments audiovisuals, escrivia llavors, i ara ho torno a aplicar sintèticament a les arts escèniques, aquests esdeveniments neixen de determinats elements constructius, precisament els que apliquem en el model del Festival de Teatre de Màlaga, que va arribar a la 36a. edició el 2019. Un festival, per tant, veterà i amb un públic fidel, amb el que això implica de consolidació i de futur. Aquests **elements constructius** són els següents:

Vegeu també

S'adjunta el balanç del Festival de Teatre de Màlaga a «Anex 4. Nota de balanç del 36è. Festival de Teatre de Màlaga (2019)» del present mòdul.



4.2.1. Un objectiu

Com ja he comentat anteriorment, i no em cansaré de repetir, un objectiu és allò que defineix la nostra personalitat.

Caldrà analitzar des del principi què volem ser, des d'on sortim, per què treballem i cap a on volem anar. Com ja sabem, no té el mateix enfocament, desenvolupament i gestió un festival escènic clàssic que un de contemporani o de mirada avantguardista, o un esdeveniment de temàtica específica que un de temàtica generalista, com també difereixen els festivals basats en les propostes nacionals dels d'ambició internacional. Aquests festivals ja contenen en l'objectiu (l'enunciat) diferents respostes a les qüestions que plantejo, la qual cosa arma la seva raó d'estar en el panorama d'esdeveniments dedicats a les arts escèniques, la dimensió a la qual aspiren (no és igual un festival que es desenvolupa en una gran capital del que serveix als interessos culturals d'un municipi petit) i un *target* de públic objectiu, al cap i a la fi, els receptors desitjats de tot treball cultural i de gestió.

Perquè de la singularitat i de la diferència neix la força, i només des de la utilitat i la coherència (com veurem més endavant) s'afirma el futur. **Aquest objectiu ha de ser clar, concret i singular**, i no hauria de canviar amb el temps, tret que aquest canvi sorgeixi d'una meditada reflexió i no de l'ansietat per a captar espectadors, satisfer interessos polítics circumstancials o, simplement, sobreviure. Cal ser conscients que «el que es difumina, desapareix», però al mateix temps cal comprendre que «el que s'adapta, evoluciona i guanya futur».

4.2.2. Unes estratègies i unes tàctiques de treball

Tot i que ja ens hem referit força a aquests dos conceptes, ara convé situar-nos en la seva correcta definició. Així, seguint la tercera accepció del terme *estratègia* que apareix al *Diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola*, observarem que es tracta (en un procés regulable) del «conjunt de regles que assegurin una decisió òptima a cada moment». Mentre que la definició del terme *tàctica* (quarta accepció) reflecteix que parlem d'un «mètode o sistema per a executar o aconseguir alguna cosa».

Les estratègies serien les que marquen les grans línies de treball, les idees-força que desenvoluparem, les que fan possible la consecució de l'objectiu plantejat. Mentre que les tàctiques són les que estableixen l'ordenació dels recursos humans i tècnics (i la seva necessària modificació quan calgui adaptar-les a una realitat sempre canviant) perquè, seguint les estratègies marcades, puguem assolir els resultats previstos.

En el cas de Màlaga (encara que és extensible a qualsevol altra ciutat), les accions estratègiques serien, entre altres, la unió dels ciutadans amb el teatre, incloure en la programació producció internacional o fomentar el coneixement de la producció local; mentre que les tàctiques reguladores d'aquestes estratègies passarien, respectivament, per una adequada implantació dels suports i la presència de la marca del festival en els principals espais urbans perquè la ciutat en sigui conscient i el visqui, o dotant-se d'un equip de selecció i de programació amb professionals molt qualificats, capaços de trobar, sigui quina sigui la seva procedència, les millors propostes que el festival pot oferir.

4.2.3. Uns recursos econòmics

Aquest és el **principal problema de les arts escèniques** –i de tota la cultura– en l'actualitat. Habitualment no tenen un pla econòmic que les doti de viabilitat. Majoritàriament es fonamenten en institucions públiques que els demanen uns resultats no sempre concordats amb els objectius, a més de patrocinadors privats conjunturals no massa compromesos amb el model i amb els objectius, i que abandonen la inversió ràpidament perquè no veuen una rendibilitat a curt termini dels recursos invertits.

En el sector institucional, **el model ideal seria el que equilibri els ingressos públics** (necessari sustent per al llarg termini i les despeses de base) **amb una aportació privada de mitjà recorregut** que consideri el patrocini com un projecte empresarial (de màrqueting i de responsabilitat social corporativa) més que no pas com una simple inversió puntual plantejada des de la urgència dels resultats.

Avui res no és fàcil –i possiblement mai no ho serà– en matèria de patrocini. Encara són temps d'austeritat en la inversió publicitària i afligits d'una històrica incapacitat per a afavorir el mecenatge (les lleis sempre es queden en

una simple declaració d'intencions), per la qual cosa cal assumir que la **feina del gestor** (director o gerent) **ha de dedicar-se a aquesta tasca imprescindible** per al sosteniment i la projecció futura del teatre i dels esdeveniments: convèncer des de la coherència dels plantejaments, seduir des dels resultats i afermar el futur a partir de les aliances amb els patrocinadors. Una tasca tan complexa i constant com vital i necessàriament proactiva.

4.2.4. Una correcta contextualització

Un festival, i per extensió un teatre, que no estigui arrelat al seu entorn és un esdeveniment sense vida ni futur. El context, entès com un «entorn físic o de situació (tant si és polític, històric, cultural com de qualsevol altra índole) en el qual es considera un fet», és el que defineix els processos de relació amb el sector i el territori de referència.

Teatre i festival han de néixer per a satisfer les expectatives del sector al qual serveixen (concepte d'utilitat) i per a inserir-se en les necessitats i en les aspiracions culturals del territori on succeeixen.

Per això, no es pot mirar al futur si aquest no serveix clarament i eficientment als interessos de la seva indústria de referència amb una **programació representativa** de tot el que, a cada moment i des de l'òptica dels seus objectius, ofereix el sector de les arts escèniques, tot triant entre els diferents gèneres, formats de producció, mirades narratives i experiències visuals.

Respecte al territori, cal treballar per una **identitat comuna** i una associació de marques amb la ciutat per a generar la màxima complicitat amb els ciutadans i donar impuls i desenvolupament socioeconòmic al territori i al sector de les arts escèniques.

4.2.5. Una intel·ligent gestió de públics

Un assumpte essencial per al disseny d'un esdeveniment (i per a la gestió general d'un teatre) és determinar quin és el **públic de referència**. Podem convocar un públic genèric que gaudeixi amb una programació generalista, diversa, equilibrada en gèneres i formats de producció, o bé, i des d'una major especialització, adreçar-nos a públics concrets amb unes demandes específiques de continguts; unes immenses minories que reforçaran la nostra identitat des de la fidelitat a unes propostes referencials per a elles, o bé adreçant-nos a ambdós al mateix temps.

I aquí sí que no hi ha criteris dominants, res no és millor ni pitjor, sinó simplement diferent. Perquè la nostra realitat és plena de grans esdeveniments amb elevats pressupostos i amplis continguts al costat d'altres que, més interessats a satisfer un públic específic, programen continguts seguint exclusivament va-

lors d'autor, criteris d'indagació i d'avantguarda, i sense una necessitat vital d'atreure grans masses, sinó fent prevaldre la presumible valoració favorable de la crítica i dels mitjans de comunicació.

Però, com cal imaginar, entre tots dos extrems sempre hi ha diferents estacions de pas. Com acostuma a dir el meu admirat amic Guillermo del Toro: «Entre el blanc i el negre hi ha el gris. I dins del gris (i de les seves infinites tonalitats), hi cabem tots». Per això, potser la fórmula més «possibilista» (i fet i fet la més intel·ligent) sigui la que aporti l'equilibri necessari entre totes les coses: **esdeveniments mixts** que, d'una banda, tenen cura d'un públic amb inquietuds quant a continguts, programant el més nou del que s'ha trobat en el procés de selecció, al costat de la presència de propostes més comercials i d'un format més ampli de producció que atreguin un públic més nombrós, tenint cura i potenciant així l'aparador industrial i afavorint la tornada d'imatge de marca de l'esdeveniment (i del seu territori matriu) i la captació de patrocinis (les empreses estudien cada vegada més en els retorns publicitaris el binomi inversió-resultats) per a nodrir així als nostres pressupostos amb prou recursos i segons els nostres objectius. Es tracta de fórmules mixtes que acostumen a satisfer la majoria, però això no deixa de ser una apreciació personal, ja que la decisió final és sempre filla de les dades i de les reflexions de cada gestor, en aquest cas i en tota circumstància.

El públic jove

Aquí m'agradaria fer un incís per a afirmar amb rotunditat que: **El públic jove sí que té criteri i opinió!**

Fa només uns dies, en una jornada dedicada a avaluar possibles accions per a aconseguir nous públics en les arts escèniques, en concret, per a l'òpera, algú sostenia la idea que només caldria canviar les formes de comunicació adaptant-les a la mentalitat i a les preferències dels més joves per a aconseguir-ne l'acostament, ja no la seva fidelitat que, de manera general, es considerava per tots els presents en el fòrum com una cosa pràcticament impossible atesa la urgència en el consum i l'epidèmic de la relació d'aquest col·lectiu amb la cultura. Al meu entendre –i així ho vaig expressar– no estava d'acord ni amb una cosa ni amb l'altra. M'inquieta pensar que el discurs «formatiu» que busca atreure el públic amb afany recaptatori i objectius interessats de finançament de *branding* (marca) sigui diferent en funció de l'edat, la vestimenta i l'actitud dels qui l'emeten. Per a mi, i als efectes que ens ocupen, la finalitat seria la mateixa si el missatge de captació de públic basat en les nostres virtuts i en la venda de com en som d'excel·lents la fes un senyor de cinquanta anys, vestit amb roba de marca clàssica i mitjançant tècniques de màrqueting convencionals, que si prové d'una persona de vint-i-dos anys embotit en roba de color fluor i amb tècniques audiovisuals dinàmiques i transgressores. Al final, estariem avaluant diferents maneres de «vendre», aliens a allò que per a mi és essencial: saber el que els joves volen «comprar». No es tracta de defensar un model caduc, canviant-ho tot perquè, finalment, tot continuï igual, sinó plantejar-nos una altra finalitat radicalment diferent: deixar de formar els joves perquè siguin ells qui ens formin a partir de la seva opinió real; canviar de paradigma per a, deixant a un costat allò que volem vendre, ser sensibles a allò que els joves volen comprar-nos, a allò que ells consideren els seus interessos culturals. Per a això només caldria situar el focus sobre ells, obrir-los casa nostra per a conèixer què volen, per a analitzar-ne les preferències i, un cop conegudes, modificar la nostra programació, ja més prop dels joves, tot esperant-los als nostres espais per a compartir una cultura que suma i que els integra.

Enrique Jardiel Poncela deia que «la joventut és un defecte que es corregeix amb el temps». En puresa, és cert, però no deixa de ser un recurs literari. El temps ens fa canviar d'aspecte i de conviccions, però això no significa, ni molt menys, cap defecte de partida. Estic convençut que cada persona ha de ser protagonista del seu temps, i que aquest és el temps dels més joves. Ells, vosaltres, teniu la raó i els qui, com jo, som en la generació de sortida hem de treballar per a obrir portes i tancar prejudicis. No n'hi ha prou de fonamentar el nostre treball en l'experiència i el coneixement (sempre necessaris i mai

insuficients), perquè si aquestes virtuts no es reguen de contemporaneïtat i de veracitat es tornen rígides i perden flexibilitat fins a quarterar-se.

Aquesta última reflexió, a manera de conclusió i, al mateix temps, de declaració de principis, té una doble finalitat. D'una banda, adreçar un missatge de lògica complicitat a molts dels qui ara llegiu aquestes pàgines, persones joves que potser espereu models i experiències que us ajudin a conèixer més i millor la cultura i el seu exercici professional (tant de bo que aquestes idees us hagin servit per a això), i, de l'altra, posicionar-me davant de la societat en què treballo. Soc una persona a qui agraden els números –ja he dit abans que sempre són amics, fins i tot quan són hostils tenyint-se de vermell deficiària– i també del coneixement empíric, perquè està basat en les dades reals i no en les estimacions o en les sensacions, però també penso que cal reformular cada cert temps els projectes perquè guanyin futur. És per això que aspiro a continuar aprenent dels altres i, especialment, dels més joves, dels protagonistes necessaris d'aquests temps tan moderns com, de vegades, desconcertants.

En aquest sentit, també és molt divulgativa la lectura del llibre *Devaluación continua* del professor Andreu Navarra, en el qual s'analitza la situació actual de l'educació secundària a Espanya i els danys col·laterals que produeixen algunes de les disfuncions estructurals del sistema educatiu:

«Una precarietat vital en bona part de l'alumnat, plans de reforma ridículs, un arsenal pedagògic *bonrotllista* que entronitza la tecnologia i arracona les Humanitats, casos d'absentisme en nens de nou anys que prefereixen quedar-se a casa amb la Play, mares que es neguen a signar les notes dels seus fills perquè no els agraden, professors que reconeixen no saber analitzar una oració composta, alumnes que juguen al futbol amb un llibre com a pilota [...]»

Andreu Navarra (2019). *Devaluación continua*.

Davant d'això (sens dubte una complexa generalització sempre subjecta a infinitat d'admirables excepcions), cal tornar a reivindicar el paper dels **gestors culturals com a persones de ment i oïda ben oberts**, que, des de l'aspiració a un coneixement el més exhaustiu possible de la realitat dels joves (sempre expressada per ells), actuen modificant estatus perversos per a ajudar-los en aquest complicat procés de creixement intel·lectual i emocional, tot buscant fracturar el mur del sistema per a crear un lloc de trobada i d'intercanvi d'opinions.

En aquest sentit, i torno momentàniament al sector audiovisual, valgui l'exemple d'un dels nostres projectes estructurals, **Málaga de Festival (MaF)**, un esdeveniment participatiu que organitzem cada any durant les tres setmanes prèvies al festival de cinema perquè tots els creadors, fonamentalment joves (fugim dels talents ja consolidats i de la reiteració juràssica, del sempre els mateixos en les mateixes coses), ens plantegin activitats de diferent naturalesa, format i intenció amb l'únic requisit que tinguin el cinema com a argument, tant directe com evocat. A partir d'aquí, i respectant-ne sempre l'autoria, els ajudem en aspectes de producció o amb algunes quantitats econòmiques perquè puguin materialitzar els projectes. D'aquesta manera, mitjançant més de cent cinquanta activitats en seixanta espais de tot tipus de la ciutat de Màlaga, podem gaudir de l'enorme talent creatiu dels més joves, expressat des de la veu pròpia i com a indicador real de cap a on hem de caminar en la programació audiovisual del nostre projecte. Cosa que, amb diferències lògiques, dimensions i recursos seria aplicable a les arts escèniques, on també cal destacar en la mateixa línia de treball –demanar als més joves que s'expressin i creïn en un àmbit de màxim respecte institucional– el projecte **Zarza** del Teatre de la Zarzuela, de Madrid, i el projecte **La Nave**, del Teatre Calderón de Valladolid.

Aquests són excel·lents exemples (que us convido a conèixer mitjançant els enllaços) de com avançar respectuosament en aquesta matèria de gestió de nous públics en les arts escèniques.

4.2.6. Programar des del diàleg amb els teus referents

A més del que ja indicava quan em referia a la virtut de la «proximitat» de tot gerent o gestor, que ha de tenir una relació fluida, constant, constructiva i eficient amb els productors i els distribuïdors del sector de referència, també és fonamental visitar i **fomentar el *networking*** a les fires, les trobades i les jornades més importants en l'àmbit nacional. Cada festival i teatre té la seva dimensió i el seus objectius, però, en tots els casos és imprescindible fer-se visible en les trobades d'indústria més importants del sector. Això ens permetrà, d'una banda, descobrir nous continguts i, de l'altra, i no menys important, obrir el diàleg amb institucions, productores, distribuïdores i la resta d'agents del sector que, al cap i a la fi, esdevindran subministradors necessaris dels nostres continguts.

En això, com en moltes altres facetes de la creació i de la vida, per a «ser» hem d'«estar» entre els nostres iguals i entendre que les nostres gestions en aquests esdeveniments de referència i les seves corresponents (i mesurades) despeses de viatge i d'allotjament són una inversió necessària per a aconseguir els nostres objectius estratègics.

4.2.7. Un treball d'equip

Finalment, és fonamental dotar-se d'un equip humà (que variarà en funció de la dimensió de cada esdeveniment i de cada teatre) que, des del comitè de direcció fins a la coordinació de producció, i passant pels suports, la gestió de convidats, la premsa i la resta de persones, posin en la feina molt més que una simple relació professional i aportin il·lusió als projectes de ciutat i de sector. Perquè sempre, i avui més que mai, aquest és un treball d'equip.

En definitiva, partint de la màxima socràtica de «només sé que no sé res», i perquè vull seguir aprenent cada dia de tots i de cadascun, us he exposat aquestes línies, a manera de reflexió i de models pràctics, perquè, cadascun de vosaltres, lectors interessats, les estúdieu, valoreu, dinamiteu o, generosament, assumiu, encara que només sigui en una mínima part. I si aquest últim fos el cas, que us serveixin per a crear el vostre criteri propi, mirada, acció i intenció. Després, si sou tan amables, m'ho podeu fer saber per a continuar aprenent.

Annexos

Annex 1. Centre de producció i exhibició de les arts escèniques. Argumentari Factoría Echegaray

En els últims anys hem assistit a una transformació de gran importància en el panorama de les arts escèniques, una transformació que s'assembla a un canvi de model, tant en la producció com en l'exhibició d'espectacles i de tendències de públic.

En el pla general, la **crisi econòmica** ha condicionat negativament tant l'oferta com la demanda. En primer lloc, cada vegada és més difícil i arriscat produir i exhibir espectacles, sobretot si parlem de produccions de mitjà o de gran format. Els grans elencs, les escenografies ambiciosos o complexes, han donat pas a petits muntatges.

En el cas de la demanda per part dels consumidors d'espectacles, l'assistència als esdeveniments culturals ha disminuït considerablement al disposar de molta menys renda per a activitats d'oci o de cultura. Els espectadors han aparcat la seva «curiositat» i només van a allò conegut. Aquest fet influeix directament en què la caiguda de la contractació d'espectacles hagi estat notable. La capacitat de risc, tot comptat, s'ha vist mutilada en tots dos costats de la cadena.

En el pla local, en els últims anys hem assistit a una més que interessant proliferació d'iniciatives escèniques. S'han obert o condicionat nous espais d'exhibició, s'han introduït noves maneres, amb representacions en llocs inusuals, han proliferat el microteatre i el teatre de gènere (musicals, per exemple), abunden les noves companyies, s'estrenen amb regularitat obres de dramaturgs o de coreògrafs locals, etc. No obstant això, tant la producció com l'exhibició no tenen encara una vertebració consistent. La xarxa encara està per fer.

Una de les raons de la inestabilitat del panorama escènic és la **feblesa dels públics**. Excepte honroses excepcions, no se n'ha treballat la fidelització ni l'esperit crític i participatiu. Algunes iniciatives recents (musicals o produccions locals exhibides amb més continuïtat) demostren que és rendible i beneficiós un canvi en l'estratègia d'exhibició.

Tot comptat, la realitat actual ens obliga a reinventar-nos, a fidelitzar els públics existents, a buscar nous espectadors que ens permetin dinamitzar el teixit cultural, a rendibilitzar els recursos des d'una línia de rigor i d'austeritat i a donar un servei públic cultural d'alta qualitat.

Objectius

1) Desenvolupar i consolidar un espai que, tenint com a objectiu la producció d'espectacles propis, així com la programació i l'exhibició d'altres aliens, impliqui, també, la integració de diferents branques paral·leles que enriqueixin i completin aquest propòsit essencial.

2) Establir un punt de trobada de creadors en el qual prevalgui la qualitat tècnica i artística, i on es fomenti l'intercanvi de produccions amb altres centres nacionals o estrangers.

3) Treballar en el llarg termini per a canviar les tendències de producció i d'exhibició (consolidar l'estabilitat en la cartellera), tot tractant el fet teatral o coreogràfic en conjunt (assajos, disseny, escenografia, difusió i promoció, direcció, etc.).

Finalitats

1) **Crear públics.** En lloc d'espectadors passius, pretenem arribar a ciutadans actius i culturalment participatius. La creació de públics és fonamental per a generar riquesa cultural a llarg termini; per a això, cal crear de manera continuada un vincle molt directe del fet teatral amb l'espectador.

En aquest sentit, també és crucial un **canvi d'estratègia en la comunicació amb el públic** i fomentar la interacció a les xarxes socials i amb recursos audiovisuals, així com la creació de plataformes d'implicació ciutadana i de públic participant per mitjà de clubs d'espectadors, sessions guiades a l'espai escènic, etc.; totes les activitats que facin que els possibles espectadors considerin seu l'espai.

2) **Enfortir el teixit escènic.** La producció d'espectacles escènics a Factoria Echegaray i la seva posterior programació i intercanvis amb altres centres contribuirà a la cohesió del teixit professional. Dramaturgs, directors, intèrprets, escenògrafs o coreògrafs coincidirán en el «laboratori» de l'espai escènic municipal.

El teixit escènic també s'enfortirà amb diferents iniciatives formatives (tallers i classes magistrals), coproduccions i activitats especials que aconseguiran que Factoria Echegaray sigui un centre viu i en constant moviment. Un punt de trobada per a la creació que instauri la connexió entre els creadors i el públic.

Funcionament i activitats

Factoría Echegaray =
Producció + Exhibició + Formació + Intercanvi + Difusió

a) Equip tècnic. Factoría Echegaray comptarà amb un equip de persones amb dedicació exclusiva (cap tècnic, personal d'il·luminació, tramoia, so, personal de sala, etc.). En un futur s'estudiarà la possibilitat que el personal tècnic pertanyent a la plantilla del Teatre Cervantes pugui tenir el suport d'estudiants de disciplines tècniques d'arts escèniques en pràctiques.

b) Centre de producció. Directors d'escena, intèrprets, dramaturgs, escenògrafs o coreògrafs recalaran en el Teatre Echegaray per a desenvolupar les seves produccions. Factoría Echegaray acollirà tot el procés de muntatge: disseny, preparació, assajos, exhibició, promoció, difusió, comercialització, etc.

c) Centre d'exhibició. Les produccions s'exhibiran al Teatre Echegaray durant dues setmanes. Aquesta permanència en la cartellera ens permetrà una òptima difusió (boca-orella, crítica especialitzada, etc.) i possibilitarà, així mateix, el contacte amb programadors i distribuïdors per a la posterior comercialització i distribució de l'espectacle.

d) Centre de formació. Paral·lelament als muntatges es podran fer diferents activitats formatives:

- **Formació.** Serà contínua en professions i oficis escènics sota la modalitat de tallers, classes magistrals, ponències, cursos, conferències, invitació a persones de reconegut prestigi, etc., adreçats a propiciar la formació integral dels qui vulguin practicar una disciplina artística i a estudiants en pràctiques d'arts escèniques.
- **Intercanvis.** Es fomentarà l'intercanvi de produccions amb altres centres nacionals o estrangers, així com les coproduccions amb altres centres dramàtics, teatres o companyies.
- **Difusió.** El concepte de Factoría Echegaray com a centre viu de producció, exhibició, formació o intercanvi implica un estret contacte amb la professió, els diferents públics i les institucions. Es crearà un model de treball que inclogui des de la cartelleria fins a la relació amb els mitjans de comunicació i la utilització de les xarxes socials com a eina imprescindible avui dia. En aquesta tasca de difusió es donarà una atenció especial a:
 - **L'audiovisual.** Enregistrament i edició dels espectacles o dels seus processos de creació per a la posterior divulgació en televisions (mitjançant acords amb emissores locals en un primer moment), YouTube, Vimeo i altres canals.

- **La documentació.** Un centre de documentació mantindrà una memòria gràfica, sonora i visual de les iniciatives desenvolupades a Factoria Echegaray.
- **Les xarxes socials.** Facebook, Twitter i altres canals i xarxes serviran de fil directe amb el públic i els professionals.

e) **Altres activitats.** A més de les produccions i de les coproduccions, els tallers i altres activitats formatives, Factoria Echegaray programarà:

- Entrevistes a actors, dramaturgs, coreògrafs, ballarins, directors, dinamitzades i conduïdes per un periodista o expert, i dutes a terme davant del públic i enregistrades per a la posterior exhibició en televisions o xarxes socials.
- Cicles o projectes monogràfics que podran ser sobre un autor, un context històric, un gènere o un estil, una escola, etc.

f) **Col·laboracions.** Factoria Echegaray serà un centre obert a la cooperació amb diferents institucions relacionades amb les arts escèniques: la universitat, els centres públics i privats d'arts escèniques, els conservatoris de dansa i de música, l'escola de circ, etc.

Annex 2. Procediment de producció pròpia. Companyies malaguenyes. Temporada 2019-2020

Núm. màxim d'espectacles per a produir	8
Núm. de funcions per espectacle	12
Inversió màxima Factoria Echegaray (Teatro Cervantes de Málaga, S. A.) per espectacle	25.000 €

Es farà una convocatòria pública per a la recepció de projectes d'acord amb el següent cronograma:

Termini de presentació de projectes	15 febrer-1 d'abril de 2019
Període de valoració del comitè de selecció	2 abril-15 maig 2019
Publicació de seleccionats i de dates de programació	Segona quinzena de maig

El comitè de selecció estarà format per:

- Tres representants del sector de les arts escèniques de Màlaga.
- Un representant del col·lectiu TEMA (associació que aglutina els treballadors de les arts escèniques a Màlaga).

- El director de producció dels teatres Cervantes i Echegaray.
- El president, director o gerent dels teatres Cervantes i Echegaray (amb vot de qualitat en cas d'empat en el procés de selecció dels projectes).

No obstant això, s'intentarà que els projectes se seleccionin per unanimitat del comitè.

Fases de producció	
Preparació del text per part dels intèrprets (no retribuïble)	1 mes
Assajos (retribuïts) + Producció espectacle	1 mes
Funcions (retribuïdes)	12 dies

Es contractaran els següents professionals amb les retribucions que s'indiquen:

Intèrprets	Núm. màxim	5
	Contractació laboral	
	Retribució mensual	1.500 € bruts
	Alta a la Seguretat Social a càrrec del Teatre Cervantes	
	Període de contractació	1,5 mesos
Direcció	Contractació mercantil o laboral	
	Retribució total	3.000 € bruts
	Període de contractació	Per projecte

Una cop acabats els dotze dies de representació al Teatre Echegaray s'oferirà als responsables de cada projecte la possibilitat de seguir representant l'espectacle mitjançant una sèrie d'acords amb espais interessats en l'exhibició en xarxa de les produccions de la Factoria Echegaray.

Totes les condicions anteriorment expressades per al procés de producció d'aquests espectacles quedaran regulades pel corresponent **contracte administratiu** que les parts hauran de subscriure.

Amb aquesta finalitat, la Factoria durà a terme les gestions corresponents amb les següents institucions:

- Àrea de Cultura i Educació de l'Excel·lentíssim Ajuntament de Màlaga mitjançant la xarxa de sales integrades al programa Teatro en tu Zona.

- Excel·lentíssima Diputació de Màlaga mitjançant la xarxa d'espais escènics de la província de Màlaga.
- Ajuntaments de la província de Màlaga mitjançant els seus espais escènics.
- Ajuntaments d'altres províncies mitjançant els seus espais escènics.
- Sales d'exhibició nacionals com a espectacles per a la difusió entre programadors i distribuïdors.

En tots aquests espectacles en xarxa s'establirà una relació contractual entre els responsables de cada projecte (la companyia) i els indicats espais escènics, amb els següents **condicionants**:

- En qualsevol suport o comunicació pública dels espectacles s'inclourà el logo de Factoría Echegaray com a productor.
- A l'efecte d'arxiu i de documentació, s'enviarà a Factoría Echegaray un exemplar de cada suport realitzat.

En definitiva, aquest projecte aposta per un centre dedicat a la formació, creació, difusió i exhibició de les arts escèniques i, alhora, dinamitzador i d'assessorament, amb l'objectiu global de servei públic i la precisió de ser un centre impulsor de cultura que aportï les bases imprescindibles per al desenvolupament d'una activitat que beneficiï tots els ciutadans.

Generar riquesa cultural és sempre una inversió a llarg termini, una inversió de futur que dona fruits sòlids i duradors que transcendeixen el terreny cultural per a estendre's en un arc que va des de l'educació fins al turisme i, potser encara més important, que crea una dinàmica d'autoestima que reverteix positivament en la vida de la ciutat.

Annex 3. Nota de balanç de Factoría Echegaray – Temporada 2018-2019

«Factoría Echegaray, un dels projectes nuclears dels teatres municipals, va continuar en la Temporada 2018-19 potenciant el teixit escènic local i buscant noves mirades. Un total de 6.871 places es van ocupar per a veure alguna de les vuit noves produccions de la tercera temporada, que va començar amb la coreografia d'Ana Rando *Azul Prusia azul Berlín*, que també va obrir el Ciclo de Danza 2018. Durant la tardor del 2018 es van exhibir al Teatre Echegaray el musical *Un muerto con suerte*, segona coproducció de Factoría Echegaray amb l'Escuela Superior de Arte Dramático dins de la branca Factoría Formación, i *Mira cómo te olvido*, d'Antonio Álamo. Ja el 2019 es van produir i es van representar unes altres cinc peces de nova creació: *Mitad del mundo*, un premiat text de Pablo Díaz Morilla dirigit per Fran Perea; *La tormenta perfecta*, obra de la dramaturga castellanomanxega Marta Torres; *Mi querida Mori*, del malaurat autor malagueny Nacho Albert i dirigida per Paco Bernal; el text de la també malaguenya Marta Dorao, *Múltiple*, que va compondre en escena Julio Fraga; i *Inestables*, creació de Carlos Zamarriego dirigida per l'autor mateix.»

Extracte de la nota de balanç de Factoría Echegaray de la temporada 2018-2019.

Annex 4. Nota de balanç del 36è. Festival de Teatre de Màlaga (2019)

«El 36è. Festival de Teatre va collir la millor dada d'assistència de la seva història. L'edició, que va lliurar el primer Premi Màlaga de Teatro a Concha Velasco, va tancar amb 34.014 espectadors en noranta-una funcions de quaranta-tres obres, una dada que va superar en més d'un 30% la del 31è. Festival, que tenia l'anterior marca en 25.930 persones. El públic va donar suport amb la seva presència tant als grans muntatges en gira com a les set estrenes absolutes de la convocatòria, entre ells el celebrat *Espejismo* d'El Espejo Negro. Entre altres obres, van esgotar el paper la comèdia-thriller *Quién es el señor Schmitt?*, el passí de *Juntos* de Kiti Mánver i Gorka Oxoà, les cinc sessions del *Carmina Burana* revisades per La Fura dels Baus, el *Rojo* en el qual Juan Echanove es convertia en Mark Rothko, o alguns dels divertits enterraments de la Cubana a *Adiós Arturo*. Les dades relatives constaten el bon comportament en taquilla: la taxa mitjana d'ocupació es va disparar fins al 79,3% en aquesta trenta-sis edició, que va rebre entre altres a Josep Maria Flotats i a Pere Ponce a *Voltaire/Rousseau*, Rafael Álvarez "El Brujo" amb el seu monòleg *La luz oscura*, José Sacristán a l'esquinçador cant d'amor pòstum de *Señora de rojo sobre fondo gris*, Aitana Sánchez-Gijón i Roberto Enríquez a *La vuelta de Nora*, Josep Maria Pou a *Moby Dick*, José Luis Gómez amb dues produccions del Teatre de La Abadía, o muntatges tan rodons com *El rey Lear* de Atalaya i la lloada proposta escènica de *Lehman Trilogy*.»

Extracte de la nota de balanç del 36è. Festival de Teatre de Màlaga (gener-febrer del 2019).

