

# La gestió a les arts en viu

Paola Marugán Ricart

PID\_00173307



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

## Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Àmbits de les arts en viu.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Processos de creació i experimentació escènica.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Estructures de desenvolupament dels processos: centres de creació, residències i laboratoris.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Estructures de producció: companyies artístiques, centres públics, centres independents i empreses productores.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Elements clau per al desenvolupament d'una producció escènica.....</b>	<b>15</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>19</b>



## Introducció

Com s'ha vist en el primer mòdul, les pràctiques artístiques relacionades amb el treball de cos i el moviment són molt antigues. Al llarg de la història, la terminologia per a referir-se a la dansa, el teatre, l'òpera i, més recentment, el *performance* canvia, però la necessitat de crear per mitjà del cos –en tant que subjecte i objecte– roman en el temps.

El tret diferenciador de les tradicionals arts escèniques és l'experiència en viu, com quelcom únic i irrepetible. El fet artístic es presenta a un espai escènic, davant d'un públic que vol gaudir de l'espectacle de manera passiva.

Les anomenades *arts en viu* són un conjunt de pràctiques efímeres que per la seva naturalesa viva estan en constant procés de reformulació. Aquestes pràctiques es desenvolupen mitjançant processos de recerca, oberts i infinits.

Les presentacions públiques es fan a diferents espais on la relació amb el públic es transforma. Es trenca amb el paper de l'espectador passiu de les arts escèniques, i s'estableix una nova relació en què els límits entre el fet artístic i el públic resten difusos.

Ara més que mai és necessari reivindicar el valor intrínsec de la cultura i també la funció social que les arts en viu tenen a la societat. Aquestes pràctiques artístiques són una via de transmissió de valors (cooperació, solidaritat) que contribueixen al desenvolupament personal dels ciutadans; fomenten la crítica i reflexió sobre la identitat i l'entorn; generen espais de diàleg on compartir informació i coneixement immaterial, i en general, cohesiona els diferents segments de la societat.

Dintre d'aquest marc, la gestió de les arts en viu esdevé una tasca complexa pels diferents factors i agents que el gestor ha de tenir en compte en les seves pràctiques diàries.

En aquest mòdul, s'estudien els elements de la cadena de valor, s'aprofundeix en la creació i la producció, i també les estructures relacionades amb aquests dos àmbits.

### Vegeu també

Trobareu més informació sobre els diferents espais a les presentacions públiques al mòdul "Espais de representació".



## 1. Àmbits de les arts en viu

Els àmbits que formen la cadena de valor de les arts en viu són la **creació**, la **producció**, l'**exhibició** i la **difusió**. La combinació d'aquestes esferes és el que fa possible la realitat dels projectes.

Tot i que cada àmbit té les seves especificitats es pot dir que la producció, la difusió i algunes funcions adreçades a l'exhibició conviuen dins del que s'anomena *gestió*.

Per tant, parlar de **gestió** és parlar d'aquelles funcions relacionades amb la difusió i la comunicació, les polítiques de preus, la gestió de recursos i les fonts de finançament.

L'objectiu per a portar a terme una bona gestió d'un projecte artístic (un equipament, una companyia, una activitat efímera, etc.) és disminuir la distància entre les persones que planifiquen i aquelles que prenen decisions sobre el terreny –per a no perdre la perspectiva global del projecte.

Per a assolir aquest objectiu, s'han de tenir en compte alguns funcionaments interns en l'àmbit general:

- Especialment en la gestió d'equipaments, s'ha de tenir la consciència de servei públic. Tot i que la gestió sigui privada sempre va dirigida cap als ciutadans.
- Definir les tasques de cada membre de l'equip per a treballar amb consciència de grup, des del respecte.
- Treballar des d'estructures horitzontals permet que la comunicació sigui més fàcil, fluida i directa.
- L'equip ha de ser flexible i s'ha d'adaptar a les necessitats de cada circumstància.
- El rigor en la gestió pressupostària és una de les claus per a la viabilitat de qualsevol projecte.

- Finalment, l'avaluació i la millora constant dels resultats i procediments que s'estan portant a terme, per a anar donant resposta a les possibles irregularitats de manera ràpida i eficaç.

Al llarg del curs, s'anirà aprofundint en tots aquests punts relatius a la gestió de les arts en viu.



## 2. Processos de creació i experimentació escènica

Les lògiques per les quals es regeix el mercat actual i els ritmes institucionals afecten directament la creació artística contemporània. El creador necessita treballar en un context en què pugui fer recerca, provar, dubtar i fer-se preguntes, és a dir, un espai d'experimentació lliure de pressió.

La visió mercantilista de l'art entén la creació i les pràctiques artístiques des d'economies de l'objecte, les quals són fàcilment recognoscibles, tancades i finites per a presentar-les al mercat, vendre-les i quantificar-ne els resultats.

I és justament aquí on es produeixen les friccions. Fer recerca cultural, i més concretament parlar d'experimentació escènica, és referir-se a l'àmbit del simbòlic. Malauradament, no hi ha indicadors socials i culturals per a valorar la repercussió que tenen aquestes pràctiques en la societat.

Les pràctiques artístiques contemporànies es presenten com a processos oberts per a treballar des de la "prova-error". Aquests processos són vius, dinàmics i canviant, per tant, les presentacions públiques formen part de les mateixes fases del procés, el qual s'estén en el temps de manera infinita.

D'aquesta manera, és necessari generar aquests espais de possibilitat on els creadors puguin treballar a llarg termini segons les dinàmiques de laboratori. Per això, és necessari crear contextos de relació, intercanvi i de negociació.

A l'àmbit nacional hi ha molt pocs espais d'experimentació i recerca escènica. A Catalunya hi ha La Porta, el Media Estruch i La Caldera.

### 3. Estructures de desenvolupament dels processos: centres de creació, residències i laboratoris

Les estructures de suport a la creació són els anomenats *centres de creació*, les *residències artístiques* i els *laboratoris d'experimentació*.

Els **centres de creació** són estructures destinades a estimular la creació, que faciliten als creadors els recursos necessaris per a la recerca i el desenvolupament de les seves idees.

Aquests centres donen suport a la creació local per mitjà dels seus programes de residència i ajuts econòmics, generen infraestructures per al treball en xarxa i també possibilitats de visibilitat i difusió d'aquestes creacions.

A més a més, esdevenen espais de trobada entre els creadors, els artistes i el públic en general. Per mitjà dels seus programes de formació, fomenten l'interès en la cultura –creant hàbits– i generen nous públics per al futur de les arts en viu.

D'altra banda, les **residències artístiques** són una oportunitat perquè els artistes puguin desenvolupar les seves idees, i així fer recerca fora del seu espai habitual de treball.

Però no només és una oportunitat per als artistes sinó també per als mateixos centres –perquè sense projectes perden el sentit–. Així es pot dir que es dona una necessitat mútua de convivència.

Els centres no han de viure aliens a la realitat social, artística i cultural del moment perquè si ho fan esdevenen antics museus que funcionen amb fórmules del passat ancorades en el temps.

D'aquesta manera, les residències artístiques són espais per a l'experimentació en condicions substancialment diferents de les habituals, on es crea un diàleg entre el creador i el mateix espai. En sentit ample, es pot dir que es crea una comunicació entre el creador, l'espai, la societat i, fins i tot, la regió.

Per tant, alguns dels elements clau d'aquests programes són la relació amb el territori, el context cultural local i la convivència amb altres artistes en residència. Ruiz Horta explica en una entrevista que el millor moment d'aquests programes és l'hora de dinar –el punt de trobada per a l'intercanvi d'idees amb altres companys.

Amb els programes de residència, els creadors gaudeixen d'un espai per a treballar, temps per a investigar i recursos materials per a experimentar. Als països del nord d'Europa, els centres de creació ofereixen la possibilitat de treballar amb un acompanyant en el procés de creació, durant el període de residència.

Sobre la figura de l'acompanyant, hi ha molt poc material escrit perquè no hi ha una metodologia exacta. De fet, hi ha tantes maneres de fer com persones, projectes i necessitats. Però en general cal destacar que una possible "no-metodologia" és la d'acompanyar els processos de creació de manera continuada, per mitjà de preguntes, de l'intercanvi de coneixement, d'un continu *feedback*, i establir així, una relació íntima entre el creador i l'acompanyant.

Els **laboratoris**, coneguts internacionalment com a *work places*, són centres de creació i experimentació artística, els quals ofereixen als creadors un espai per a l'experimentació –per a fer-se preguntes, per a equivocar-se– i en general, per a la recerca del seu projecte.

Aquests espais també funcionen com a productors però generalment no demanen com a contrapartida una presentació oberta al públic, perquè, de fet, no acostumen a tenir un espai adient per a aquest tipus de presentacions.

Aquestes estructures depenen en la seva totalitat de finançament públic, motiu pel qual no ofereixen partides econòmiques, ni tenen gaires recursos materials.

Un exemple de laboratori és el Metal Culture al Regne Unit. Metal Culture són espais dirigits a creadors i pensadors on poden desenvolupar les seves idees i experimentar amb noves metodologies de treball. Per mitjà del seu programa artístic, pretenen reflexionar sobre el rol de l'artista a la societat actual.

Els darrers anys, la Xarxa ha esdevingut un espai d'experimentació des d'on els creadors obren els processos de creació, comparteixen la informació i reben els *inputs* dels usuaris que els segueixen.

Els webs 2.0 són espais de generació de coneixement que fomenten el treball cooperatiu a distància i permeten la publicació a escala mundial de qualsevol mena de contingut (vídeos, imatges, textos i material d'àudio).

### Ruiz Horta

Director d'O espaço de tempo, un dels centres de creació referents de Portugal.

### Lectura recomanada

André Lepecki (2010). "No estamos listos para el dramaturgo: Algunas notas sobre la dramaturgia de la danza". *Repensar la dramaturgia - Enrancia y transformación*. Publicat pel Centro Párraga i el CEN-DEAC.

D'aquesta manera, es pot entendre la Xarxa com un laboratori digital obert al món. Teatron és un exemple d'aquesta mena de laboratoris: al web hi ha un espai anomenat *Blogs en procés* on els creadors mostren els seus processos de treball.

## 4. Estructures de producció: companyies artístiques, centres públics, centres independents i empreses productores

El concepte **producció** a les arts en viu té diferents significats. Bàsicament, fa referència a:

- Producció com l'activitat de generar continguts creatius i discursius.
- Producció (executiva) com el conjunt d'activitats dirigides a la presentació d'un treball escènic, des del disseny del projecte fins a l'estrena i la seva explotació.
- Producció com a via de suport per a la creació i el desenvolupament d'un projecte. Aquest suport es produeix en forma de partida econòmica, de cessió d'espais, d'RH, de gestió de gires, etc.

Per a parlar de les **estructures de producció**, s'ha d'atendre al segon significat de "producció", és a dir, com a conjunt d'accions que possibiliten que una producció surti a la llum.

Les **companyies artístiques** de gran format acostumen a fer-se responsables de les tasques relatives a la part tècnica i l'administració del projecte. Amb la implantació de les polítiques culturals públiques, aquestes companyies reben subvencions per als seus projectes artístics i per al manteniment de la infraestructura.

Si una companyia té un espai propi adient pot arribar a esdevenir un centre de creació i un espai de residència per a altres companyies. Fins i tot hi ha casos en què l'espai esdevé un centre de desenvolupament de joves creadors.

Si, a més, el centre disposa d'un espai per a acollir públic es converteix en un "teatre" de producció –com per exemple, l'Espai Erre de la companyia de dansa Erre que Erre i La Poderosa del col·lectiu Las Santas a Barcelona, o la companyia Toneelschuur al teatre que porta el mateix nom, a Holanda.

D'altra banda, un teatre pot convidar una companyia a ocupar el seu espai durant un temps, i així mantenir-ne l'estructura, cedir-li l'espai i programar les seves produccions. Aquest és el cas de la companyia Sol Picó o Marta Carrasco al Teatre Nacional de Catalunya (TNC) o Cesc Gelabert al Teatre Lliure.

També es dona el cas d'una companyia que crea una escola amb l'objectiu de perpetuar el seu llegat artístic, com va fer l'Anne Teresa De Keersmaecker de la companyia Rosas, a Brussel·les a l'escola P.A.R.T.S.

Els **centres públics** depenen directament d'una administració pública –local, estatal o mixta–, la qual s'encarrega d'escollir el/la director/a artístic/a i l'equip de gestió (tècnics, producció, comunicació), i dotar el centre de la infraestructura necessària per a portar a terme les produccions.

Gran part d'aquest tipus de centres acostumen a tenir una companyia pròpia i un espai d'exhibició per a presentar una o diverses peces durant la temporada. Aquests centres són els centres coreogràfics o dramàtics.

D'altra banda, els **centres independents** són estructures privades –no depenen de l'Administració pública– sense ànim de lucre que promouen produccions artístiques i produeixen treballs de diferents creadors independents sense cap interès econòmic.

És important tenir en compte la diferència entre el productor independent orientat cap a la creació i el productor comercial que funciona segons lògiques industrials, amb l'objectiu d'obtenir beneficis propis.

A Europa, el model de finançament dels centres de producció independent acostuma a ser mixt, és a dir, reben una part de finançament públic, una altra de fundacions privades i també de recursos propis.

Les **empreses productores** són empreses culturals dedicades a la producció i comercialització de productes relacionats amb les arts en viu. Aquestes empreses funcionen com a models de negoci privats dintre de les anomenades *indústries culturals*.

Són empreses que acostumen a produir companyies comercials amb l'objectiu de treure benefici econòmic. El cas més paradigmàtic a l'Estat espanyol és el Grup Focus, el qual no només fa producció teatral sinó també creacions pròpies, gestionen diferents teatres a Barcelona i a Madrid, ofereixen prestació de serveis tècnics, de comunicació i fins i tot gestionen drets d'autor.

A petita escala, a Barcelona, hi ha empreses com M.O.M, que treballen en la producció i distribució de creadors de l'escena contemporània. Tot i que és un model de negoci privat, parteixen de les complicitats entre el productor i els creadors, i comparteixen estructura empresarial entre els artistes per a fomentar la distribució i difusió del treball dels joves creadors.

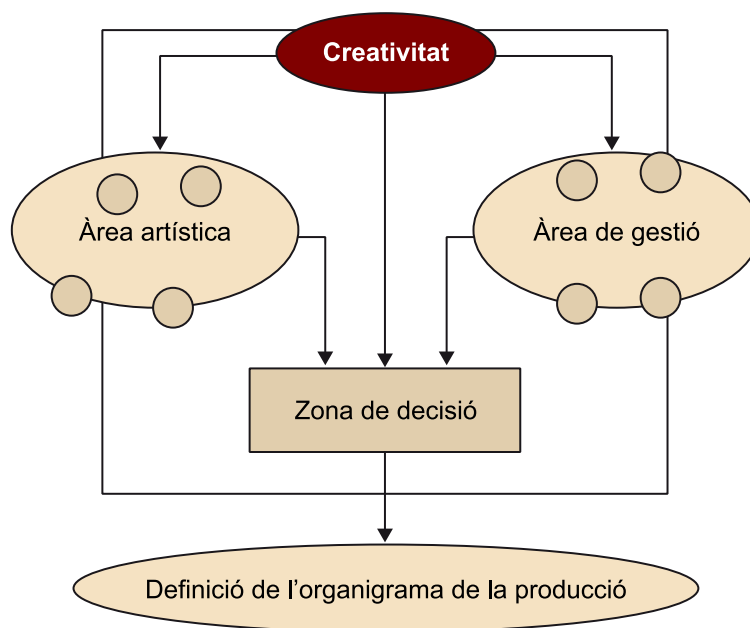
A Europa, funcionen les empreses anomenades *cases de producció* les quals ofereixen els serveis del "pre" i el "post", és a dir, la producció, la promoció i la venda. Una de les més conegudes és l'empresa belga Margarita Production.

## 5. Elements clau per al desenvolupament d'una producció escènica

El desenvolupament d'una producció escènica requereix un coneixement específic i cada vegada més especialitzat, el qual bàsicament s'assoleix mitjançant l'experiència. Els models de gestió estan canviant constantment i el gestor s'ha d'adaptar a les necessitats de cada projecte.

Les arts en viu són activitats productives artesanals que requereixen processos llargs de concreció i desenvolupament, sotmeses a molts canvis respecte de la idea inicial.

En general, les pràctiques artístiques són molt divergents. No és el mateix gestionar un projecte de dansa, de teatre o de música, un festival, un teatre o una companyia. La línia que divideix el procés creatiu del procés de producció és difusa i, per tant, difícil de definir. D'aquesta manera, és important que la comunicació entre els diferents membres de l'equip sigui horitzontal i transparent.



Gestió d'una producció escènica

Els equips estan formats pel director artístic, director de l'equipament, programadors, gerents, productors executius, cap tècnic i personal de comunicació.

Per a treballar en equip, és necessari un bon flux d'informació com a eina bàsica per a l'èxit d'una producció. Tant el productor executiu com el cap tècnic són les dues figures imprescindibles per a resoldre gran part dels problemes funcionals.

La tècnica no és l'objectiu final sinó que és un conjunt d'eines al servei de la creació. Per tant, el productor executiu ha de tenir tota la informació necessària per a dur a terme una correcta negociació amb els responsables tècnics.

Les decisions acostumen a no ser fàcils perquè s'han de conjugar des de diferents paràmetres, s'han d'entendre les peculiaritats de cada especialitat (amb molta empatia) i veure de quina manera treballa cada equip.

El productor executiu ha de prendre decisions que impliquen tot l'equip: intèrprets, tècnics i fins i tot el públic. És necessari que faci un seguiment constant en l'àmbit tècnic en l'explotació de les produccions. Sovint, hi ha tensions entre les necessitats artístiques i la realitat economicotècnica.

Davant d'aquestes tensions, les postures intransigents no ajuden. Per tant, treballar amb empatia i respecte és determinant. El productor executiu no ha de trepitjar la parcel·la del director tècnic (bàsicament perquè el coneixement que té és un altre), i n'ha de respectar les decisions.

D'altra banda, hi ha la possibilitat de subcontractar una empresa que porti la part tècnica. Abans de prendre cap decisió, s'han de valorar els paràmetres generals de treball: si el nombre de tècnics que proposen és l'adequat segons les característiques de la producció, si el personal és qualificat, si el temps de muntatge és correcte, els criteris econòmics..., és recomanable contactar amb diferents empreses per a comparar.

El document en què queden reflectides les necessitats tècniques (material tècnic, RH, horaris, etc.) de cada producció és la **fitxa tècnica**. Aquest document és el fil conductor entre els tècnics i el productor executiu.

També es important que la fitxa tècnica especifiqui els procediments de seguretat del personal que treballa perquè tot l'equip conegui la normativa i es compleixi.

Hi ha diferents modalitats de fitxes tècniques:

- La fitxa tècnica prèvia amb les condicions d'explotació en la fase del disseny de la producció.
- La fitxa tècnica per a una funció o una gira (amb la informació relativa a hotels, càterings, etc.).
- La fitxa tècnica d'un espai d'exhibició: sala, teatre, auditori.

#### Lectura recomanada

La normativa per a les produccions en espais públics:  
[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/rd2816-1982.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd2816-1982.html)



- La fitxa tècnica per a un espai públic o efímer, en què s'ha de dotar de tota la infraestructura.

Una de les claus de l'èxit és constituir un equip de tècnics professionals, que treballin amb eficàcia –per a estalviar hores de muntatge i desmuntatge–, amb capacitat per a valorar correctament les inversions en material –estalviar tot allò superflu–, aprofitar correctament els equipaments tècnics i treballar amb molta complicitat.

Per a concloure, és necessari:

- Definir correctament els llocs de treball.
- Seleccionar el personal adient segons les necessitats de la producció.
- Considerar l'equip tècnic com un element molt important en l'organització de les tasques, mantenir-lo informat de tot allò que l'afecta directament i indirectament.
- Respectar les decisions del responsable tècnic i no interferir-hi (especialment en públic).

S'adjunta la documentació pràctica relativa a les tasques de producció:

- El model de pressupost per un projecte escènic.
- El model de contracte d'una companyia.
- Fitxa tècnica d'una companyia i d'un teatre.
- Un exemple del full de ruta amb tota la informació pràctica que la companyia necessita per a un bolo.



## **Bibliografia**

### **Webs d'interès**

#### **Centres de creació i residències artístiques**

<http://www.mataderomadrid.org>

<http://www.villette.com/a-propos-du-parc/soutenir-la-creation/>

<http://www.artsadmin.co.uk/>

#### **Laboratoris**

<http://www.lestruch.cat/nauestruch/>

<http://www.metalculture.com/>

<http://www.wpzimmer.be/>

<http://www.oespacodotempo.pt/pt/>

#### **Centres de producció-companyies**

<http://www.espierre.net/>

<http://www.lapoderosa.es/>

<http://www.toneelschuur.nl/>

<http://www.rosas.be/>

#### **Centres de producció-centres públics**

<http://www.centrocoreografico.org/ccg/>

<http://cdn.mcu.es/>

<http://www.ccn-roubaix.com/splashscreen.php>

<http://www.mathildemonnier.com/>

#### **Centres de producció-centres independents**

<http://www.chocolatefactorytheater.org/home.html>

<http://hetveemtheater.nl/website/index.php/nl/frontend>

#### **Empreses productores**

<http://www.grupfocus.cat/>

<http://www.martaoliveres.com/>

<http://www.margaritaproduction.be/>

<http://www.mokum.be/en/index.html>

