

PROJECTE FINAL **MÀSTER** EN GESTIÓ CULTURAL

Alumne: JORDI SÁNCHEZ ROBLES

Tutor: PEPE ZAPATA

Curs 2011 – 12



"L'atmosfera és la ideologia"

Anatoli Vasiliev

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ I JUSTIFICACIÓ PERSONAL -----	5
2. AGRAÏMENTS -----	7
3. METODOLOGIA -----	8
4. MARC TEÒRIC -----	10
4.1. El sector teatral a Barcelona -----	10
4.1.1. Anàlisi de dades -----	10
4.1.2. Models de Teatre -----	14
4.1.2.1. Teatres Públics -----	16
4.1.2.2. Concessions públiques -----	16
4.1.2.3. Fàbriques de Creació -----	17
4.1.2.4. Sales Alternatives -----	18
4.1.2.5. Teatres Privats -----	20
4.1.2.6. Conclusions sobre els models de Teatre -----	22
4.1.3. DAFO sectorial -----	26
4.1.4. Conclusions -----	27
4.2. Experiències referents -----	28
4.2.1. Almeria Teatre -----	30
4.2.2. Círcol Maldà -----	33
4.2.3. La nau Ivanow -----	35
4.2.4. La Seca – Espai Joan Brossa -----	38
4.2.5. Projecte Atrium -----	40
4.2.6. Lliure de Gràcia – Cooperativa La Lleialtat -----	42
4.3. Conclusions -----	44
5. DEFINICIÓ DEL PROJECTE -----	46
5.1. Antecedents -----	46
5.2. Missió -----	47
5.3. Visió -----	47
5.4. Valors -----	47
5.5. Objectius -----	48
5.5.1. Principals -----	48
5.5.2. Transversals -----	48
6. DIAGNOSI -----	49
6.1. L'organització -----	50
6.2. L'entorn -----	51
6.3. Mapa de posicionament -----	53
6.4. DAFO del projecte -----	56

7.	RECURSOS HUMANS -----	57
7.1.	Organigrama i equip humà -----	57
7.2.	Funcions, competències i perfil de l'equip -----	59
7.3.	Externalització de serveis -----	63
	7.3.1. Serveis de gestió -----	64
	7.3.2. Serveis artístics -----	66
8.	PLA DE PROGRAMACIÓ -----	67
8.1.	Objectius estratègics -----	67
8.2.	Objectius operatius i els seus indicadors d'avaluació -----	68
	8.2.1. Centre de producció i d'exhibició d'espectacles -----	68
	8.2.2. Espai d'entrenament, recerca i creació -----	69
	8.2.3. Plataforma de projectes artístics afins -----	69
	8.2.4. Lloc de trobada, reflexió i debat -----	70
	8.2.5. Eix dinamitzador de programes pilot -----	70
8.3.	Concepte de la programació -----	71
8.4.	Pla d'activitats -----	72
	8.4.1. Nucli d'exhibició -----	72
	8.4.2. Nucli pedagògic -----	75
	8.4.3. Nucli social -----	76
8.5.	Pla d'usos -----	77
	8.5.1. Espais -----	77
	8.5.2. Distribució horària setmanal -----	78
	8.5.3. Nombre de representacions anual -----	78
	8.5.4. Distribució anual de la sala -----	79
9.	PLA DE COMUNICACIÓ -----	80
9.1.	Objectius estratègics -----	80
9.2.	Objectius operatius i els seus indicadors d'avaluació -----	80
	9.2.1. Nou producte per al sector -----	80
	9.2.2. Els espais en xarxa i la difusió 2.0. -----	81
	9.2.3. Polítiques de promoció i d'intercanvi -----	81
9.3.	Pla de gestió del mercat -----	82
	9.3.1. Espectadors -----	82
	9.3.1.1. Mapa de públics -----	82
	9.3.1.2. Estratègia del mapa de públics -----	84
	9.3.1.3. Mix de màrqueting -----	85
	9.3.2. Distribuïdors -----	87
	9.3.2.1. Agents distribuïdors -----	87
	9.3.2.2. Estratègies per als distribuïdors -----	87
	9.3.3. Prescriptors -----	88
	9.3.3.1. Agents prescriptors -----	88
	9.3.3.2. Estratègia de relació amb els mitjans de comunicació -----	89
9.4.	Consideracions al voltant de la comunicació 2.0. -----	90
9.5.	Pressupost de despeses anuals de comunicació -----	92

10. PLA ECONÒMIC-FINANÇER -----	93
10.1. Objectius estratègics -----	93
10.2. Objectius operatius i els seus indicadors d'avaluació -----	93
10.3. Pressupostos -----	94
10.3.1. Inversions -----	94
10.3.2. Ingressos -----	95
10.3.2.1. Ingressos propis d'explotació: Venda d'entrades -----	96
10.3.2.2. Ingressos propis d'explotació: Inscripcions cursos -----	98
10.3.2.3. Ingressos propis d'explotació: Lloguer d'espais -----	99
10.3.2.4. Ingressos externs: Mecenatge -----	100
10.3.2.5. Ingressos externs: Amics del Teatre Akadèmia -----	101
10.3.2.6. Ingressos externs: Subvencions -----	102
10.3.3. Despeses -----	104
10.3.3.1. Despeses fixes -----	104
10.3.3.2. Despeses variables -----	105
10.4. Comptes d'explotació previsional -----	106
10.3.1. Alternativa A (òptima) -----	106
10.3.2. Alternativa B (no òptima) -----	107
10.4.3. Conclusions sobre els comptes d'explotació -----	108
11. DISSENY OPERATIU -----	110
11.1. Accions a desenvolupar -----	110
11.2. Cronograma -----	113
12. CONCLUSIONS -----	114
13. BIBLIOGRAFIA I REFERÈNCIES -----	116
14. LINKS -----	118
15. ANNEXES -----	121
15.1. Plànols del Teatre -----	121
15.2. Inventari de material -----	122
15.3. Taules salarials -----	124
15.4. Taula de mitjana de preus per venda d'entrades -----	125
15.5. Taula de preus per lloguer d'espais -----	125
15.6. Bases de subvencions -----	126
15.7. Vídeos -----	127

1. INTRODUCCIÓ I JUSTIFICACIÓ PERSONAL

Un cop vaig llicenciar-me en Art Dramàtic per l'Institut del Teatre de Barcelona, vaig dedicar-me a la investigació i formació com a creador en l'àmbit de les arts escèniques. Els darrers deu anys he combinat aquesta formació amb la professionalització laboral com a actor i director en diferents produccions escèniques. Aquesta incursió m'ha portat a descobrir les fortaleeses i les mancances del sector, a més de donar-me l'oportunitat d'entrar en contacte amb d'altres professionals amb inquietuds similars.

Durant aquest període, juntament amb els meus companys, amics i mentors escènics, hem detectat dues grans debilitats del sector teatral català. Per una banda, el poc grau de compromís social per part dels agents teatrals existents. Per l'altra, la poca voluntat de les companyies per continuar amb la seva formació artística un cop s'han consolidat professionalment. Davant d'aquesta situació, un grup d'actors, directors i teòrics del món del teatre ens hem proposat cobrir aquestes mancances a través d'un equipament nascut al cor de l'Esquerra de l'Eixample: el Teatre Akadèmia.

L'any 2006 la propietat de l'immoble de l'Avinguda de la Diagonal número 479 va voler destinar els baixos de l'edifici, sota la fórmula de mecenatge, a l'activitat teatral. Es tractava de convertir les cotxeres en una infraestructura teatral d'excel·lència, tenint en compte, simultàniament, els objectius artístics i els requeriments tècnics necessaris. Les obres de construcció d'un pàrking, que afecten la porta principal d'accés al Teatre, han posposat l'exhibició d'espectacles. Actualment continua l'activitat interna tot esperant la finalització de les obres exteriors previstes per la primavera del 2012. Previsiblement es tornarà a obrir al públic la temporada 2012 – 13.

Com a integrant d'aquest grup de professionals se'm va proposar elaborar un projecte que recolzés la proposta artística i, al mateix temps, posés les bases per aconseguir el finançament que complementi la seva sostenibilitat. Aquest replantejament té tres grans blocs:

1. Pel que fa a la programació, es tractaria de posar-la en servei de la filosofia del centre: bon teatre de text amb temàtiques lligades als conflictes d'avui; programació per a nens, joves i col·lectius amb dificultats; cursos, conferències, jornades culturals que permetin lligar reflexió i acció teatral. També es proposa crear sinèrgies entre actors, directors i artistes afins a aquesta manera d'entendre la creació teatral.

2. Pel que fa a la gestió econòmica de l'espai, es tractaria d'aconseguir trobar fórmules de finançament pròpies en paral·lel a les possibles partides de finançament públic. En aquest aspecte hi ha diferents plantejaments sobre la taula, però cap s'ha posat en pràctica. Per tant, la tasca rauria en fer una previsió de quin d'ells és el més adequat i permetria l'òptima sostenibilitat del teatre. Recollint una sèrie de mesures i estratègies es pretén millorar el seu rendiment econòmic donant eines útils al nou equip de gestió.
3. Per altra banda, s'ha de refer el pla de comunicació. Cal establir els canals a través dels quals és farà la comunicació, per tant serà imprescindible conèixer els hàbits del públic objectiu al que va dirigit el projecte. Millorar la imatge de l'equipament, tot reforçant la pàgina web i consolidant la seva presència a les xarxes socials.

L'entitat que actualment gestiona el Teatre Akadèmia, l'empresa Eix 49, m'ha ofert la seva confiança per tal de realitzar un projecte que integri aquest espai teatral a la ciutat, acostant l'experiència de les arts escèniques al ventall més ampli de la ciutadania. Em proposo, per tant, sintetitzar el treball dut a terme per tot aquest grup d'artistes i tècnics al voltant d'un espai escènic que porta més de tres anys en construcció i que en breu obrirà les seves portes al públic teatral barceloní. La proximitat artística i fraternal amb els membres d'aquest equip ha estat la llavor d'aquest projecte, que per sobre de tot té voluntat d'augmentar les possibilitats d'èxit del futur Teatre Akadèmia.

2. AGRAÏMENTS

Aquest projecte ha estat possible gràcies a l'ajuda desinteressada de grans professionals de la gestió cultural i de les arts escèniques. Tots ells m'han ofert el seu temps i la seva atenta dedicació a la vegada que tramés la seva estimació per la feina que realitzen, sent aquesta la millor de les lliçons apreses.

Primerament agrair a Pepe Zapata, cap del departament de Comunicació del Mercat de les Flors, haver acceptat ser el meu tutor principal. La seva professionalitat, dins i fora de l'escena, ha estat una inspiració per la meua carrera com a gestor i actor.

Mercè Managuerra, mestre i companya d'escena, ha estat i és la peça fonamental del Teatre Akadèmia. Ella em va oferir la possibilitat d'entrar en l'equip de gestió d'aquest espai i m'ha acompanyat en tot el procés de realització d'aquest projecte. El més sentit agraïment per ella i el seu amor per les arts escèniques.

Cati Sánchez va ser la meua companya durant la meua estada com a treballador de La Casa Golferichs, d'on n'és la directora. De la seva mà vaig conèixer els mecanismes de la gestió cultural. A més de promoure'm dins el sector, m'ha recolzat en la realització de pressupostos i fonts de finançament d'aquest projecte. No puc deixar d'agrar la seva valia com a professional i com a persona.

Vull agrair, també, la dedicació que m'han ofert a través de les entrevistes realitzades, altres professionals de la gestió cultural com Savina Figueres (gerent de l'Almeria Teatre), Marina Marcos (gerent del Círcol Maldà), Jesús Julve i Maria Rovelló (gerents de La Seca – Espai Brossa) i Raimon Molins (director artístic del Projecte Atrium).

Per altra banda, vull destacar la dedicació d'alguns dels meus professors del Màster en Gestió Cultural començant per en Lluís Bonet i la seva confiança en nosaltres i els nostres projectes culturals i seguint per l'Anna Villaroya, la Margarida Camós i la M^a Pilar Sánchez, que han contribuït a resoldre dubtes específics de les seves àrees docents. A tot ells i elles, el meu sincer agraïment.

Per últim agrair a Mireia Mora, Andrés Gálvez, Gabriella Dilozenzo, Laura Resina, Patricia Homedes i altres companys i companyes incondicionals i molt especialment a Marta Betriu, per la seva aportació intel·lectual i artística.

3. METODOLOGIA

La metodologia utilitzada per aquest treball ha estat diversa. Es va plantejar com el projecte d'una institució ja existent però va aparèixer la necessitat de fer una investigació prèvia del sector per tal de poder dur a terme una millor diagnosi interna i externa de l'equipament. Hi ha, per tant, un fort treball inicial de investigació del sector teatral a la ciutat de Barcelona realitzat a partir d'una anàlisi de la programació, la recopilació de dades econòmiques que aporta ADETCa i d'entrevistes a diferents professionals de la gestió d'alguns dels teatres amb projectes similars al del propi Teatre Akadèmia.

Per una banda, es pretenia tenir una visió global del panorama teatral, del qual es diu reiteradament que "gaudeix de bona salut", per poder extreure conclusions vàlides per entendre quines són les mancances que aquest sector encara pateix. El teatre a Barcelona té una oferta àmplia i reuneix creacions de tipologia variada, des de espectacles de gran format fins a laboratoris de creació. Amb una mirada objectiva de la cartellera barcelonina, s'ha pretès entendre quines eren les dinàmiques que fan avançar aquest sector, i on podia arrelar-se el projecte del Teatre Akadèmia per tal de convertir-lo en un producte que cobreixi les necessitats detectades. Aquesta part més teòrica s'ha contrastat amb la realitat, a partir d'una anàlisi pròpia de fonts secundàries i un mapa de posicionament creat expressament per aquest projecte.

Per una altra banda, es desitjava poder comparar experiències artístiques similars i entendre quins són els millors models de gestió per aquest tipus d'iniciatives. Els diferents teatres de la ciutat ofereixen programacions molt eclèctiques, però hi ha punts en comú entre alguns teatres (la gran majoria d'ells de recent creació). Les entrevistes i el debat amb altres professionals ha enriquit el coneixement del sector, a més de contribuir a crear les sinergies desitjades entre aquest nou tipus d'equipaments teatrals, que es veuen obligats cada cop més a treballar plegats per tal de fer-se un lloc dins el panorama teatral català. Aquests exemples de bones pràctiques similars no només han estat d'àmbit local sinó també foranes.

Les dades recollides des de ADETCa han servit per elaborar les posteriors gràfiques que han aportat una visió més global dels usos i costums de la programació teatral a la capital catalana.

Aquest ha estat el punt de partida pel que fa a l'anàlisi de l'entorn. A partir d'aquí, i a mesura que el projecte s'ha anat desenvolupant, les propostes més validades pel que fa a la diagnosi, objectius i programació són les que finalment s'exposen en les pàgines que vénen a continuació. Han quedat moltes propostes pel camí perfectament aprofitables però que no encaixaven en la línia final del projecte. S'ha intentat donar coherència interna més enllà de les propostes singulars o novedoses.

Pel que fa a l'organigrama i l'estratègia de recursos humans, s'han tingut en compte les experiències d'altres centres teatrals similars. La realitat laboral d'aquests equipaments són la millor font de consulta més enllà de la multitud de fonts teòriques i taules salarials al respecte. Tot i així, s'han treballat documents força útils pel que fa al disseny del propi equip de gestió i les diferents tasques a desenvolupar. S'ha posat molt d'èmfasi en aquest apartat entenent que l'èxit de la futura gestió de l'equipament vindrà en definir bé l'equip que l'haurà de dur a terme i les diferents tasques que hauran de realitzar.

Les estratègies de comunicació han sorgit a partir de la lectura de dos llibres: *Màrqueting de les arts escèniques: creació i desenvolupament de públics* de Jaume Colomé i *Aforo Completo: Cómo convertir los datos en audiencias* de Roger Tomlinson & Tim Roberts. També s'han tingut en compte les estratègies dutes a terme per equips de gestió d'altres teatres, principalment del Teatre Almeria que ha desenvolupat una tasca força interessants al respecte tenint en compte el pressupost ajustat amb el que compta.

Per entendre millor les fonts de finançament necessàries s'han fet servir, a més a més, recopilacions de metodologia de treball de la productora teatral i gestoria artística, La Perla/Pas 29. La informació ha estat extreta bàsicament de fonts teòriques, exemples de bones pràctiques i d'idees pròpies. S'han utilitzat dues alternatives, tant en el pressupost d'ingressos com de despeses, per tal de tenir en compte situacions més o menys òptimes en els comptes d'explotació previsional. S'ha completat l'anàlisi amb una mirada en profunditat a les diferents tipologies de subvencions públiques que s'atorguen als equipaments teatrals des de la Generalitat i l'Ajuntament de Barcelona.

4. MARC TEÒRIC

4.1. El sector teatral a Barcelona

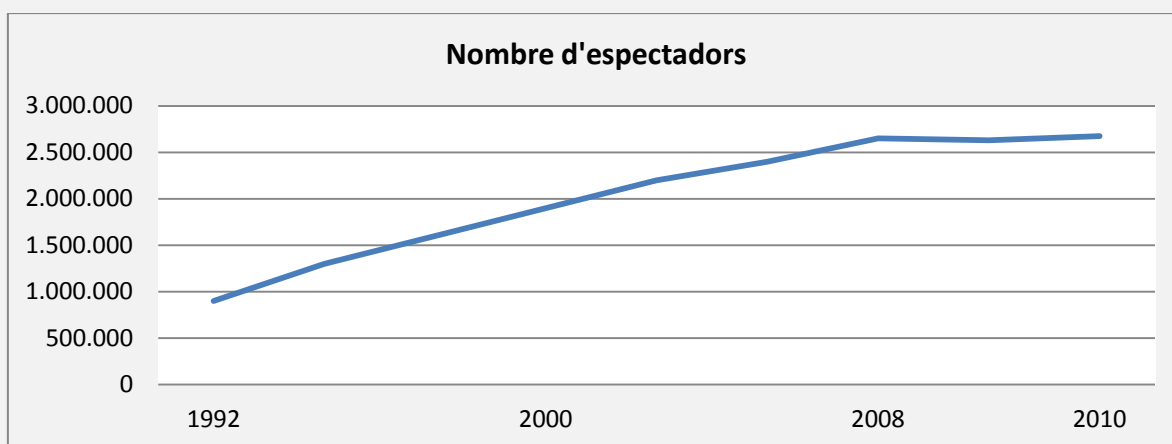
Per determinar quin model de gestió és el més adient pel Teatre Akadèmia, ha estat necessari un primer reconeixement del sector. Aquesta anàlisi, que inclou recopilació de dades, DAFO sectorial i una visió dels diferents models de teatre que existeixen a Barcelona, ha ajudat a comprendre millor l'ambient on ha d'evolucionar el projecte.

4.1.1. Anàlisi de dades

Tot i el període de crisi que vivim, les arts escèniques a Barcelona estan obtenint bones xifres pel que fa a produccions, convertint-se en una peça clau de promoció cultural. La ciutat concentra gran part de l'activitat teatral de l'Estat Espanyol, amb el 21,7% sobre el total de funcions celebrades, al costat del 26,2% de Madrid, i el 40% del total de representacions celebrades a Catalunya. En àmbits interpretatius, el teatre és el que té més pes en el conjunt de les arts escèniques, representa el 60% de la recaptació total i el 81% dels espectadors (memòria SGAE 2010). Qualitativament, el teatre manté un alt grau de reconeixement, exemplificat amb el protagonisme que tenen les peces d'autors catalans i les produccions dels nostres artistes a nivell internacional. Quantitativament l'èxit és destacable per l'augment del nombre produccions i de representacions.

Pel que fa a la programació, Barcelona ofereix un ventall d'espectacles capaços de cobrir pràcticament totes les opcions dels espectadors, tant pel que fa a formats com pel que fa a gèneres, tant lúdics com de caire més intel·lectual. Aquesta varietat també s'ha ampliat en els últims anys, sobretot per l'augment de espectacles estrangers en les cartelleres del teatres i la aparició de títols paradigmàtics del teatre musical internacional.

Però la paradoxa arriba si parlem del nombre d'espectadors. Des de 1992-1993 la xifra d'espectadors ha estat en creixement permanent. L'any 2008, es va arribar als 2.650.000 espectadors, el que suposava una quota d'ocupació del 59%. En 15 anys, els teatres de Barcelona han vist triplicada l'assistència d'espectadors i, tot i no tenir un creixement regular, certament cap temporada ha suposat un decreixement estimable. Aquestes magnífiques dades es varen traduir en més funcions i més recaptació econòmica. Però aquest creixement es començà a frenar el 2009 i, actualment està experimentant un lleu retrocés.



Font: Elaboració pròpia a partir de les estadístiques Culturals a Catalunya 2010. Edició del Dep. de Cultura.

Davant d'aquesta situació, semblaria coherent que el sector també reduís el nombre de representacions i produccions, però, ans el contrari, el nombre no ha deixat de créixer. I el que més sorprèn és que, a més, hi ha hagut un nombre de considerable de noves sales que han obert portes. Segons el resum de xifres proporcionats per ADETCA existeixen 54 Sales de Teatre a Barcelona (28 teatres amb més de 200 localitats i 26 teatres amb menys de 200 localitats).

DADES	2009/2010	2010/2011	Variació	variació%
TEATRES/SALES	47	54	7	15%
ESPECTACLES	836	948	112	13%
FUNCIONS	11.277	11.712	435	4%
AFORAMENT	4.797.071	4.911.733	114.662	2%
TOTAL ESPECTADORS	2.630.372	2.675.687	45.315	2%
OCUPACIÓ (%)	54,83%	54,48%	-0,36%	-0,7%
RECAPTACIONS	65.951.042,11€	63.326.012,16€	-2.625.029,95€	-4%

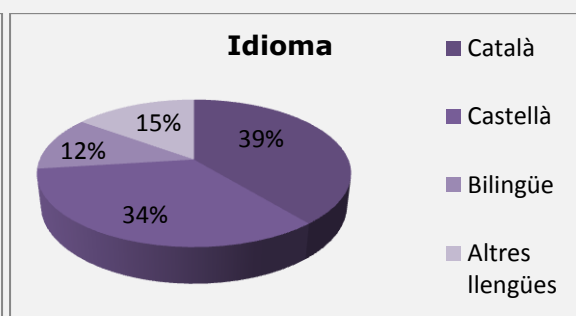
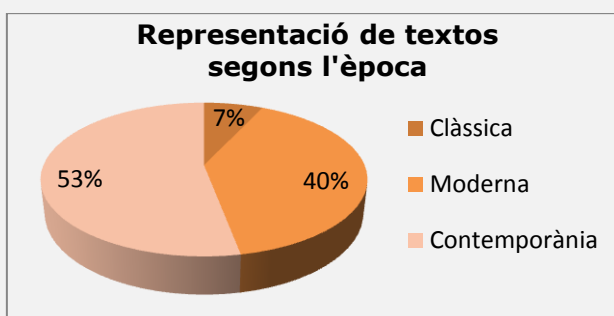
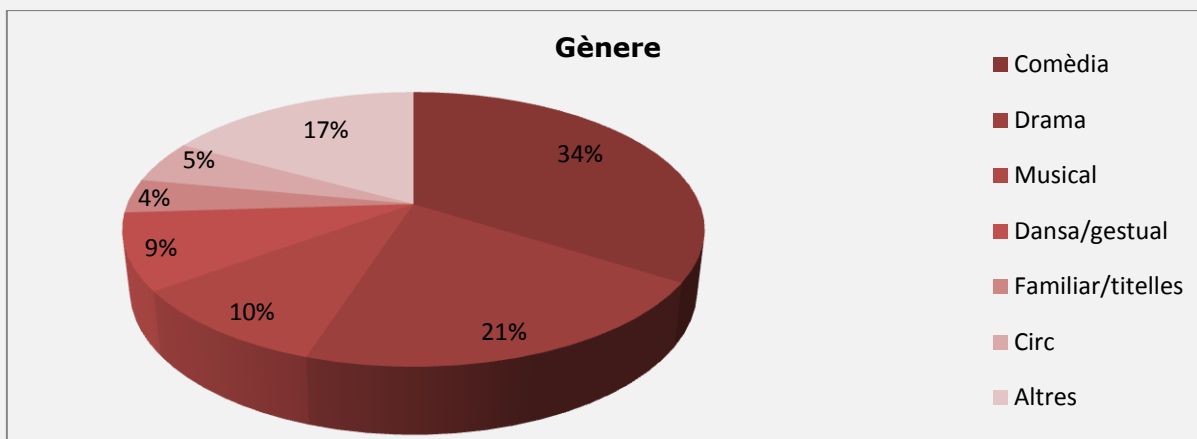
Font: Elaboració pròpia a partir de l'estadística temporal d'ADETCA 2010-11.

Es va experimentar un auge infraestructural a partir dels anys noranta com a conseqüència de les mesures preses pel Pla Nacional de Rehabilitació de Teatres. Aquest pla ha ajudat a la reconstrucció dels teatres públics a la majoria de les ciutats de l'estat, estimulant, en paral·lel, la creació de petits teatres caracteritzats per una gestió privada amb ajudes a mode de subvenció pública. Des d'aleshores fins els nostres dies, la fluctuació entre els teatres que han anat tancant i les noves sales obertes ha estat força equilibrada. Però des del 2009, el sector teatral ha viscut canvis significatius pel que fa a la distribució de sales. El tancament de teatres com el Melic, l'Artenbrut i el Novedades, l'imminent canvi d'ubicació de la clàssica Sala Beckett, la transformació de l'Espai Brossa en una Fàbrica de Creació i les situacions d'incertesa amb el futur del Teatre Principal o el Teatre Arnau, defineixen a grans trets el moviment escènic que estem vivint. Cal recordar, però, durant les tres últimes temporades han aparegut les següents sales:

TEATRE	OBERTURA	ESTAT
Teatre Goya	Octubre 2008	Inauguració després de les reformes
Círcol Maldà	Febrer 2009	Inauguració d'una sala històrica
Almeria Teatre	Desembre 2009	Remodelació després d'anys de tancament
Antic Teatre	Gener 2010	Inauguració després de les reformes
Arteria Paral·lel	Setembre 2010	Remodelació després d'anys de tancament
El Molino	Octubre 2010	Remodelació després d'anys de tancament
Teatre Lliure de Gràcia	Octubre 2010	Remodelació després d'anys de tancament
Sala Flyhard	Octubre 2010	Espai de nova creació
Atrium	Gener 2011	Espai de nova creació
La Central del Circ	Març 2011	Espai de nova creació
Teatre CCCB	Març 2011	Remodelació després d'anys de tancament
La Seca-Espai Brossa	Setembre 2011	Antiga fàbrica convertida en espai de creació

Algunes d'aquestes sales seran analitzades en el punt 4.2. ja que entendre el seus models pot aportar llum a un enigma que cada cop es va fent més present: com és possible que si la demanda s'estanca, creixi d'una manera tant considerable l'oferta?

Algunes dades extres podran ajudar a configurar una idea més aproximada de quines són les tendències del sector: el gènere de les obres programades, l'idioma preferent i la contemporaneïtat de les obres de text.



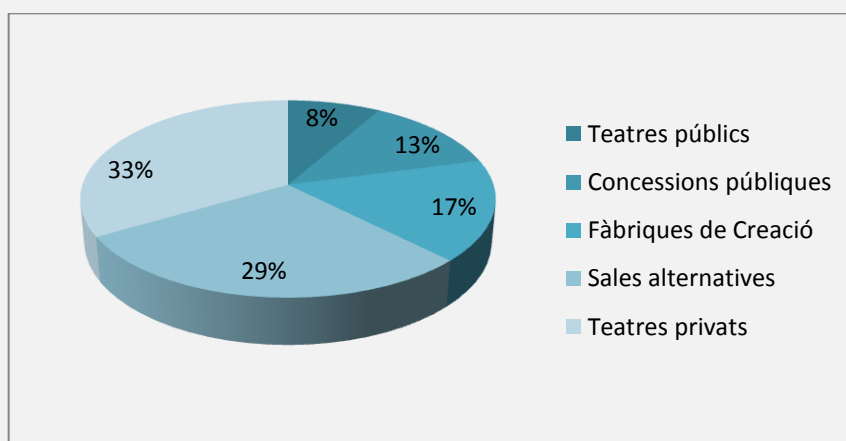
Font: Elaboració pròpia a partir de l'estadística temporal d'ADETCA 2010-11 i anàlisi de la cartellera de programació.

Aquestes dades ajuden a ressaltar els síndromes que configuren la imatge actual del sector teatral a Barcelona: augment del nombre de teatres, del nombre de companyies, del nombre de representacions i, en un context de crisi, un manteniment de la quota d'ocupació de les sales i del nombre d'espectadors. Al mateix temps, varietat de gèneres programats i predomini d'una programació d'espectacles en català i basats en textos contemporanis. Tot ells, síndromes tan visibles i contrastables que han transcendit a l'opinió pública i mediàtica, creant la sensació de que el teatre a Catalunya i en català va bé. Certament, les xifres no poden ser motiu d'exasperació, però tampoc de congratulació extrema. Durant dues dècades la salut del sector ha millorat, perquè s'ha augmentat la seva oferta social i cultural, perquè ha crescut la seva capacitat econòmica i perquè en un context de desconfiança generalitzada, continua oferint fiabilitat i prestigi en el consumidor. Però no hi ha dubte que darrera de la imatge que mostren les xifres cal entendre les causes que poden mostrar la clau del perquè d'aquest estat saludable.

Caldria, doncs, posar èmfasi en intentar respondre l'enigma plantejat al voltant d'aquest estimulant fenomen, on també s'inclou l'aparició del projecte del Teatre Akadèmia. Necessita el sector teatral barceloní nous espais escènics? Què poden oferir que els diferenciï de la resta?

4.1.2. Models de teatre

L'any 1990, Barcelona comptava amb 22 sales en funcionament, 11 d'elles privades (50%). Al present any 2011 hi ha 54 sales obertes al públic, 36 d'elles són privades (66,6%). En menys de 20 anys s'han doblat el nombre d'espais escènics oberts al públic, amb una clara emergència de l'empresa privada. Si analitzem la corrent artística a la vegada que el model de gestió d'aquestes 54 sales es podrà entendre les pautes de comportament de forma generalitzada pel que fa a la relació que s'estableix entre la seva programació i el seu tipus de finançament econòmic, tenint en compte que el model de gestió determina considerablement les obres programades. S'ha decidit classificar la tipologia de sales en cinc categories diferenciades: teatres públics, teatres privats, sales de concessió pública però de gestió privada, sales alternatives i fàbriques de creació.



Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la programació, el Teatre Públic té la funció de fer valorar les estructures clàssiques del teatre apropant-les al públic amb propostes més atractives. Les Sales alternatives, també amb força recolzament econòmic de les administracions, suposen espais on els nous dramaturgs poden exposar les seves peces i madurar com a artistes. Les Fàbriques de Creació són espais on s'experimenten noves tendències dins el sector de les arts escèniques, on fins i tot directors consagrats duen a terme els seus projectes a mode de laboratori teatral. Per altra banda, els teatres privats ocupen l'espai del teatre més comercial que respon a les demandes dels espectadors que busquen un espai d'entreteniment. La categoria més contradictòria (degut a la seva difícil definició) és la de Concessió pública, ja que es tracten d'espais públics cedits a entitats privades, generalment sense ànim de lucre, i que utilitzen aquests espais per a programar propostes artístiques d'un alt contingut social. A continuació, s'ofereix una relació entre el model de teatre, les característiques generals de la seva infraestructura, el tipus de finançament que tenen i la línia de programació que segueixen.

	EXHIBICIÓ	FINANÇAMENT	PROGRAMACIÓ
TEATRES PÚBLICS	Espais ben equipats de titularitat administrativa i amb gran capacitat d'ocupació. Més de 200 localitats.	Grans inversions per part de diferents Administracions i alguns patrocinadors privats. Valor de l'entrada per sobre de la mitjana (15 - 50 €).	Eclèctica i de gran format. Repertori produït per grans companyies nacionals o internacionals.
CONCESSIONS PÚBLIQUES	Antics teatres o espais polivalents, que pertanyen a l'Administració Pública però son gestionats per entitats privades. Aforament variable.	Un 40% del seu pressupost ve de l'administració pública. La resta és finança amb la pròpia activitat. Valor de l'entrada generalment baix (5-15 €).	Habitualment espectacles de producció pròpia. Grups de petit format i poca trajectòria.
FÀBRIQUES DE CREACIÓ	Espais poc convencionals i adaptats com a laboratoris d'investigació i formació escènica. Aforament variable.	Una part variable està finançada per l'administració pública. Es desenvolupen activitats paral·leles de caire social que ajuden a finançar la resta. Valor de l'entrada generalment baix (5 - 20 €)	Companyies o artistes independents amb projectes propis. Gènere interdisciplinari (dansa-teatre, <i>performance</i> , circ...) per a públic reduït i especialitzat.
SALES ALTERNATIVES	Espais escènics petits, habitualment amb possibilitat d'adaptació de l'espai a les exigències de l'espectacle. Menys de 200 localitats.	Un 40% del seu pressupost ve de les administracions públiques. La resta es finança amb la pròpia activitat. El valor de les entrades té un preu mitjà (10 - 20 €)	Espectacles amb format mitjà de producció pròpia o fruit d'intercanvi amb altres sales. Grups i autors joves amb una trajectòria emergent. Dramatúrgies contemporànies per a públics especialitzats.
TEATRES PRIVATS	Teatres de mitjà i gran format amb una disposició, generalment, a la italiana. Més de 200 localitats.	Grans productores teatrals amb equipaments de propietat o espais privats amb finançament privat per part de patrocinadors. El valor de las entrades està per sobre de la mitjana (25 - 50 €).	Companyies amb produccions externes o coproduccions amb altres productores. Programació de musicals, obres amb estrelles de TV, màgia o comèdies dirigides a públics en general.

A continuació s'exposa una relació dels diferents teatres existents a la ciutat de Barcelona i una petita explicació de la seva activitat.

4.1.2.1. Teatres públics

TEATRE LLIURE: Antigament el Teatre Lliure va ser una cooperativa de professionals de les arts escèniques. Avui, després d'haver ampliat les seves sales, l'antiga a Gràcia i la nova seu a la Ciutat del Teatre al Poble Sec, s'ha especialitzat en produccions de caràcter postmodern, programant als grans noms europeus i nacionals del gènere. Ha creat el cicle Radicals Lliures, on presenten els seus muntatges les joves promeses del teatre contemporani català i espanyol. Fa producció pròpia, on el seu director Lluís Pasqual realitza les seves obres. Amb la reobertura de l'espai de Gràcia s'ha volgut reprendre la programació de teatre clàssic. Per a més informació veure punt 4.3.

TNC – Creat a partir dels models europeus de Teatres Nacionals, es compon de tres sales amb programacions diferenciades: una gran de teatre convencional programant autors clàssics nacionals i estrangers, una sala petita on es programa teatre contemporani i una sala tallers on s'ubica la companyia resident i que programa dramaturgies d'autors joves catalans, el denominat projecte T-6. Tot el que es programa són produccions pròpies o coproduccions amb d'altres teatres d'Europa.

4.1.2.2. Concessions públiques

ARTERIA PARAL·LEL: Espai recentment obert, gestionat per l'SGAE com a cessió de l'administració pública. Vol especialitzar-se en el teatre musical de mitjà format amb produccions nacionals i estrangeres. Al mateix temps és un espai polivalent per altre tipus de activitats de caire més social.

BIBLIOTECA FRANCESCA BONNEMAISON: Antiga escola d'art dramàtic reconvertida en centre per a la dona. Conserva dos teatres on es realitzen conferències i recitals de poesia. També programa teatre de joves dramaturgs catalans de petit format i de caire experimental.

BIBLIOTECA DE CATALUNYA: Espai no teatral, reconvertit en teatre per la cooperativa La Perla-Pas 29, que gestiona l'espai i programa les seves pròpies produccions. El director habitual es Oriol Broggi, que fa versions contemporànies dels clàssics de la literatura dramàtica. Excepcionalment també es programen companyies ja consolidades de la resta del territori.

FUNDACIÓ JOAN MIRÓ: Més enllà de les habituals exposicions i activitats museístiques, la Fundació també ofereix cada mes, un espectacle de teatre familiar.

SAT! TEATRE: Centre cultural que compte amb un teatre propi. La seva programació és de petites produccions de grups nacionals enfocat a un públic familiar.

4.1.2.3. Fàbriques de Creació

ALMAZEN: Seu de l'associació cultural La Ciutat de les Paraules, és un espai d'interacció cultural al Raval de Barcelona, un viver de propostes artístiques i professionals en l'àmbit de la cultura.

ATENEU POPULAR DE NOU BARRIS: Centre cívic especialitzat en circ i teatre visual. La seva programació és molt irregular: s'hi fan concerts, lectures de poesia i actuacions dels estudiants a l'escola de circ Rogelio Rivel, amb qui tenen molta vinculació. Es tracten de companyies de creació pròpia i de molt petit format.

EL POLVORI: Seu de La Caixa d'Eines del Teatro de los Sentidos des de l'any 2004, i membre de la Xarxa Internacional de Recerca en Poètiques dels Sentits, la qual integra diferents universitats i entitats del món que treballen sobre aquest àmbit i des de diferents òptiques.

FABRA I COATS: S'hi troben diferents col·lectius d'artistes, entre ells alguns dedicats a les arts escèniques. Principalment funciona com a sala d'art i assaig però puntualment hi ha col·lectius que presenten les seves creacions, com la plataforma de dansa teatre AreaTangent.

LA CALDERA: Centre de creació de dansa i arts escèniques contemporànies que des del 1995 acull diversos creadors, companyies i plataformes de creació i investigació.

LA CENTRAL DEL CIRC: Carpes de circ que depenen de l'APCC (Associació de Professionals del Circ de Catalunya) situades al Parc del Fòrum. S'hi programen espectacles de circ de gran format i, simultàniament, funciona com a taller de creació de companyies nacionals, el que la converteix en una plataforma per a l'exhibició d'aquests artistes.

LA PODEROSA: Espai per a la Dansa i els seus Contaminants és un espai de creació i d'agitació cultural gestionat per Las Santas (Bea Fernández, Mónica Muntaner i Sílvia Sant Funk).

LA SECA – ESPAI ESCÈNIC JOAN BROSSA: Veure punt 4.2. Experiències de referència

NAU IVANOW: Veure punt 4.2. Experiències de referència

4.1.2.4. Sales alternatives

ALMERIA TEATRE: Veure punt 4.2. Experiències de referència

ANTIC TEATRE: Un dels teatres més *underground* de la ciutat, especialitzat en teatre postmodern. La seva programació, eclèctica i difícil de definir, es compon de les noves dramàturgies d'autors catalans i/o estrangers (*performance*, dansa contemporània, teatre tecnològic, instal·lacions...)

ATRIUM: Veure punt 4.2. Experiències de referència

CIRCOL MALDÀ: Veure punt 4.2. Experiències de referència

JOVE TEATRE REGINA: Teatre especialitzat en espectacles infantil i obres de petit format alternant dramàturgies comercials i vodevil d'autors nacionals i estrangers.

LA PUNTUAL: Teatre especialitzat en espectacles de titelles i objectes per a adults i públic familiar.

LA RIERETA TEATRE: Sala d'art i assaig especialitzada en dansa i altres arts escèniques menors (clown, cabaret, acrobàcies), on es programen col·lectius emergents nacionals. Es, al mateix temps, una escola d'art dramàtic.

LLANTIOL: Cafè-teatre amb una llarga tradició teatral que ofereix una de les programacions més amplies i variades de la cartellera catalana. Inclou musicals de petit format, monòlegs i números de transformisme.

SALA BECKETT: Cooperativa privada que ha aconseguit crear aquesta mítica sala alternativa de teatre contemporani per programar cicles de dramaturgs catalans i estrangers. Es una de las plataformes més prolífiques per als nous dramaturgs a través del tallers d'escriptura realitzats a l'Obrador.

SALA FLYHARD: Sala de recent creació que només programa espectacles d'autors contemporanis catalans, dirigida pel director i dramaturg Jordi Casanovas. Hi fa residència la companyia que porta el mateix nom.

SALA MUNTANER: Recentment restaurada i reinaugurada, proposa una programació eclèctica, posant accent en produccions de companyies petites amb espectacles de creació . A més inclou una sessió golfa a la seva programació, més propera al gènere de la *variété*.

TEATRE TANTARANTANA: La sala realitza les seves pròpies produccions i, al mateix temps, programa altres muntatges de petit format donant accés a grups nacionals amb dramaturgies pròpies i/o contemporànies. També duu a terme algunes mostres i festivals de teatre i dansa. Està adscrita a la Red de Teatros Alternativos, que fa girar espectacles per tot l'Estat Espanyol.

TEATRE DEL RAVAL: Recentment remodelat, acull companyies joves amb projectes propis (noves dramaturgies, experimentació tecnològica...). És la seu de la Mostra de Teatre de Barcelona.

TEATRE GAUDÍ BARCELONA: Segona sala de l'equip que va crear el Teatre Versus. Per aquest motiu les seves programacions són molt semblants: petites companyies catalanes que realitzen espectacles de text d'autors catalans, espanyols i, en menor mesura, estrangers.

VERSUS TEATRE: Sala amb una programació molt prolífica, dirigida per Ever Blanchet, qui produeix els seus propis espectacles. També s'hi programen altres companyies catalanes, espanyoles i estrangeres.

4.1.2.5. Teatres privats

ALEXANDRA TEATRE: Sala de cinema privada que incorpora teatre a la seva programació. Presenta espectacles comercials de teatre i dansa de petit format. Això permet als joves creadors presentar les seves propostes encara que estretament recolzades per una producció convencional.

BARCELONA TEATRE MUSICAL: L'antic Palau d'Esports s'ha reconvertit en aquest Teatre especialitzat en musicals de gran format. Exportacions de productes americans. Té poques produccions però durant llarg temps en cartellera. S'ha convertit en un dels teatres més rentables de la ciutat.

CLUB CAPITOL: Teatre amb diverses sales gestionat per l'empresa Grup Balañá. Arran de la col·laboració durant gairebé cinc anys de l'actor Pepe Rubianes i el seu espectacle *Rubianes Solamente*, la sala s'ha especialitzat en productes imitadors d'aquest format: monòlegs satírics interpretats per artistes televisius.

GUASCH TEATRE: Teatre de tradició familiar especialitzat en teatre infantil i obres comercials de petit format alternant dramatúrgies comercials i vodevil d'autors nacionals i estrangers.

EL MOLINO: Recentment reinaugurat, centra la seva programació en els espectacles de teatre de cabaret, amb una visió contemporània del gènere.

LA VILLARROEL: Teatre que depèn de l'empresa Focus, que programa espectacles de text d'autors contemporanis nacionals i estrangers. Es dirigeix a un públic culte i d'esperit jove. Els seus directors artístics, ara és la directora Carol López, són creadors ja consagrats.

TEATRE APOLO: Un dels teatres tradicionals del Paral·lel, que ha resistit al tancament massiu de l'avinguda barcelonina. Es programen espectacles comercials, de gran format. Musical americà, però també vodevil espanyol amb actors televisius, sarsuela, espectacles amb cavalls, dansa clàssica (ballet...)

TEATRO BORRÁS: Un dels teatres més antics de la ciutat. És una sala privada de la empresa Balañá que programa espectacles teatrals comercials i de gran format: Musical americans i nacionals, vodevil i espectacles de dansa.

TEATRO COLISEUM: Un dels teatres més antics de la ciutat. Principalment va ser un cinema i ara és una sala privada de l'empresa Balañá que programa pel·lícules en 3D i espectacles teatrals de gran format. Seu habitual del grup còmic La Cubana.

TEATRE CONDAL: Un dels teatres del Paral·lel, que va patir una gran remodelació per adaptar-se als nous temps. Pertany al grup Focus. Programa grans produccions de teatre de text i comèdies catalanes vodevillesques.

TEATRE GOYA: Teatre propietat de l'empresa Focus. Està dirigit a un públic més culte i amb esperit juvenívol. El seu director artístic és en Josep M^a Pou, qui aposta pel teatre de text de dramaturgs internacionals.

TEATRE POLIORAMA: Aquest històric teatre situat a les Rambles programa peces de dramaturgs catalans i espanyols però també té una ampla programació de teatre infantil. La seva situació geogràfica li ha permès gaudir d'un ampli èxit de públic. Les seves obres, tot i ser comercials, tenen un alt interès artístic, com l'èxit teatral de passades temporades *El mètode Grönholm*.

TEATRE ROMEA: Teatre històric que ha patit una forta remodelació per adaptar-se als nous temps. Pertany al grup Focus i el seu director artístic és actualment en Julio Manrique. Va dirigit a un públic culte i majoritàriament jove. La seva programació aposta pel teatre de text de dramaturgs internacionals.

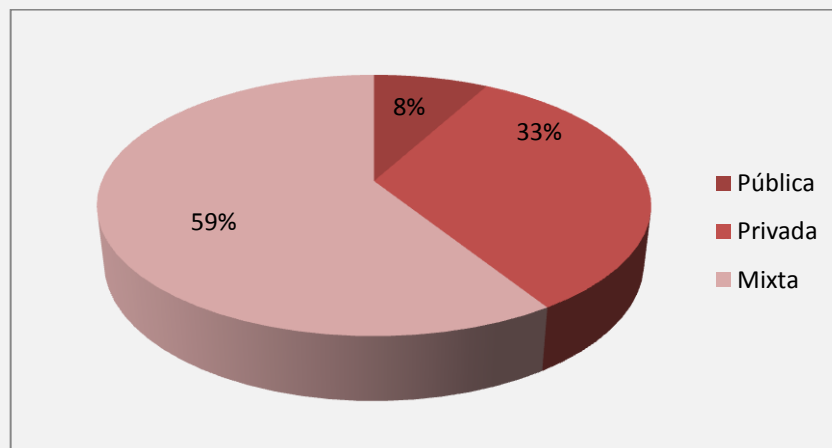
TEATRO TÍVOLI: Un dels teatres més antics de la ciutat. Pertany a l'empresa Balañá i programa espectacles comercials de gran format: musicals americans i nacionals, però també vodevil espanyol amb actors televisius, dansa clàssica ...

TEATRE VICTORIA: Un dels teatres del Paral·lel, que pertany al grup 3x3 creat per les companyies Dagoll Dagom i el Tricicle. Té una programació molt eclèctica, però sempre dins l'àmbit de les grans produccions nacionals i estrangeres (comèdia, musicals, dansa, flamenc, circ ...)

TEATRENEU: Teatre molt funcional, ja que arriba a programar fins a 15 espectacles setmanals, fent sessions de tarda, nit i golfa, a més de les sessions matinals infantils de cap de setmana. Programa monòlegs còmics, màgia, cinema interactiu i, el seu espectacle estrella, sessions d'improvisació teatral. Són produccions petites i sense grans pretensions.

4.1.2.6. Conclusions sobre els models de teatre

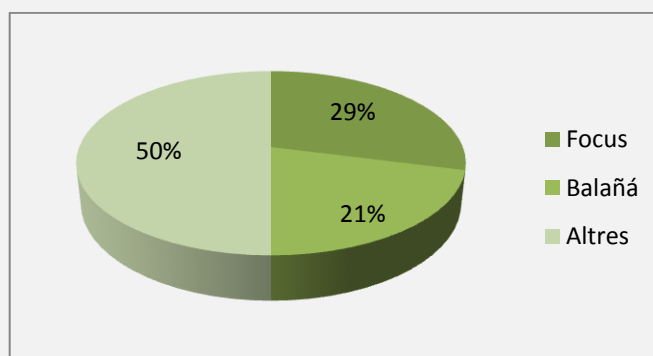
L'activitat escènica de les sales d'exhibició a Barcelona configuren realitats necessàries i complementaries. Com a pràcticament totes les ciutats d'Europa, la seva gestió queda agrupada per la vinculació que tenen amb l'Administració Pública: pública, privada i mixta.



Font: Elaboració pròpia a partir de l'estadística temporal d'ADETCA 2010-11.

Observem que el 66% del funcionament de las sales de teatre (públiques més mixtes) tenen algun tipus d'aportació per part dels pressupostos públics. Ens trobem, per tant, davant un sector amb molts models de teatre diferenciats però que a grans trets podria dividir-se entre aquelles sales que necessiten de les institucions públiques per tal de dur a terme la seva activitat i aquelles que han aconseguit elaborar una estratègia de finançament pròpia sense estar condicionades per les voluntats dels estaments públics. Això demostra que es reconeix la necessitat d'un teatre públic per donar garantia d'una activitat escènica on es promocióni l'excel·lència artística. Al mateix temps, el recolzament a algunes sales també es pot traduir en la voluntat d'incentivar les iniciatives privades. Cal entendre que aquestes ajudes podrien provocar que tant el teatre públic com les sales subvencionades fessin competència deslleial al sector privat, degut al desequilibri que pot produir-se entre els recursos econòmics públics destinats a un i altre model econòmic. És per això, que les subvencions a aquestes sales de gestió mixta només cobreixen una petita part del seu pressupost.

Tot i que hi ha altres iniciatives de caire privat, és cert que en els últims anys el sector ha vist com aquestes grans empreses estan creixent en detriment de les petites iniciatives privades que suposaren en el seu moment les sales alternatives. Si agrupem el 33% restant de las sales independents econòmicament de les Administracions Públiques, ens adonarem que la xarxa del sector privat està dominada per dues empreses de l'espectacle amb activitats lucratives paral·leles: Focus i Balañá. Encara que de moment no podem parlar d'un mercat oligopòlic, com si ho és el de la indústria fonogràfica, haurem d'estar molt atents a com evoluciona la realitat mercantilista catalana.



Font: Estadística temporal d'ADETCA 2010-11. Elaboració pròpia

El **grup Balañá** té una dilatada experiència en el sector, a part d'una voluntat històrica d'integrar-se a la ciutat de Barcelona. Ha anat condicionant els seus teatres i sales de cinema als canvis que anava patint l'entorn, l'arribada de les noves tecnologies i les variabilitats de les preferències artístiques dels consumidors. És per aquesta raó que ha consolidat la seva posició com una de les empreses més importants del sector teatral privat a Barcelona i líder dins del sector de l'exhibició cinematogràfica de la ciutat. A més, compta amb locals emblemàtics com el Coliseum o el Tívoli, que han passat a formar part del patrimoni urbà.

El **Grup Focus** és una organització empresarial dedicada des de fa més de vint anys al desenvolupament de la seva vocació artística. A través de l'explotació integral de continguts artístics, el Grup Focus ha portat a terme la seva activitat en cinc grans àrees de negoci: teatre, esdeveniments, infraestructures, audiovisuals i comunicació. Líder en el sector de les arts escèniques i principal operador en el terreny de la creació i la producció d'esdeveniments singulars, el Grup Focus estructura la seva activitat mitjanant la titularitat de nou empreses i la participació majoritària en altres cinc. Aquesta capacitat de les seves empreses per ésser complementàries i l'alt nivell dels més de 300 professionals els ha permès realitzar el passat any 2010: 12 produccions teatrals, 252 esdeveniments, 6571 servis tècnics.

Des de les institucions públiques s'han desenvolupat d'altres mesures per seguir recolzant les iniciatives privades en arts escèniques: la creació de l'Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC), fins al 2011 Institut Català de les Indústries Culturals (ICIC), un organisme del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya que va aparèixer l'any 2000 amb l'objectiu d'impulsar la creativitat artística i la producció, la distribució i la difusió de continguts culturals. L'ICEC va aportar instruments i fons per a la millora de la viabilitat econòmica dels projectes privats, tot fomentant el consum cultural i l'ampliació de mercats per a la cultura catalana. També s'ha de destacar la creació del Consorci del Pla de Rehabilitació i Equipament de Teatres de Barcelona i les ajudes al sector a través de diverses eines: fons per a publicitat, traducció d'espectacles catalans i promoció internacional.

La realitat de les denominades sales alternatives ha millorat molt des de la seva aparició amb l'arribada de la democràcia, però el que en un inici havia de ser una política d'ajudes a les sales teatrals emergents s'ha acabat convertint en una llosa. El seu paper és absolutament fonamental per al sector teatral ja que han complementat l'oferta dels teatres públics i han donat suport a la creació. Han estat plataformes iniciàtiques de tants creadors i professionals i continuen tenint molta influència en la salut artística de tot el sector. Però, actualment, continua sent una trista realitat que aquestes sales no poden sobreviure sense les ajudes públiques. Ja fa uns anys, les sales alternatives de Barcelona es van agrupar en la Coordinadora de Sales Alternatives de Barcelona (www.salesalternativesbcn.org). Aquesta Coordinadora agrupava les sales de petit o mitjà format, de gestió privada, que exhibien i produïen espectacles professionals. Inicialment foren l'Artenbrut, la Sala Beckett, el Teatre Malic, Sala Muntaner, Teatre del Raval, Teatre Nou Tantarantana i Versus Teatre. A l'actualitat han desaparegut l'Artenbrut i el Teatre Malic, tot i que s'hi ha sumat el Teatre Gaudí que és propietat de l'equip que gestiona el Versus Teatre. Les sales s'autodefineixen com a *"teatres que no es regeixen per criteris purament comercials i lucratis, sinó que actuen empesos per una vocació de servei públic"*. La necessitat d'aprofitar sinergies, de defensar les sales independents fent una intensa promoció i difusió conjunta de les seves activitats, a més de fer front comú per interaccionar amb altres agents del sector, són els objectius de la Coordinadora, així com facilitar l'accés d'artistes i creadors emergents al circuit professional. La negociació conjunta amb entitats i institucions diverses també està inclosa en les seves línies d'actuació, contribuint a l'augment de les subvencions a empreses i companyies que formen part de les sales alternatives, emparades pels convenis triennals.

Les sales alternatives podien optar a ajudes per dues vies: per al manteniment de les infraestructures i, al mateix temps, a través de les produccions pròpies que realitzaven (aquestes ajudes mai superaven el 50% del cost total de la producció).

Però, en els últims deu anys, han aparegut una sèrie de projectes artístics nous que actualment no formen part d'aquest circuit, tot i que són considerades sales alternatives. L'efervescència d'aquests nuclis creatius i sales d'exhibició que, al marge de l'estructura clàssica del sistema, mostren suficient capacitat creativa, perseverança i noves fórmules de sostenibilitat i activitat, fan pensar que, en breu, guanyaran protagonisme en el desenvolupament general del sector. És per això, que es creu que aquestes iniciatives privades haurien d'ocupar un paper d'agent important i que les institucions responsables de les polítiques culturals, han de tenir-les en compte. El desenvolupament sostenible del sector serà possible mitjançant la promoció i ampliació del marc de possibilitats de creixement d'aquesta iniciativa privada.

Ens trobem davant d'uns nous espais que no busquen únicament el benefici econòmic i que poden oferir al panorama barceloní una nova mirada sobre el fet teatral. Espais que combinen l'exhibició amb la creació, la formació i l'acció social, i que posen de relleu la necessitat de canviar el paradigma de les sales de teatre. Tot i haver-hi algunes excepcions, el teatres de Barcelona s'han dedicat exclusivament a fer tasques d'exhibició negant la possibilitat als espectadors de participar en diverses activitats del procés escènic.

La resposta, per tant, a la pregunta si necessita el sector teatral barceloní nous teatres i què poden oferir aquests que els diferenciï de la resta és que sí i que poden oferir una diversitat de noves experiències teatrals. El projecte del Teatre Akadèmia n'és una mostra.

4.1.3. DAFO sectorial

A continuació, i entenent que no és necessari fer una anàlisi en profunditat de tot el sector teatral, es pretén fer una radiografia sintètica d'aquest a través d'un DAFO sectorial. L'estudi està majoritàriament extret de *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles* de Jaume Colomer, a més d'aportacions personals. L'anàlisi ha permès contextualitzar i determinar millor quins són els factors sobre els que és necessari incidir a l'hora de dur a terme una gestió eficient del projecte del Teatre Akadèmia.

<u>DEBILITATS</u> Absència d'hàbit consolidat de consum escènic. Mercat teatral de petites dimensions. El preu de les entrades és concebut com abusiu. Absència d'un sistema de patrocini i mecenatge. Poca vertebració del sector i absència d'un model planificat general. Supremacia de subvencions en llengua catalana i a certs grups de creació suposa reducció de produccions d'altres indrets de l'Estat. Manca de formació dels professionals en l'àmbit de la gestió.	<u>AMENACES</u> Globalització cultural fa perdre valor a les arts d'àmbit local i nacional. Competència d'altres manifestacions culturals, d'oci i superproduccions teatrals estrangeres. Pèrdua de la funció social tradicional per tenir una funció més superficial. Manca de matèries relacionades amb el teatre dintre del sistema educatiu. Percepció externa de satisfacció en el sector. No existència d'hàbits de consum cultural. Crisi econòmica i reducció del pressupost públic.
<u>FORTALESES</u> Gran nombre de sales. Consolidació de les sales alternatives com a opció de teatre de qualitat. Creixement del número de professionals encarregats de la gestió cultural. Major nombre de coproduccions estrangeres generadores de diversitat (nou mercat europeu). Popularitat de certs actors gràcies a sèries de TV. Teixit empresarial emergent. Xarxes i circuits de distribució consolidats.	<u>OPORTUNITATS</u> Globalització cultural reverteix en una revalorització de la producció local. Sector de rellevància a la ciutat. Tradició teatral per part de la ciutadania. Interès de les administracions. Introducció de models de gestió empresarials pels responsables públics. Creixent turisme cultural.

4.1.4. Conclusions

Tradicionalment, el teatre a Barcelona ha estat un privilegi de la classe burgesa, i la seva programació ha anat molt lligada als gustos d'aquest estament. Majoritàriament aquest públic burgès ha tingut preferència per peces teatrals que es mantinguin al marge dels discursos de caire social i sobretot polític. Amb l'arribada del paradigma de la democràcia cultural, els teatres públics barcelonins tenen la missió de mantenir aquests criteris d'excel·lència artística més enllà de la classe burgesa. Per altra banda, l'aparició d'un gran nombre de teatres privats i la competència generada per aquest augment de sales ha donat peu a una programació molt diferent. La nova audiència teatral, majoritàriament obrera i alienada davant les problemàtiques ètiques i socials, busca en el teatre una vàlvula de sortida. Això ha suposat un predomini dels espectacles d'*entertainment*: musicals, monòlegs de còmics televisius i subproductes de circ que imiten al *Cirque du Soleil*. La dicotomia entre un teatre d'excel·lència públic i un teatre d'entreteniment privat va agafant més presència any rere any. Mentre, pocs han estat els teatres que han volgut fer front a la demanda d'un teatre d'excel·lència però que contempli les problemàtiques de les classes treballadores. El Teatre Akadèmia, com a teatre privat, busca la seva diferenciació en una programació que, tot i no perdre aquesta voluntat popular, no estigui al servei del comerç i del teatre més industrial.

Posant en valor la vessant artesanal del teatre, el Teatre Akadèmia pot introduir noves temàtiques de caire social. Cal destacar la missió social que el teatre ha tingut al llarg de la seva història. Durant segles ha funcionat com a eina de cohesió social denunciant en alguns casos l'existència de grups minoritaris per raons de classe social, de gènere, nacionalitat o ideologia. Per tant, cal tenir present que els nous d'equipaments teatrals han de desenvolupar programacions més socials que aglutinin a tota la ciutadania.

Per altra banda, entendre la realitat cultural d'un territori passa per entendre els factors d'educació i l'escala de valors de la població que el conforma. Per tal d'incentivar aquest acostament a la producció cultural s'hauria de posar èmfasi en l'educació i la recerca intel·lectual, estimulant els públics a consumir cultura de qualitat però sota els seus propis criteris. Una altra de les línies de programació del Teatre Akadèmia hauria d'apostar per la culturització del ciutadà i el desenvolupament del pensament crític, que el facin capaç de destriar les experiències culturals que més l'interessin.

Per tant, hi ha la necessitat de crear un teatre amb funcionament artesanal, que aposti per la pedagogia i les temàtiques socials com a eines d'acostament a la ciutadania.

4.2. Experiències de referència

El projecte del Teatre Akadèmia no és únic en el seu format, en els últims cinc anys han obert diferents sales a Barcelona amb un esperit similar, habitualment sota el lideratge d'un gran nom de l'escena catalana, que decideix desenvolupar un projecte artístic sense disposar de cap suport econòmic per part de les administracions. Tot i així, aquesta lluita per tirar endavant un projecte compromès amb una programació artística dirigida a una elit amb inquietuds culturals els posa en una situació de debilitat davant l'actual tendència on la mercantilització de les arts escèniques és la tònica dominant. Les polítiques culturals de l'Ajuntament de Barcelona han desplaçat durant les últimes dues dècades els nous equipaments bàsicament a l'àrea de Poblenou i la Plaça de les Glòries amb grans equipaments com el TNC, l'Auditori o el futur DHUB (Disseny Hub de Barcelona). La macro infraestructura que suposà la creació del Parc del Fòrum, a més de la proliferació d'empreses culturals en aquest districte, ha deixat orfe a d'altres districtes de realitats culturals més properes, menystenint el valor intangible que la proximitat cultural en aquests barris podia aportar. Dins aquest paradigma hi ha hagut un ressorgiment de noves sales teatrals que aposten per aquest valor de proximitat amb el públic del seu barri a la vegada que pretenen aportar una renovació estilística dins el sector de les arts escèniques. El projecte del **Círcol Maldà**, per exemple, està liderat per l'actor i director mallorquí Pep Tosar. És un projecte molt clar i està sustentat, sobretot, per l'entusiasme, la convicció i la rebel·lia d'un artista que planta cara a la realitat del teatre català actual. Els objectius del projecte són oferir propostes teatrals i musicals de qualitat, en un espai privilegiat, acollidor i històric, per reivindicar la manca de continguts del teatre i de les propostes d'oci actuals. El director artístic de l'**Almeria Teatre**, Víctor Alvaro, és també el director d'escena de la companyia resident Gataro, un projecte artístic amb una trajectòria de més de 12 anys que ha portat a escena diferents propostes. El seu esperit de recerca teatral els ha dut a realitzar obres de text, de gest, de màscares, musicals, obres d'autors nacionals, internacionals o de creació pròpia. Espectacles on s'ha potenciat la conjunció del contingut de l'obra amb el text, la música, la gestualitat i la plasticitat. L'esperit d'aquesta companyia, i per tant del seu director, és el que se'n desprèn de la programació i la pròpia gestió d'aquest teatre, un dels més fructífers de la cartellera teatral actual. El projecte **Atrium** pretén omplir un buit al panorama teatral de Barcelona, que no compte amb centres que ofereixin cursos a postgraduats i de reciclatge per a professionals del sector. Al mateix temps ofereix una sala d'exhibició amb una programació estable d'espectacles de qualitat. La Sala assegura una relació íntima i especial amb el públic permetent una comunicació directe i facilitant l'experiència vital que representa un espectacle per a l'equip artístic, el tècnic i el públic. La seva capacitat i característiques la fan singular i càlida per a facilitar l'intercanvi

d'idees i d'inquietuds comunes per a tots. Pel que fa a l'Estudi d'interpretació, assegura unes tècniques i eines per tal de que l'actor s'exerciti en l'estudi de la interpretació i la creativitat a través de la comprensió de les regles de l'art d'actuar. Amb l'actor com a epicentre del treball, l'Estudi és aquell espai de reflexió, entrenament i descoberta del que s'anomena la vida en l'art.

L'aparició i el desenvolupament de nous creadors és la fita de tot els centres anomenats, Fàbriques de Creació, amb idea de regenerar el marc de treball en el sector cultural de la ciutat. Dues són les Fàbriques de Creació que comparteixen criteris amb el projecte del Teatre Akadèmia. El món de les arts escèniques entén la **Nau Ivanow** com un espai únic dins la ciutat i els professionals del sector n'estan agraïts. Amb les seves bones referències estan ajudant a fer créixer el projecte perquè prengui una dimensió de ciutat. Els continguts i els valors difosos al llarg d'aquests anys han donat els seus fruits i ofereixen als integrants de la Nau Ivanow bones perspectives per esdevenir un referent cultural a Barcelona i Catalunya. El projecte de **La Seca – Espai Joan Brossa** fa anys que funciona com a revitalitzador del barri del Born, una de les zones de la ciutat que s'està convertint en referent de tota una generació interessada en els moviments més avantguardistes de la nostra societat. És lògic, per tant, que el projecte hagi acabat en mans d'un col·lectiu que ha demostrat, amb la seva programació, que aposta pel teatre de nous formats, arriscat i de qualitat.

Per últim, el referent per antonomàsia del teatre de text rigorós i amb segell de qualitat és la **Cooperativa del Teatre Lliure**, la primera època d'aquest mític teatre. L'any 1976, el que seria la companyia del Teatre Lliure es va instal·lar al local de la Cooperativa La Lleialtat de Gràcia. Amb imaginació i creativitat va transformar una sala convencional en una sala oberta de tal manera que permetés configuracions variables. Des d'un principi, l'entitat va fundar-se com a cooperativa i va realitzar un teatre de vocació pública però amb una gestió privada. El seu local es va convertir en un teatre obert amb diferents idees, possibilitats, intercanvis ètics i estètics. Un espai lliure. Va ser fundada per Fabià Puigserver i integrada, entre d'altres, per Muntsa Alcañiz, Lluís Pasqual, Pere Planella, Fermí Reixach i Carlota Soldevila. Tots ells s'havien format en escoles de teatre o en grups independents, com l'Institut del Teatre, l'Agrupació Dramàtica de Barcelona, el Grup de Teatre Independent, el Grup d'Estudis Teatral d'Horta o Els Joglars. La companyia estable de repertori podia treballar d'una manera continuada i tenia la possibilitat d'intervenir en totes les fases del procés de creació i de projecció dels espectacles, controlant tant els àmbits estètics fins els econòmics.

També hi trobem experiències referents en altres teatres d'Europa i Amèrica del Nord. Però la distància ens fa desconèixer els models de gestió que utilitzen i només podem acostar-nos a elles a través de la vessant artística. Així, per exemple, és interessant el treball que realitza la companyia estable de la **Schaubühne** de Berlín on la programació de la temporada és conseqüència del debat obert entre la direcció artística, els dramaturgs de la casa i la companyia estable d'actors i ballarins. Al mateix temps, la presa de decisions està supeditada a una reflexió crítica sobre la realitat i la seva posterior experimentació amb les formes i models de la posada en escena. D'aquesta manera la Schaubühne es presenta a si mateixa com un laboratori on desenvolupar un nou llenguatge teatral convergint les arts escèniques amb altres disciplines como l'arquitectura, les arts plàstiques i visuals, la literatura i el cinema. Per altra banda, l'antic model assembleari es recupera a través de salaris uniformes, i el compromís de tots els seus membres d'abstenir-se a participar en altres treballs lucratiu en cinema, radio o televisió.

Altres experiències artístiques a tenir en compte són les realitzades pel mestre Peter Brook al **Théâtre des Bouffes du Nord** de París, el mestre Anatoli Vasiliev a la **School of Dramatic Arts** de Moscou o el treball interpretatiu dels actors de l'**Actors Studio** de New York.

4.2.1. Almeria Teatre

L'Almeria Teatre va obrir després d'haver passat un procés de renovació i modernització de la seva infraestructura. Als anys 60 l'edifici on actualment hi ha el Teatre va gaudir de cert prestigi com el centre de cultura popular La Casa de Almería. Funcionava com a espai de teatre però també com a cinema i, fins i tot, com a bingo. Actualment es tracta d'un teatre



adaptat als nous temps però sense renunciar a les formes i usos que ja en formaven part. En el procés de rehabilitació del teatre s'ha volgut mantenir l'essència del que ja hi havia, reformant allò que demanava adaptar-se als nous temps. Així, els equipaments tècnics, el bar i les sortides d'emergència són les grans novetats del teatre. L'escenari i la platea, com també l'amfiteatre, formen part d'allò que s'ha heretat i que, de fet, és l'estructura principal que acull tota la resta.

Programació: L'Almeria Teatre neix amb la intenció de programar espectacles de qualitat sense els condicionants de les modes del moment. Ha estat i és una aposta arriscada amb voluntat de poder omplir un buit artístic dins el panorama teatral de Barcelona. Per això, s'ha especialitzat en un gènere poc habitual als nostres teatres però amb una llarga tradició a la ciutat: el cabaret o espectacles musicals d'autor. El teatre està obert a muntatges d'altres companyies d'acord al model de programació del centre que pretén seguir la línia d'experiències similars en altres ciutats estrangeres que, sota el genèric *fringe*, presenten, fora del circuit dels grans teatres, obres de qualitat sense renunciar al sentit comercial, és a dir, que siguin atractives als espectadors combinant teatre, música i dansa. El públic està rebent amb molt bona acollida la programació d'aquest teatre, ja que els hi permet gaudir d'obres amb contingut però que porten implícit un caire d'entreteniment satisfactori. Es programen dues obres al dia de dijous a diumenge, una en horari nocturn i l'altre en sessió golfa. Els dimarts i dimecres, s'ofereixen productes escènics més innovadors dins el cicle *Imperdibles*, i els caps de setmana s'ofereixen espectacles familiars en sessions matinals. Això acaba suposant, que la sala teatral està ocupada a temps complert i no se li pot treure més rendibilitat que la dels propis espectacles en horari de funció. A banda de la programació, l'Almeria Teatre també té un bar que permet generar un espai de trobada entre professionals de les arts escèniques i el públic assistent a l'obra, just abans i després de les representacions. Al mateix temps, la companyia resident, que és del mateix equip que gestiona el Teatre, compta amb un espai d'assaig al barri de la Sagrera que lloga a d'altres companyies per a preparar el seus espectacles. L'Almeria Teatre pretén desmarcar-se de les sales alternatives de Barcelona que habitualment enfoquen més la seva programació en textos d'autor, i ocupen un espai en el panorama teatral a mig camí entre la comercialitat del Teatreneu i la vocació per les noves creacions que pot tenir la Sala Beckett, tots tres teatres ubicats al barri de Gràcia.

Model de gestió: L'espai compta amb una sèrie de patrocinadors que en el seu moment van contribuir en la remodelació de l'espai. Tenint en compte que aquesta reconstrucció va suposar una inversió econòmica inicial molt alta, la contribució en material i mà d'obra de aquests patrocinadors han estat imprescindibles per entendre que el teatre pugui funcionar avui en dia sense viure ofegats pels deutes. Un intercanvi a nivell d'imatge que suposa la presència d'aquests patrocinadors en la web i programes d'espectacles. Cal destacar però que els deutes existeixen igualment. La companyia Gataro va invertir tot el seu capital en la compra i reconstrucció del teatre, i avui en dia gran part dels guanys obtinguts van destinats a cobrir aquest deute. Per això, és curiós que des de la gerència s'asseguri que bàsicament el finançament del teatre ve dels ingressos obtinguts en la

difusió dels espectacles propis i la programació dels pocs espectacles aliens a la companyia que es presenten durant l'any. Sí que és cert que des de la primera temporada l'Almeria Teatre gaudeix d'una petita subvenció de l'ICUB (Ajuntament de Barcelona) i des de la present temporada s'hi ha de sumar la que reben del Departament de Cultura de la Generalitat. Les ajudes públiques suposen el 35% del total del seu pressupost, però tampoc des de l'equip de gestió es pretén aconseguir-ne més per aquesta via, ja que no volen estar subjectes a les condicions demandades per part de les Administracions. Mentre, l'Almeria Teatre continua omplint els seus espectacles gràcies a les bones campanyes de promoció que realitza i els preus assequibles que permeten l'experiència teatral a l'abast de qualsevol butxaca. Un dels punts forts de l'estratègia de l'Almeria Teatre és haver aconseguit fidelitzar un ventall de públic ampli, de diferents edats i perfils. Es tractava d'arribar al màxim gent possible fent un teatre que compleixi la doble funció d'entretenir i convidar al debat. A dia d'avui, el nombre de persones que compren abonaments per a diferents espectacles és força elevat, ja que el teatre ha aconseguit crear un segell de qualitat més enllà de quina sigui la peça programada. El membres de l'equip de gestió de l'Almeria Teatre van establir una estratègia sabent que no podien competir ni amb les sales de gran exhibició ni amb les sales alternatives de la ciutat que ja tenen una consolidació tant artística com econòmica. Per tant, es va decidir construir un projecte nou i arriscat, però que al mateix temps pogués mantenir la supervivència de la companyia Gataro. De moment, la seva estratègia està funcionant. Però no cal confondre un projecte novedós amb una programació novedosa. Tot i no ser una sala d'experimentació i nova creació, estan oferint un tipus de teatre artístic però de fàcil consum que està connectant força amb el públic teatral i no teatral de la ciutat. Ara per ara els objectius a aconseguir serien els de continuar mantenint aquesta bona línia d'ocupació de la sala. Un repte contundent, ja que no cal deixar que l'efecte que ha suposat l'aparició d'un nou teatre es dilueixi, i així es pugui consolidar un espai tant especial com aquest: autònom, que depèn en poca mesura de les ajudes públiques i que programa propostes pròpies sense ànim de reinventar res a nivell artístic. Cal pensar que el temps permetrà ubicar-lo en el lloc que es mereix.

4.2.2. Círcol Maldà

Hi poques sales a Barcelona amb un to estètic i artístic tan personal com la que va reobrir les seves portes a principis del 2009 de mans del director i actor teatral Pep Tosar. El Círcol Maldà és una petita sala ubicada a l'interior de les galeries Maldà (antic Palau del Baró Maldà), al costat dels Cinemes Maldà, propietat dels Marquesos de Vilallonga, com la resta dels



entorns de la Plaça del Pi. Pep Tosar i el seu equip van veure l'oportunitat d'obrir una sala de teatre de petit format per poder-hi programar una oferta cultural que, al seu entendre, cap sala de la ciutat estava oferint. Pep Tosar ja va obrir el Maldà amb el convenciment de que el teatre que ell fa i en el qual creu té molts espectadors, però amb la inquietud de qui sap que haurà d'encarnar una lluita aferrissada per implicar aquests espectadors perduts en la immensitat de les propostes teatrals comercials que poblen les cartelleres de la ciutat.

Programació: La seva programació aplega moltes peces de teatre de qualitat, intel·lectual i de caràcter poètic adreçat a un públic entès i intel·ligent, que sàpiga apreciar la qualitat artística. L'espai ja ha fet una aposta per buscar fons de finançament privades que no el facin dependre de les institucions públiques, tot i que actualment rep subvencions que suposen quasi el 40% del seu pressupost. De fet és, encara avui, força desconeguda per la gran majoria del públic teatral de Barcelona. Tot i així, el seu coratge i l'ànim amb que dia a dia aquests espai continuen oferint el seu personal producte, mereixen un gran respecte i admiració. Molts dels espectacles programats són produccions pròpies del Círcol Maldà, finançades amb l'entrega dels actors afins al projecte. Aquesta línia de programació també té aspectes positius en el sentit de la distribució d'espectacles, ja que és habitual que les produccions pròpies del Maldà després facin gira per altres teatres de Catalunya i de les Illes Balears. Al marge d'aquesta programació també s'hi troben en cartell altres espectacles de poesia, teatre de titelles, de dansa... Al mateix temps es completa amb una programació eclèctica on es poden trobar concerts musicals de petit format d'alt nivell i qualitat centrats en estils com el jazz, la *bossanova*, músiques del món, el tango, etc. La programació de les obres de teatre és de dijous a diumenge, i excepcionalment, es programen obres els dimarts i els dimecres. Aquestes obres acostumen a ser apostes de caire més experimental.

Els concerts es programen els dijous després de la funció de teatre. Durant els concerts, els espectadors poden gaudir del servei de bar, que es troba a un cantó de la sala.

Model de gestió: La manca de suport administratiu condiona abastament les polítiques de finançament de l'espai, tot i que el darrer any s'ha aconseguit una mica de suport per part de l'ICEC, de l'Ajuntament i del Ministerio de Cultura, qui també s'ha adherit a subvencionar el projecte però amb una quantitat bastant irrisòria. Però els rebutjos d'altres institucions com el CoNCA han defraudat força a l'equip i el posen en una situació crítica que fa preveure que el projecte pugui fer aigües en qualsevol moment. Per aquest motiu, l'equip de gestió vol aconseguir finançar el Círcol de forma privada, a través de les subscripcions dels socis. Amb aquest objectiu, s'ha publicat un comunicat a la pàgina web del centre on s'expressa el desig de finançar la sala al marge de les administracions, exposant les raons que alimenten la postura de disconformitat amb la realitat teatral i convidant a l'espectador a fer una aposta reivindicativa a favor de la qualitat i la poesia teatral. El comunicat ve recolzat per un vídeo on diverses personalitats del món de la cultura, a més d'estudiants, manifesten les raons per les quals són socis del Círcol Maldà. Altres fonts d'ingressos del Círcol Maldà són el bar, el lloguer de la sala per a la celebració d'actes de petit format (festivals del curtmetratges, seminaris, presentacions de llibres, etc.), la taquilla i el treball de totes les persones que han cregut i creuen en el projecte i que hi han dedicat els seus esforços per amor a l'art. Es preveu en un futur aconseguir comptar amb algun patrocinador que pugui ajudar a desfer-se dels lligams que suposen les subvencions públiques, però la manca de temps per part d'aquest equip reduït està posposant aquesta tasca. Els nous projectes d'aquesta temporada, seran presentats en la plataforma de micro-mecenatge Verkami, per tal de seguir amb la seva filosofia de que siguin els propis espectadors qui subvencionin la sala i les produccions que allà s'hi realitzen. Per altra banda, les limitacions de la pròpia sala, que té una capacitat per a 70 espectadors, obliguen a fer una política de preus única i força elevada. L'equip del Círcol Maldà vol dirigir la seva oferta a una elit, és a dir, a un públic que estigui disposat a pagar el preu de l'entrada perquè confia en la programació de la sala. Per aquesta mateixa raó, s'ha impulsat la subscripció dels socis, creant un públic fidel, que confiï en les propostes de l'equipament i es reuneixi al Maldà per gaudir de la qualitat artística i del fet teatral. L'estratègia d'implicació del soci es basa en aplicar una quota mensual de 25€ la qual, al ser bastant elevada, força el soci a fer-ne ús, quasi convertint-lo en membre d'un club. Es pretén, per tant, finançar part de l'activitat de la sala i obtenir una fidelització de públic de caire intel·lectual, consumidor cultural entenimentat i d'una edat entre els 40-55 anys. Tot i així, el perfil actual existent en el teatre és molt heterogeni i aplega des de joves universitaris fins a jubilats. Cal tenir en compte, però, que el número de socis de l'espai és de 50, una quantitat fora minsa si es

té en compta les pretensions de la sala. Tot i així és indubtable el segell de qualitat que tenen els espectacles que s'hi programen. És possible que, en el futur, el projecte adquireixi la rellevància i necessitat que pretén el seu creador i aconsegueixi el finançament públic o privat que tant desitja per poder-lo mantenir i perpetuar. Mentre, la supervivència de l'espai i la deriva dels seus integrants formen part de la seva quotidianitat.

4.2.3. La Nau Ivanow

Després de més de 13 anys en funcionament, el creixement de la Nau Ivanow com a espai de creació, producció i distribució de la cultura en diferents disciplines artístiques ha estat més que remarcable. La consolidació d'aquest projecte, amb un caire filosòfic força romàntic, va arribar l'any 2006 quan es va crear la Fundació Sagrera, una entitat que ha contribuït al



desenvolupament i a la difusió de la cultura en el barri de la Sagrera. La gran manca del projecte endegat per Xavi Baciana, l'arquitecte que se'n va fer càrrec, ha estat la ubicació de la Nau en un barri degradat i menystingut culturalment per les institucions. Amb el temps aquest projecte ha suposat un model a imitar per a d'altres equipaments, fins i tot per les institucions que varen seguir els seus passos amb l'aparició de les denominades Fabriques de Creació.

Programació: Les seves finalitats per esdevenir un espai obert a la creació i la difusió artística i al mateix temps voler apropar els processos creatius a la ciutadania, han estat les seves línies d'acció, a més d'oferir als veïns de la Sagrera un espai ple de recursos per a la transformació social. Que el propi projecte es desenvolupi en una antiga nau industrial, paradigma dels nous centres artístics a tot Europa, és un exemple pràctic que dóna coherència a la missió. El projecte de la Nau Ivanow aborda la difusió cultural des de dos eixos transversals: la creació multidisciplinar i la proximitat en la gestió i la programació. L'adequació dels espais a la missió que es duu a terme es reflexa en una política de preus diferenciada en el lloguer d'espais per als particulars, entitats i col·lectius segons la necessitat puntual que tinguin. Si fem una revisió als preus establerts ens adonarem que la Nau fa una aposta clara per recolzar la creació de nous

valors artístics sense els recursos adequats, subvencionant els seus projectes mitjançant un lloguer força reduït de les seves sales d'assaig i exhibició. Així s'acaba articulant una programació de joves creadors força eclèctica que aplega espectacles de dansa, teatre, *performance*; exposicions fotogràfiques, actes socials diversos, rodatges cinematogràfics, espectacles de música en viu, etc. Dins el sector de les arts escèniques, s'entén la Nau Ivanow com un laboratori de creació on els professionals poden experimentar i mostrar les seves propostes més arriscades. Un espai de mentalitat oberta i facilitadora per dur-hi a terme els seus projectes. Per altra banda, pels veïns del barri de la Sagrera, és un equipament cívic on poder dur a terme activitats culturals de caire social. La Nau ha posat a disposició del barri i del districte les seves infraestructures i recursos per tal de fomentar el desenvolupament d'activitats i projectes d'entitats i col·lectius de l'entorn. Finalment i com a conseqüència d'aquestes dues vies de funcionament, la Nau ha s'ha convertit en un espai de relació entre els creadors i els ciutadans on poden compartir la cultura en tots els àmbits. Així, aquest projecte exitós, segueix creixent tot i les seves peculiaritats. A diferència d'altres centres cívics de la ciutat, l'activitat de la Nau es produeix en una antiga nau industrial reconstruïda, fet que a Barcelona només s'havia produït en cercles artístics propers al moviment ocupa i/o les Casa's (Centres Socials Autogestionats). En aquest projecte, artistes i ciutadans han de conviure amb una sèrie de dificultats tècniques i infraestructurals superats amb ambivalències. Si bé hi ha parts de l'espai que han sofert una transformació més que notable, hi ha d'altres que encara continuen patint un fort volum de mancances.

Model de gestió: Ja des dels seus inicis la línia ideològica de la Nau Ivanow ha estat força conseqüent amb la seva posada en pràctica. Quan va néixer el projecte es va voler prescindir de subvencions públiques com un acte de demostració de la seva capacitat d'autogestió enfront les institucions, però també com a estratègia. El fet de no dependre de les exigències numèriques de les subvencions ha permès que el projecte de la Nau fluís en el seu procés de consolidació. En aquesta nova etapa, l'assignació com a Fàbrica de Creació per part de les institucions exigeix a la Nau a continuar cedint els seus espais per a la creació, oferint suport als joves artistes emergents en els àmbits de les arts escèniques i la fotografia. Però al mateix temps, la justificació de les subvencions que d'ara en endavant rebran, obliga als seus gestors a replantejar el projecte, sobretot des de l'àmbit econòmic. Per analitzar el seu finançament cal entendre que la Nau Ivanow està gestionada per una fundació privada, creada al 2006, i que en aquest últim any l'Ajuntament ha subvencionat la compra de l'edifici principal, que ara passa a mans del municipi. La seva voluntat primerenca per autogestionar-se, s'ha recolzat en les recaptacions del viver de creadors, els lloguers d'espais i les activitats culturals que es duen a terme que suposen el 40 % del seu finançament. Una fita assolida amb escreix,

tot i contemplar que el 60 % del finançament restant es recolza en les subvencions públiques que reben de l' ICUB i el CONCA. La política i flexibilitat de preus de la Nau Ivanow han marcat el caràcter del centre i l'ha convertit en un referent, quant al suport als joves creadors. Per poder desenvolupar la seva filosofia de treball i suport als projectes, la Nau dóna suport econòmic a joves creadors, a través de preus més baixos en el lloguer d'espais d'assaig, suport a la iniciativa cultural, a través de preus econòmics als serveis del Viver de Creadors, entrades a preus assequibles i promocions per facilitar l'accés a les activitats culturals i cessions gratuïta d'espais a les entitats del barri per al desenvolupament de les seves activitats. La clau més important rau en la possibilitat d'intercanviar serveis i projectes. Ha estat precisament aquesta política d'intercanvi, molt d'acord amb els temps que vivim en que no només els diners s'utilitzen com a valor de canvi, la que ha permès fer créixer aquest projecte i dotar-lo d'una dimensió pública propera i amigable. Així, aquest intercanvi amb les companyies i artistes programats es produeix amb una sèrie d'acords amb les companyies que inclou l'obligació de fer constar el logotip de la Nau Ivanow en els cartells de les obres exhibides o l'aparició en els crèdits de pel·lícules i agraïments en els documents de les obres de teatre. D'aquesta manera, a més de centre exhibidor, es converteix en centre productor. Els programes de mà per a les obres de teatre i altres espectacles van a càrrec de les companyies que són les encarregades de la distribució de publicitat de les obres a canvi d'un percentatge major de la recaptació de taquilla. D'aquesta manera, el marge de maniobra per a avaluar els beneficis rebuts entre la Nau i els artistes que hi participen és més ampli, tot apostant per arribar a un punt de concòrdia entre aquests. L'afluència de públic a les instal·lacions de la Nau Ivanow continua sent molt minso, tenint en compte el gran volum d'activitats que si produeixen. Certament, cal remarcar que encara es tracta d'un equipament molt jove, necessita consolidar-se dins de l'oferta del panorama artístic barceloní. Fins el moment ha aconseguit fidelitzar un sector de públic reunint a més de 300 socis com a *Amics de la Nau Ivanow*. Durant els dos propers anys es vol, aconseguir un augment del nombre d'*Amics de la Nau* en un 20% i seguir amb el manteniment dels actuals. Si fem un anàlisi de la programació ens adonarem que el públic a qui va dirigida és a priori un home/dona de trenta a cinquanta anys amb estudis superiors que probablement sigui un consumidor proactiu i habitual de cultura. Però, per altra banda, el seu caràcter social i comunitari pot ser un incentiu per captar públics més joves o desconexedors de les ofertes teatrals habituals i que se sentin atrets per una proposta de programació variada i propera.

4.2.4. La Seca – Espai Joan Brossa

El Brossa Espai Escènic va ser fundat pel director escènic Hermann Bonnín i el màgic Hausson. Després de 14 anys construïnt amb èxit un projecte lligat a l'univers escènic i poètic de Joan Brossa i de totes aquelles activitats, teatrals i para-teatrals, que responen als principis bàsics de les avantguardes històriques i de la creació contemporània, l'Ajuntament



ha concedit recentment a aquest equip la gestió d'una nova Fàbrica de Creació: La Seca. Es tracta d'un edifici històric situat al carrer de Flassaders del Barri del Born que des del segle XIV fins al segle XIX va acollir la Reial Fàbrica de Moneda de la Corona d'Aragó a la ciutat de Barcelona. Ja fa uns anys, l'Ajuntament va adquirir aquestes instal·lacions, va convocar un concurs per a la cessió de la seva explotació com a equipament cultural i va remodelar-la segons les necessitats d'aquests. Aquesta nova Fàbrica de Creació ha obert les portes tot just aquest mes de setembre.

Programació: La Seca vol constituir un centre de referència per a creadors presents i futurs. Un espai d'encontre, d'exhibició, d'intercanvi d'experiències, de transversalitat creativa i diàleg en l'àmbit del pensament contemporani; una plataforma per generar les oportunitats que aquests professionals no troben en altres institucions o entitats. La Seca dedica especials esforços a rellegir els clàssics del teatre universal amb la mirada del segle XXI, posant a la llum certes dramaturgies extraviades i motivant els corrents creatius emergents. L'anterior projecte del Brossa Espai Escènic va gaudir d'èxit gràcies a la coherència de la seva programació i l'alta qualitat dels seus espectacles, alhora que va convertir-lo en motor de cultura en el seu barri gràcies a múltiples activitats para-teatrals. El nou espai de que disposen pretén ampliar aquesta oferta. Degut a les noves instal·lacions, l'equip de gestió de La Seca pot proposar muntatges més grans i disciplines escèniques més amples com la dansa i el circ. Entre d'altres serveis, La Seca consta de dues sales de diferent format per a representacions escèniques, un espai d'exposicions, una sala per a residència de projectes artístics i un bar en projecte d'obertura durant aquesta temporada. Estem parlant, per tant, d'un equipament amb òptimes instal·lacions i una magnífica infraestructura que pot convertir-lo en espai de referència. La seva programació estén per tota la ciutat un conjunt d'activitats que exploren nous territoris de la poesia, de l'escena intergenèrica, de les avantguardes digerides i de les dramaturgies submergides. També inclou un programa d'exposicions

relacionades amb el món de l'espectacle, les arts visuals i les arts plàstiques, i que sobretot girin al voltant de la figura i univers del poeta Joan Brossa. Com a fet diferencial, la seva programació culmina amb una oferta de tallers, seminaris, encontres amb professionals de diferents sectors de l'art i el pensament. A més, dintre del projecte hi ha un departament d'activitats educatives dedicades a escoles, instituts, i altres col·lectius. En definitiva, es manté la mateixa línia de programació que fins ara duien a terme però comptant amb un espai amb més recursos que sens dubte s'hauria de traduir en una major qualitat en els muntatges.

Model de gestió: El pressupost de La Seca està al voltant dels 600.000€. Cal remarcar que gairebé el 50% dels ingressos són les subvencions rebudes per l'ICIC i l'ICUB. A més de comptar amb un equipament remodelat per l'Ajuntament i cedit durant 10 anys més 5 de renovables per a dur a terme el projecte. Això suposa un gran avantatge davant d'altres equipaments (fins i tot, Fabriques de Creació com la Nau Ivanow), que han de carregar a les seves espatlles el deute amb entitats financeres per a la remodelació dels seus espais. La resta d'ingressos es pressuposen de les taquilles obtingudes a les dues sales d'exhibició, ja que els altres serveis (bar, sales per a conferències...) encara no estan en funcionament. Evidentment es busquen *espònsors* per a La Seca en si com a edifici i entitat, però és una estratègia que encara ha de portar-se a terme. S'oferirà per la seva contribució la visibilitat en tota la cartelleria i difusió que faci el centre, però tampoc hi ha molt d'optimisme en aquesta font de finançament ja que són molt pocs els espais teatrals que aconsegueixen tenir finançament privat per aquesta via. El que sí s'ha posat en marxa són els patrocinadors a espectacles concrets amb la idea que cada espectacle tingui els seus propis patrocinadors d'acord al tipus de públic que es vulgui arribar. Un dels primers espectacles que programarà la sala és sobre textos del poeta portuguès Fernando Pessoa on hi farà contribució econòmica l'*Instituto Camões*. La mateixa estratègia es voldrà dur a terme amb la sala d'exposicions i les diferents conferències que es programin. A més, aquesta font d'ingressos per a espectacles o activitats en concret els permetrà augmentar la seva visibilitat amb col·lectius no tant acostumats a la programació que es duu a terme en aquesta sala. Després d'aquests 14 anys funcionant sota el projecte de l'Espai Brossa, l'equip ha aconseguit conglomerar un públic fidel que abasta un ventall de perfils molt ampli. Potser això és degut a la seva programació eclèctica però sempre mesurada, amb uns paràmetres artístics concrets però que inclou peces de les primeres avantguardes fins a projectes contemporanis. En aquesta nova fase del projecte es pretén augmentar aquest ventall, ja que s'incorporen disciplines com el circ i la dansa que poden portar un nou perfil de públic. A més s'incorporen espectacles familiars, el que pot ser una molt bona estratègia per acostar als més menuts a l'espai i l'univers de Joan Brossa, però també als acompanyants adults que

així podran conèixer de primera mà altres propostes que es fan des de La Seca. Per altra banda, cal seguir oferint al seu públic una sèrie d'activitats permanents amb el mateix compromís de qualitat i obrint una finestra al coneixement, a la reflexió i a l'opinió en l'àmbit de les arts escèniques i de la cultura. Per aquestes raons, l'equip pretén establir nexes d'unió amb altres ofertes culturals de la ciutat (Museu Picasso, MACBA, CCCB, Arts Santa Mònica, entre d'altres) i amb la vida teatral de Barcelona. Cal esperar que l'èxit aconseguit fins el moment es mantingui i animi a continuar fent créixer projectes d'aquesta envergadura, tot i les dificultats econòmiques que la societat travessa, ja que ajuden a fer avançar el patrimoni cultural del nostre país.

4.2.5. Projecte Atrium

Aquest any 2011 ha vist la llum a Barcelona un curiós projecte que permet compartir amb el públic una línia coherent de treball en tots els aspectes que fan possible les arts escèniques: estudi de formació, producció d'espectacles i sala d'exhibició. El projecte Atrium ha estat fundat per Mireia Trias, Patricia Mendoza, Carlos Duran i Raimon Molins. Tot ells gent de teatre amb una llarga carrera professional al darrera, associats per tal de crear un projecte innovador i amb moltes expectatives de futur. La Companyia va néixer l'any 2004. Després de produir alguns espectacles va desfer-se per tal de reinventar-se creant el projecte Atrium. Va començar per l'Estudi, després la Productora i finalment la Sala Atrium, un espai de petit format,



polivalent, per a 70-80 espectadors, amb un equipament tècnic ajustat a les necessitats i un reduït equip de gestió. El nom d'Atrium fa referència a l'antic espai de trobada que hi havia a les antigues cases romanes. D'allà en sortien les estances i esdevenia un espai de trobada i diàleg. I és que aquest és un projecte de diàleg entre els diferents agents que travessen el món del teatre. La sala de exhibició d'espectacles és l'eix vertebrador del projecte Atrium. Una programació estable que va arrencar la passada temporada amb força èxit. Es complementa amb l'Estudi on es fan classes d'interpretació i que serveix com a espai per a la reflexió i perfeccionament de l'actor. L'últim dels pilars del projecte és la Productora d'espectacles que funciona com a aparell de gestió, planificació i organització d'espectacles interns i externs.

Programació: La necessitat de la Companyia Projecte Atrium de tenir un espai permanent on interrogar i posar en qüestió el sector de les arts escèniques, així com una infraestructura on poder confrontar la seva evolució amb la realitat on viu, van ser la causa del naixement de l'Estudi. La Companyia pretenia una estabilitat i entrenament constant a partir de les experiències que proporciona l'Estudi i/o *Stages* particulars als seus membres. Alhora, la creació de la Productora va suposar el replantejament d'un projecte a tres bandes on només calia seguir sumant esforços per aconseguir l'espai d'exhibició. Posteriorment, el naixement de la Sala Atrium ha estat un repte assolit per a continuar fent créixer el projecte. El segell distintiu de la seva programació és el teatre de text de petit format, clàssic i contemporani, donant una gran importància a les produccions pròpies. Cada cop és més habitual veure com les sales de teatre posen èmfasi per tractar temàtiques socials per tal d'acostar la problemàtica actual als nous públics. D'aquesta manera la Sala Atrium pretén combinar artísticament propostes d'autors clàssics revisades, i obres de dramaturgs actuals. Per la propera temporada, es completarà la programació amb altres línies d'espectacles: familiars, de música de cambra, dansa i mostra de tallers. L'Estudi d'interpretació, per la seva banda, ofereix des de fa anys una varietat d'exhibició de tallers i treballs finals dels cursos de perfeccionament, a més de classes magistrals obertes al públic.

Model de gestió: El projecte té tres pressupostos diferenciats per les tres activitats que desenvolupa, tot i així hi ha ingressos d'activitats que ajuden a suplir les mancances de les altres. Les entrades econòmiques que suposen trimestralment els cursos i tallers que es duen a terme a l'Estudi són les que marquen la despesa pel trimestre següent a la sala d'exhibició, que habitualment no genera cap tipus de benefici. El gran avantatge que té aquest joc a tres bandes és que les produccions són pròpies. D'aquesta manera, tot i que la programació ve marcada des de l'inici de la temporada, cal organitzar-se sobre la marxa i així un trimestre amb pocs ingressos obliga a la producció que s'estigui fent en aquell moment a ser més enginyosa. De la mateixa manera, un trimestre amb bonança dona marge a una producció. Una estratègia un pel arriscada ja que la qualitat de les produccions podria veure's afectada per aquesta variabilitat de pressupostos. Però la realitat s'imposa i l'equip ja és conscient que hi ha molt de camí per recórrer, i no es planteja guanyar diners, es conforma en no perdre'n. Igualment hi ha partides pressupostàries més fixes, que ajuden a pagar les nòmines dels treballadors i asseguruen una certa estabilitat. Atrium rep una subvenció molt minsa per part de l'Ajuntament dedicada a la manutenció de la Sala i, després, sol·liciten subvencions pels espectacles concrets, a la Generalitat. I hi ha voluntat de captar patrocinadors d'àmbit local per tal de no haver de dependre d'aquestes subvencions, però al tractar-se d'una sala tan petita

encara no n'ha trobat. La sala vol consolidar-se com un referent cultural del barri i arrelar-se a la comunitat que l'envolta, amb accions de proximitat i fidelització de públics a través de la participació com *Amics d'Atrium*. Els seus preus al públic van dels 12 als 18 €. Altres fonts d'ingressos són les cessions d'espai que ofereixen la sala i l'estudi a projectes externs, però de manera puntual. El projecte està funcionant en aquests moments sota mínims i l'equip és conscient que aquesta situació ha de canviar. El model escollit ja fa temps que existeix a França, sales i estudis de teatre que funcionen com a laboratoris i on s'estableixen aquestes situacions d'intercanvi. A Barcelona encara continua sent un projecte experimental, ara només cal esperar per observar com madura. Cal entendre que en tot procés hi ha un ritme propi, i la tranquil·litat i seguretat per assolir l'objectiu final acabaran donant-los les estratègies més òptimes per obrir-se a un ventall de públic més ampli.

4.2.6. Teatre Lliure – Cooperativa La Lleialtat

A mitjans dels anys 70 va néixer a Barcelona una nova sala i una nova companyia teatral que continua sent referent 30 anys després. La seva primera forma jurídica era la de cooperativa auto gestionada. Es va establir a un espai reformat de la cooperativa de consum de Gràcia *La Lleialtat*, amb capacitat per a 200



espectadors. Un projecte revolucionari amb una quinzena d'artistes procedents del teatre independent, amb el lideratge de l'escenògraf Fabià Puigserver. El Lliure va néixer d'una col·lectivitat per a donar servei a un públic, amb un lema explícit "*un teatre d'art per a tothom*".

Programació: El seu repertori era internacional clàssic i contemporani i no es decantava únicament ni cap a la vessant lucrativa ni cap a la vessant intel·lectual. Al mateix temps, el local va servir com a centre de formació per als seus integrants. De fet, la companyia estable va contribuir en la tasca pedagògica, ja que en aquest context els actors i les actrius podien participar en més muntatges que si haguessin hagut de treballar sense companyia i per a un teatre més comercial. Al mateix temps també es proposava una nova manera d'entendre l'espai escènic, amb una proximitat amb el públic que marcaria un estil de fer teatre. Actualment, però, el teatre ha canviat la seva política de proximitat amb el públic i aposta per la creació contemporània més arriscada en totes les arts

escèniques. S'ha incorporat la presència de joves directors i creadors de tot tipus, com el cicle *Radicals*. La seva programació s'ha ampliat i renovat, a la vegada que ha incorporat produccions internacionals que suposen la presentació a Barcelona de nous directors i les seves tendències. Tanmateix s'han exportat les espectacles de creació del propi Teatre i es realitzen coproduccions amb d'altres equipaments de tot el món.

Model de gestió: Durant la dècada dels 80 es varen convertir en un col·lectiu referent a tota Espanya. S'havia creat un teatre estable on el treball continuat d'uns mateixos artistes durant tot el procés de creació escènica, des del disseny del programa fins la disposició del públic a la sala fos la seva responsabilitat, total i exclusiva. Els artistes realitzaven tasques tècniques, d'administració, comunicació... Això permetia abaratir els costos de producció, el que va suposar poder abaratir també el preu de les entrades afavorint la captació d'espectadors en un moment que el teatre vivia una certa crisi. Però, poc a poc alguns dels seus integrants, amb Lluís Pascual al capdavant, van començar a lluitar per la institucionalització de la cultura, reclamant un major espai i subvencions dels projectes teatrals que duïen a terme. Als anys 90 l'entitat va començar a establir una sèrie de reflexions al voltant de la forma jurídica i organitzativa que havia de mantenir per a seguir creixent, i també al voltant de la necessitat d'un nou espai, ja que el teatre de Gràcia s'havia quedat petit enfront els aforaments i limitat pel que feia a la seva tecnologia escènica. Es va decidir, doncs, passar d'una fórmula cooperativa a la de fundació privada: la Fundació Teatre Lliure - Teatre Públic de Barcelona. Aquesta nova entitat jurídica es va convertir en una eina molt més adequada per l'establiment d'una sèrie de convenis estables amb les administracions. L'Ajuntament de Barcelona els hi va cedir el Palau d'Agricultura a Montjuïc com a espai on dur a terme el seu projecte. El Teatre Lliure va passar a ser una entitat gestionada per una fundació privada però finançada per un conjunt d'administracions públiques (Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona, el Departament de Cultura de la Generalitat i el Ministerio de Cultura). Ha continuat mantenint una companyia estable d'intèrprets, però aquesta ja no participa de la resta dels processos de creació (como succeïa en el format de la cooperativa). L'entitat ha crescut de manera espectacular, actualment s'hi representen quasi bé 40 produccions i hi assisteixen més de 70.000 espectadors, comptant els tres espais que configuren l'actual Teatre Lliure. Tot i així, ha estat l'experiència cooperativa la que major llegat ha deixat en la història teatral de la ciutat, convertint als seus integrants en símbols de la lluita emprenedora alhora de crear projectes artístics alternatius al teatre institucional.

4.3. Conclusions

Una sèrie de característiques travessen aquestes sales i les converteixen, tot i ser considerades actualment sales alternatives o fàbriques de creació, en nous models de gestió i, per tant, de programació. La seva anàlisi ha proporcionat una idea de com es podria definir el projecte del Teatre Akadèmia.

Les sales esmentades són part del present del panorama teatral català (excepte el model de l'antiga cooperativa que suposava el Teatre Lliure de Gràcia). Totes elles tenen unes característiques particulars que, encara que amb les seves deficiències, permeten dur a terme projectes artístics poc convencionals. El model proposat per al Teatre Akadèmia hauria de jugar amb algunes de les regles de la resta de sales analitzades, i poder superar-les amb la consecució de les finalitats marcades.

Pel que fa a la programació, aquestes sales tenen un forta vinculació social, ja que dediquen grans esforços en opcions artístiques que per vocació o per servei social, contribueixen a la millora de la comunitat i del sector, mentre que també permeten l'existència d'expressions que d'una altra manera no tindrien cabuda. Cal tenir en compte una sèrie d'aspectes comuns pel que fa al seu funcionament artístic: l'existència d'una companyia estable pròpia que permet fer més flexibles els períodes d'exhibició ja que no hi ha compromisos amb companyies externes, la possibilitat d'incloure cursos i tallers per a la formació de professionals del sector que al mateix temps es poden convertir en públic potencial i la necessitat d'establir dins l'equip de gestió a un cap visible que es converteixi en símbol d'una línia de programació i del caràcter propi de la sala.

Pel que fa al model de gestió, totes elles són iniciatives privades amb ànim de lucre (excepte l'actual model del Teatre Lliure, tot i que l'anàlisi feta sobre la Cooperativa del Teatre Lliure sí que s'inclouria en aquesta iniciativa) i sobreviuen amb petites subvencions en un moment que la cultura lucrativa està en crisi. En diverses ocasions, alguns dels directors d'aquests equipaments han anunciat el tancament de la sales i han denunciat el maltractament i menyspreu de les administracions. Per tant, el cas del Círcol Maldà o el Projecte Atrium posen de manifest la situació en què es troba actualment el teatre català i el paper que juguen les administracions públiques. Una mostra de la necessitat que les propostes culturals singulars puguin finançar-se de forma privada per a que no deixin d'existir segons els criteris que ens estableixen els organismes públics.

A continuació, una referència a aquestes característiques comparades a les del Teatre Akadèmia.

	Activitat	Aportació pública	Cia. pròpia	Laboratori teatral	Inclou escola	Personalitat visible
ALMERIA TEATRE	Privada	20%	Sí	No	No	Victor Álvaro
CÍRCOL MALDÀ	Privada	20%	Sí	No	No	Pep Tosar
LA NAU IVANOW	Privada (1)	50%	No	Sí	Sí	-
LA SECA – ESPAI BROSSA	Privada (1)	50%	No	Sí	No	Hermann Bonnín
PROJECTE ATRIUM	Privada	20%	Sí	Sí	Sí	Raimon Molins
TEATRE LLIURE	Pública (2)	80%	Sí	No	No	Lluís Pasqual (3)
TEATRE AKADEMIA	Privada	Cap	Sí	Sí	Sí	Mercè Managuerra

(1) L'inici de l'activitat va ser privada amb un edifici de titularitat pròpia. Actualment ocupen un edifici públic, però la seva gestió és privada.

(2) L'inici de l'activitat va ser privada amb edificis de titularitat pròpia. Actualment ocupa un edifici públic i el seu finançament depèn exclusivament de subvencions.

(3) El director artístic canvia cada cinc anys.

Per tant, i a mode de conclusió, cal ressaltar dues línies d'actuació a treballar extretes de l'anàlisi del sector i de l'anàlisi particular de les sales escollides: el Teatre Akadèmia es presenta, per una banda, com a una oportunitat per tal d'exhibir una programació innovadora i de l'altra, per treballar en el camp de la pedagogia teatral per tal d'incidir en un desenvolupament de la demanda. Aquestes dues línies d'actuació són paral·leles i complementàries, amb uns resultats a curt i a llarg termini i amb un clar posicionament estratègic a la ciutat de Barcelona on hi ha demanda latent i consegüentment nínxol de mercat. Un posterior mapa de posicionament donarà major claredat de l'espai artístic que hauria d'omplir la posada en marxa d'aquesta sala.

5. DEFINICIÓ DE PROJECTE

5.1. Antecedents

Com ja s'ha explicat, aquest projecte neix de la voluntat d'un mecenes per crear un nou equipament dedicat a l'activitat teatral. Mercè Managuerra, actriu professional, impulsora de la formació permanent i productora teatral, va entrar en contacte amb aquest projecte i li van encarregar el lideratge. En una primera fase es va habilitar l'espai tenint en compte els objectius establerts: creació d'un centre de trobada i recolzament de companyies emergents; centre de formació i recerca; lloc d'encontre, reflexió i debat de professionals i eix dinamitzador de programes pilot. Després d'investigar sobre la versatilitat de l'espai, es va encarregar el projecte d'obres a un equip d'arquitectes. El març del 2010 es va obrir al públic amb la programació de *l'Electra* de Sòfocles: traducció en prosa de Carles Riba sota la direcció de Konrad Zschiedrich. Però aquell mateix any, les obres de construcció d'un pàrking a l'immoble que afecten la porta principal d'accés al Teatre, han posposat l'exhibició d'espectacles. Mentre, l'empresa encarregada de la seva gestió, Eix 49, ha continuat profunditzant en l'elaboració del projecte de gestió.

Eix 49 és una Societat Limitada, fundada l'any 2005, amb voluntat de dur a terme activitats teatrals i pedagògiques en l'àmbit de la producció i formació de les arts escèniques.

Pel que fa a la producció d'espectacles teatrals, va coproduir l'espectacle *Apreciada Helena Sergèievna*, de Ludmila Razumovkaia amb la direcció de Boris Rotenstein presentat al Versus Teatre i fent gira per Catalunya entre el 2005-07, a més de fer actuacions a Sant Petersburg i Berlín. Ha produït l'espectacle *Helena* de Ianis Ritsos, traducció de Joan Casas a les Ruïnes d'Empúries, Sala Planeta de Girona, Convent de Sant Agustí i la Pedrera de Barcelona. Ha produït també a la Companyia Hiperbòria en l'espectacle *Un manicomi a Goa* de Martin Sherman amb direcció Emilià Carilla al Versus Teatre l'any 2009. Ha col·laborat amb la Companyia Perestroica-A-tak en la producció d'*Ismene germana d'Antígona* de Iannis Ritsos, traducció de Joan Casas i direcció de Boris Rotenstein durant les temporades 2009-10 i 2010-11.

Pel que fa a la formació, ha fet cursos permanents de cos i veu a més de portar a Barcelona grans noms de la pedagogia teatral europea i mundial. Al gener del 2008, el director rus Anatoli Vasiliev va ser convidat per realitzar un curs sobre *Anàlisi de les estructures lúdiques a l'obra Ió de Plató*. Al març del 2008, el pedagog Saddredin

Zahed va realitzar un curs sobre *El conte oriental i la tradició persa*. Al desembre del 2008 i sota el patrocini de la Fundació AISGE, els alumnes del Laboratori Grotowski, Pere Sais i Marie de Clerk, van portar el seu taller sobre la *Presència corporal-vocal de l'actor*. Al setembre de 2009, va ser convidat Lene Beyer per a dur a terme el seu curs sobre la *Tècnica cinematogràfica per actors i directors* i el desembre del 2009, també amb patrocini de la Fundació AISGE, Owen Horsley va portar el seu taller *Una introducció a Ricard III*.

A més, l'empresa Eix 49, ofereix sales d'assaig per a espectacles teatrals, rodatges d'espots publicitaris i magatzem per guardar escenografies d'espectacles. Dintre del seu immobilitzat trobem una nau industrial a Badalona amb tres sales polivalents per a totes aquestes activitats.

5.2. Missió

El Teatre Akadèmia és un centre de cultura teatral que serveix com a espai de trobada dels diferents agents que conformen el sector de les arts escèniques. La seva vocació és la d'alternar la producció i exhibició de projectes propis i/o aliens de teatre de repertori d'un fort contingut social, amb la formació continuada per a professionals i amants del teatre; per tal de contrastar línies de treball, opinions i reflexions teatrals.

5.3. Visió

El Teatre Akadèmia esdevindrà un punt d'encontre dinàmic a Barcelona que respongui a les necessitats escèniques actuals i treballi per la formació d'un públic crític i fidel. Una casa oberta als professionals que necessitin seguir reflexionant i creixent amb els diferents agents que participen en el panorama teatral.

5.4. Valors

Criteri, formació, excel·lència i diversitat.

Criteri en totes les seves línies d'activitat, que es fonamenten en el gust per la formació, l'excel·lència dels projectes artístics programats i la diversitat d'agents que s'entrellacen per dur-los a terme.

5.5. Objectius

A continuació es presenten els objectius elaborats per a la obertura del Teatre Akadèmia. Cal remarcar que aquests objectius són de caire general i responen a la necessitat de definir quines són les línies troncales del projecte. Pel que fa als objectius estratègics i operatius, s'ha decidit especificar-los en cadascun dels apartats. Així, el pla de programació té els seus propis objectius definits en els apartats 7.1 i 7.2. Igualment els objectius dels plans de comunicació i de finançament seran esmentats en els seus respectius apartats (9.1. i 10.3.).

5.5.1. Objectius principals

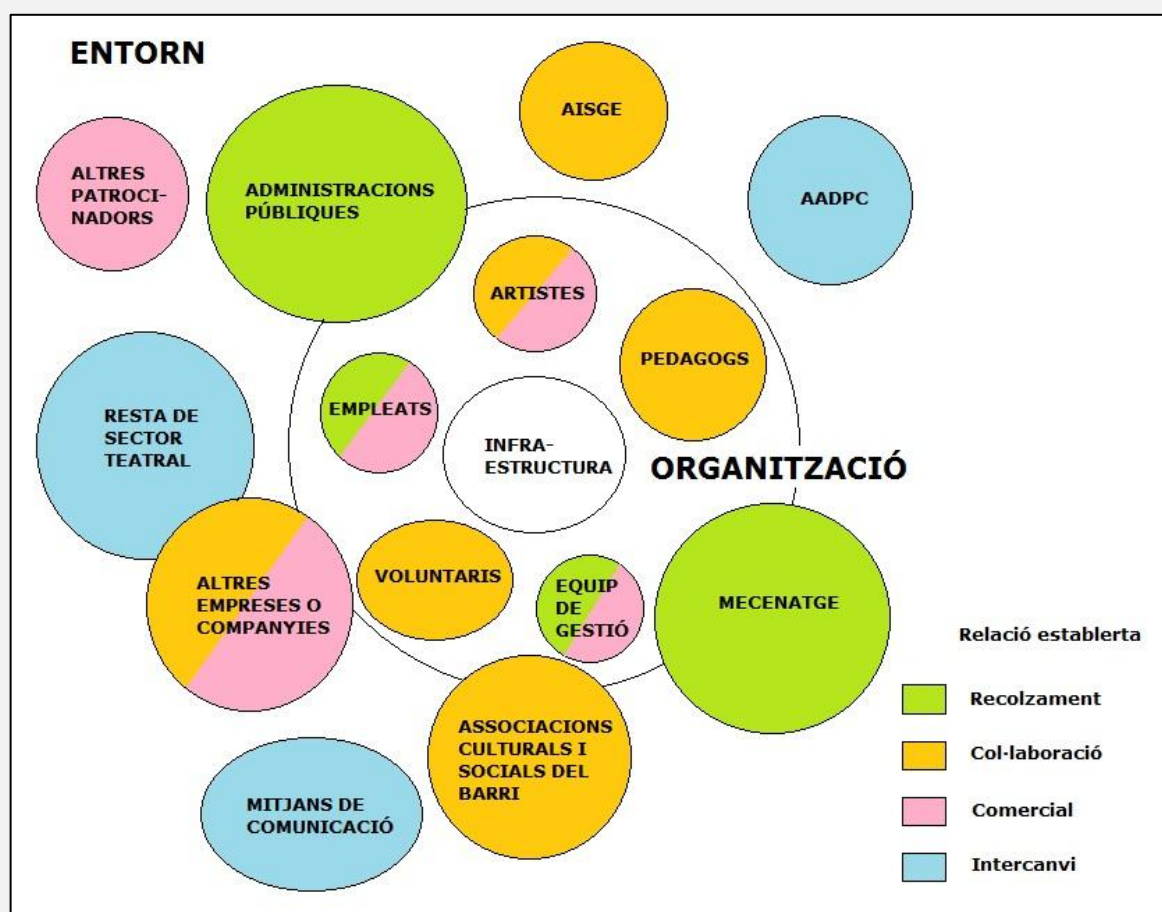
- Donar a conèixer el projecte del Teatre Akadèmia al sector teatral de Barcelona, contribuint a la creació de sinèrgies entre els diferents agents que el conformen.
- Creació d'un nucli de públic fidel.
- Aixecar un projecte rentable amb altes cotes d'independència econòmica que no el faci dependent únicament dels ajuts públics.

5.5.2. Objectius transversals

- Aportar una visió més artesanal del fet teatral.
- Reforçar la vessant social de les arts escèniques.
- Potenciar els hàbits de la formació continuada.
- Desenvolupar els valors de *l'experiència* per sobre dels de *l'espectacle*.

6. DIAGNOSI

Una vegada s'ha fet l'anàlisi del sector de les arts escèniques i s'han pres com a referencials models de teatre propers al projecte del Teatre Akadèmia, cal passar a una anàlisi més profunda que ens doni les pistes necessàries per determinar com ha de ser la gestió del futur Teatre en totes les seves dimensions. Primerament és pretén fer una anàlisi de la pròpia organització i els recursos invertits fins el moment. Posteriorment és pretén articular els actors que formen part de l'àrea d'influència del projecte. Es tracta, doncs, d'una anàlisi de l'entorn. Un cop fet aquesta diagnosi interna i externa teatral es mostrarà un mapa de posicionament del Teatre Akadèmia respecte altres sales teatrals. Definides les quatre variables d'estudi, resulta una eina molt útil a l'hora de situar estratègicament el projecte i així poder avaluar amb més versemblança el seu avantatge competitiu i la seva diferenciació. Un DAFO focalitzat en el propi projecte servirà per fer una valoració acurada abans de passar a formular els diversos plans de gestió.



Font: Gràfic bastat en *Stakeholder Mapping* de l'estudi *Strategic Orientation in Non-profit arts context*.
Elaboració pròpia.

6.1. L'organització

A continuació s'analitzen els aspectes interns de l'organització que influeixen en l'activitat. El projecte es sosté sobre tots aquests recursos ja existents que faciliten la tasca per desenvolupar els plans de comunicació i finançament.

Recursos financers. El bufet d'advocats RUBERT DE VENTOS ASSOCIATS ha cedit l'espai i ha pagat la seva reforma per acondicionar-lo com a espai teatral. Aquesta excepcional forma de mecenatge no és gens freqüent en el nostre país, i ha permès endegar el projecte sense pressions ni deutes econòmics. A més, la propietat continua finançant una part del projecte ja que no cobra lloguer per a la realització d'activitats teatrals i aporta una dotació econòmica a determinar en concepte de recolzament al projecte artístic (apartat 10.3.3.1. del projecte). Sens dubte, aquest és l'agent determinant per al funcionament del Teatre. Cal posar, per tant, en assolir les seves demandes: crear un espai escènic de qualitat i amb una programació d'excel·lència artística.

Infraestructures. Un dels grans atractius que té el projecte del Teatre Akadèmia és que compte amb una infraestructura molt potent remodelada i condicionada com a teatre d'última generació. Aquestes decisions estructurals sustenten el projecte artístic, lligades a la seva mateixa essència. L'emplaçament es troba tocant a la plaça Francesc Macià, una localització que pot ajudar a potenciar fortament moltes de les estratègies definides més endavant. L'espai té uns 300 metres de planta, diàfan, amb grada plegable, llum de dia o fosc, segons convingui. Auster, pintura blanca, camerinos, despatx, una galeria que l'envolta i un aforament màxim de 110 espectadors (plànols a l'annex 15.1.). També es compte amb una nau industrial a Badalona que serveix com a espai d'assaig.

Recursos tècnics (materials i tecnològics). Pel que fa als sistemes d'il·luminació i àudio, l'espai s'ha dotat d'equips de primera generació que pertanyen a la propietat (inventari a l'annex 15.2.).

Organitzatiu. Actualment l'obertura del Teatre depèn del lliurament de la llicència d'activitats que ha d'atorgar l'Ajuntament de Barcelona. La infraestructura està preparada per a ser explotada però, com ja s'ha comentat anteriorment, les obres d'un pàrking a l'entrada de l'edifici retarda la seva obertura. A més, l'equip de gestió encara no està consolidat i s'aprofita aquest espai de temps fins la propera primavera per a definir la seva organització.

Recursos humans. Actualment l'equip es compon d'un conjunt d'artistes que treballen, majoritàriament, de forma voluntària i que, a més, formen part de l'equip artístic.

CÀRREC	PROFESSIÓ	RETRIBUCIÓ
Direcció artística	Actriu, directora i productora teatral	No - Voluntària
Adjunt de la direcció artística	Actor i director teatral	No - Voluntari
Gestió	Actriu	Sí- Assalariada
Tècnic i cap de sala	Actor i director teatral	No - Voluntari
Administrador	Administrador	Sí - Assalariat
Assessorament jurídic	Advocats	Propietat - Voluntari

6.2. L'entorn

Els agents que formen part de l'entorn del Teatre Akadèmia són diversos i cal tenir-los a tots en compte. El caràcter social del projecte obliga a posar èmfasi en la relació establerta amb cadascun d'aquests diversos *stakeholders*, ja que el compromís que puguin establir amb el Teatre pot millorar el seu funcionament. Caldria que tots aquests *stakeholders* sentin com a seva, més enllà dels guanys o pèrdues econòmiques que se'n puguin derivar, la participació que tenen en l'existència del propi teatre.

Per una banda, les ajudes econòmiques que arriben des de les institucions públiques o privades en forma de mecenatge o patrocini. Però, per altra, també cal tenir en compte les aportacions culturals i socials que suposen la resta d'organitzacions culturals del barri i de la ciutat. Algunes d'elles poden ser aliades a l'hora de dur a terme col·laboracions quan els productes tinguin interessos i objectius similars. Unes altres podrien semblar d'entrada competidores però a l'hora poden estimular a la pròpia organització ja que molts cops les activitats programades poden complementar-se.

Com ja s'ha analitzat, les característiques del sector cultural del nostre país, i, especialment, del sector de les arts escèniques que viu, majoritàriament, del finançament públic, suposa la necessitat d'establir llaços amb les Administracions: Departament de Cultura de la Generalitat, l'ICEC i l'ICUB. Aquest contacte és primordial, ja que el projecte necessita del seu recolzament i aval.

No cal dir que cal implicar el sector privat, en la mesura del possible, per a que el projecte sigui, a més de necessari pel seu valor simbòlic i social, rentable i enriquidor per al sector de les arts escèniques. Es treballarà amb d'altres entitats privades del sector teatral que vulguin llogar les instal·lacions per a actes privats. El projecte, a part de tenir la seu central on es desenvolupen les activitats d'exhibició i formació, obté una altra font de finançament a través de la de Badalona, destinada exclusivament a les activitats de lloguer.

Hi ha una sèrie d'entitats vinculades amb el Teatre en un marge més o menys estret. La Fundació AISGE, per exemple, promou activitats de caràcter assistencial i promocional entre els seus associats. El Teatre Akadèmia ha desenvolupat una relació força estreta i col·labora habitualment en la programació dels seus tallers i laboratoris. El pacte establert entre ambdues organitzacions serveix per guanyar reputació mútua dins el sector a més de donar projecció a les seves activitats en tot l'àmbit nacional espanyol.

Si analitzem la competència veurem que hi ha diferents agents que poden perjudicar els interessos del Teatre Akadèmia. Per una banda, L'AADPC (Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya) és una organització que ja programa cursos i tallers de gran envergadura, i a més té una xarxa d'usuaris molt gran. Per altra banda, en matèria d'exhibició, tal i com es veurà en l'anàlisi feta en el mapa de posicionament (punt 6.3), l'espai que ocupa el Teatre no té gairebé competidors. Certament les sales analitzades en profunditat en el punt 4.3. podrien semblar competidores per la seva tipologia infraestructural i el seu esperit, però les programacions dutes a terme són molt diferents a les que es proposa en el projecte del Teatre Akadèmia. Es més, la voluntat és estrènyer llaços per tal de treballar conjuntament per potenciar el sector de les arts escèniques.

La relació establerta amb els mitjans de comunicació és força important, ja que són qui finalment acaben canalitzant les estratègies de comunicació. Si bé hi ha tota una línia de programació que va adreçada a professionals del sector, i els canals de comunicació seran altres, la línia d'exhibició dependrà en forta mesura de la relació que amb els diferents mitjans s'estableixi.

Per últim, cal tenir en compte que al voltant d'aquesta activitat hi ha diverses motivacions de caràcter social i artístic. Es buscarà l'arrelament amb les organitzacions socials i culturals del barri amb qui poder crear acords de col·laboració: escoles i d'altres entitats de caire social, amb les qui podem organitzar passis de teatre exclusius, llibreries amb qui organitzar activitats literàries i dramàtiques comunes, etc.

6.3. Mapa de posicionament

Un cop feta la diagnosi es pretén fer un mapa de posicionament entre el Teatre Akadèmia respecte la resta de sales que poden ser competència directe. S'han tingut en compte només els criteris artístics pel que fa a la línia d'exhibició dels teatres. A més, s'han inclòs únicament les sales alternatives i les Fàbriques de creació, ja que es considera que els Teatres Públics i Privats estan en un altre registre tant pel que fa al preu de les seves entrades com per la funció artística i social que desenvolupen.

Definició de paràmetres:

A) Programació. Es valora si el Teatre aposta per els espectacles de nova creació o hi ha nous formats i noves estètiques escèniques programades. Entenent que els nous formats inclouen la interacció de diferents disciplines i serveixen com a plataforma a nous autors. La variable va de 1 a 5, essent el valor 1 per a les programacions més properes al teatre de repertori i el valor 5 per les programacions més avantguardistes.

B) Estudi i creació teatral. Es valora si l'espai és un centre de trobada i de recolzament de companyies i de projectes teatrals que comparteixen la filosofia del rigor i la voluntat de generar espectacles de creació. La variable va d'1 a 5, essent el valor 1 per els equipaments que no fan cap tipus d'aposta per la formació i la producció pròpia.

C) Interacció amb el territori. Es valora el grau d'integració de l'equipament en el barri o districte on està ubicat i com es relaciona amb d'altres equipaments culturals propers, a la vegada del rol que desenvolupen els espectadors en la gestió del teatre.



Molt alta (5)



Alta (4)



Mitjana (3)

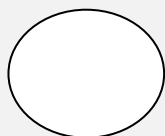


Baixa (2)

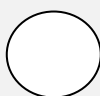


Molt baixa (1)

D) Ocupació. Es valora de l'1 al 4 els espectadors anuals en números absoluts temporada 2010. Les dades provenen de l'estadística temporal d'AETCA 2010-11.



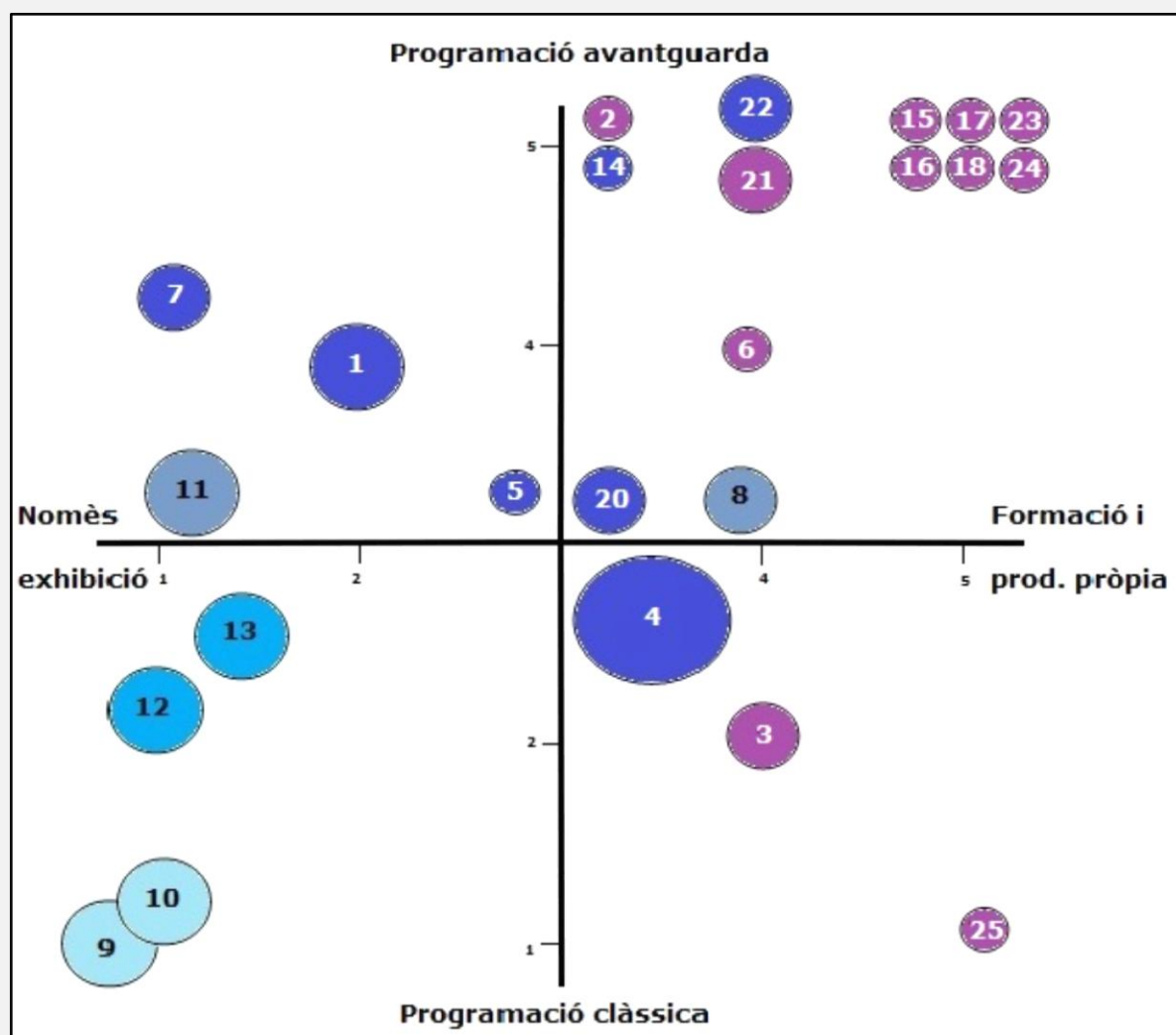
$4 = X \geq 25.000$



$3 = <25.000-10.000>2 = <10.000 - 5.000>$



$1 = X \leq 5.000$



- 1 – Almeria Teatre
- 2 – Atrium
- 3 – Círcol Maldà
- 4 – Jove Teatre Regina
- 5 – La Puntual
- 6 – La Riereta
- 7 – Llantiol Café Teatre
- 8 – Sala Beckett
- 9 – Sala Muntaner
- 10 – Tantarantana Teatre
- 11 – Teatre del Raval
- 12 – Teatre Gaudí
- 13 – Versus Teatre

- 14 – Almazan
- 15 – Ateneu de Nou Barris
- 16 – El Polvorí
- 17 – Fabra i Coats
- 18 – La Caldera
- 19 – La Poderosa
- 20 – La Seca-Espai Joan Brossa
- 21 – La Nau Ivanow
- 22 – Antic Teatre
- 23 – La Central del Circ
- 24 – Sala Flyhard
- 25 – Teatre Akadèmia

L'espai on és situa el Teatre Akadèmia, com es pot veure, no l'ocupa cap altra de les sales analitzades. Aquesta situació, que ja ha estat pretesament buscada, reafirma la idea de tirar endavant un projecte que pretén omplir un buit existent en el panorama teatral de la ciutat de Barcelona

Es caracteritza per tenir una programació poc avesada als nous formats i creacions de noves dramatúrgies. Es tracta, doncs, d'una programació eclèctica però amb projectes de teatre de repertori, que tot i comptar amb nous creadors no dedica els seus esforços en fer difusió de nous autors ni noves dramatúrgies, sinó que pretén, des de la contemporaneïtat, fer una revisió dels textos teatrals clàssics posant èmfasi en la excel·lència del seu muntatge i la seva execució.

Al mateix temps, es pretén crear un espai referent pel que fa a la formació, recerca i creació, molt específicament enfocat a l'entrenament continuat per a actors i actrius professionals (amb pedagogs del nostre país així com provinents d'altres països), que ajudin a aprofundir en l'excel·lència interpretativa dels projectes.

Per la tipologia de la sala i ja que es tracta d'un teatre de nova creació, es considera que d'entrada el nombre anual d'espectadors serà menor als 5.000. El creixement del Teatre vindrà derivat de l'impacte artístic que pugui arribar a tenir amb el temps, a més de comptar amb un model de gestió exitós. Però sí cal recordar que amb un aforament limitat a 120 espectadors per funció, la seva recaptació pel que fa a l'exhibició d'espectacles molt difícilment arribarà a superar els 10.000 espectadors anuals.

En canvi, es pretén que el Teatre tingui una alta participació del seu context associatiu, com ja tenen molts dels teatres analitzats fins el moment i que comparteixen criteris artístics i infraestructurals amb el Teatre Akadèmia. El més adequat és considerar la cooperació com un dels principals recursos ja que la presència d'activitats realitzades amb altres entitats culturals i socials del barri pot afavorir que el finançament de la sala no es recolzi únicament en la exhibició d'espectacles.

El baix percentatge de teatres que se'n deriva d'aquestes variables mostra un clar avantatge competitiu per un teatre que es posicioni en aquesta àrea per la seva estratègia de diferenciació.

6.4. DAFO del projecte

A mode de conclusió de la diagnosi, s'elabora un DAFO que ajudarà a visualitzar quins poden ser els punts forts i febles del projecte de gestió.

<u>DEBILITATS</u> Situació geogràfica dins d'un eix comercial i no cultural. La concepció del projecte artístic pot comportar l'aïllament respecte el barri. Equip no experimentat en la gestió d'un equipament escènic. Tempo artesanal del producte augmenta els costos de producció. Manca de recursos econòmics que ajudi a sostenir la coherència artística del projecte.	<u>AMENACES</u> Sector professional endogàmic. Pèrdua de la funció social i tradicional del teatre com a espai de trobada. Falta de criteri artístic. Consum d'arts escèniques com a entreteniment. Curriculum professional no dóna importància a la formació. Barri sense una tradició de teixit d'ateneus. Zona sense una parada de metro propera.
<u>FORTALESES</u> No dependència econòmica de les institucions públiques. Infraestructura d'alta qualitat. Equip artístic i de gestió compromès amb el projecte. Bon equipament tècnic.	<u>OPORTUNITATS</u> Aparició de nous creadors amb consciència social. Prestigi del teatre com a eina de transformació social. Augment del interès pel teatre en l'àmbit escolar. Escassos centres de formació i experimentació en teatre de repertori. Augment dels moviments socials que reivindiquen un nou paper de la cultura dins de la societat.

7. RECURSOS HUMANS

7.1. Organigrama i equip humà

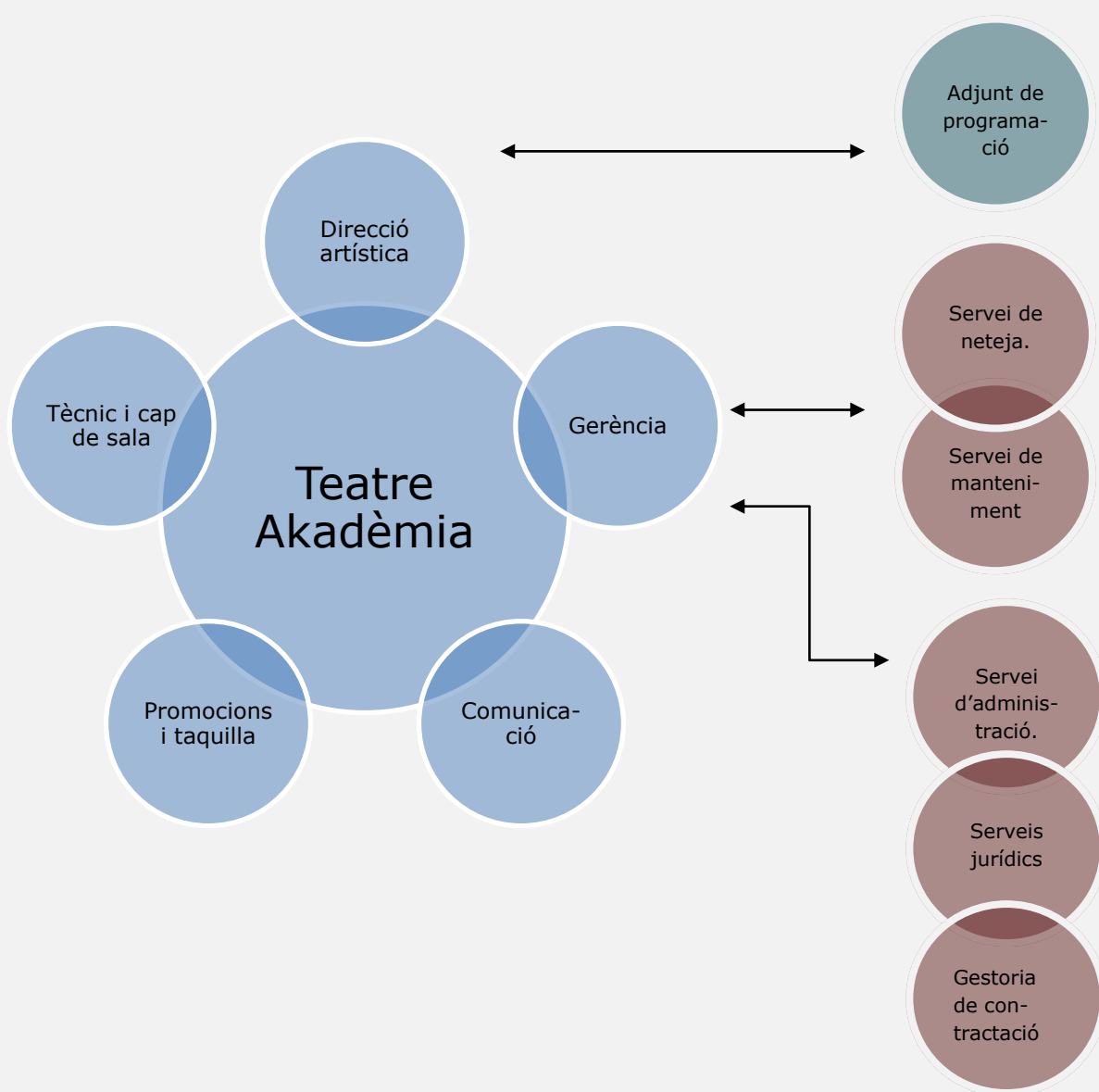
Després del procés d'adaptació i reformulació del projecte, es defineix que la gestió del Teatre Akadèmia ha de recaure en un equip petit però ben avingut. El propi espai de treball i les dimensions reduïdes de la sala obliguen a establir aquesta proximitat. L'equip s'anirà ampliant a mesura que l'activitat es consolidi i es confirmen les previsions d'ingressos calculades. Es demana que els components d'aquest equipament treballin sense posar barreres tot permetent que les línies es traspassin. Es per això que la estructura de treball ha de ser forçosament horitzontal, tot i que cadascun dels membres s'ocupi d'una àrea d'activitat a la que s'assignarà el compliment de diverses funcions. Aquesta situació donarà riquesa a la programació i, a més, tenint en compte el criteri de tots els membres s'estimularà la implicació de l'equip en el projecte.

Les tasques de gestió recauran en sis figures. Una persona s'encarrega de la part de gerència mentre que una altra ho farà en la de direcció i producció artística. Paral·lelament, aquesta direcció comptarà amb el recolzament d'un adjunt. Una tercera persona portarà tot l'apartat de comunicació. Una novetat en aquest equip de gestió, és el de comptar amb una persona dedicada exclusivament elaborar estratègies de promoció dels espectacles a més de fer-se càrrec del control de la taquilla. Aquesta persona està en contacte constant amb el Club TR3SC, Clubs de subscriptors de diaris, etc. D'aquesta manera, a canvi de visibilitat en els seus *newsletters*, s'elabora una potent campanya de comunicació. Aquestes cinc persones es complementen amb una sisena figura, que realitzarà les tasques de tècnic/a i cap de sala. Alguns serveis, com els de neteja, gestoria i administració estaran externalitzats, a més de comptar amb l'ajuda de la propietat que inverteix en l'activitat oferint gratuïtament els serveis jurídics.

Dins la filosofia del projecte viu intrínseca la voluntat per establir un contacte directe i proper tant amb els creadors com els usuaris de l'espai. Ells s'encarregaran d'organitzar les tasques de planificació, regidoria i tècniques de l'espai d'acord als seus muntatges. A més, es vol implicar voluntaris d'associacions artístiques i socials properes que ofereixen els seus serveis de manera gratuïta per a tirar endavant les activitats del centre. S'ha de entendre que la gent que hi pugui participar ha de viure el projecte d'una manera apassionada, generant compromís i il·lusió envers el teatre.

En un futur, l'equip ha d'aspirar a créixer i poder fer front a nous reptes d'una manera més concreta i diversificada, però en el moment present s'ha de ser conscient que un dels èxits pot ser, precisament, la bona sintonia que entre aquest equip es produeixi i l'ajudi a reduir força despeses.

Un aspecte positiu seria configurar aquest equip comptant que al mateix temps que duen a terme les tasques de gestió són participants com a intèrprets, directors i/o docents de les activitats. Estem davant d'un projecte d'una gran implicació vivencial que permet als seus integrants dur a terme les activitats teatrals que desitgen i, al mateix temps, els compromet al màxim per tal que el projecte tiri endavant.



(*) Els serveis externalitzats que es contracten de forma puntual (com, per exemple, serveis de premsa, gravació d'espectacles, etc.) no queden reflectits en la configuració final de l'organigrama.

7.2. Funcions, competències i perfil de l'equip.

Tot i tractar-se d'un equip de treball amb una relació horitzontal, cadascun dels seus components tenen unes competències assignades per tal de complir òptimament les diferents funcions marcades en funció dels objectius a assolir en les seves respectives àrees. Per tal d'estructurar aquestes àrees funcionals, es defineix quins tipus de professional cal que desenvolupi aquestes funcions i quines són les habilitats necessàries. A més, s'especifiquen les condicions laborals per als treballadors (s'utilitza com a referència les taules salarials segons conveni de l'annex 15.3.).

DIRECCIÓ ARTÍSTICA	
FORMACIÓ	Formació artística superior (especialitat en arts escèniques)
FUNCIONS	▪ Direcció estratègica. ▪ Disseny de la programació segons els criteris artístics definits. ▪ Selecció de les companyies residents. ▪ Planificació dels serveis educatius. ▪ Contacte i propostes de coproducció amb altres equipaments. ▪ Relacions internacionals. ▪ Acords i convenis de col·laboració.
HABILITATS	▪ Coneixements del sector de les arts escèniques. ▪ Coneixements de les dinàmiques pròpies dels espectacles en viu, tant de la seva realització, com per a la seva posterior valoració. ▪ Capacitat de planificació i negociació. ▪ Característiques personals: ▪ Sensibilitat artística. ▪ Habilitats comunicatives.
CONDICIONS	Horari: 30 h setmanals. Les hores extraordinàries poden veure's compensades amb una reducció del horari base. Sou: 18.000 €/bruts anuals. Vacances: 30 dies l'any més 4 dies als Nadals i uns altres 4 per Setmana Santa. Règim de contractació: Assalariat/da.

GERÈNCIA	
FORMACIÓ	- Formació artística superior (especialitat en arts escèniques). - Llicenciatura en Administració i direcció d'Empreses ó Màster en Gestió Cultural.
FUNCIONS	- Coordinació de la programació dels nuclis d'exhibició, pedagògics i d'acció social. - Coordinació dels assajos de les companyies. - Coordinació de l'equip de gestió. - Gestió d'incidències. - Control dels serveis externalitzats. - Control pressupostari. - Capacitat d'adaptació i adequació del nivell administratiu al sector de les arts escèniques - Captació de recursos externs (subvencions i patrocinis). - Recopilació estadística i edició de la Memòria.
HABILITATS	- Coneixements del sector de les arts escèniques. - Experiència en coordinació d'equips interns i externs. - Capacitat d'organització i planificació. - Característiques personals: - Lideratge. - Habilitats comunicatives.
CONDICIONS	Horari: 30 h setmanals. Les hores extraordinàries poden veure's compensades amb una reducció del horari base. Sou: 18.000 €/bruts anuals. Vacances: 30 dies l'any més 4 dies als Nadals i uns altres 4 per Setmana Santa. Règim de contractació: Assalariat/da.

COMUNICACIÓ	
FORMACIÓ	▪ Llicenciatura en Publicitat i Relacions Públiques o en Comunicació Audiovisual. ▪ Màster en Gestió Cultural.
FUNCIONS	▪ Producció campanyes de publicitat de les activitats. ▪ Gestió dels continguts de la pàgina web i les xarxes socials. ▪ Elaboració materials de difusió de la programació i disseny gràfic dels productes comunicatius. ▪ Coordinació dels serveis de premsa. ▪ Elaboració i gestió d'estratègies de presència en mitjans (publicity). ▪ Aplicació del pla de gestió de públics. ▪ Coordinació enquestes i estudis de públics. ▪ Captació de recursos externs (subvencions i patrocinis).
HABILITATS	▪ Coneixements del sector de les arts escèniques. ▪ Coneixement del canals i mitjans de comunicació. ▪ Capacitat d'organització i planificació. ▪ Bon nivell de redacció. ▪ Característiques personals: ▪ Relacions públiques.
CONDICIONS	Horari: 25 h setmanals. Les hores extraordinàries poden veure's compensades amb una reducció del horari base. Sou: 13.200 €/bruts anuals. Vacances: 30 dies l'any més 4 dies als Nadals i uns altres 4 per Setmana Santa. Regim de contractació: Assalariat/da.

AJUNT DE PROGRAMACIÓ	
FORMACIÓ	Formació artística superior (especialitat en arts escèniques).
FUNCIONS	▪ Recolzament en el disseny de la programació. ▪ Organització de les produccions pròpies.
HABILITATS	▪ Coneixements del sector de les arts escèniques. ▪ Característiques personals: ▪ Sensibilitat artística.
CONDICIONS	Sou: 6.000 €/bruts anuals. Regim de contractació: Autònom/a.

PROMOCIONS I TAQUILLES	
FORMACIÓ	Formació artística superior (especialitat en arts escèniques).
FUNCIONS	▪ Gestió de les promocions d'espectacles amb els mitjans de comunicació i les plataformes especialitzades en les promocions d'espectacles. ▪ Acolliment, informació i atenció als públics durant les activitats. ▪ Venda d'entrades, tiquets, abonaments i inscripcions a activitats. ▪ Control i funcionament taquilles.
HABILITATS	▪ Coneixements del sector de les arts escèniques. ▪ Coneixement del canals i mitjans de comunicació. ▪ Característiques personals: ▪ Relacions públiques.
CONDICIONS	Horari: 30h setmanals del setembre a gener i d'abril a juny. Sou: 7.448 €/bruts anuals Regim de contractació: Assalariat/da.

TÈCNIC/ CAP DE SALA	
FORMACIÓ	Formació professional superior de tècnic en arts de l'espectacle.
FUNCIONS	▪ Atenció a les companyies. ▪ Disseny de llums dels espectacles de producció pròpia. ▪ Suport en el muntatge i desmuntatge de les escenografies. ▪ Servei tècnic de funcions i suport a les companyies. ▪ Manteniment instal·lacions: supervisió, control qualitat i reparacions. ▪ Compra d'utilitatge tècnic i millora d'instal·lacions. ▪ Elaboració del rider tècnic i inventari tècnic i escenogràfic.
HABILITATS	▪ Coneixements del sector de les arts escèniques. ▪ Coneixements de luminotècnia, maquinària i so. ▪ Capacitat d'organització i planificació. ▪ Capacitat de treball en equip.
CONDICIONS	Horari: 30h setmanals del setembre a gener i d'abril a juny. 8h setmanals resta de mesos Sou: 11.200 € + 1.200€ = 12.400€ Regim de contractació: Autònom/a.

7.3. Externalització de serveis

Després d'especificar l'equip principal encarregat de tirar endavant el projecte del Teatre Akadèmia, s'especifiquen en aquest apartat tots els agents que, amb major o menor vinculació, ofereixen serveis necessaris pel seu òptim funcionament. Es considera adequat externalitzar els serveis que ara s'explicaran ja que s'entén que les tasques a realitzar des de la pròpia empresa suposarien un cost econòmic i de temps més alt que si s'encarrega la seva gestió. Hi ha dos tipus de serveis externalitzats, el que completen les tasques de gestió de l'espai (duta a terme per empreses especialitzades) i aquelles que conformen la programació artística (que venen de la mà d'artistes, pedagogs i companyies).

7.3.1. Serveis de gestió

Hi ha tres àrees dels serveis de gestió de l'espai que s'han decidit externalitzar i serà la figura del gerent l'encarregada de dur a terme els contactes amb cadascuna d'ells. Algunes d'elles (com el servei de manteniment i neteja o el de contractació) es caracteritzen per ser un procés independent i determinat. Tot i així, s'ha decidit externalitzar l'àrea d'administració encara que la seva naturalesa la faria formar part de l'engranatge intern de l'organització. Però es considera de gran importància que els comptes de l'equipament estiguin vinculades a una empresa especialitzada en la gestió de recursos econòmics.

MANTENIMENT	
EMPRESES	ELECMA (aire acondicionat, energia solar, manteniment elèctric) PLANA FABREGA (alarma) ESTRELLA (assegurances accidents laborals) ARTS (assegurança material) ZURICH (pública concurrència) INTERFACE (manteniment informàtic)
FUNCIONS	Manteniment i conservació de la infraestructura
CONDICIONS	1.500 € + 1.000 € + 3.000 € + 2.000 € + 1.000€ + 500 € = 9.000 €/any

NETEJA	
EMPRESA	Particular autònom.
FUNCIONS	Neteja dels espais (sala principal, plaça i naus de Badalona)
CONDICIONS	416'67 €/mes - 5.000 €/any

GESTORIA DE CONTRACTACIÓ	
EMPRESA	LAUDIS CONSULTOR
FUNCIONS	▪ Gestió laboral i fiscal.
CONDICIONS	2.000 €/any

SERVEIS JURÍDICS	
EMPRESA	BUFET RUBERT DE VENTOS ASSOCIATS
FUNCIONS	▪ Tramitació de drets d'autors. ▪ Tramitació de permisos.
CONDICIONS	6.000 €/any

ADMINISTRACIÓ	
EMPRESA	BUFET RUBERT DE VENTOS ASSOCIATS
FUNCIONS	▪ Administració de recursos econòmics. ▪ Administració d'ingressos i despeses. ▪ Pagaments i tresoreria. ▪ Gestions bancàries. ▪ Contractació d'activitats i serveis.
CONDICIONS	4.000 €/any

7.3.1. Serveis artístics

S'especifiquen a continuació quines condicions econòmiques s'establiran amb els diferents artistes, pedagogs i companyies que ofereixin serveis artístics amb la seva presència a la programació del Teatre Akadèmia. Cal tenir en compte, però, que aquestes dades son orientatives i que, a més, es probable comptar amb col·laboracions i voluntariat que dugui a terme aquestes tasques.

	PEDAGOGS CURS INTR. LLENGUATGE	PEDAGOGS CURS PROFESSIONAL	CONFERENCIANTS	COMPANYIES EXTERNES	COMPANYIA PRÒPIA
CONDICIONS	70€/h 1.120 €/curs	70 €/h 1.050 €/curs	300 €/ conferència	70% de la taquilla	70% de la taquilla + sou a determinar
RÈGIM	Forma jurídica pròpia /Assalariat (*)	Forma jurídica pròpia /Assalariat (*)	Forma jurídica pròpia	Forma jurídica pròpia	Personal assalariat (**)

(*) El règim de contractació dels pedagogs està condicionat a la seva preferència o facilitat a l'hora de facturar els seus serveis. En tot cas, les condicions econòmiques expressades s'han contemplat per a persones que tinguin forma jurídica pròpia. Així doncs, els pedagogs assalariats rebran la mateixa dotació econòmica però descomptant el percentatge que l'empresa hagi de pagar a la seguretat social per a la seva contractació.

(**) S'ha posat molta atenció per tal de determinar quina ha de ser la forma jurídica més adient per a la companyia pròpia del Teatre Akadèmia. Atenent que seria el propi Teatre qui hauria de fer les passes per definir quin és el millor funcionament per tal que aquesta companyia pugui dur a terme les seves activitats, finalment s'ha decidit que els actors que hi formen part siguin assalariats de l'empresa Eix 49, amb un contracte per obra i servei i amb una duració corresponent al període d'assajos i representació de cadascuna de les peces programades. Primerament s'havia especulat en la possibilitat que la companyia pròpia es constituís en una forma jurídica pròpia com, per exemple, una Cooperativa o una SCP. Aquesta situació es podria contemplar en un futur si el volum d'activitats econòmiques que realitza la companyia és prou alt com per voler desvincular la seva gestió de la del propi Teatre. Tot i així, fent una prudent previsió de la situació, és considera que l'activitat de la companyia durant els primers tres anys serà escassa. Per això, s'ha optat per la contractació dels membres de la companyia sota unes condicions econòmiques a determinar segons les especificitats de cada muntatge.

8. PLA DE PROGRAMACIÓ

8.1. Objectius estratègics

A continuació es presenten els objectius estratègics elaborats per a la obertura del Teatre Akadèmia. Cal remarcar que tots aquests objectius giren al voltant de la programació que es vol dur a terme en aquest espai. Els objectius que definiran les estratègies de comunicació i les de finançament seran esmentats en els seus respectius apartats (9.1. i 10.1.).

- Oferir un **centre de producció i d'exhibició d'espectacles** teatrals i poètics, concebuts amb coherència, risc i tempo artesanal; amb una programació orientada al teatre de repertori i amb especial atenció a la paraula escènica i la programació infantil.
- Convertir-se en un referent com a **espai d'entrenament, recerca i creació** per a actors i actrius professionals vetllat per mestres i artistes que ajudin a aprofundir en l'excel·lència de la llengua, l'elocució poètica, la comprensió dels textos i l'entrenament de la veu i el cos com a instruments expressius.
- Esdevenir una **plataforma de projectes artístics afins** amb voluntat de crear companyies residents a qui proporcionar sostre, infraestructura i generar sinergies d'ajuda mútua.
- Crear un **lloc de trobada, reflexió i debat**, on es produeixi la interacció i es puguin contrastar les opinions de diferents professionals del sector.
- Potenciar la vessant social del teatre com a **eix dinamitzador de programes pilot** dedicats, especialment, a col·lectius amb dificultats i a sensibilitzar i a apropar la imaginació dels nens i adolescents.

8.2. Objectius operatius i els seus indicadors d'avaluació

A continuació, es tracta de relacionar la missió del projecte i els esmentats objectius estratègics amb els objectius operatius necessaris per desenvolupar accions concretes. A cada objectiu serà definit el seu indicador d'avaluació que permetrà valorar en quina mesura s'ha acomplert i si s'ha de cercar noves estratègies pel seu assoliment.

8.2.1. Centre de producció i d'exhibició d'espectacles

1. Programar espectacles de creació pròpia amb la companyia estable del Teatre. S'escollirà la representació de textos d'autors clàssics i contemporanis, i es posarà cura de la elaboració i execució artesanal del projecte.

Indicador: Qualitat artística dels projectes i percentatge d'ocupació.

Instrument: Crítica als mitjans de comunicació especialitzats, opinió del públic a través d'enquestes, comentaris dels experts a les xarxes socials i comptabilització de venda d'entrades.

2. Programar a d'altres companyies que presentin projectes afins a la filosofia del Teatre i posin èmfasi en la excel·lència de la representació i el treball dels actors.

Indicador: Qualitat artística dels projectes i percentatge d'ocupació.

Instrument: Crítica als mitjans de comunicació especialitzats, opinió del públic a través d'enquestes, comentaris dels experts a les xarxes socials i comptabilització de venda d'entrades.

3. Programar cicles de lectures de poemes, amb col·laboració amb grups o associacions de poetes, amants de la poesia o d'altres organitzacions literàries.

Indicador: Grau de satisfacció i augment de la presència d'activitats relacionades amb la poesia i l'oralitat al panorama cultural de la ciutat.

Instrument: Opinió del públic a través d'enquestes, comentaris dels experts a les xarxes socials i seguiment d'activitats programades a les agendes culturals de la ciutat.

4. Programar cicles de teatre familiar, posant èmfasi al teatre de titelles i objectes.

Indicador: Percentatge d'ocupació i grau de satisfacció/fidelització.

Instrument: Comptabilització de venda d'entrades i enquestes d'opinió facilitades per l'equipament.

8.2.2. Espai d'entrenament, recerca i creació

1. Realitzar cursos regulars per a professionals de les arts escèniques que vulguin aprofundir en el treball del cos i la veu.

Indicador: Grau d'interès del cursos programats.

Instrument: Nombre d'inscrits en els cursos.

2. Estar en contacte amb grans pedagogs del panorama teatral europeu i mundial per tal que duguin a terme tallers de formació teatral.

Indicador: Prestigi de l'espai com a centre referencial de producció i pedagogia teatral.

Instrument: Nombre de pedagogs interessats a fer-hi estada.

8.2.3. Plataforma de projectes artístics afins

1. Oferir assessorament infraestructural i pedagògic a companyies que vulguin desenvolupar un projecte teatral propi.

Indicador: Prestigi de l'espai com a centre referencial de producció i pedagogia teatral.

Instrument: Nombre de companyies interessades a fer-hi estada.

2. Programar els espectacles duts a terme per les companyies residents

Indicador: Qualitat artística dels projectes.

Instrument: Crítica als mitjans de comunicació especialitzats, opinió del públic a través d'enquestes, comentaris dels experts a les xarxes socials.

8.2.4. Lloc de trobada, reflexió i debat

1. Oferir conferències que girin al voltant del les arts escèniques, convidant professionals de les diferents àrees del sector: creació, pedagogia i gestió.

Indicador: Grau d'interès de les conferències programades.

Instrument: Nombre d'assistents a les conferències.

2. Presentar *work in progress* de diferents companyies a porta tancada, on es pugui valorar el treball realitzat i donar eines per seguir desenvolupant-lo.

Indicador: Prestigi de l'espai com a centre referencial de producció i pedagogia teatral.

Instrument: Nombre de companyies interessades a presentar el seu procés de treball.

8.2.5. Eix dinamitzador de programes pilot

1. Realització de tallers amb col·lectius de disminuïts físics o psíquics per tal d'incidir en la seva inclusió social.

Indicador: Grau d'interès del cursos programats i prestigi de l'espai com a centre de dinamització social.

Instrument: Nombre d'inscrits en els cursos.

2. Realització de tallers oberts a nens i adolescents per tal de sensibilitzar-los i apropar la seva imaginació al món del teatre.

Indicador: Grau d'interès del cursos programats i prestigi de l'espai com a centre de dinamització social.

Instrument: Nombre d'inscrits en els cursos.

3. Realització d'activitats culturals (conferències, lectures, mostres...) en col·laboració a altres entitats culturals del barri.

Indicador: Posicionament conjuntament amb d'altres entitats artístiques i socials per tal de dinamitzar la vida cultural del barri.

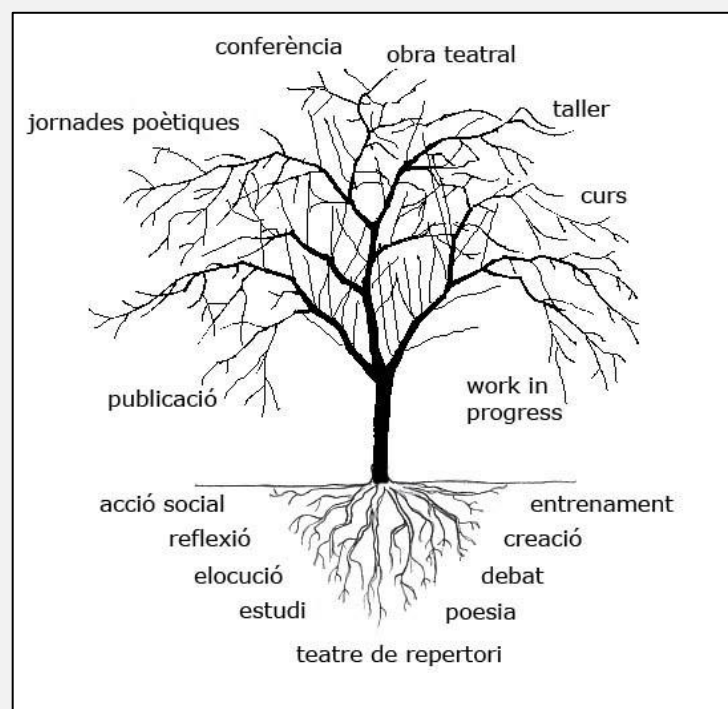
Instrument: Comptabilitzar el nombre de col·laboracions en les activitats culturals del barri i el nombre d'actes que aquestes entitats vulguin realitzar dins l'equipament.

8.3. Concepte de la programació

El projecte del Teatre Akadèmia dissenya una programació que s'alimenta de diferents fases del procés teatral. D'aquesta manera convergeixen estudi, creació, exhibició i/o reflexió al voltant del fet escènic.

Es tracta de crear una programació que expressi l'esperit de contenidor i generador de sinèrgies dels diferents actors que giren al voltant del sector de les arts escèniques. Així, l'espai es proposa anar incorporant, pas a pas, nous reptes d'excel·lència. Vol donar prioritat a la creació sorgida de la recerca i de les companyies que no segueixen, necessàriament, les corrents mercantils i com a conseqüència que troben dificultats per a entrar en programacions de la nostra ciutat.

El Teatre Akadèmia no vol determinar una única tipologia de públic o usuari, ja que el propi projecte està en procés i vol deixar la porta oberta a que les sinèrgies que en ell es produeixen acabin definint-lo per si sol. Es busca públic heterogeni que s'introdueixi en el projecte però des d'una vessant més activa. Un espectador que estigui implicat amb el món de les arts escèniques dins i fóra de l'escenari com a consumidor però també com a creador. Aquesta voluntat per oferir de manera integrada diferents fases del procés teatral espera donar el seus fruits i fins i tot que d'una manera activa els propis espectadors, alumnes i consumidors acabin de definir la direcció que la programació ha de prendre.



8.4. Pla general d'activitats

La programació oberta a públic està dividida en tres grans nuclis: exhibició, pedagogia i acció social. Cadascun d'aquests nuclis desenvolupa una sèrie d'activitats que connecten amb un o diversos dels objectius operatius esmentats anteriorment. S'ha avaluat quins són els requisits necessaris per dur-los a terme i quin és el valor que aporta al projecte.

La majoria de la programació es realitza dins el propi edifici del Teatre Akadèmia, tot i així hi ha activitats que pel seu format més flexible poden realitzar-se al porxo de l'entrada al Teatre (al l'aire lliure) o en d'altres espais afins.

Hi ha una sèrie d'activitats que es produeixen a règim intern (*work in progress*, activitats amb entitats del barri...) que per la seva naturalesa espontània no s'han contemplat dins la programació. S'entén que aquestes activitats donen riquesa artística al projecte i totes responen a planificacions fetes en funció dels objectius, però el seu desenvolupament es vol deixar obert sense establir una regularitat dins la programació.

8.4.1. Nucli d'exhibició

PROGRAMA 1	Teatre per a tothom.
QUÈ ES PROPOSA?	Espectacles de titelles i objectes, dansa, poesia escènica, per a públic adult i també infantil.
QUI HO FA?	Companyies residents o produccions externes.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia o plaça del Teatre.
QUAN ES FA?	Sessions de tarda i caps de setmana als matí.
QUAN COSTA?	70% de la taquilla.
QUIN ÉS EL GUANY?	Econòmic i social (ajuda a dinamitzar la vida cultural del barri).
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.1. (4), 8.2.3. (2), 8.2.5. (3)

PROGRAMA 2	Produccions pròpies.
QUÈ ES PROPOSA?	Espectacles de creació sobre textos teatrals clàssics o contemporanis.
QUI HO FA?	Companyia pròpia.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia.
QUAN ES FA?	De dimarts a diumenge, en sessions de nit i golfes.
QUAN COSTA?	14.000€ + 70% de la taquilla. (Alternativa A) 19.000€ + 70% de la taquilla (Alternativa B)
QUIN ÉS EL GUANY?	Econòmic i artístic.
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.1. (1)

PROGRAMA 3	Produccions externes.
QUÈ ES PROPOSA?	Espectacles de companyies que presentin un projectes afí amb la filosofia del Teatre.
QUI HO FA?	Companyies externes.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia.
QUAN ES FA?	De dimarts a diumenge, en sessions de nit i golfes.
QUAN COSTA?	70% de la taquilla.
QUIN ÉS EL GUANY?	Econòmic i artístic.
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.1. (2)

PROGRAMA 4	Companyies residents.
QUÈ ES PROPOSA?	Espectacles de companyies que presentin un projecte afí amb la filosofia del Teatre.
QUI HO FA?	Companyies residents.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia.
QUAN ES FA?	De dimarts a diumenge, en sessions de nit i golfes.
QUAN COSTA?	70% de la taquilla.
QUIN ÉS EL GUANY?	Econòmic i artístic.
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.1. (3), 8.2.3. (1), 8.2.3. (2)

PROGRAMA 5	Oralitat.
QUÈ ES PROPOSA?	Cicle d'espectacles, lectures, <i>poetry slams</i> i d'altres expressions artístiques que girin al voltant de la paraula dita i escrita.
QUI HO FA?	Companyies residents, produccions externes o col·laboració amb d'altres entitats.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia o altres espais afins.
QUAN ES FA?	Dilluns nit.
QUAN COSTA?	70% de la taquilla.
QUIN ÉS EL GUANY?	Artístic i social.
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.1. (3), 8.2.5. (3)

8.4.2. Nucli pedagògic

PROGRAMA 6	Cursos professionals.
QUÈ ES PROPOSA?	Tallers de formació teatral per a professionals.
QUI HO FA?	Pedagogs propers a l'equip del Teatre Akadèmia i d'altres convidats pel seu reconeixement internacional.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia o altres espais afins.
QUAN ES FA?	De dilluns a divendres en sessions de mati i/o tarda.
QUAN COSTA?	1.050 €/curs
QUIN ÉS EL GUANY?	Econòmic, educatiu i prestigi.
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.2. (1), 8.2.2. (2)

PROGRAMA 7	Cursos d'introducció al llenguatge teatral.
QUÈ ES PROPOSA?	Tallers per a nens i adolescents.
QUI HO FA?	Pedagogs especialitzats en teatre per a infants.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia o altres espais afins.
QUAN ES FA?	De dilluns a divendres en sessions de mati i/o tarda.
QUAN COSTA?	1.120 €/curs
QUIN ÉS EL GUANY?	Econòmic, educatiu i social (ajuda a dinamitzar la vida cultural del barri)
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.5. (2), 8.2.5. (3)

PROGRAMA 8	Conferències.
QUÈ ES PROPOSA?	Conferències que girin al voltant del les arts escèniques.
QUI HO FA?	Professionals de les diferents àrees del sector: creació, pedagogia i gestió.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia o altres espais afins.
QUAN ES FA?	De dilluns a divendres en sessions de tarda.
QUAN COSTA?	300€/conferència
QUIN ÉS EL GUANY?	Econòmic, educatiu, prestigi i social (ajuda a dinamitzar la vida cultural del barri)
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.4. (1), 8.2.5. (3)

8.4.3. Nucli d'acció social

PROGRAMA 9	Tallers d'inclusió social.
QUÈ ES PROPOSA?	Tallers teatrals amb col·lectius de disminuïts físics o psíquics.
QUI HO FA?	Pedagogs especialitzats.
ON ES FA?	Teatre Akadèmia.
QUAN ES FA?	De dilluns a divendres en sessions de mati i/o tarda.
QUAN COSTA?	1.120 €/curs.
QUIN ÉS EL GUANY?	Educatiu i social.
A QUIN OBJECTIU RESPON?	8.2.5. (1)

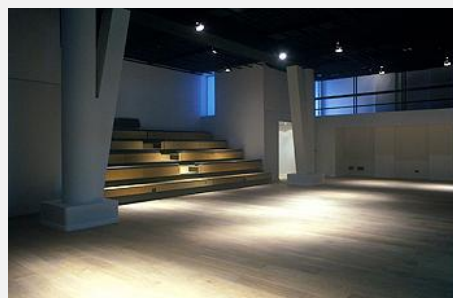
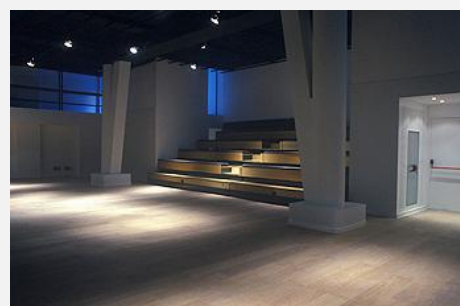
8.5. Pla d'usos

Es defineixen en aquest apartat els diferents espais que conformen el projecte del Teatre Akadèmia, als quals s'assignaran els programes d'activitats descrits. Posteriorment s'establirà una taula horària per ordenar les activitats en el temps.

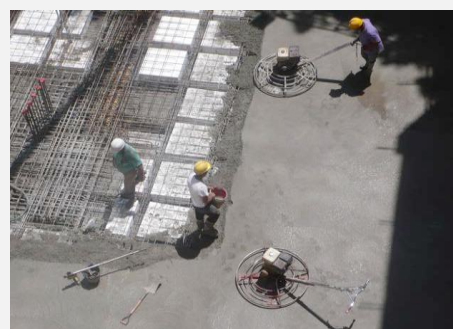
8.5.1. Espais

El projecte compte amb diferents espais on poder realitzar la varietat de propostes realitzades en el pla de programació:

SALA: Situat al costat de la Plaça Francesc Macià, amb dues entrades, una pel carrer Diagonal 467 i l'altre pel carrer Buenos Aires 49. Disposa d'un espai teatral, rehabilitat, modern i ben equipat, de 350 m², amb una capacitat per a 130 espectadors. Un espai versàtil, amb grades plegables, que poden configurar l'espai de forma diversa, segons les necessitats de l'activitat programada. L'equipament ha estat dissenyats per enginyers i arquitectes que han aconseguit dotar-lo d'alta qualitat tècnica (acústica acurada, grada funcional, instal·lació elèctrica que permet el disseny de llums amb poques hores de muntatge, llum càlida i terra de parquet de fusta).



PLAÇA: Continuen les obres de construcció i condicionament de la plaça de l'espai exterior del teatre, a la porta principal. Es preveu que finalitzin a principis de l'any 2012. Aquest espai a l'aire lliure té capacitat per a 150 persones i estarà dedicat al teatre familiar durant els matins de cap de setmana.



NAU DE BADALONA: Nau industrial amb tres sales que estan en procés de millora de l'espai i posada a punt dels subministres per tal d'acollir a les companyies residents que vulguin assajar, i al mateix temps la realització de cursos. Es lloga una de les sales com a magatzem d'escenografies.



8.5.2. Distribució horària setmanal

En aquest quadre s'indiquen les franges horàries de les activitats es duran a terme en els diferents espais.

	DILLUNS	DIMARTS	DIMECRES	DIJOURS	DIVENDRES	DISSABTE	DIUMENGE
SALA MATÍ	6, 7, 9	6, 7, 9	6, 7, 9	6, 7, 9	6, 7, 9	1B	1B
SALA TARDA	6, 7, 8, 9	1A, 6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9		2, 3, 4
SALA NIT	5	1A	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	
PLAÇA						1B	1B
NAU 1	Assajos de les companyies dels programes 1A, 2 ó 4 + cursos del programa 6.						
NAU 2	Assajos de les companyies dels programes 1A, 2 ó 4 + cursos del programa 6.						

Programa 1A: Teatre per a tothom (adults)
 Programa 1B: Teatre per a tothom (infantil)
 Programa 2: Produccions pròpies.
 Programa 3: Produccions externes
 Programa 4: Companyies residents.

Programa 5: Oralitat
 Programa 6: Cursos professionals.
 Programa 7: Curs d'introducció al llenguatge.
 Programa 8: Conferències.
 Programa 9: Tallers d'incursió social.

8.5.3. Nombre de representacions anuals

	PROGR. 1A	PROGR. 1B	PROGR. 2	PROGR. 3	PROGR. 4	PROGR. 5	TOTALS
ESPECTACLES	28	28	2	2	2	26	88
REPRESENTACIONS per espectacle	2	2	30	20	20	1	-
TOTALS	56	56	60	40	40	26	278

8.5.4. Distribució anual de la sala

Lloguer de sala + Processos d'assaig

6 espectacles del progr. **1A**6 espectacles del progr. **1B**1 espectacle del progr. **2**6 espectacles del progr. **5**8 espectacles del progr. **1A**8 espectacles del progr. **1B**1 espectacle del progr. **3**1 espectacle del progr. **4**8 espectacles del progr. **5**5 cursos del programa **6**2 cursos del programa **7**1 curs del programa **9**3 conferències del programa **8**8 espectacles del progr. **1A**8 espectacles del progr. **1B**1 espectacle del progr. **3**1 espectacle del progr. **4**6 espectacles del progr. **5**6 espectacles del progr. **1A**6 espectacles del progr. **1B**1 espectacle del progr. **2**6 espectacles del progr. **5**

Lloguer de sala + Processos d'assaig

	Setembre	
	Octubre	
	Novembre	
	Desembre	
	Gener	
	Febrer	
	Març	
	Abril	
	Maig	
	Juny	
	Juliol	
	Agost	

NUCLI D'EXHIBICIÓ

NUCLI PEDAGÒGIC +
NUCLI D'ACCIÓ SOCIAL

NUCLI D'EXHIBICIÓ

9. PLA DE COMUNICACIÓ

9.1. Objectius estratègics

Definir els objectius estratègics del pla de comunicació facilita i reforça cadascuna de les estratègies a dur a terme pels diferents agents que intervenen en el mercat al qual es dirigeix el projecte del Teatre Akadèmia.

- Consolidar un **nou producte per al sector** de les arts escèniques.
- Aprofitar **els espais en xarxa i la difusió 2.0** com una eina rentable de comunicació i de gran impacte a mig termini.
- Incidir en les **polítiques de promoció i intercanvi** com a mitjà per obtenir una major visibilitat.

9.2. Objectius operatius i els seus indicadors d'avaluació

9.2.1. Nou producte per al sector

1. Desplegar una bona política de comunicació amb els públics tot creant un segell propi que sigui sinònim de qualitat i excel·lència.

Indicador: Percentatge d'ocupació i grau de fidelització/satisfacció.

Instrument: Crítica als mitjans de comunicació especialitzats, opinió del públic a través d'enquestes, comentaris dels experts a les xarxes socials.

2. Estrènyer llaços amb altres equipaments, associacions i centres teatrals nacionals i internacionals per tal de tenir presència i generar sinèrgies.

Indicador: Grau de relació i col·laboració amb d'altres agents propis del sector de les arts escèniques.

Instrument: Comptabilització de les activitats realitzades.

9.2.2. Els espais en xarxa i la difusió 2.0.

1. Desenvolupament d'una pàgina Web: concepte, estructura i disseny.

Indicador: Coneixement i seguiment de les activitats que s'ofereixen.

Instrument: Recompte del nombre de visites a la pàgina.

2. Obertura de *Facebook* i *Twitter*.

Indicador: Coneixement i seguiment de les activitats que s'ofereixen.

Instrument: Recompte del nombre d'usuaris i anàlisi de l'impacte.

3. Creació d'una base de dades que inclogui adreces electròniques dels usuaris.

Indicador: Coneixement i seguiment de les activitats ofertades.

Instrument: Recompte del nombre d'adreces.

9.2.3. Polítiques de promoció i d'intercanvi

1. Entrar a formar part de la borsa d'associats d'ADETCA

Indicador: Qualitat artística dels projectes.

Instrument: Crítica als mitjans de comunicació especialitzats, opinió del públic a través d'enquestes, comentaris dels experts a les xarxes socials.

2. Captar l'interès del mitjans de comunicació com a col·laboradors del projecte.

Indicador: Nombre de mitjans interessats en el projecte.

Instrument: Recompte i tipologia d'aparicions en els mitjans.

3. Captar l'interès de les associacions culturals i socials properes al Teatre.

Indicador: Nombre de associacions interessades en el projecte.

Instrument: Recompte de col·laboracions amb les associacions.

9.3. Pla de gestió del mercat

Es té present que hi ha diferents nivells de mercat: el mercat dels consumidors (públic o espectadors), el mercat dels distribuïdors (exhibidors, distribuïdors, festivals i circuits) i el mercat dels prescriptors (crítics, líders d'opinió del sector, mitjans de comunicació). S'ofereixen productes específics per a cada segment de mercat, tot tenint en compte que els públics escènics no són homogenis. Cal precisar, però, que s'ha posat més èmfasi en l'anàlisi dels usuaris/espectadors, ja que és dintre d'aquesta tipologia on podem trobar segments de mercat més dispers i on s'hauran d'ajustar les estratègies de comunicació.

9.3.1. Usuaris/Espectadors

Tenint en compte la diversitat de nuclis que travessen la programació anual del Teatre Akadèmia, s'ha donat molta importància a l'anàlisi dels diferents tipus de públics que la conformen. Quan s'utilitza la paraula públic queden inclosos tant els espectadors com també els usuaris dels cursos i d'altres agents que acudeixen en qualitat de participants de les activitats programades a l'espai. S'ha elaborat un mapa de públics on es troben els diferents segments d'espectadors/usuaris dels nuclis que conformen la programació del Teatre Akadèmia. De tota manera, s'ha d'entendre que dintre d'un segment que formi part del nucli d'exhibició també poden trobar-se persones que formin part d'un altre segment del nucli pedagògic. Les estratègies que es desenvolupen tot seguit respecte el mapa de públics són, per tant, complementàries.

9.3.1.1. Mapa de públics

S'utilitza el mapa de gestió de públics com a eina per a la programació cultural, tot identificant el públic objectiu per tal de planificar òptimament. Es realitzarà una segmentació dels diferents tipus d'espectadors per tal de dissenyar i aplicar estratègies específiques per a cada segment, aconseguint una major eficiència. S'hi troben dos grans grups: el públic generat arran del nucli pedagògic/social i el generat del nucli d'exhibició.

NUCLI PEDAGÒGIC I SOCIAL.

- **USUARI PROFESSIONAL:** Aquest usuari és consumidor habitual dels productes proposats. Com a professional i coneixedor del sector, necessita del seu consum i busca productes molt especialitzats. Es caracteritza, també, per ser públic assidu dins el nucli d'exhibició (espectador proactiu).

- **USUARI/NO PROFESSIONAL:** Aquest usuari, que és l'usuari dels tallers de formació teatral, és amant dels productes proposats i s'acosta a ells empès per la curiositat i la voluntat d'ampliar els seus coneixements en la matèria. En el cas dels tallers de teatre per nens parlem de la formació d'un públic a llarg termini.

NUCLI D'EXHIBICIÓ.

- **ESPECTADOR PROACTIU:** Públic interessat en el fet escènic, que té adquirit l'hàbit d'anar al teatre. És un consumidor assidu i vol establir vincles de fidelitat amb els teatres que programen peces que són del seu gust. Si el producte li resulta interessant no té problemes per desplaçar-se.
- **ESPECTADOR REACTIU:** Aquest públic és potencial consumidor d'una peça programada com a resposta a un estímul exterior, des de la prescripció d'un amic a un mitjà de comunicació. L'accessibilitat geogràfica no és un factor que el limiti ja que té una gran predisposició a la mobilitat. És tracta d'un públic majoritàriament jove i que habitualment no té dependències de tercers.
- **ESPECTADOR INACTIU:** Caracteritzat per no haver participat mai del fet escènic. Hi ha una sèrie de barreres que dificulten el seu consum: preu, dificultats d'accessibilitat, manca d'informació o d'acompanyament, etc. La participació en el projecte d'infants i adolescents i l'acostament que els seus familiars fan al venir al teatre ajuda a ampliar la possibilitat de donar a conèixer l'espai en la seva totalitat. A partir d'aquest encontre es pot captar la informació necessària per tal d'esbrinar en quin segment se situa i fer les accions pertinents.
- **ESPECTADOR OCASIONAL:** Tenint en compte que hi ha voluntat de col·laborar amb altres equipaments culturals propers al Teatre es contempla la possibilitat que alguns dels espectadors que acudeixin al Teatre Akadèmia vinguin empesos per una activitat no programada des del propi espai. Aquests espectadors ocasionals, que poden tenir o no vincles amb el sector teatral, són un públic potencial sobre el qual cal incidir en la imatge i la projecció de la programació del propi Teatre.

9.3.1.2. Estratègies del mapa de públics

Cadascun d'aquests segments de públic necessita un tractament diferent, amb accions concretes per tal d'aconseguir captar-los, fidelitzar-los o mantenir-los.

SEGMENT	PRODUCTE	PREU	DISTRIBUCIÓ	COMUNICACIÓ
PROFESSIONAL	Cursos de qualitat, amb pedagogs de gran prestigi internacional.	Convenis de descompte amb associacions d'actors: AISGE i AADPC.	Contactes personals. Base de mails. Amics del Teatre Akadèmia.	Crear una imatge identificadora amb valor de marca (Web i revistes especialitz.)
	ESTRATÈGIA: Fidelització en el nucli pedagògic i creació d'interès en el nucli d'exhibició.			
NO PROFESSIONAL	Cursos i tallers d'aproximació al llenguatge teatral.	Descomptes per les escoles i associacions properes.	Xarxa d'escoles i associacions properes. Amics del Teatre Akadèmia.	Cartelleria a les escoles i associacions del barri.
	ESTRATÈGIA: Participació en el equipament i creació d'interès en el nucli d'exhibició.			
PROACTIU	Varietat d'oferta en una programació de gran qualitat artística.	Discriminació de preus i promocions.	Abonaments i Amics del Teatre Akadèmia.	Crear una imatge identificadora amb valor de marca (Web i revistes especialitz.)
	ESTRATÈGIA: Fidelització en el nucli d'exhibició.			
REACTIU	Varietat d'oferta una programació de gran qualitat artística.	Discriminació de preus i promocions.	Facilitar la compra d'entrades (Club TR3SC i altres).	Cartelleria a ciutat i col·laboració amb els principals mitjans de comunicació.
	ESTRATÈGIA: Creació d'interès en totes les activitats.			
INACTIU	Oferir una primera experiència satisfactòria i varietat d'ofertes en la programació.	Discriminació de preus i promocions.	Facilitar la compra d'entrades (Club TR3SC i altres).	Comunicació relacional en el propi Teatre.
	ESTRATÈGIA: Creació d'interès en totes les activitats.			
OCASIONAL	Oferir un equipament atractiu i varietat d'ofertes en la programació.	Convenis de descompte per a associacions veïnes.	Facilitar la compra d'entrades (dintre dels equipaments veïns).	Cartelleria a botigues del barri.
	ESTRATÈGIA: Participació en el equipament i creació d'interès en totes les activitats.			

9.3.1.3. Mix de màrqueting

Un cop definides les estratègies s'exposa a continuació el mix de màrqueting.

PRODUCTE

Al llarg del projecte s'ha anat definit el producte proposat, especialment dins l'apartat 8 on s'exposa el pla de programació.

PREU

Cal diferenciar entre el preu de les tres tipologies de productes que s'ofereixen: el preu dels cursos, de les entrades dels espectacles i del lloguer de les sales. S'ha fet una mitjana dels preus dels cursos entenent que aquests poden variar segons la seva durada. Pels preus de les entrades s'utilitza com a referència la mitjana de preus del sector i d'altres equipaments referents especificats a l'annex 15.4. Pel que fa al preu del lloguer dels espais s'ha agafat com a referència els preus de lloguer especificats a l'annex 15.5.

CONCEPTE	PREU CONVENCIONAL	REDUCCIÓ 40% (AISGE, AADPC)	REDUCCIÓ 60% ESCOLES
CURS PROFESSIONAL (16h.)	125€	75€	-
CURS INTRODUCCIÓ LLENGUATGE (20h.)	100€	-	40€

CONCEPTE	PREU CONVENCIONAL	INFANTS (fins 12 anys)	PROMOCIONS (reducció 50%)	PROFESSIONALS (AISGE, AADPC)
TEATRE PER A TOTS	10€	3€	5€	5€
PRODUCCIÓ PRÒPIA	18€	6€	9€	5€
PRODUCCIONS EXTERNES	18€	6€	9€	5€
COMPANYIES RESIDENTS	18€	6€	9€	5€
ORALITAT	10€	5€	5€	5€

ESPAI	PREU PER DIA	PREU MENSUAL
TEATRE AKADEMIA	150€	1.800€
NAU BADALONA: SALA D'ASSAIG	60€	800€
NAU BADALONA: MAGATZEM ESCENOGRAFIES	30€	200€

DISTRIBUCIÓ

La distribució de les entrades pròpies del nucli d'exhibició es farà a través de la via telefònica, per les taquilles del teatre i del servei de *tiqueting* que ofereixen algunes caixes. Per altra banda, com a socis d'ADETCA (Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya) es podrà oferir l'adquisició d'entrades a través del servei de *Catalunya Caixa Tiquet-3*, que permet l'adquisició d'entrades al 50% tres hores abans de la funció en el seu propi punt de venda. Es complementa la distribució amb el servei d'algunes planes web com el *Club TR3SC* o *Atrapalo* (tot i que, degut a la especificitat del producte, l'aparició en aquesta tipologies de planes web no es una prioritat). Pel que fa a les inscripcions als cursos la distribució es pot produir a través de l'atenció telefònica del propi Teatre Akadèmia, o de les associacions professionals col·laboradores: AISGE i AADPC.

COMUNICACIÓ

Hi ha quatre eixos principals de comunicació dels diferents productes i pels diferents segments de públic. Tots ells són molt importants i estan interrelacionats, és per això que a continuació no s'especifica per quin segment o producte s'utilitzaran entenent que, tot i tenir major o menor presència, tots estan inclosos en cada eix.

- La comunicació 2.0. (més informació al punt 9.4.)
- La distribució de programes de mà, cartells i col·locació de banderoles a llocs estratègics de la ciutat. A més, s'ha de fer arribar la programació dels cursos i espectacles a les diferents associacions artístiques i culturals, Centres d'Ensenyaments Artístics, teatres i sales de concert, Festivals i Fires, etc.
- La relació amb el veïnatge. Degut a la seva situació geogràfica, que esdevé més un eix comercial que no pas cultural, cal fer partícip del projecte a les diferents associacions veïnals a través d'una relació de proximitat i de col·laboració mútua. L'enllaç amb les escoles, els centres socials i comercials de l'entorn pot suposar un acostament a l'espai d'una part del públic no acostumat al consum cultural i així engrandir l'impacte del propi projecte.
- Per últim, però no menys important, la comunicació boca-orella és vital al sector de les arts escèniques. La qualitat i excel·lència dels productes que s'ofereixen han de ser la garantia que aquest canal de comunicació funcioni.

9.3.2. Distribució

Tot i tenir una companyia i realitzar un parell de produccions pròpies anuals, el projecte del Teatre Akadèmia no contempla la distribució dels seus espectacles. Això vol dir que, tot i no fer tasques de distribució des del propi equip de gestió, s'ha de tenir en compte la necessitat de fer rodar els espectacles creats per altres espais escènics del territori. Cal tenir, doncs, molt en compte els diferents agents distribuïdors, elaborant estratègies de comunicació que els faci interessar-se per la programació.

9.3.2.1. Agents distribuïdors

És habitual que les companyies de teatre realitzin per si mateixes les tasques de distribució dels seus espectacles. Tot i així, han aparegut últimament una sèrie d'empreses especialitzades, coneixedores del sector i dels millors canals per arribar als teatres públics i privats d'arreu del territori. El fet d'externalitzar aquests servei, permet a les companyies concentrar els seus esforços en la creació i producció.

Per altra banda els festivals de teatre i, sobretot, les fires són els agents distribuïdors més potents. Les fires de teatre són els espais més freqüents de presentació de productes teatrals i un aparador únic on fer una difusió contundent, ja que la representació en viu sempre es més agraïda que qualsevol dossier o DVD. És per això que, cada cop més, les companyies tenen present la necessitat de participar en aquests esdeveniments. En les fires de teatre s'hi conglomeren molts programadors de teatres públics i privats, a més de mitjans de comunicació especialitzats i d'altres professionals del sector que busquen noves experiències artístiques.

9.3.2.2. Estratègies per als distribuïdors

- Borsa de empreses distribuïdores d'espectacles convidades a cada estrena: Grup Focus, La Perla 29, La Fornal, Marta Bou distribucions, Festuc Teatre, Bitó Produccions, etc.
- Pacte amb teatres afins (Teatre Almeria, Atrium Teatre, etc.) per a la realització estratègies de distribució conjuntes.

- Segons l'espectacle cal cercar el festival internacional i/o nacional que més s'ajusti i convidar als seus programadors a les estrenes. A continuació el llistat de les principals fires d'arts escèniques de l'Estat Espanyol.
 - MADferia artes escénicas de Madrid (gener, www.madferia.com)
 - FETEN Feria europea de artes escénicas (febrer, www.gijon.es/feten)
 - dFERIA Donostia-San Sebastián (març, www.deferia.com)
 - Feria de teatro Castilla la Mancha (abril, www.ccta.jccm.es/feriateatro/index.php)
 - Fira de teatre de titelles de Lleida (maig, www.titelleslleida.com)
 - UMORE AZOKA. Feria de artistas callejeros de Leioa (maig, www.umoreazoka.org)
 - Mostra de teatre d'Alcoi (juny, www.mostrateatre.com)
 - PALMA, feria de teatro en el Sur (juliol, www.feriadepalma.es)
 - Feria de teatro de Castilla y León- Ciudad Rodrigo (agost, www.feriadeteatro.com)
 - Fira Tàrrega-Teatre al Carrer (setembre, www.firatarrega.com)
 - Feria internacional de teatro y danza- Huesca (setembre, www.feriadeteatro.aragon.es)
 - Feira Galega das artes escénicas (octubre, www.feiradasarteseskenicas.com)
 - Contaria, feria de teatro para niños y niñas (octubre, www.sarc.es/contaria)
 - Fira Mediterrània de Manresa (novembre, www.firamediterrania.cat)

9.3.3. Prescriptors

Seguint els criteris d'excel·lència i bona qualitat que pretén la programació del Teatre Akadèmia, a més de la seva voluntat d'esdevenir un centre de referència dins el sector, fan que la relació establerta amb els prescriptors sigui de vital importància. Cal posar, sobretot, molta atenció a les estratègies utilitzades amb els diferents canals de comunicació.

9.3.3.1. Agents Prescriptors

Crítics: Alex Gorina (Catalunya Radio), Jaume Figueres (TV3), Dani Chicano (El Punt/Avui), Joan-Anton Benach (La Vanguardia), José Carlos Sorribes (El Periódico), Marcos Ordoñez (El País), etc.

Líders d'opinió del sector: Lluís Pasqual, Jordi Coca, etc.

Mitjans de comunicació: (més informació al punt 9.3.3.2.)

9.3.3.2. Estratègia de relació amb els mitjans de comunicació.

L'estratègia de relació amb els mitjans es basa en incloure els principals mitjans de comunicació locals i nacionals en els programes i cartells com a entitats de suport. Se'ls oferirà visibilitat en tota la cartelleria i programes de mà, a més d'oferir-los entrades gratuïtes a alguns mitjans a canvi de publicitat i difusió de l'activitat del Teatre Akadèmia. Algunes d'aquestes activitats seran col·laboratives i d'altres contractades.

A més, es vol externalitzar el servei a l'empresa *Comèdia Comunicació & Media, S.L.* amb la que hi ha una relació de fraternitat forjada amb els anys. Aquesta és una constant en els diferents equipaments teatrals de la ciutat, ja que el volum de feina que això suposa no pot ser assumit per l'equip. *Comèdia* s'encarrega de fer arribar les propostes de la sala a revistes especialitzades i a la premsa i mitjans de comunicació generalistes. Les estratègies dutes a terme són:

- Contractació dels serveis d'ADETCA per tal de tenir presència a la cartellera.
 - Diaris: **El Periódico, La Vanguardia, El Punt/Avui** i **l'Ara**.
 - Revistes especialitzades: la guia **Butxaca** de Barcelona, la revista **Teatre BCN, Guía del Ocio** i **Time Out**.
- Conveni de col·laboració amb l'emissora de ràdio **Catalunya Ràdio (*)**.
 - Contractació de falques setmanals informant sobre la programació del Teatre Akadèmia.
 - Entrevista a la directora artística del teatre dins el programa especialitzat **La Finestra Indiscreta**, per tal fer la presentació de la temporada.
- Conveni de col·laboració amb els diaris digitals: **eldebat.cat, ciutatoci.com, vozbarcelona.com**, etc. (*).
 - Presència a la cartellera.
 - Reportatge sobre les estrenes de les produccions pròpies.
- Conveni de col·laboració amb blogs de teatre especialitzats: **blogocio.com, teatroateatro.com, andreusotorra.com, tea-tron.com/blog**, etc. (*).

(*) Mitjans que gaudeixen d'entrades gratuïtes al marge del intercanvi de visibilitat.

- Conveni de col·laboració amb la televisió local **BTV**, dins el programa **Escena**(*).
 - Reportatge sobre el nou projecte del Teatre Akadèmia.
 - Presentació del inici de cada temporada.
 - Anuncis setmanals sobre la programació del Teatre Akadèmia.
 - Entrevista amb els directors de les produccions pròpies.
- Conveni de col·laboració amb **TV3** i el **CANAL 33** per incloure insercions sobre les activitats del teatre en la secció **TV3 Recomana** o el programa **Anima!**(*).

(*) Mitjans que gaudeixen d'entrades gratuïtes al marge del intercanvi de visibilitat.

9.4. Consideracions al voltant de la comunicació 2.0.

La comunicació 2.0 ha transformat la manera en que els equipaments culturals es relacionen amb el seu públic. S'ha convertit en una eina addicional, dinàmica i interactiva que ofereix enormes possibilitats. La seva naturalesa directa i bidireccional amplia la capacitat comunicativa, seleccionant i dissenyant continguts, facilitant el *feedback*, el diàleg i recolzant la capacitat d'avaluació dels objectius operatius. El projecte del Teatre Akadèmia no es vol quedar enrere en aquest mitjà i, per això, basarà gran part dels seus esforços en una comunicació molt vinculada amb la web. Per altra banda, es posarà èmfasi en la comunicació a través de les xarxes socials (Facebook i Twitter) i el blog del Teatre, amb un manteniment i actualització constant de les activitats, novetats i ofertes. Per últim, cal posar atenció a l'elaboració d'una base de dades de correus electrònics dels usuaris del Teatre, ja que es tracta de la comunicació més directa.

- Més enllà de la seva instrumentalització com a espai de presentació de les activitats del Teatre Akadèmia a aquells espectadors habituals, la web permet arribar a usuaris poc avesats al consum de les arts escèniques que naveguen per la xarxa i arriben a la programació del Teatre de forma casual. Aquestes persones poden convertir-se en usuaris potencials si s'aconsegueix captar la seva atenció. Proporcionar una informació detallada de les activitats que es realitzaran, a més de servir com a recolzament a la comunitat artística, poden ésser les claus. La web del Teatre Akadèmia tindrà una imatge atractiva i dinàmica, igual que el tarannà de les persones que conformen el sector de les arts en viu. És per aquest motiu que es donarà una imatge de proximitat i excel·lència, d'acord amb els interessos dels usuaris.

- Les xarxes socials permeten establir una relació més estreta amb els usuaris que, a més d'accedir a la informació, poden fer un retorn de les impressions i valoracions personals de l'experiència artística. Aquest canal de comunicació del boca a orella virtual fa créixer la capacitat de promoció de les activitats. Les opinions dels propis usuaris donen un caire de proximitat a la programació i, a més, són una valuosa font de recolzament per la possibilitat que tenen els usuaris de generar continguts extres (vídeos, fotografies, etc.). Tot i així, caldrà posar molta atenció a aquests continguts paral·lels a través de la actualització i filtratge per part de l'equip de gestió. No s'ha d'oblidar que aquesta democratització dels canals de comunicació també pot tenir conseqüències negatives.
- La creació d'un blog permetrà explicar la infra-història de l'equipament. Aprofitant l'inici del projecte de gestió, aquest blog ajudarà a reflectir el procés de creació del Teatre, a més de servir com a eina per tal d'anar implicant els usuaris i que aquests desenvolupin major empatia amb l'equipament. Dirigit a professionals i amants de les arts escèniques, el blog s'actualitzarà periòdicament amb estudis, impressions, suport gràfic i d'altres continguts que complementin les activitats que s'estiguin realitzant.
- La base d'adreces electròniques permet dissenyar missatges a mida per cada usuari segons quina sigui la connexió establerta i quina de les activitats que ofereix el teatre sigui del seu interès. Això obligarà a crear borses d'usuaris diferenciades segons la relació que s'estableixi amb el teatre: nucli exhibició, pedagògic, micro-mecenes, etc. S'enviaran periòdicament bolletins electrònics amb la programació, correus electrònics convidant-los a participar a activitats puntuals, ofertes promocionals d'espectacles, etc.
- Un altre servei que facilita la comunicació 2.0. és la venda d'entrades *on-line*. Aquest servei, però, es farà, per falta d'infraestructura, a través de pàgines enllaçades a la pròpia web (com *Atrapalo*) i mitjançant una comissió proporcional amb aquestes pàgines. La venda *on-line* facilita la venda continua (les 24 hores al dia i els 365 dies de l'any) i permet, prèvia inscripció de les dades electròniques dels usuaris per produir la compra, augmentar la borsa d'adreces.

9.5. Pressupost de despeses anuals de comunicació

A continuació es detalla el pressupost per despeses en comunicació. Com es veurà més endavant, en el pla econòmic-financer, es tenen en compte dues alternatives. Aquí es detalla l'alternativa B (no optimista) i s'aplicarà un 20% sobre aquest resultat per a l'alternativa A (optimista).

CONCEPTE	DESPESA ANUAL
Ed. de cartelleria: Programes de mà (1)	1.200,00 €
Ed. de cartelleria: Cartells (2)	1.500,00 €
Ed. de cartelleria: Fulletons programació (3)	2.500,00 €
Agència de distribució de cartelleria (4)	3.000,00 €
Campanya per a la col·locació de banderoles a la ciutat (5)	6.000,00 €
Manteniment pàgina Web (6)	1.500,00 €
Enregistrament d'espectacles (7)	2.000,00 €
Dossiers i DVD's d'espectacles per a la seva distribució	600,00 €
Quota ADETCA	1.500,00 €
Contractació Servei de Premsa (8)	3.000,00 €
Total abans de l'IVA	22.800,00 €
IVA (18%)	4.104,00 €
TOTAL	26.904,00 €

(1) 14.000 A5 (aprox. 50 per representació). Font: Ed Monpixel, Espai Creatiu. edditable@edmonpixel.com

(2) 6.000 A4 (88 espectacles). Font: Ed Monpixel, Espai Creatiu. edditable@edmonpixel.com

(3) 600 tríptics. Font: Ed Monpixel, Espai Creatiu. edditable@edmonpixel.com

(4) Font: BarnaPos, S.L. barnapos@barnapos.com

(5) 200 banderoles A1 (100 per prod. pròpia). Font: Ajuntament de BCN i Dep. de Com. del Mercat de les Flors.

(6) Font: EDICIONS DE L'EIXAMPLE. <http://www.ed-eixample.com/>

(7) Font: AMICONI VIDEO <http://amiconi.es/>

(8) Comèdia Comunicació & Media, S.L. comedia@comedianet.com

CONCEPTE	1er. ANY
ALTERNATIVA A	32.284,80 €
ALTERNATIVA B	26.904,00 €

10. PLA ECONÒMIC-FINANCER

10.1. Objectius estratègics

Assolir el objectius estratègics del pla econòmic-financer ha de convertir-se en la peça clau per tal de construir un projecte de gestió exitós. És per aquesta raó que s'invertiran tots els esforços en estructurar estratègies al voltant d'un únic objectiu:

- Aconseguir, en un termini de tres anys, el **major marge d'autofinançament** que permeti no dependre tant de l'aportació econòmica provinent del mecenatge.

10.2. Objectius operatius i els seus indicadors d'avaluació.

Per tal d'arribar a obtenir aquest marge es duran a terme accions per diversificar les fonts de finançament. Això ajudarà a no dependre d'una sola font i, així, poder fer front a les adversitats econòmiques d'una manera més òptima.

1. Maximitzar els ingressos per activitat pròpia.

Indicador: Els ingressos per activitat pròpia han de suposar, aproximadament, el 50% dels ingressos totals.

Instrument: Comptabilitat dels pressupostos d'ingressos.

2. Ajustar el pressupost de despeses variables.

Indicador: Despeses variables han de suposar al voltant del 60% de les despeses totals, per tal de gaudir de major marge de maniobra davant els ingressos.

Instrument: Comptabilitat dels pressupostos de despeses.

3. Mantenir bons canals de diàleg amb les administracions públiques.

Indicador: Implicació de les administracions públiques.

Instrument: Nombre de subvencions atorgades.

4. Buscar altres tipus de patrocinadors privats que recolzin el projecte des de la fórmula de micro-mecenatge.

Indicador: Implicació del públic en la sostenibilitat del Teatre.

Instrument: Nombre de aportacions atorgades.

10.3. Pressupostos

En aquest pla econòmic-financer es presenten els pressupostos dels tres primers anys d'activitat del projecte. Un cop l'etapa inicial hagi passat i s'aconsegueixin els objectius marcats entre les despeses i els ingressos, es pretén arribar a una etapa amb major independència econòmica de la propietat. A partir d'aquesta consolidació es podran proposar fites d'expansió per tal d'ampliar les línies d'activitat, però això ja és una tasca posterior a la realització d'aquest projecte. Val a dir que el projecte no només pretén aconseguir unes línies d'actuació complementàries en termes de valor social sinó també un finançament complementari, és a dir, les activitats que generen més dèficit es veuran compensades per aquelles que tenen més capacitat de generar ingressos.

10.3.1. Inversions

En aquest apartat es presenta la quantificació de la despesa inicial per la posada en marxa de l'equipament. Cal tenir en compte que el volum d'inversió més contundent, que tindria a veure amb l'acondicionament infraestructural de l'espai escènic, ja s'ha produït i ha estat cobert pel mecenatge. Això suposa una avantatge considerable enfront d'altres projectes. El fet de no tenir deutes financers pendents permet fer un pla econòmic-financer que només hagi de posar atenció als ingressos i despeses d'explotació. Tot i així hi ha una sèrie d'inversions inicials en concepte d'imatge corporativa, aplicacions informàtiques i acondicionament dels despatxos, que posteriorment seran comptabilitzades com a despeses fixes en el compte d'explotació del primer any.

CONCEPTE	INVERSIÓ
Mobiliari del despatx (1)	1.250,00 €
Creació pàgina web (2)	5.000,00 €
Equip i aplicacions informàtiques (2)	750,00 €
Altres	500,00 €
TOTAL	7.500,00 €

(1) Font: IKEA. <http://www.ikea.com/es/es/>

(2) Font: EDICIONS DE L'EIXAMPLE. <http://www.ed-eixample.com/>

10.3.2. Ingressos

Per elaborar el pressupost d'ingressos s'utilitzaran dues alternatives possibles, així es podrà tenir dues visions diferenciades i jugar amb marge de maniobra: l'alternativa A amb una percentatge més optimista i l'alternativa B amb un de més realista. Posteriorment, les despeses variables també estaran obligades a contemplar aquestes dues alternatives. Els ingressos del Teatre Akadèmia queden classificats en dues tipologies, amb l'objectiu de diversificar-los i prendre decisions cap a un model menys dependent d'una sola font de finançament:

INGRESSOS PROPIS D'EXPLOTACIÓ:

- Venda d'entrades
- Inscripcions a cursos i tallers
- Lloguer d'espais

Aquesta tipologia de sales, com s'ha analitzat en l'apartat 4.2. amb independència de la qualitat i la professionalitat de l'oferta, es veuen molt condicionades per un seguit d'elements que limiten notablement la seva capacitat de generar ingressos propis. La programació d'espectacles dirigits a un públic minoritari, la implicació del Teatre en la producció pròpia d'espectacles, la seva política de preus reduïts que cerca més el clientelisme que l'autofinançament i el petit aforament (130 localitats), són alguns dels elements que configuren l'entorn econòmic.

INGRESSOS EXTERNS:

- Mecenatge
- Amics del Teatre Akadèmia
- Subvencions

Tot aquests criteris es tenen en compte a l'hora d'elaborar el pressupost d'ingressos, a més de constatar que els ajuts de les administracions públiques a les arts escèniques es concentren bàsicament en les subvencions a fons perdut. Per aquesta raó, el projecte del Teatre Akadèmia pren consciència de la necessitat econòmica del sector teatral per disposar d'eines de finançament dinàmiques que, sobretot, impliquin a empreses privades i agents particulars. La figura del mecenes i les estratègies de micro-mecenatge són la pedra angular sobre la que s'articula el pressupost d'ingressos.

10.3.2.1. Ingressos propis d'explotació: Venda d'entrades

L'espai compta amb un aforament de 130 butaques. Per tal d'elaborar un model de finançament el més versemblant possible s'han utilitzat les dades extretes de la web d'ADETCA de la temporada 2010-2011 per a teatres menors de 200 butaques, a més d'informació prèviament seleccionada de les entrevistes, i, sobretot, adaptant aquestes dades al projecte del Teatre Akadèmia. Cal tenir en compte que el Teatre ingressarà el 100% de les taquilles, i que amb un marge de 30 a 60 dies retornarà la part proporcional a les companyies. La discriminació de preus per a cada programa ha quedat reflectida en l'apartat 9.3.1.3. Mix de màrqueting.

ALTERNATIVA A: Situació òptima (ocupació del 46%)						
PROGRAMA	Nº de represent.	Convencional 18%	Promocions 14%	Reducció infants 7%	Professionals 7%	Total 46%
Programa 1	112	26.208,00 €	10.192,00 €	3.057,60 €	5.096,00 €	44.553,60 €
Programa 2	60	14.040,00 €	9.828,00 €	3.276,00 €	2.730,00 €	29.874,00 €
Programa 3	40	9.360,00 €	6.552,00 €	2.184,00 €	1.820,00 €	19.916,00 €
Programa 4	40	9.360,00 €	6.552,00 €	2.184,00 €	1.820,00 €	19.916,00 €
Programa 5	26	6.084,00 €	2.366,00 €	1.183,00 €	1.183,00 €	10.816,00 €
TOTALS	278	65.052,00 €	35.490,00 €	11.884,60 €	12.649,00 €	125.075,60 €
125.075,60 €						

ALTERNATIVA B: Situació no òptima (ocupació del 35%)						
PROGRAMA	Nº de represent.	Convencional 15%	Promoció 10%	Reducció infants 5%	Professionals 5%	Total 35%
Programa 1	112	21.840,00 €	7.280,00 €	2.184,00 €	3.640,00 €	34.944,00 €
Programa 2	60	11.700,00 €	7.020,00 €	2.340,00 €	1.950,00 €	23.010,00 €
Programa 3	40	7.800,00 €	4.680,00 €	1.560,00 €	1.300,00 €	15.340,00 €
Programa 4	40	7.800,00 €	4.680,00 €	1.560,00 €	1.300,00 €	15.340,00 €
Programa 5	26	5.070,00 €	1.690,00 €	845,00 €	845,00 €	8.450,00 €
TOTALS	278	54.210,00 €	25.350,00 €	8.489,00 €	9.035,00 €	97.084,00 €
97.084,00 €						

En el resum dels guanys que suposen les taquilles recaptades s'han de comptar que les companyies es queden el 70%, mentre que el 10% és per cobrir la taxa que aplica la SGAE (Societat General d'Autors i Editors) pel que fa a l'autoria de textos. Per tant, el 20% restant són els guanys del Teatre Akadèmia. La prudència a l'hora de fer les previsions d'ocupació de la sala, tant en l'alternativa optimista com en la realista, es deu a la previsió que un Teatre de recent creació a la ciutat necessitarà uns anys per anar consolidant el seu producte dintre d'un panorama teatral, com el barceloní, tant dinàmic i complet. És per això que la previsió a tres anys és fa amb una mitjana d'augment del volum de públic del 8% del primer al segon any i un 12% del segon al tercer.

CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
ALTERNATIVA A (20% del total)	25.015,12 €	27.016,33 €	30.258,29 €
ALTERNATIVA B (20% del total)	19.416,80 €	20.970,14 €	23.486,56 €

10.3.2.2. Ingressos propis d'explotació: Inscripcions cursos i tallers

Per avaluar els guanys que poden suposar els cursos per a professionals, cal tenir en compte que aquests tenen capacitat per a 15 persones, i es realitzaran 5 cursos durant tot l'any. Pel que fa als cursos de tallers d'introducció al teatre, s'hi faran dos cursos amb capacitat per a 25 persones. La discriminació de preus ha quedat reflectida en l'apartat 9.3.1.3. Mix de màrqueting.

ALTERNATIVA A: Situació òptima (ocupació del 56%)				
CURSOS	Nº d'alumnes	Convencional	Reducció professionals 40%	Reducció escoles 60%
Professionals	40	2.500,00 €	1.500,00 €	
Iniciació al llenguatge teatral	30	1.500,00 €		600,00 €
TOTALS	70	4.000,00 €	1.500,00 €	600,00 €
6.100,00 €				

ALTERNATIVA B: Situació no òptima (ocupació del 40%)				
CURSOS	Nº d'alumnes	Convencional	Reducció professionals 40%	Reducció escoles 60%
Professionals	30	1.875,00 €	1.125,00 €	
Iniciació al llenguatge teatral	20	1.000,00 €		400,00 €
TOTALS	50	2.875,00 €	1.125,00 €	400,00 €
4.400,00 €				

En aquest cas el Teatre es queda el 100% del total dels ingressos recaptats. La previsió a tres anys és fa amb una mitjana d'augment del volum de públic del 12% el primer any i un augment del 20% el segon any.

CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
ALTERNATIVA A	6.100,00 €	6.832,00 €	8.198,40 €
ALTERNATIVA B	4.400,00 €	4.928,00 €	5.913,60 €

10.3.2.3. Ingressos propis d'explotació: Lloguer d'espais

Per avaluar els guanys que poden suposar el lloguer d'espais, s'ha tingut en compte el calendari de dies disponibles (apartat 8.5.4. Distribució anual de la sala), on no s'ocupa l'espai per a representació o muntatge d'espectacles. Són, per tant, 75 dies disponibles per al seu lloguer i 90 dies on l'espai només compta amb la realització de cursos i tallers (relatius al nucli pedagògic) i, per tant, és més fàcil llogar-lo per hores. També s'ha pres com a referència el volum de lloguers d'un espai similar, com la Nau Ivanow, tot i les diferències d'ubicació geogràfica dins la ciutat d'un i altre teatre. La discriminació de preus ha quedat reflectida en l'apartat 9.3.1.3. Mix de màrqueting.

ALTERNATIVA A: Situació òptima			
ESPAI	Nº de lloguers	Lloguer per dies (80%)	Lloguer per mesos (20%)
Teatre Akadèmia	12	1.440,00 €	4.320,00 €
Nau Badalona: Sala d'Assaig	28	1.344,00 €	4.480,00 €
Nau Badalona: Magatzem escen.	40	640,00 €	1.600,00 €
TOTAL	80	3.424,00 €	10.400,00 €
13.824,00 €			

ALTERNATIVA B: Situació no òptima			
ESPAI	Nº de lloguers	Lloguer per dies (80%)	Lloguer per mesos (20%)
Teatre Akadèmia	10	1.200,00 €	3.600,00 €
Nau Badalona: Sala d'Assaig	20	960,00 €	3.200,00 €
Nau Badalona: Magatzem escen.	30	480,00 €	1.200,00 €
TOTAL	60	2.640,00 €	8.000,00 €
10.640,00 €			

El Teatre es queda amb el 100% dels lloguers, en tots els seus espais. La previsió a tres anys té una mitjana d'augment del volum de contractació del servei del 12% el segon any i del 15% el tercer any.

CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
ALTERNATIVA A	13.824,00 €	15.482,88 €	17.805,31 €
ALTERNATIVA B	10.640,00 €	11.916,80 €	13.704,32 €

10.3.2.4. Ingressos externs: Mecenatge

El patrocini privat ha de ser un clar propòsit per a tot projecte artístic a l'hora d'aconseguir ingressos. Al nostre territori hi trobem diversos models relacionats amb el món del mecenatge. Produccions com el festival Temporada Alta de Girona compten amb el seu propi grup de mecenatge format per empresaris locals, arribant al 20% del pressupost anual. Institucions com el Palau de la Música també confien un percentatge similar del seu pressupost. El MACBA, al seu torn, segueix un sistema anglosaxó amb el qual la col·lecció depèn d'una fundació, la Fundació MACBA, de caràcter privat. Les institucions públiques paguen l'edifici i els serveis, però no la col·lecció. D'aquesta manera, les accions de mecenatge ajuden a millorar la reputació de les organitzacions que les realitzen, arribant a convertir-se en una acció de relacions públiques.

Tot i haver-hi aquests destacats exemples, avui dia encara no és una pràctica del tot consolidada, destacant com a principal causa la feble legislació sobre el mecenatge que no ofereix avantatges importants als patrocinadors. La legislatura que ara s'inicia a l'Estat Espanyol dóna una nova oportunitat a la reforma de la legislació estatal en matèria d'incentius fiscals al mecenatge de la Cultura i de les Arts, ja que la majoria de forces polítiques inclouen aquest compromís en els respectius programes electorals. Mentre continuen les retallades en els recursos públics, les expectatives es dirigeixen cap a la societat civil i la seva potencial implicació en el finançament de la creativitat i el coneixement. S'espera que es produeixi un nou enfocament que afavoreixen el mecenatge a través de noves mesures fiscals, estructurals o sectorials.

Queda força clar que l'èxit del projecte del Teatre Akadèmia rau en el suport incondicional de la propietat de l'immoble on està situat, que ha permès endegar el projecte sense pressions ni deutes econòmics. Tot i així, la propietat de les cotxeres que ocupa el Teatre Akadèmia no pretén obtenir beneficis ni pel que fa a la visibilitat ni obtenint beneficis econòmics. La seva aportació i l'èxit de la gestió del futur Teatre, poden suposar un precedent a tenir en compte per altres iniciatives culturals de la ciutat.

Tot i que els acords no estan encara del tot tancats, l'aportació econòmica estipulada pel primer any es troba entre les 100.000€ i els 80.000€, amb un compromís per part de l'equip de gestió d'anar aconseguint una millor rendibilitat en els ingressos propis del Teatre i així poder anar reduint aquesta dotació en els anys successius.

10.3.2.5. Ingressos externs: Amics del Teatre Akadèmia

El micro-mecenatge o *crowdfunding* és una manera directa de finançar projectes amb la suma d'aportacions individuals. El propi públic es converteix en mecenes i rep recompenses exclusives a canvi de les seves aportacions. Aquest nou model de consum i producció cultural amplia les possibilitats actuals de mecenatge perquè artistes i col·lectius puguin materialitzar les seves creacions. Durant els últims anys han aparegut moltes plataformes a Internet que faciliten la coordinació del finançament de projectes: Lanzasos, Verkami, Kreandu, Kickstarter, Indiegogo, etc. En teatre, el Círcol Maldà ha estat un dels referents d'aquesta metodologia en captació de recursos.

Es per això que el Teatre Akadèmia es vol sumar a aquesta tendència, amb la voluntat de demanar ajuda a aquells que estimen el teatre, l'art i la cultura. Des de la pròpia pàgina web, i també amb totes aquelles persones que vagin passant per l'espai ja sigui en els nuclis d'exhibició com en el pedagògic, se'ls informarà de la possibilitat de fer-se Amic del Teatre Akadèmia per un preu de 10€ mensuals. D'aquesta manera, el petit capital aportat no suposa un risc alt i s'ofereixen una sèrie d'avantatges interessants, com entrades gratuïtes en tots els espectacles de la temporada o descomptes en els cursos que es realitzen.

ALTERNATIVA A: Situació optimista		
Nº de socis	Quota	TOTAL
80	120 €/any	9.600,00 €

ALTERNATIVA B: Situació no optimista		
Nº de socis	Quota	TOTAL
60	120 €/any	7.200,00 €

S'ha estat molt prudent en la previsió d'ingressos per aquesta font, tenint en compte que actualment és difícil aconseguir patrocini. De totes maneres, el patrocini privat és una de les fonts de finançament que cal treballar i en la que es confia que el projecte pugui nodrir-se. La previsió a tres anys té una mitjana d'augment del volum de nombre de socis del 12% el segon any i del 20% el tercer any.

CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
ALTERNATIVA A	9.600,00 €	10.752,00 €	12.902,40 €
ALTERNATIVA B	7.200,00 €	8.064,00 €	9.676,80 €

10.3.2.6. Ingressos externs: Subvencions

Com tot projecte cultural, el Teatre Akadèmia necessita del suport de les Administracions Públiques per a poder tirar endavant la seva activitat. Tot i comprendre que actualment el pressupost en cultural per part de les administracions públiques, no es pot deixar de comptabilitzar les seves possibles aportacions, encara que aquestes siguin més baixes que les obtingudes fins el moment per altres equipaments similars. A continuació s'exposen les subvencions a las quals el Teatre Akadèmia podria ser destinatari, ja sigui per la seva activitat d'exhibició, de producció pròpia o com per les seves activitats dintre del nucli d'acció social.

ICUB (Institut de Cultura de Barcelona)

- Subvencions de l'Ajuntament de Barcelona per a la realització d'activitats i serveis de districte i de ciutat. Aquests ajuts econòmics són per fomentar activitats d'interès públic o social que tinguin per finalitat millorar la cohesió social de la ciutat, fomentar valors socials i culturals i noves formes de participació, possibilitar el creixement cultural quantitatiu i/o qualitatiu de la ciutat, fomentar valors del civisme i la convivència i promoure, defensar i garantir els drets de ciutadania. La quantia de la subvenció atorgada no ultrapassarà mai el 50% del pressupost total del projecte especificat.

Generalitat – Departament de Benestar i Família.

- Subvencions per a entitats en matèria de programes de serveis socials. El Departament de Benestar Social i Família convoca subvencions adreçades a entitats d'iniciativa social i entitats privades sense ànim de lucre que duguin a terme programes de serveis socials. Són subvencionables els programes de manteniment de serveis i establiments de serveis socials d'atenció comunitària i reinserció social, d'atenció a persones amb discapacitat, de tuteles, serveis a toxicòmans, a persones amb problemàtica derivada de malaltia mental i a les persones afectades pel VIH o per la sida. Així mateix, també se subvencionen programes de manteniment d'activitats de suport o complementàries vinculades a la prestació de serveis socials. La quantia de la subvenció atorgada no ultrapassarà mai el 50% del pressupost total del projecte especificat.

ICEC (Institut Català de les Empreses Culturals)

- Subvencions per a la millora d'infraestructures i/o adquisició d'equipament per a empreses de teatre. S'ofereix recolzament econòmic en l'adquisició d'equipament tècnic, així com d'honoraris dels professionals en la redacció del projecte. L'import concedit no podrà ser superior al 40% del cost respectiu.
- Subvencions per a la promoció d'espectacles dintre del sector del teatre de caràcter professional a Catalunya. S'ha de preveure la realització d'un mínim de 10 representacions, de l'adaptació presentada, en un termini de 12 mesos des de la data de l'estrena o bé acreditar la presentació de l'espectacle en algun certamen que tingui les característiques de fira o de mercat en l'àmbit de les arts escèniques. Les subvencions es concedeixen en funció de les disponibilitats pressupostàries i tenint en compte el pressupost o cost del projecte. Mai superarà el 30% del cost de la producció.
- Subvencions per a la programació o explotació d'activitats teatrals de caràcter professional. Aquesta convocatòria té com a objecte col·laborar amb les sales de teatre de Catalunya dedicades a oferir amb regularitat una programació teatral estable durant l'any de publicació de la convocatòria. S'entén per programació estable la realització anual d'un mínim de 200 representacions teatrals de caràcter professional si és a la ciutat de Barcelona. Les subvencions es concedeixen en funció de les disponibilitats pressupostàries i tenint en compte la puntuació obtinguda d'acord amb els criteris de valoració

Es fa una previsió prudent però confiada dels imports que es poden obtenir en relació a les quanties determinades a les convocatòries i en relació a l'observació de les subvencions atorgades a d'altres equipaments d'arts escèniques de la ciutat. Segons les experiències relatades en el punt 4.2. el seu pressupost compta amb un percentatge entre el 15% i el 20% del seu pressupost d'ingressos. La previsió a tres anys té una mitjana d'augment del percentatge del 6% el segon any i del 12% el tercer any.

CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
ALTERNATIVA A (aprox. 15%)	40.000,00 €	42.400,00 €	47.488,00 €
ALTERNATIVA B (aprox. 10%)	23.000,00 €	24.380,00 €	27.305,60 €

10.3.3. Despeses

La previsió de despeses s'ha fet seguint les diferents xifres desglossades al llarg del projecte pel que fa als recursos humans i els plans de comunicació i programació. Aquest procés s'ha reflectit en una xifra estimada que s'haurà d'anar actualitzant i revisant. En aquest sentit, s'ha dividit el pressupost en despeses fixes i variables, tenint en compte la possibilitat de modificació de les últimes en funció dels ingressos (marge de cobertura).

10.3.3.1. Despeses fixes

Una de les mesures adoptades per tal de reduir el pressupost de despeses fixes és el de no comptar els sous de la direcció artística i de l'adjunt de programació que en total a l'any sumen 24.000€/bruts, ja que aquests membres de l'equip aporten de forma voluntària la seva força de treball. A més, en qualitat de propietaris de l'immoble i mecenes, els serveis jurídics (estimats en 6.000€ anuals) tampoc s'han comptabilitzat a aquest pressupost. S'han agafat com a fonts algunes de les dades econòmiques de l'AADPC ja que, tot i no ser un teatre, si comparteixen una sèrie d'activitats d'oficina semblants a les que ha de dur a teatre el Teatre Akadèmia. Per altra banda, s'aplica un 3% d'increment en els anys següents al primer en concepte de la pujada de l'IPC.

CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Personal assalariat	23.961,76 €	24.680,61 €	25.421,03 €
Seguretat social i d'altres (1)	14.686,24 €	15.126,83 €	15.580,63 €
Personal autònom	12.400,00 €	12.772,00 €	13.155,16 €
Serveis de gestió externalitzats	20.000,00 €	20.600,00 €	21.218,00 €
Servei artístics extern. (curs)	7.490,00 €	7.714,70 €	7.946,14 €
Servei artístics extern. (conferència)	900,00 €	927,00 €	954,81 €
Subministraments (2)	9.000,00 €	9.270,00 €	9.548,10 €
Material d'oficina (2)	800,00 €	824,00 €	848,72 €
Inversions	7.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Despeses financeres (3)	950,00 €	978,50 €	1.007,86 €
TOTALS	97.688,00 €	92.893,64 €	95.680,45 €

(1) Criteri d'un 38%, amb les deduccions de SS, FP, CC i IRPF

(2) Font: Esborrany pressupost 2012 de l'AADPC.

(3) Aproxim. un 0,01% del pressupost final de despeses fixes. Font: CaixaBank.

10.3.3.2. Despeses variables

S'ha estat molt prudent a l'hora de elaborar el pressupost de despeses variables, tenint en compte que és la part del pressupost que més possibilitat de marge ofereix. Ja que les despeses variables van totalment relacionades amb els ingressos, aquí també es tindran en compte les dues alternatives possibles (òptima i no òptima). Durant aquests tres anys els conceptes de producció pròpia i comunicació s'han ajustat al màxim, amb voluntat d'augmentar la seva dotació en els anys posteriors. Les pujades de tots els conceptes, excepte la retribució a les companyies, seran del 3% en els anys següents al primer en concepte de l'IPC.

ALTERNATIVA A (Situació òptima)			
CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Retribució a les companyies	87.552,92 €	94.557,15 €	105.904,01 €
Producció pròpia	36.000,00 €	37.080,00 €	38.192,40 €
SGAE	12.507,56 €	13.508,16 €	15.129,14 €
Comunicació	32.284,80 €	33.253,34 €	34.250,94 €
Altres	2.000,00 €	2.060,00 €	2.121,80 €
TOTALS	170.345,28 €	180.458,66 €	195.598,30 €

ALTERNATIVA B (Situació no òptima)			
CONCEPTE	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Retribució a les companyies	67.958,80 €	73.395,50 €	82.202,96 €
Producció pròpia	28.000,00 €	28.840,00 €	29.705,20 €
SGAE	9.708,40 €	10.485,07 €	11.743,28 €
Comunicació	26.904,00 €	27.711,12 €	28.542,45 €
Altres	1.000,00 €	1.030,00 €	1.060,90 €
TOTALS	133.571,20 €	141.461,70 €	153.254,80 €

10.4. Comptes d'explotació previsional

10.4.1. Alternativa A (òptima)

INGRESSOS	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Venta d'entrades	125.075,60 €	135.081,65 €	151.291,45 €
Cursos i tallers	6.100,00 €	6.832,00 €	8.198,40 €
Lloguer d'espais	13.824,00 €	15.482,88 €	18.579,46 €
Subvencions	40.000,00 €	42.400,00 €	47.488,00 €
Amics del Teatre Akadèmia	9.600,00 €	10.752,00 €	12.902,40 €
Mecenatge	85.000,00 €	80.000,00 €	75.000,00 €
TOTALS	279.599,60 €	290.548,53 €	313.459,70 €

DESPESES VARIABLES	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Companyies	87.552,92 €	94.557,15 €	99.285,01 €
Producció pròpia	38.000,00 €	39.140,00 €	40.314,20 €
SGAE	12.507,56 €	13.508,16 €	15.129,14 €
Comunicació	32.284,80 €	33.253,34 €	34.916,01 €
Altres	2.000,00 €	2.060,00 €	2.121,80 €
TOTALS	172.345,28 €	182.518,66 €	191.766,17 €

MARGE DE COBERTURA	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Ingressos	279.599,60 €	290.548,53 €	313.459,70 €
Despeses variables	172.345,28 €	182.518,66 €	191.766,17 €
TOTALS	107.254,32 €	108.029,87 €	121.693,53 €

DESPESES FIXES	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Personal + SS	51.048,00 €	52.579,44 €	54.156,82 €
Serveis externalitzats	28.390,00 €	29.241,70 €	30.118,95 €
Subministraments i altres	9.800,00 €	10.094,00 €	10.396,82 €
Inversions	7.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Despeses financeres	950,00 €	978,50 €	1.007,86 €
TOTALS	97.688,00 €	92.893,64 €	95.680,45 €

MARGE COMERCIAL	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Marge de cobertura	107.254,32 €	108.029,87 €	121.693,53 €
Despeses fixes	97.688,00 €	92.893,64 €	95.680,45 €
TOTALS	9.566,32 €	15.136,23 €	26.013,08 €

10.4.2. Alternativa B (no òptima)

INGRESSOS	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Venta d'entrades	97.084,00 €	104.850,72 €	117.432,81 €
Cursos i tallers	4.400,00 €	4.928,00 €	5.913,60 €
Lloguer d'espais	10.640,00 €	11.916,80 €	14.300,16 €
Subvencions	23.000,00 €	24.380,00 €	27.305,60 €
Amics del Teatre Akadèmia	7.200,00 €	8.064,00 €	9.676,80 €
Mecenatge	85.000,00 €	80.000,00 €	75.000,00 €
TOTALS	227.324,00 €	234.139,52 €	249.628,97 €

DESPESES VARIABLES	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Companyies	67.958,80 €	73.395,50 €	82.202,96 €
Producció pròpia	28.000,00 €	28.840,00 €	29.705,20 €
SGAE	9.708,40 €	10.485,07 €	11.743,28 €
Comunicació	26.904,00 €	27.711,12 €	29.096,68 €
Altres	1.000,00 €	1.030,00 €	1.060,90 €
TOTALS	133.571,20 €	141.461,70 €	153.809,02 €

MARGE DE COBERTURA	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Ingressos	227.324,00 €	234.139,52 €	249.628,97 €
Despeses variables	133.571,20 €	141.461,70 €	153.809,02 €
TOTALS	93.752,80 €	92.677,82 €	95.819,95 €

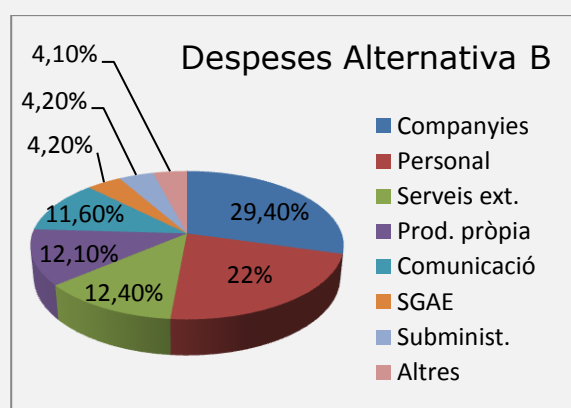
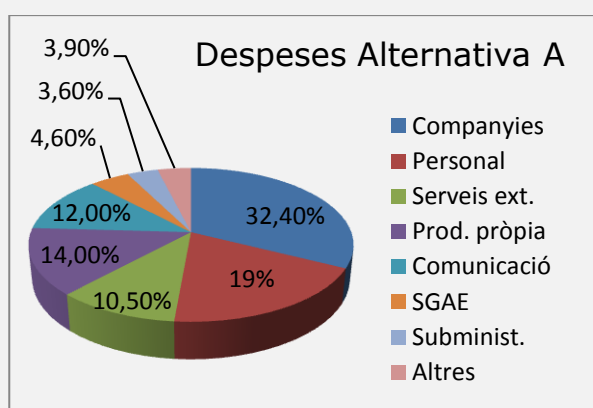
DESPESES FIXES	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Personal + SS	51.048,00 €	52.579,44 €	54.156,82 €
Serveis externalitzats	28.390,00 €	29.241,70 €	30.118,95 €
Subministraments i altres	9.800,00 €	10.094,00 €	10.396,82 €
Inversions	7.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Despeses financeres	950,00 €	978,50 €	1.007,86 €
TOTALS	97.688,00 €	92.893,64 €	95.680,45 €

MARGE COMERCIAL	1er. ANY	2on. ANY	3er. ANY
Marge de cobertura	93.752,80 €	92.677,82 €	95.819,95 €
Despeses fixes	97.688,00 €	92.893,64 €	95.680,45 €
TOTALS	-3.935,20 €	-215,82 €	139,50 €

10.4.1. Conclusions sobre els comptes d'explotació

Les conclusions d'aquests comptes d'explotació poden donar una visió més acurada del pla econòmic-financer. És important tenir present que les dades amb les que s'ha calculat aquest projecte han estat el més versemblants possibles. La visió gràfica de com es distribueixen en ambdues alternatives els ingressos i les despeses, tant fixes com variables, pot ajudar a fer aquesta anàlisi.

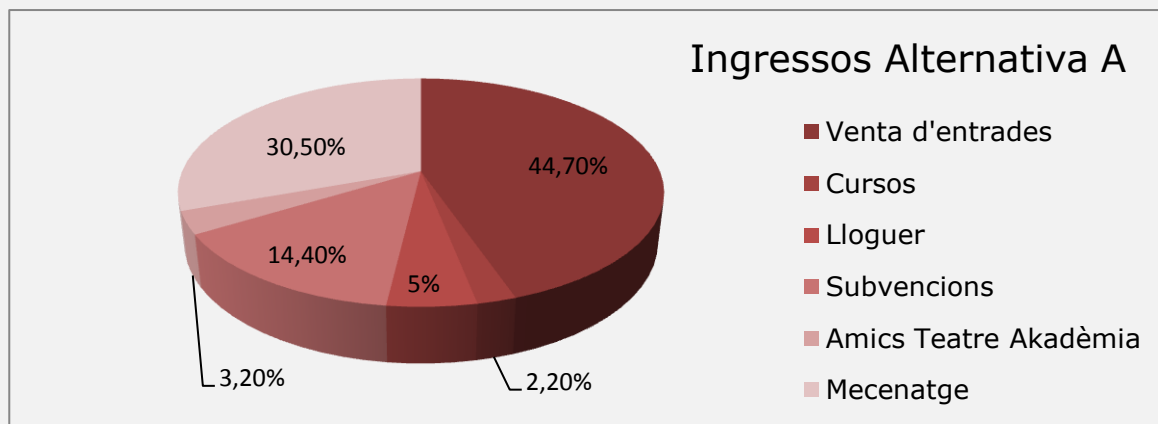
El pagament a les companyies és el concepte que més despesa suposa, seguit del de personal i els serveis artístics. Inicialment s'ha optat per fer una aportació reduïda en comunicació, tot i entendre que els resultats dels ingressos per explotació podrien ser més satisfactoris a mesura que s'intensifiqui la campanya de comunicació. L'aposta per la comunicació 2.0 i la difícil previsió dels seus efectes han obligat a mantenir una perspectiva prudent en aquest sentit. A mesura que les beneficis augmentin, els conceptes de producció pròpia i comunicació seran els primers en augmentar les seves partides pressupostàries (com ja s'ha previst en l'alternativa A).



Font: Elaboració pròpia

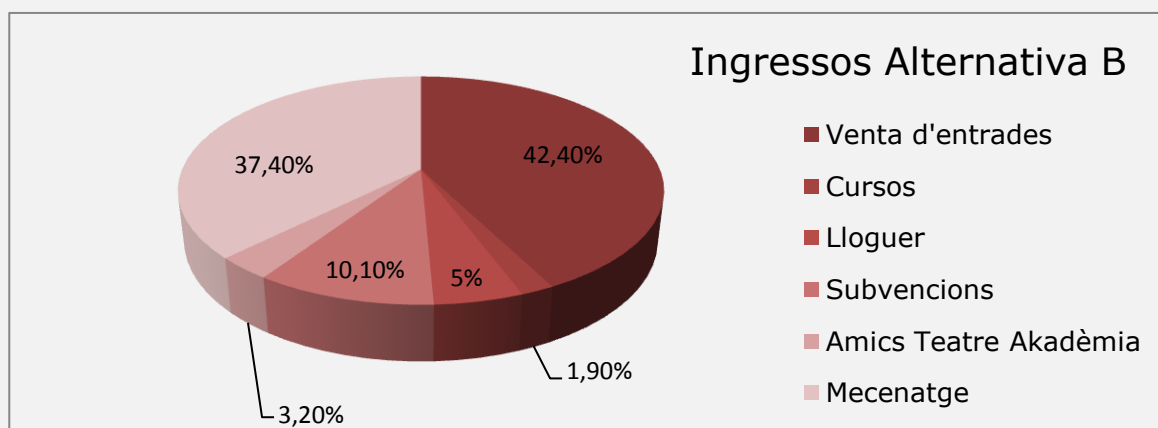
Pel que fa als ingressos, es pot observar que ambdues alternatives aporten uns resultats ben diferenciats, tot i que continuen oferint una imatge de dependència del mecenatge. L'alternativa A és la que produeix uns resultats d'explotació més satisfactoris, amb beneficis de marge comercial que oscil·len entre els 10.000€ i 25.000€. Tot i això no s'ha d'oblidar que els sous de la direcció artística i de l'adjunt de programació, que en total a l'any sumen 24.000€, no han estat comptabilitzats com a despeses ja que aquests membres de l'equip aporten de forma voluntària la seva força de treball. En el cas que es produeixin aquests beneficis, els membres de l'equip cobrarien el seu sou de manera proporcional als guanys.

La distribució dels ingressos en aquesta alternativa és la següent:



Font: Elaboració pròpia

En el compte d'explotació de l'alternativa B s'ha comprovat que el primer i segon any s'obtenen resultats negatius degut, sobretot, a les necessitats de comptar amb algunes inversions. A partir del tercer any ja s'arribaria a un punt d'equilibri financer, tot i que els guanys són prou minsos com per parlar de beneficis. La idea és entrar en una fase de consolidació cap al quart i cinquè any. La distribució dels ingressos en aquesta alternativa és la següent:



Font: Elaboració pròpia

Com a conclusió, cal contemplar que, tot i suposar entre el 30% i el 40% dels ingressos, la reducció de l'aportació del mecenatge any rere any és força considerable, pel que en ambdues alternatives podem parlar d'un èxit en front als objectius marcats en el pla econòmic-financer.

11. DISSENY OPERATIU

A través del disseny operatiu es planifiquen les accions necessàries que han de facilitar el bon desenvolupament de l'obertura del Teatre Akadèmia. Cal agrupar les accions en blocs i veure quin seria l'ordre més adequat per a dur-les a terme, fent una previsió cronològica.

11.1. Accions a desenvolupar

La obertura del Teatre es preveu per mitjans de setembre de 2012, amb l'estrena d'una producció de la companyia pròpia. A partir d'aquí es seguirà el calendari establert en l'apartat 8.5.4. Distribució anual de la sala. La configuració de l'equip de gestió i d'altres tasques prèvies han de quedar resoltes abans de l'abril per tal de poder dur a terme la fase de pre-obertura. Un cop s'hagi estrenat la peça es continuaran les tasques en una segona fase de post-obertura. A continuació es presenten les accions a desenvolupar, amb la previsió temporal i, dins l'equip, qui té les competències.

INFRAESTRUCTURES	PREVISIÓ	COMPETÈNCIA
Acabar els tràmits per aconseguir el permís d'activitats.	Abans d'abril 2012	Gerència /Serveis jurídics
Tramitar amb la Guàrdia Urbana els horaris per a realitzar activitats a la plaça exterior.	Entre abril i setembre 2012	Gerència /Serveis jurídics
Acabar l'acondicionament de les Naus de Badalona com a espai d'assaig.	Abans d'abril 2012	Gerència
Acabar l'acondicionament del mobiliari del despatx de gestió del Teatre.	Abans d'abril 2012	Direcció artística/ Gerència/Comunicació

RECURSOS HUMANS	PREVISIÓ	COMPETÈNCIA
Contractació de l'equip de gestió.	Abans d'abril 2012	Gerència/Gestoria
Contractació dels serveis de gestió.	Entre abril i setembre 2012	Gerència/Gestoria
Configuració de l'equip de docents d'acord a les necessitats detectades.	Entre abril i setembre 2012	Direcció artística

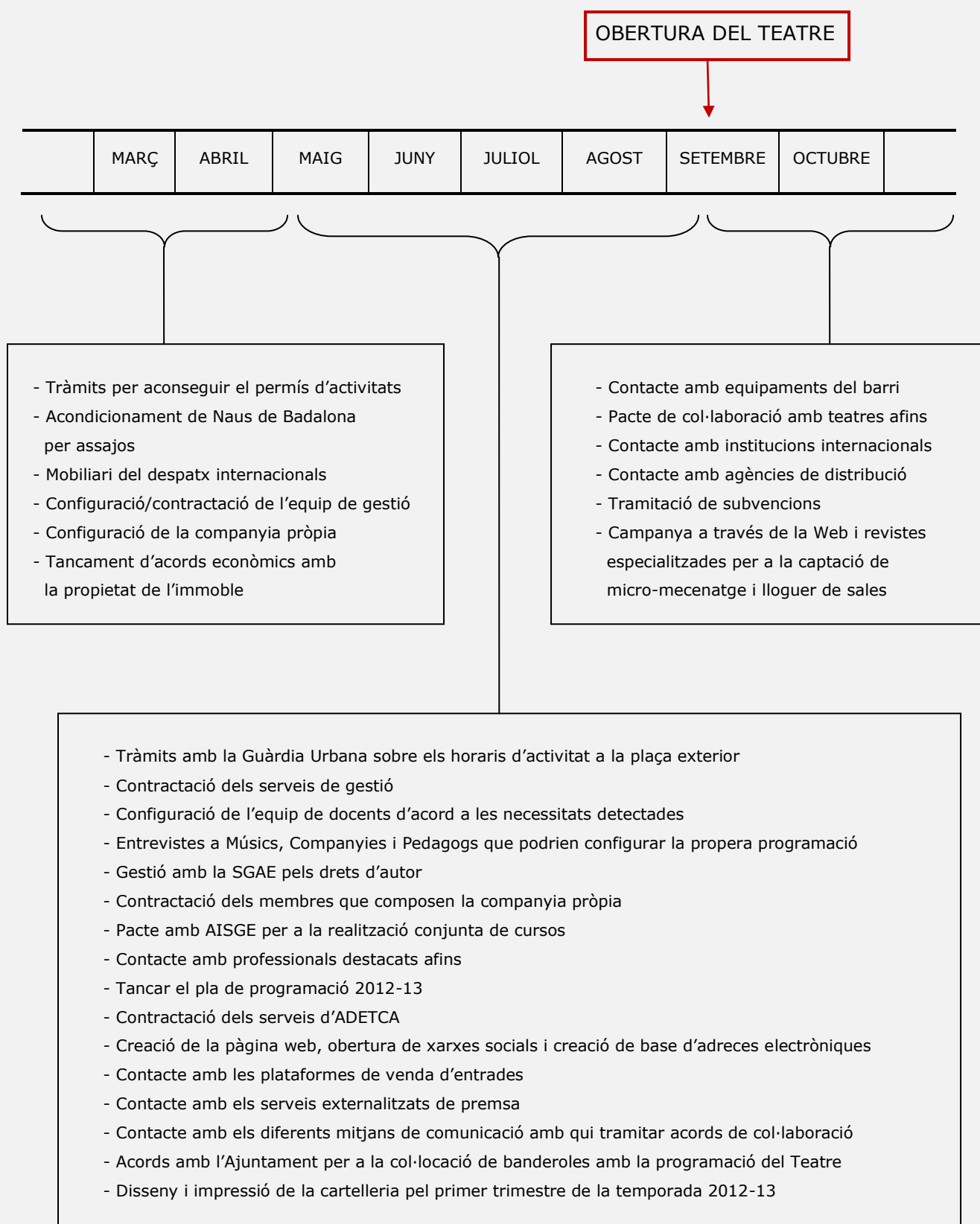
PROGRAMACIÓ	PREVISIÓ	COMPETÈNCIA
Entrevistes a Músics, Companyies de Teatre i Pedagogs que podrien configurar part de la propera programació del Teatre (Sandra Rehder, La Mariposa Tango, Cristo Torres...)	Entre abril i setembre 2012	Direcció artística/Ajunt
Gestió amb la SGAE pels drets d'autor de les obres que el Teatre Akadèmia vol produir.	Entre abril i setembre 2012	Direcció artística /Gerència /Administració
Configuració de l'equip artístic que formarà part de la companyia pròpia.	Abans d'abril 2012	Direcció artística/Ajunt
Contractació dels membres que conformen la companyia pròpia.	Entre abril i setembre 2012	Gerència/Gestoria
Tancar el pla de programació 2012-13	Entre abril i setembre 2012	Direcció artística /Ajunt/Gerència

COMUNICACIÓ	PREVISIÓ	COMPETÈNCIA
Contractació dels serveis d'ADETCA.	Entre abril i setembre 2012	Comunicació /Administració
Desenvolupament dels serveis de comunicació 2.0.: creació de la pàgina web.	Entre abril i setembre 2012	Comunicació
Desenvolupament dels serveis de comunicació 2.0.: obertura de comptes a Facebook i Twitter.	Entre abril i setembre 2012	Comunicació
Desenvolupament dels serveis de comunicació 2.0.: ampliació de la base d'adreces electròniques.	Entre abril i setembre 2012	Comunicació
Contacte amb plataformes de venda d'entrades: Club TR3SC, Tiquet-3, Atrapalo i d'altres.	Entre abril i setembre 2012	Taquilles
Contacte amb diferents agències de distribució d'espectacles	A partir de setembre 2012	Comunicació /Gerència
Contacte amb els serveis externalitzats de premsa que ofereix Comèdia Comunicació & Media, S.L.	Entre abril i setembre 2012	Comunicació /Gerència
Contacte amb els diferents mitjans de comunicació amb qui tramitar acords de col·laboració: BTV, 8tv, TV3, Catalunya Ràdio, Blogs especial., etc.	Entre abril i setembre 2012	Comunicació
Acords amb l'Ajuntament per a la col·locació de banderoles amb la programació del Teatre	Entre abril i setembre 2012	Comunicació /Gerència
Fer disseny i imprimir la cartelleria del primer trimestre de la temporada 2012-13.	Entre abril i setembre 2012	Comunicació

RELACIONS	PREVISIÓ	COMPETÈNCIA
Contacte amb els equipaments culturals i socials del barri: escoles, entitats d'educació social, llibreries, etc.	A partir de setembre 2012	Direcció artística
Pacte amb AISGE per a la realització conjunta de cursos per a professionals.	Entre abril i setembre 2012	Direcció artística
Pacte de col·laboració en matèria de programació i polítiques de comunicació amb teatres afins: Teatre Almeria, Atrium Teatre, etc.	A partir de setembre 2012	Direcció artística /Gerència
Contacte amb professionals destacats afins a la filosofia del teatre: Sonia Mulero (Manager de músics de música clàssica), Mercè Boronat (Ballarina i Coreògrafa), Àngels Mas (Creador d'Events), etc.	Entre abril i setembre 2012	Direcció artística
Contactes amb institucions internacionals per que col·laborin en la contractació de grans mestres de l'escena per a la realització de cursos al Teatre. Per exemple: contacte amb la delegada cultural H. Podolska del Consulat de Polònia a Barcelona per la visita del Sr. Krystian Lupa.	A partir de setembre 2012	Direcció artística /Comunicació /Gerència

FINANÇAMENT	PREVISIÓ	COMPETÈNCIA
Tramitació de subvencions de l'ICIC per a la realització de produccions teatrals pròpies.	A partir de setembre 2012	Comunicació /Gerència
Tramitació de subvencions de l'ICUB per la obertura d'un nou espai de creació cultural.	A partir de setembre 2012	Comunicació /Gerència
Campanya a través de la Web i revistes especialitzades per a la captació de micro-mecenatge, sota la denominació d'Amics del Teatre Akadèmia.	A partir de setembre 2012	Comunicació
Campanya a través de la Web i revistes especialitzades per donar a conèixer les sales d'assaig que s'ofereixen en lloguer.	A partir de setembre 2012	Comunicació
Tancament d'acords econòmics amb la propietat de l'immoble, per decidir quina serà la dotació econòmica anual.	Abans d'abril de 2012	Gerència

11.2. Cronograma



12. CONCLUSIONS

Avui alguna cosa està canviant. Els retalls dels fons públics posen en evidència un model de gestió que ha viscut 30 anys en una realitat fictícia. En els darrers anys, el sector cultural del país ha començat a fer passes per tal de reforçar els seus pactes amb les empreses. *"Hemos hecho mucha cultura durante 30 años, ahora hay que hacer comercio"*, resumia Oliva Arauna, una galerista històrica, el dia de l'obertura de la fira ARCO 2011 a Madrid. El rerefons d'aquesta frase anuncia un canvi de model cultural del país: del coneixement a la rendibilitat.

Com ja s'ha exposat, el projecte del Teatre Akadèmia és un cas poc habitual dins el panorama teatral de la ciutat, i també de l'Estat Espanyol, on hi ha poques iniciatives privades que tinguin el recolzament econòmic que aquest espai ha rebut del seu mecenes. Aquest avantatge suposa un excel·lent punt de partida per a un projecte que entén el teatre com un art artesanal, lluny de les consideracions comercials i que, al mateix temps, vol mantenir un finançament privat amb poques aportacions de les institucions públiques. S'entén, però, que per davant de tot ha d'existir la supervivència del projecte i, dintre d'aquest, trobar el canal on el creador pugui abocar el seu compromís.

El més habitual és que les empreses culturals que volen defugir de la necessitat de crear cultura sota el paraigües de l'administració pública busquin fonts de finançament fora de les seves pròpies activitats culturals. Però cal tenir en compte que les grans empreses i serveis culturals acaben aclaparant la major part del públic gràcies a les seves potents estratègies de màrqueting. Si ens centrem dins l'àmbit de les arts escèniques, aquest procés de oligopolització és molt evident. Una de les empreses més potents del sector és Focus, dedicada a la producció d'espectacles però també a la distribució d'altres espectacles que no siguin seus, a oferir serveis tècnics per a organitzar esdeveniments, etc. Si un dona un cop d'ull a la cartellera teatral veurà amb evidència que cada cop més teatres tenen el seu segell (Teatre Romea, Teatre Villarroel, Teatre Goya, Teatre Condal, etc. això només a Barcelona, perquè ara està començant a obrir-se al mercat espanyol). Aquesta situació ha deixat als petits teatres privats, amb una programació culturalment més compromesa, en una situació de dependència de les subvencions públiques. La raó continua sent molt senzilla: un producte no comercial no pot sostenir-se únicament amb la venda d'entrades, simplement perquè el públic, el gran públic, no va a veure'l. Al mateix temps, un producte no comercial difícilment aconseguirà finançament privat a través de patrocini o publicitat. Un peix que es mossega la cua i que força la continuïtat de l'administració pública per protegir la cultura i no deixar que el mercat de l'oci l'engoleixi.

Però davant d'aquesta realitat, el mercat de les arts escèniques continua necessitant nous productes, i el públic de les arts escèniques també. Fins ara eren les administracions públiques qui donaven suport a aquestes iniciatives que pretenien ampliar i diversificar l'oferta. El nou panorama polític i social obliga ara als propis creadors a trobar aquests recolzament en entitats privades amb el convenciment que el seu producte farà augmentar la riquesa d'oferta cultural i artística del sector i de la pròpia societat.

És per això que es pot dir que el projecte del Teatre Akadèmia és afortunat en les seves condicions, ja que ha aconseguit fer front a aquesta realitat amb l'entesa amb un patrocinador privat que dona llibertat als seus creadors i, al mateix, cobreix els buits econòmics que, amb tota seguretat, patirà. El repte, per tant, és acceptar aquesta condició i lluitar perquè aquest buit no sigui massa gran.

A través d'aquestes pàgines s'ha volgut mantenir i augmentar la confiança dels inversors privats envers el projecte. I s'ha fet a través d'un pla de programació que, per una banda, aposta pels llenguatges artesanals del teatre, però amb nous formats i les temàtiques que portin a la reflexió crítica. Recuperant l'esperit del teatre de repertori que dona importància a l'excel·lència, la paraula i la recerca i la innovació en les arts escèniques. I per l'altra, amb una activitat pedagògica que aporta valor tant als professionals del sector com a altres tipus de públics que utilitzen el teatre com a eina de transmissió de valors i de transformació social. Pel que fa al pla de comunicació, s'han buscat canals directes amb els espectadors i usuaris, tot posant especial atenció en la contextualització dels espectacles com a factor bàsic per tal d'arribar als públics, i a través d'una política de preus adequada, varietat d'horaris i serveis paral·lels òptims. I pel que fa al pla de finançament, conscients de l'època de recessió econòmica que s'acosta, el factor en el que el projecte pretén incidir és el de l'establiment de mecanismes que afavoreixin el màxim possible d'autofinançament. En aquest sentit, a part dels serveis i activitats complementàries, la captació i creació de públics ajudarà a assolir aquesta fita.

El projecte, per tant, vol transmetre aquesta necessitat d'entendre la cultura com un bé més proper als béns espirituals que no pas als materials. Lluny de l'etern debat sobre les consideracions dels serveis culturals com a productes de consum o activitats deslligades de concepcions mercantilistes, les administracions han potenciat fins ara el seu consum, conscients de l'impacte econòmic i simbòlic que tenien. Ha arribat el moment d'implicar a la societat civil en aquesta defensa pels valors intrínsecs de la cultura. És hora de seguir reivindicant el seu paper com a bé generador de riquesa i benestar, i aquest reconeixement és una lluita de tots: artistes, consumidors i, sobre tot, gestors culturals.

13. BIBLIOGRAFIA I REFERÈNCIES

ASSAIG DE TEATRE: *Revista de l'Associació d'Investigació i Experimentació Teatral*.
Número 66-67

AUERBACH, E: *Mimesis Fondo de Cultura Económica*. (1996)

BENHAMOU, F: *La economía de la cultura*. Ed. Trilce, (1997)

BONET, L: *Aproximación al análisis económico de la oferta y la demanda cultural* Ed. J. A. Rubio (2007)

BLOOM, H: *El canon occidental*. Compactos Anagrama (1995)

BLOOM, H: *Shakespeare, la invención de lo humano*. Anagrama (1998)

BOAL, A: *Juegos para actores y no actores*. Ed. Alba, Artes Escénicas (2001)

BROOK, P: *El espacio vacío*. Ed. Península (2001)

COLOMER, J i RIUS, J: *Els equips de gestió dels equipaments d'àmbit local. Quaderns del PECCat*. Generalitat de Catalunya. Dep. de Cultura i Mitjans de Comunicació (2010)

COLOMER, J. *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Ed. Cuadernos Gescenic (2006)

COLOMER, J. *Màrqueting de les arts escèniques: creació i desenvolupament de públics*

DEBORD, G: *La sociedad del espectáculo*. Ed. Pre-Textos (2003)

FUMAROLI, M: *El Estado cultural*. Ed. Acantilado (2007)

GIELGUD, J: *Interpretar a Shakespeare*. Ed. Alba, Artes Escénicas (1991)

MAMET, D: *True and false*. Ed. Columna (1999)

MEYERHOLD: *Textos teóricos*. Ed. Asociación de directores de escena (1992)

OSBORNE D, PLASTRICK P: *Herramientas para transformar el gobierno*. Ed. PAIDOS.

PATRICIO, BETANCOURT, SÁNCHEZ: *Políticas teatrales a partir de la programación barcelonesa*. Treball de Política Cultural del Máster en Gestió Cultural de la UB (2010-11)

PAVIS, P: *Diccionario del teatro*. Barcelona: Paidós, (1998)

RAGUÉ-ÀRIAS, M. J: *¿Nuevas dramaturgias? : los autores de fin de siglo en Cataluña, Valencia y Baleares*. Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música.

STANISLAVSKI, K: *La construcción del personaje*. Ed. Alianza (1997).

TOMLINSON, R. i ROBERTS, T: *Aforo Completo: Cómo convertir los datos en audiencias*. Ed. Autor S.R.L. (2011)

TRÍAS DE BES: *¿Arte o mercado?* El país Semanal, article (2005)

W. SMITH, A. i HSIEH, J: *Strategic orientations in non-profit arts context*. Ed. Golden Gate University.

14. LINKS

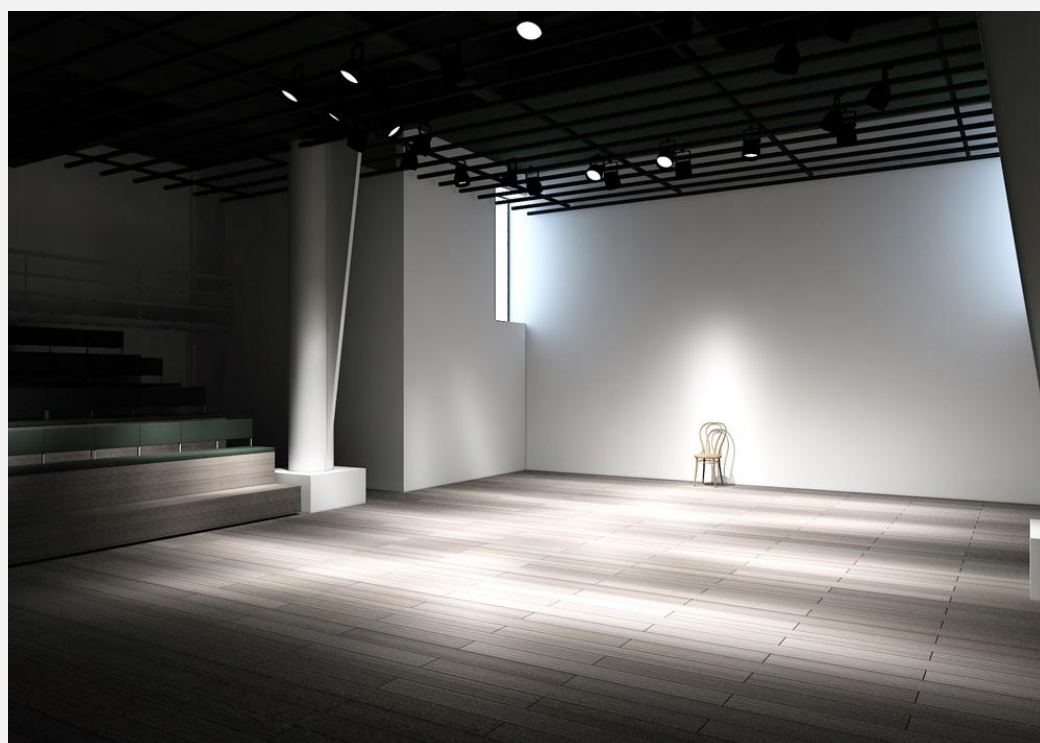
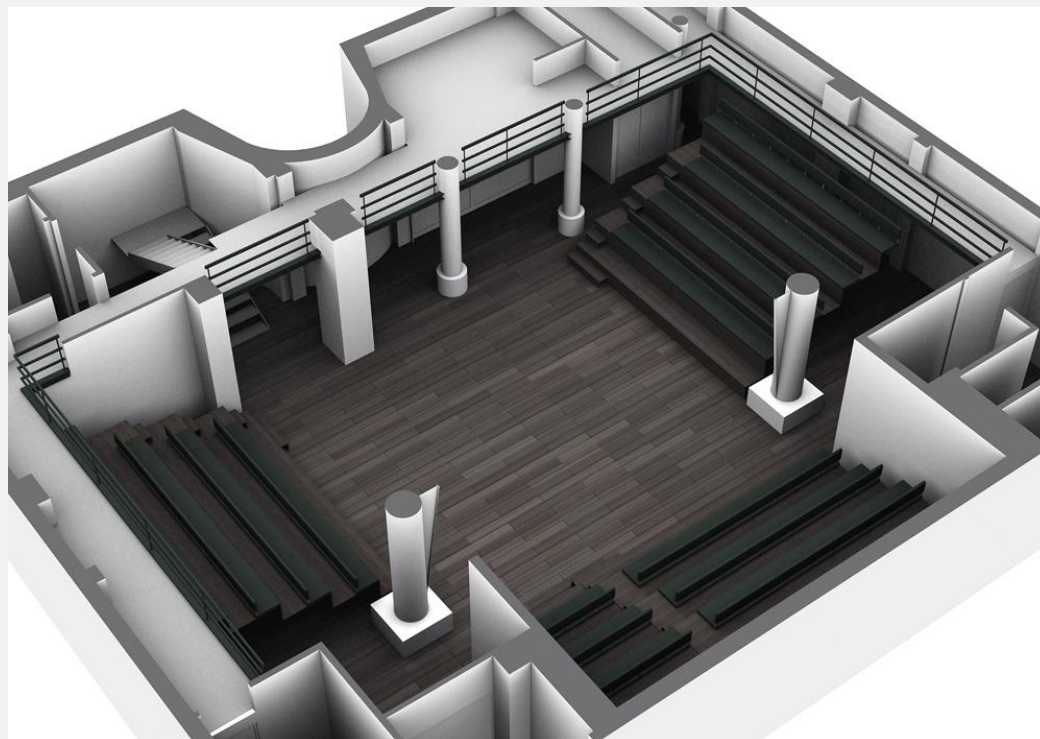
TEATRE AKADEMIA:	www.teatreakademia.cat http://www.ciutatoci.com/teatre/info.php?Id=3027&Txt=Teatre_Akademia_Electra_Sofocles
AADPC	http://www.aadpc.cat/
ADETCA:	http://www.adetca.cat/c/start.aspx
GRUP FOCUS:	http://www.grupfocus.cat
GRUP BALANÀ:	http://www.grupbalana.com/
MERCAT DE LES FLORS:	http://www.mercatflors.org/ http://www.margarit-mudances.com/especta_larandland.html
TEATRE LLIURE:	http://www.teatrelliure.com/ http://butaquesisomnis.blogspot.com/2010/10/gata-sobre-teulada-de-zinc-calenta.html
TNC:	http://www.tnc.cat/ http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=626041
ARTERIA PARAL·LEL:	http://www.arteria.com/teatro-parallel-barcelona/que-vas-a-encontrar
BIBLIOTECA CATALUNYA:	http://cinelatura.wordpress.com/2010/10/23/792/ http://www.laperla29.com/home_perla.html
SAT! TEATRE:	http://www.masteatro.com/estreno-de-no-som-res-en-el-sat-de-barcelona http://w3.bcn.cat/XMLServeis/XMLHomeLinkPI/0,4022,853067691_932153695_1,00.html
ALEXANDRE TEATRE:	http://hermanosdebaile.com/
BTM:	http://www.bsmsa.cat/index.php?id=27
CLUB CAPITOL:	http://www.youtube.com/watch?v=Lm4g8KGqiqI http://www.grupbalana.com/teatro.asp?filtro=1&ID=229
EL MOLINO:	http://www.elmolinobcn.com/ http://www.todosalteatro.com/molina-reabre-puertas-made-in-parallel.html
LA VILLARROEL:	http://www.elperiodico.com/es/noticias/cultura-y-espectaculos/20101111/joel-joan-pere-ponce-patrullan-villarroel/586773.shtml http://www.villarroelteatre.com
TEATRE APOLO:	http://www.teatreapolo.com/ http://www.foreverkingofpop.net/entradas.php

TEATRO BORRÁS:	http://www.indienauta.com/teatro-en-barcelona/3460-critica-pel-davant-i-pel-darrera http://www.grupbalana.com/teatro.asp?filtro=1&ID=219
TEATRE CONDAL:	http://www.teatrecondal.cat/c/showing.aspx?IdEx=619 http://www.andreusotorra.com/teatre/clipdeteatre/condal.html#2275
TEATRE GOYA:	http://www.teatregoya.cat/c/start.aspx http://www.todosalteatro.com/baraka-teatre-goya-barcelona.html
TEATRE POLIORAMA:	http://www.teatrepoliorama.com/ http://www.elperiodico.com/es/noticias/cultura-y-espectaculos/20100924/poliorama-recupera-infalible-metode-grnholm/496058.shtml
TEATRE ROMEA:	http://www.teatreromea.com/c/start.aspx http://www.masteatro.com/lhort-dels-cirerers-en-el-teatro-romea
TEATRO TÍVOLI:	http://www.grupbalana.com/teatro.asp http://www.hoynomepuedolevantar.com/hnmp/ prensa/ prensa.php
TEATRE VICTORIA:	http://www.3xtr3s.com/victoria/ca http://www.40elmusical.com/
TREATENEU:	http://www.teatreneu.com/ http://www.planetaimpro.com/index_cas.html?goTo=/espectacles/esp_ish_info_cas.html
ALMERIA TEATRE:	http://www.almeriateatre.com/cabaret.htm http://www.myspace.com/cabaretmiseria
GUASCH TEATRE:	http://www.guaschteatre.com/
JOVE TEATRE REGINA:	http://www.jtregina.com/
LA PUNTUAL:	http://axxon.com.ar/not/154/c-1540239.htm http://www.lapuntual.info/es/index.php?Id=2
LA RIERETA TEATRE:	http://www.lariereta.es/
SALA BECKETT:	http://www.salabeckett.cat
SALA MUNTANER:	http://www.salamuntaner.com
TEATRE TANTARANTANA:	http://www.tantarantana.com/
TEATRE DEL RAVAL:	http://www.teatredeiraval.com/
VERSUS TEATRE:	http://www.versusteatre.com/ http://www.indienauta.com/teatro-en-barcelona/3446-estreno-sopar-amb-batalla

ATENEU NOU BARRIS:	http://www.ateneu9b.net/htm/prog_nov10.html#pro1b http://ganyet.blogspot.com/2009/10/nusos-de-dansa-i-circ.html
EL POLVORÍ DE MONTJUÏC:	http://www.youtube.com/watch?v=PYh1AoTzMRw http://www.dooplan.com/barcelona/events/show/la-trastienda-del-polvori-teatro-de-los-sentidos/el-polvori-barcelona_2010-07-08/
FABRA I COATS:	http://www.hangar.org/drupal/?q=content/espacios-disponibles-en-la-f%C3%A1brica-de-creaci%C3%B3n-de-fabra-i-coats http://www.bcn.es/mesaprop/catala/fbrica-per-a-la-creaci-fabra-i-coats.shtml
LA CENTRAL DEL CIRC:	http://www.lacentraldelcirc.cat/
NAU IVANOW:	http://www.nauivanow.com/plt_Home.aspx http://www.europapress.es/cultura/noticia-catalunya-montse-alcoverro-sera-resclosa-nau-ivanow-20101026184740.html
SCHAUBÜHNE:	http://www.schaubuehne.de/ http://www.occidentealaderiva.com/2008/12/berln-y-sus-teatros-v-schaubhne.html
BOUFFES DU NORD:	http://www.bouffesdunord.com/#/Theatre http://en.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9%C3%A2tre_des_Bouffes_du_Nord
SCHOOL DRAMATIC ARTS:	http://en.wikipedia.org/wiki/Anatoly_Vasiliev http://www.elpais.com/articulo/cultura/PIRANDELLO/LUIGI/VASILIEV/ANATOLI/CINE/UNION SOVIETICA/atmosfera/ideologia/dice/director/teatro/Anatoli/Vasiliev/elpepicul/19890206e/pepicul_19/Tes

15. ANNEXES

15.1. Plànols del teatre



15.2. Inventari

Unitat	Total	Objecte
1		MESA HYDRA SPIRIT COMPACT 24 SUBMASTER
11 3	(14)	BARRA TUBO ALUMINIO 50MM NEGRO DE 6 MTS
16		GARRA DOBLE GIRATORIA TUBO DE 50MM ALUMINIO
24 5 38* 22* 3*	(92)	GARRA GOLIAT MINI PARA TUBO 50MM HR23
30 5 38*	(73)	ESLINGA SEGURIDAD DE ACERO 3MM CS 65cm NEGRA
10 14	(24)	PC 306LPC LUTIN 650/1000W RJ
5		PROYECTOR MULTIPAR CAN NEGRO
7	(12)	PROYECTOR MULTIPAR CAN NEGRO 575W
22*		PROYECTOR PAR 56 NEGRO C/PF
22		LAMPARA PAR 56 MFL 300W/230V GE
2 6	(8)	ASIMETRICO DOMINO 1000W SPOTLIGHT
10 14	(24)	VISERA CF500 180X180 RJ
6 18	(24)	ETC SOURCE FOUR JR 25/50º
6		ETC PORTAGOBO M SOURCE FOUR JR
9 5 1 24	(39)	HPL 575W/230V G9,5 GE
4 1	(5)	LINEAL 1000W/230V 191MM R7s PHILIPS
10		LINEAL 1000W/230V 185.7MM R7S OSRAM
2		T19/T11 1000W/230V GX9,5 PHILIPS
30		T19 FWP 1000W/230V GX9,5 PHILIPS
12		T21/T12 650W/230V GX9,5 PHILIPS
1		HOJA LEE 195 ZENITH BLUE 1,22m x 0,50m
1		HOJA LEE 134 GOLDEN AMBER 1,22m x 0,50m
1		HOJA LEE 201 FULL C.T. BLUE 1,22m x 0,50m
1		HOJA LEE 154 PALE ROSE 1,22m x 0,50m
1		HOJA LEE 203 ¼ C.T. BLUE 1,22m x 0,50m
1		HOJA LEE 106 PRIMARY RED 1,22m x 0,50m
2		HOJA LEE Filters 203 1/4 C.T. BLUE 1,22m x 0,50m
1		HOJA LEE Filters 202 1/2 C.T. BLUE 1,22m x 0,50m
4		HOJA SUPERGEL 114 HAMBURG FROST 0,61m x 0,50m ROSCO
2		HOJA SUPERGEL 132 QUARTER HAMB. FROST 0,61m x 0,50m

Unitat	Total	Objecte
2		DIMMER LT TOTEM 12X3KW TRIAC DPN CON CONECTORES
8		DIMMER LY BABY TOTEM 6X2,5 DPN HARTING
1		ARMARIO METÁLICO CON CONEXIONES, PATCH Y MONTAJE
1*		ARMARIO RACK
2		ARMARIOS DE 40 UNIDADES FONDO 60
1		MONTAJE GUIAS SOPORTE DE DIMMERS Y CONEXIONADOS
1		CARÁTULAS DE AIREACIÓN Y TORNILLERÍA
1		SUMINISTRO Y CONEXIONADO DE SEÑAL DMX DIMMERS
1		SPLITTER LT 1IN-8OUT Y CARÁTULA DE PATCH DMX
1		PATCH PANNEL DE SEÑAL DMX C/SPLITTER LT 8 IN/34OUT
10		PATCH CARÁTULA 3U/U POWERCON 24 LINEAS SALA (AZUL)
6		PATCH CARÁTULA 3U/U POWERCON 12 CIRCUITOS DOBLES (GRIS)
144		PUENTES POWERCON IN/OUT PARA PATCH
1*		TRANSPORTE, MONTAJE Y COMPROBACIÓN
1*		SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE 12 TOMAS DIRECTAS POWERCON CONEXIONADAS
4		TRÍPODE HEAVY DUTY 126U MANFROTO
4		ADAPTADOR RÁPIDO 014-38 MANFROTO
1		CARÁTULA CON 12 CONECTORES POWER CON CABLEADOS
1		INSTALACIÓN 12 CANALES DIRECTOS EN ARMARIO
1		ALARGO CABLE SEÑAL DMX 512 30MTS
14		ALARGO 3X2,5MM SCHUKO M/H DE 5 MTS
10		ALARGO 3X2,5MM SCHUKO M/H DE 10 MTS
3		ALARGO 3X2,5MM SCHUKO M/H DE 15 MTS
4		ALARGO 20 MTS 3X2,5MT SCHUKO M/H CABLE TITANEX
2		ALARGO 5 MTS 3X2,5MT SCHUKO M/H CABLE TITANEX

15.3. Taules salarials

Taules salarials pels equipaments escènico-musicals (E3) segons conveni privat

JORNADES		COSTOS			
Perfils	Categoria laboral	Salari brut	Mínim	Òptim	Mínim Òptim
Director gerent	Gerència organisme autònom	42.300 €	1,00	1,00	42.300 € 42.300 €
Secretari/ària	Aux. administratiu CE	13.318 €	0,00	0,50	0 € 6.659 €
Programador	Tècnic de cultura A1	32.181 €	1,00	1,00	32.181 € 32.181 €
Tècnic d'educ.	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,80	1,00	18.716 € 23.395 €
Recepcionista	Conserge CE	15.384 €	0,80	0,80	12.307 € 12.307 €
Cap de sala	Cap de sala CE	15.660 €	0,80	1,00	12.528 € 15.660 €
Acomodador	Acomodador CE	14.827 €	0,80	1,00	11.862 € 14.827 €
Tècnic màrque.	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,80	1,00	18.716 € 23.395 €
Tècnic comunic.	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,80	1,00	18.716 € 23.395 €
Taquiller	Taquillers CE	14.827 €	1,00	1,50	14.827 € 22.240 €
Tècnics	Oficial de 1a escena CE	19.606 €	4,00	5,00	78.425 € 98.032 €
Tècnic manten.	Oficial de 1a manteniment CE	15.763 €	1,00	1,20	15.763 € 18.915 €
Operaris neteja	Neteja CE	14.730 €	2,00	2,50	29.460 € 36.825 €
Tècnic d'admin.	Oficial de 1a administratiu CE	15.763 €	1,00	1,00	15.763 € 15.763 €
Auxiliar d'admin.	Auxiliar administratiu CE	13.318 €	0,20	0,50	2.664 € 6.659 €
TOTAL			16,0	20,0	324.226 € 392.552€

* Combina diferents convenis: CP (conveni públic), CE (conveni de sales d'espectacle)

Taules salarials segons conveni de sales d'espectacles (2008) i de lleure (2008-2010)

PERFILS PROFESSIONALS	COST MENSUAL	COST ANUAL
Personal de tramoia o servei de l'escena		
Cap	1.555,77	23.336,55
Regidor o apuntador	1.555,77	23.336,55
Sotscap	1.329,79	19.946,85
Auxiliar	966,88	14.503,20
Meritoris	762,40	11.436,00
Personal de manteniment		
Cap	1.138,65	17.079,75
Sotscap	1.101,02	16.515,30
Auxiliar	887,84	13.317,60
Personal administratiu		
Taquillers	988,46	14.826,90
Ordenances	888,87	13.333,05
Aux. adm.	867,44	13.011,60
Personal de sala		
Cap de sala	1.044,02	15.660,30
Porter	988,46	14.826,90
Acomodador	988,46	14.826,90
Personal subaltern		
Conserge	1.025,58	15.383,70
Porter	988,46	14.826,90
Vig. nocturn	988,47	14.826,99
Neteja	982,00	14.730,00
Ordenança i consergeria	888,31	13.324,65

15.4. Taula de mitjana de preus per venda d'entrades (*)

	09/10	10/11	Variació	variació %
Entrada global	27,79 €	25,99 €	-1,80 €	-6,5%
Entrada sales - de 200 loc.	10,22 €	10,04 €	-0,18 €	-1,8%
Entrada Teatre Liceu	62,96 €	62,91 €	-0,05 €	-0,1%
Entrada Teatre Musical	42,95 €	32,91 €	-10,04 €	-23,4%
Entrada Teatre infantil	9,10 €	10,37 €	1,27 €	14,0%
Preu entrada resta teatre	20,87 €	19,74 €	-1,13 €	-5,4%

Experiències referents:

TEATRE ALMERIA	de 10 a 22€
CÍRCOL MALDÀ	de 12 a 25€
NAU IVANOW	de 6 a 15€
LA SECA – ESPAI BROSSA	de 8 a 18€
PROJECTE ATRIUM	de 8 a 18€

(*) Font: Estadística temporal d'ADETCA 2010-11 i webs dels equipaments.

15.5. Taula de preus per lloguer d'espai (*)

Sales d'assaig	Dimensions	Alçada	Preu dia	Preu mes
Ion	100 m ²	5	125€	1.500€
Abaco	100 m ²	5	125€	1.500€
Warhol	250 m ²	4	125€	1.500€
Espai 16	100 m ²	3,5	100€	800€

Actes socials privats	Dimensions	-5 hores	+5 hores	Wi-Fi
Ion	100 m ²	750€	1.100€	Sí
Abaco	100 m ²	1.000€	1.500€	Sí
Warhol	250 m ²	750€	1.100€	Sí
Espai 16	100 m ²	500€	650€	Sí
Pati	250 m ²	650€	1.000€	Sí
Espai Guillot	200 m ²	750€	1.100€	Sí

(*) Font: Política de preus de la Nau Ivanow, espai de creació i difusió de la cultura.

15.6. Bases de subvencions

<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.01121f9326561a075a2a63a7b0c0e1a0/?vgnextoid=34a0b353eedf0110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=34a0b353eedf0110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

<http://www20.gencat.cat/portal/site/OVTE/menuitem.a2d16f71d01ae7dc6e4a83bdb0c0e1a0/?vgnextoid=61d6613ed27bb110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=61d6613ed27bb110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=detall&contentid=0b18827de2fc2210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD>

<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.01121f9326561a075a2a63a7b0c0e1a0/?vgnextoid=80cc2f97770be110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=80cc2f97770be110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

<http://xarxanet.org/financament/subvencions-la-realitzacio-d-activitats-i-serveis-de-districte-i-de-ciutat-0>

<http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/menuitem.d4825f1176a317b43f6c8910b0c0e1a0/?vgnextoid=7e23c05f811a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=7e23c05f811a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD>

15.7. Vídeos

Estrena d'*Electra* al Teatre Akadèmia:

<http://www.tv3.cat/videos/2752491/Akademia-la-nova-sala-de-Barcelona>
http://www.dailymotion.com/video/xhzw1w_electra-de-sofocles-en-el-teatre-akademia_creation

Entrevista a Lluís Pasqual: <http://www.tv3.cat/videos/2838190>

Fabriques de creació – Nau Ivanow: <http://www.youtube.com/watch?v=aPFRo4xcnE>

Fabriques de creació – La Seca: <http://www.youtube.com/watch?v=H9L6NoCYdMM>

Espectacles de la *Schaubühne* de Berlín:

<http://www.youtube.com/user/schaubuehne?blend=1&ob=video-mustangbase>

Espectacles del *School of Dramatic Arts* de Moscou:

<http://www.youtube.com/watch?v=lhqyeNZxwRo>

Xarxes socials i comunicació 2.0:

http://www.youtube.com/watch?v=Y2v5uu_zKJs&feature=related

Projecte de micro-mecenatge del Círcol Maldà:

<http://www.youtube.com/watch?v=A0DnJFYtGf4>

Protestes del sector cultural l'any 2010 per les retallades en cultura per part de la Generalitat: <http://www.youtube.com/watch?v=qWD7VmgOajo>

Formes alternatives de finançament de projectes culturals:

<http://www.youtube.com/watch?v=AInTzvCPY04>