



CREAR Y MOSTRAR EN EL SIGLO XXI.
MIRANDO AL FUTURO SIN IRA.
LA PRODUCCIÓN Y LA EXHIBICIÓN
DE ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA

CREATING AND SHOWING IN THE
TWENTY-FIRST CENTURY.
LOOKING FORWARD WITHOUT ANGER.
THE PRODUCTION AND EXHIBITION
OF SCENIC ARTS IN SPAIN

Robert Muro



Resumen: La producción y la exhibición teatral se enfrenta a profundos cambios que en estas primeras décadas del siglo XXI van a concretarse en nuevas fórmulas de producción que se sumarán a las ya conocidas; nuevos circuitos y formas de exhibición que probablemente sustituirán a las redes públicas tal y como actualmente las conocemos, y a nuevas responsabilidades en uno y otro ámbito de la sociedad civil, sea a través de los individuos, asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, o de las empresas y su acción financiadora.

El artículo define los contenidos de los términos producción y distribución para delimitar con la máxima precisión aquello de lo que hablamos; recorre los modelos de producción y distribución desde comienzos del siglo XX a la actualidad y los cambios que han ido produciéndose en ellos; y finalmente propone una fotografía actual de la producción y la exhibición proyectada al futuro.

Palabras clave: Producción, distribución, públicos, financiación, historia.

Abstract: Theatre production and exhibition face up to profound changes, which in these first decades of the twenty-first century will concentrate on new production formulae. These will be added to the already known ones: new circuits and

ways of exhibition that will probably substitute public networks as we know them nowadays; and to new responsibilities in either areas of civil society, whether it is through non-profit-making individuals, associations and foundations, or through enterprises and their financial action.

The article defines the contents of the terms production and distribution in order to delimit with the utmost precision what we are talking about. It also reviews the models of production and distribution from the beginning of the twentieth century to the present moment, and the changes that have been taking place throughout them. And finally, it also proposes a present-day picture of production and exhibition projected to the future.

Key Words: Production, exhibition, audiences, fundraising, history.

Traducción: Diana I. Luque

Una prospección sobre la dirección que tomarán la producción —que es tanto como decir las formas en que la creación se desenvolverá—, y la distribución —una manera incompleta de referirnos a la diversidad de los procesos de exhibición—, es una tarea compleja, cual lo es cualquiera que busque escrutar, dibujar el futuro. Suele hacerse en base al análisis de los datos que aportan el presente y el inmediato pasado, proyectando sus resultados, no sin riesgos, al futuro. El momento que vivimos, de profundas transformaciones de origen coyuntural pero de consecuencias imprevisibles para la cultura, complica todavía más la tarea. Ciertamente, la estrategia para combatir la crisis de deuda en Europa, generada en sus inicios por irresponsables prácticas de la banca y alimentada en nuestro país por un modelo económico especulativo, ha decidido cercenar servicios esenciales para reducir costes. Y la cultura, en brazos de instituciones públicas desde la Transición, va a pagar la factura junto a la sanidad y la educación. Desconocemos, por tanto, los efectos de esta variable sobre el sistema teatral español, aunque trataremos de incorporarla al análisis de cómo serán y hacia dónde van la producción y la exhibición teatral en los próximos años, incluso en las próximas décadas.

Para acometer esta tarea, seguiremos el siguiente camino: en primer lugar definiremos aquello de lo que hablamos, proponiendo una lectura comprensiva, pero al tiempo actual y futurista de lo que entendemos por producción y distribución. En segundo lugar, estableceremos sucintamente la evolución del sistema teatral español en el siglo xx, en lo que

atañe a la producción y la exhibición, describiendo en particular en qué situación se encontraba a comienzos del siglo XXI y cuáles eran sus rasgos diferenciales y los elementos —históricos, políticos y económicos— que configuraban su marco de funcionamiento. A continuación entraremos en el núcleo de este artículo que no es otro que por dónde y hacia dónde se dirigen los modelos de creación y de exhibición de las artes escénicas en nuestro país, con los datos de que hoy disponemos.

■ PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN... WHAT IS IT?

Cuando términos como producción y distribución forman parte cotidiana de la cocina escénica y son empleados con diferentes sentidos, llegan a difuminar sus perfiles e incluso a tener dificultades para expresar lo que quieren decir. De tal modo, llegan a reducir su utilidad en los análisis y los debates debido a las diferencias de interpretación. A efectos de cuanto vamos a abordar en estas páginas, ¿cuáles son los sentidos que los definen?

En esencia la producción de arte escénico es el proceso por el cual a partir de diversos elementos básicos —textos, interpretación, conceptos de dirección, escenografía, iluminación...— surge uno nuevo, una puesta en escena, un espectáculo, que corresponde a la creación; particular creación que requiere del público para concretarse, para que el fenómeno artístico y creativo tenga lugar. Así entendida, la producción varía en sus niveles de complejidad, desde los más elementales, que requieren poco más que unas tablas, un actor y un público, a procesos extraordinariamente complejos relacionados con la técnica escenográfica, la gestión, la comunicación... y, decisivamente, con la financiación. En no pocos momentos, producción equivale para los participantes en los procesos al dinero que se precisa para acometerlos. Ciertamente la figura del señor con puro asociada al productor prácticamente ha desaparecido, pero la figura del productor sigue estando asociada casi taumatúrgicamente a la de factótum milagrero.

En general, la producción ha ido desbordando su marco creativo, complicándose y estableciéndose como una tarea profesional y empresarial específica. A lo largo del siglo XX, sin embargo, e incluso hoy, hablamos de producción profesional o aficionada en función de la calidad de los procesos y los resultados; y hablamos de producción privada, pública o mixta atendiendo fundamentalmente al origen de los fondos que la soportan; y de producción comercial o alternativa en relación al objetivo

que persigue y la importancia relativa que para ella adquieren el arte y el mercado. Un rasgo relevante, presente en buena parte de los procesos de producción teatral, es un cierto carácter «cultural» artístico, admitido incluso en muchas producciones orientadas al mercado, tal vez motivado por la consideración expresa o tácita del teatro como servicio público. Producir hoy, incluso para grupos neo-profesionales, equivale a producir en el mercado y por lo tanto requiere conocimientos específicos para ello y también soporte empresarial y organizativo, grande o pequeño. Esta característica, que no va a desaparecer, sufrirá probablemente cambios en el futuro que atiendan a la enorme diversidad de realidades acogidas al término producción. En resumen, pues, la producción es gestión de la creación, financiación, organización...

El de distribución es un concepto relacionado con la exhibición, con la puesta a disposición del público del resultado de la producción, el espectáculo. El uso del término distribución es reciente, vinculado a la economía, la industria, el comercio y el marketing, y se relaciona con la necesidad de poner en el punto de venta el producto. Es, por lo tanto, sinónimo de venta. «Tiene mala distribución», quiere decir difícil venta; «buscar distribuidor» para un espectáculo significa buscar quien lo comercialice. Actualmente es un concepto que establece una relación privilegiada con quien en primera instancia compra espectáculos, con quien disponiendo de teatros, auditorios o casas de cultura dispone de fondos para adquirirlos. Así, las redes teatrales públicas o privadas son redes de distribución, redes de puntos de venta que organizan, intermedian, establecen el lugar y el momento del encuentro entre el público —destinatario final— y la producción, constituyéndose de hecho en reguladores del mercado y de la misma creación.

En el periodo democrático reciente de nuestra historia, la distribución está vinculada a los espacios públicos de exhibición que en su conjunto configuran el mercado —los puntos de venta— constituyéndose en los principales compradores de producciones, de creaciones. Así como en los teatros privados la asistencia del público que adquiere entradas decide la vida y el éxito de los espectáculos, en las redes financiadas con dinero público son la política cultural y la misma existencia de dinero para comprar y programar lo que les da vida. Este último modelo, que todavía subsiste, ha entrado en crisis recientemente debido a la retirada de fondos públicos del ámbito cultural, pero la decisión, que implica un fortísimo giro de política cultural, amenaza con convertirse en una decisión estratégica, en provocar un nuevo modelo de exhibición. La distribución,

pues, es públicos, espacios, intermediación... En cualquier caso, a lo largo de estas páginas nos referiremos habitualmente a exhibición, más que a distribución, por ser aquel un término comprensivo de una realidad más compleja y matizada; y con más futuro.

Como puede desprenderse de lo que hemos enunciado inmediatamente más arriba relacionado con los cambios económicos que la cultura soporta, es obvio que ambos conceptos están inevitablemente abocados a remodelarse, a acomodarse a las nuevas realidades... Y de algún modo, ya lo están haciendo.

■ MODELOS DE PRODUCCIÓN Y DE EXHIBICIÓN EN EL SIGLO XX

Los procesos de creación y de encuentro con los públicos —cada uno de ellos y la relación entre ambos— han vivido cambios enormes a lo largo del siglo XX. Los modelos y el peso relativo de lo privado y lo público, de lo comercial y lo vanguardista, en los ámbitos de la producción y de los sistemas de exhibición, han variado su consistencia, su relación con el mercado y su capacidad de penetración en él, y hasta su papel social. Hoy, en la segunda década del siglo XXI el sistema teatral español está sometido a unas condiciones de funcionamiento que imponen nuevos cambios¹. Entremos sucintamente en la evolución de la producción y la exhibición en los últimos cien años, paso imprescindible para acercarnos al núcleo argumental de la producción y exhibición que se vislumbra en las próximas décadas.

El siglo XX ha visto modelos de producción y distribución muy diversos, no exentos de similitudes con los que conocemos hoy. Ya a comienzos de siglo se perciben los conflictos entre las producciones comerciales, orientadas a satisfacer los gustos burgueses y claramente ancladas en el siglo XIX, y las producciones experimentales y el teatro de vanguardia, con enormes dificultades para ser representado. Diferencias que se trasladaban inevitablemente a los procesos y modelos de producción. El marco de exhibición, eminentemente privado no obstante, permite en la época la existencia de grupos teatrales de vanguardia que buscaban su propia exhibición, incluso fuera de las salas estables. Es el caso, a modo de ejemplo, de *El mirlo blanco*, vinculado a los Baroja, *El cántaro roto* (Círculo de Bellas Artes), relacionado con Valle, el *Teatro íntimo Fantasio* o *El caracol*, relacionado con Rivas Cheriff y Azorín (*Vilches de Frutos* y *Dougherty*²). Las compañías teatrales están formadas por los grandes actores y actrices del momento que actúan al mismo tiempo de empresarios asumiendo los riesgos de la

producción. Las más notables, asentadas en Madrid pero viajeras, basan su existencia en largas giras por España y por América en las que, partiendo de un determinado repertorio, se encuentran con el público que define su éxito al pagar o no la entrada. Solamente algunas propuestas de producción buscan romper esa norma —Xirgú, Martínez Sierra— con producciones innovadoras. Como lo resultan las aportaciones de Gual y su Teatro íntimo, decididamente moderno. Los espacios de exhibición son enormemente variados, predominando los teatros privados —tanto en la propiedad como en la gestión—, cuyos dueños establecen acuerdos directos de exhibición con los jefes o empresarios de compañías. También existen desde espacios públicos municipales a simples cafés acondicionados para la ocasión. Son tiempos en que recurrentemente surgen propuestas de creación de instituciones públicas teatrales que velen por el teatro nacional y del nacimiento de la Compañía Lírica Nacional de carácter público (Aguilera Sastre⁵).

La atención que la Segunda República da al teatro clásico y la creación de La barraca, aportan un primer apunte de política cultural, de intervención pública en el sistema y de desarrollo del papel social del teatro. Por otro lado, la necesidad de quienes defendían planteamientos menos comerciales obligó a buscar fórmulas ajenas a los grandes escenarios, en el teatro universitario (recordemos *El búho*, de Aub). Líneas, en cualquier caso, que conviven con los modelos mayoritarios de compañía, de gira y de exhibición mencionados, y que subsistirán prácticamente hasta los inicios del periodo constitucional ya en los años ochenta.

Tras la derrota de la República el modelo se conformará en torno a dos ejes. Por un lado, los propietarios de teatros o dueños de sus «paredes», y por otro los jefes de compañía, habitualmente primeros actores, que actúan de empresarios y de comercializadores de sus propios espectáculos. Un sistema teatral en el que el poder parte del empresario de «paredes» —sea dueño o arrendador de un teatro— que define y, a menudo impone, las compañías, los actores y los repertorios. Un modelo del que lo público está prácticamente ausente, más allá del Teatro Nacional. Podríamos decir que el sistema estaba regulado directamente por el mercado, entendiendo como tal una oferta de producción y exhibición limitada y sin alternativas.

Es un modelo que en esencia se mantendrá incólume hasta los años sesenta y setenta⁴. Ese es el momento del nacimiento de los primeros grupos de teatro independientes, vinculados a la figura de un director o autor, que experimentan con fórmulas de creación y producción colectiva y que miran más allá de las fronteras españolas. Estos grupos surgen con una

decidida vocación de resistencia antifranquista y una actitud de búsqueda en cuanto a concepciones escénicas y técnicas interpretativas. Sus modelos de producción son intuitivos, orientados a poner los escasos recursos al servicio de la superior función creativa, al margen, incluso de que el producto alcanzado muriese a las pocas horas de su nacimiento por falta de lugares adecuados de encuentro con el público. Apartados de los círculos del teatro privado dominante y del teatro oficial, su labor se fue introduciendo en universidades, centros culturales y colegios mayores. Grupos como Tábano, el TEI (Teatro Estable Independiente), Goliardos, Cómicos de la Legua, Esperpento o muchos otros, contribuyeron a dinamizar la vida teatral española en las postrimerías del franquismo (Gómez García⁵).

Deberemos subrayar, acerca de estos grupos, dos rasgos realmente relevantes que desaparecerán en el periodo constitucional y hasta hoy, pero que, curiosamente, configuran un sugerente modelo para una parte considerable del teatro futuro. Por un lado, su autonomía financiera, motivada por el hecho obvio e inevitable de funcionar al margen del sistema teatral dominante. La libertad que ello generaba producía al mismo tiempo penurias, sin que los resultados artísticos se resintieran siempre por ello. Algunas de las grandes y más recordadas producciones del momento (*Castañuela 70*) lo son al modo cooperativo, en el que los componentes y creadores del espectáculo reparten responsabilidades y beneficios. Por otro lado, porque son ellos mismos, bordeando la legalidad y en ocasiones infringiéndola, los que buscan su red de espacios en los que representar sus obras encontrando en ellos el contacto con el público y la financiación de sus compañías.

El creciente impulso de este tipo de teatro, joven, implicado en el devenir social, activo en la búsqueda de sus propios modelos al margen de un decadente sistema basado en la propiedad de las paredes y en la producción más arcaica, sufrirá un durísimo revés con la llegada de la democracia. La Constitución y los primeros pasos dados por los gobiernos del periodo constitucional impondrán profundos cambios, en realidad un giro copernicano, en tres direcciones principalmente. Para entender estos cambios debemos tener en cuenta que la norma constitucional declaraba la cultura como bien social e imponía a las instituciones públicas el deber de velar por su desarrollo y su promoción.

Así, por un lado, las instituciones públicas democráticas edificaron espacios teatrales en cientos de pueblos y ciudades que jamás los habían tenido, y reformaron los existentes en otros muchos, dando como resultado toda una nueva red de teatros de propiedad y gestión públicas. A lo largo

de los años ochenta se sumarán adquisiciones masivas de teatros privados, a los de nueva planta levantados por comunidades y ayuntamientos (Pérez Coterillo⁶). El resultado final es un cambio radical en apenas dos décadas: las instituciones públicas, con teatros y dinero para programarlos, pasan a ser los principales compradores de productos escénicos del país, podríamos decir que los principales empresarios. Y sus responsables, quienes definirán lo que los ciudadanos disfrutaran y qué compañías subsisten.

Otro cambio decisivo es el rápido arrumbamiento del teatro experimental y autónomo, floreciente en los setenta. Compañías como Tábano, Goliardos, TEL... desaparecen, y otras muchas han de constituirse en empresas para subsistir (Els Joglars, Dagoll Dagom...). El desarrollo constitucional no da cabida a ninguna otra fórmula que permita la producción teatral profesional que no sea la que tenga soporte empresarial, ya sea mediante la conversión de uno de los promotores en empresa, ya con la formación de una sociedad limitada. Así, el modelo de producción de espíritu cooperativo, tan valioso desde el punto de vista de aunar y potenciar creatividades, y de asumir colectivamente tareas y éxitos, desaparecerá sin que hasta hoy norma legal alguna posibilite su existencia.

Y un tercer cambio: a lo largo del periodo democrático —hasta el día de hoy, cuando se apunta un nuevo giro estratégico, como veremos— se define un nuevo modelo de financiación del teatro decididamente intervencionista, que pone en manos del Estado y de las instituciones públicas en todos los niveles administrativos el dinero para hacerlo funcionar. Un sistema que con anterioridad funcionaba esencialmente con la financiación de los espectadores, pasa a funcionar con dinero público prácticamente en exclusiva. Los años ochenta y noventa serán testigos de una evolución imparable hacia la financiación pública de las producciones teatrales mediante el sistema de ayudas y subvenciones, y de la financiación de la exhibición, a través de la compra de espectáculos por ayuntamientos y teatros públicos. Una interpretación unilateral del precepto constitucional de la labor de promover la cultura por parte de las instituciones públicas llevó en pocos años a hacer desaparecer el tejido creativo autónomo haciéndolo dependiente de las ayudas para su supervivencia, y a convertir a las compañías y empresas de artes escénicas en vendedores en un mercado en el que el público no tomaba las decisiones.

Si el modelo de producción dependiente de las ayudas públicas no ha variado prácticamente hasta el día de hoy, la exhibición teatral incorpora una nueva variable a partir de la segunda mitad de los noventa, cuando se obser-

va en Madrid y Barcelona una franca recuperación de los teatros privados, y con ello del número y el papel de los espectadores. Algunos de esos teatros mantienen una fuerte dependencia del dinero público, en particular los llamados «alternativos», pero suponen un modelo diferente tanto en la gestión, como en la programación, abierta a proyectos de difícil digestión por el sistema, y con modelos de producción humildes (muchos, cooperativos *de facto*).

Cuando escribo este artículo una tormenta económica iniciada en 2009 y que amenaza durar otros varios años más —en realidad, un ciclo de crisis en el que se reajusta financieramente el capitalismo—, ha introducido una nueva variable estratégica en el sistema teatral español, tan dependiente de la financiación pública. Ayuntamientos de todos los niveles, comunidades autónomas y por supuesto el gobierno de la nación han recortado todos aquellos recursos que consideraban de segunda necesidad, para hacer frente a las múltiples necesidades sociales que quedaban a la intemperie, y a las más ocultas necesidades de la banca nacional e internacional que imponía durísimos planes de ajuste.

La consecuencia ha sido doble —y con esto vamos terminando el dibujo de la situación y abriendo los primeros datos del futuro— y de repercusiones estratégicas todavía imposibles de evaluar. En primer lugar, una fortísima reducción del gasto público en cultura —y en teatro, por tanto— que amenaza durar largos años, si es que se recupera. Como efectos inmediatos de este drástico recorte general mencionemos la morosidad, la disminución de la programación profesional, la desaparición de compañías y empresas del sector... También ha tenido efectos positivos, esencialmente el de enfrentar al sistema a sus propias carencias, y el de desarrollar en compañías y empresas herramientas creativas de supervivencia y nuevos modelos de producción y de encuentro con los públicos que apuntan ya al futuro. En segundo lugar, el desarrollo de un discurso privatizador de la labor cultural y en concreto la teatral. Numerosos ayuntamientos sacan a concurso la gestión privada de teatros con el objetivo explícito y chato de abaratar costes. Un discurso privatizador que no busca proponer a la sociedad —ciudadanos y organizaciones de todo tipo, pero también empresas— que asuma un mayor papel en la financiación y la gestión de la cultura. Un discurso que, lejos de constituir un discurso democratizador, es una explícita dejación de funciones⁷.

A modo de resumen, podríamos decir que el sistema teatral español se enfrenta hoy a la necesidad de establecerse frente al futuro sobre un equilibrio basado en nuevas normas de funcionamiento. Hasta ahora el sistema se soportaba sobre una contradicción de fondo que hoy amenaza

con estallar: una mayoritaria exhibición pública financiada por dinero de todos incapaz de asumir y regular con orden una mayoritaria producción privada, en buena parte también financiada por ayudas y subvenciones. Hoy, ese sistema que ha caracterizado todo el periodo democrático hasta la actualidad, comienza a introducir inevitables cambios en su funcionamiento que apuntan a la configuración de un nuevo modelo, aún por fijar. Otros modelos —el norteamericano o el inglés son buenos y distantes ejemplos de lo diferente posible— han encontrado en la autonomía y la auto-regulación el camino para estabilizar la producción, la financiación y la exhibición. El sistema español busca su terreno de juego, un nuevo marco cuyas reglas ahora mismo se están cocinando.

■ CAMBIOS ÚLTIMOS Y OPORTUNIDADES DE CAMBIO FUTURO EN LA PRODUCCIÓN Y LA EXHIBICIÓN

Pues bien, hecho este largo pero en mi opinión imprescindible exordio, con los datos de que disponemos podemos hacernos ya las preguntas adecuadas buscando las respuestas posibles: ¿Hacia dónde va la producción y sus modelos en España? ¿Están agotados los actuales o subsistirán largo tiempo? ¿Se apuntan hoy ya otros modelos de producción y de exhibición en el horizonte? ¿Vamos hacia un nuevo sistema teatral español? ¿Qué rasgos lo configurarán? Intentaré responder a la mescolanza de estas y otras preguntas señalando, por un lado, lo estable del modelo actual, lo que a mi modo de ver permanecerá de los modelos de producción y de exhibición; y, por otro lado, el marco en el que las artes escénicas se mueven, junto a algunos rasgos que ya han cambiado o están en trance de hacerlo en el propio sistema teatral.

■ ALGUNAS COSAS PERMANECERÁN...

Tal vez debido a que cuando escribo estas líneas todo parece estar en una tremenda inestabilidad, no veo que sean demasiados los elementos del sistema al abrigo de cambios. Señalo apenas un puñado, consciente, en todo caso, de que son rasgos sustanciales para el devenir del teatro.

Una generalidad elemental, que propone un escenario de relativa tranquilidad histórica para los espectáculos en vivo y en particular para el teatro,

es su capacidad de resistencia en tiempos de dificultades. La modernidad ha propuesto a los ciudadanos —y estos lo han aceptado con naturalidad— un escenario de relación indirecta, diferida, con la información, y con buena parte de la cultura. El cine, la música e incluso la ópera se consumen en su mayor parte a través de medios técnicos que reproducen grabaciones previas a las que se accede por compra de soportes digitales o por descarga, legal o ilegal. Además, el escenario de su consumo es cada día más individual, menos colectivo. Tiendas virtuales que nos proporcionan los libros, canciones o películas que deseamos en el momento. Las mismas salas de cine viven años de declive por esta situación de distanciamiento del público hacia el consumo colectivo de lo «enlatado», tendencia que además se ve incrementada por unos precios abusivos y los escasísimos valores añadidos ofrecidos por la industria cinematográfica en el momento de consumo. Frente a esta situación, que parece no tener vuelta atrás⁸, las artes escénicas y los conciertos en vivo se postulan con previsible éxito para ser los espacios de encuentro directo del público con el arte. Ya hoy lo son; al margen de retrocesos coyunturales, las cifras de espectadores de los últimos años atestiguan esa realidad⁹. El teatro recupera su papel de aglutinador de la experiencia cultural socializada sin competencia alguna y se ofrece como el marco de experiencias emocionales siempre novedosas..., a cambio de que sus niveles de calidad se incrementen y de que las organizaciones culturales, productoras y exhibidoras tengan como primer objetivo práctico dar una experiencia única a cada espectador en cada contacto artístico.

En relación al tejido productivo, permanecerán también las empresas que, sin renunciar a la máxima calidad, defienden la recuperación de su inversión y la obtención de beneficios. La cultura y el arte no tienen por qué ser deficitarios, al menos no todas sus expresiones. Algunas, que han sido diseñadas para ello —y no solamente de teatro musical—, producen enorme satisfacción a miles de ciudadanos que viven experiencias de calidad y que están dispuestos a pagar de muy buena gana por vivir situaciones para ellos memorables. Este modelo de teatro es extraordinariamente relevante para la subsistencia del conjunto del sistema teatral. En un paralelismo probablemente innecesario podríamos decir que para que existan excelentes películas para gourmets cinematográficos, es imprescindible la existencia de Hollywood. Hoy, el teatro español precisa de un tejido empresarial fuerte, sólido, consciente, eso sí, de que su responsabilidad social es mayor, notablemente mayor, que la de quienes dedican sus esfuerzos a otras actividades de similar e incluso superior peso económico, en otros sectores productivos.

Permanecerá también la pequeña producción de compañías y empresas que consigan adecuar sus modelos productivos y de distribución a las características del momento. Ello implica una labor activa en la generación de espacios propios de encuentro con el público, sin dependencias del modelo de redes dominante hasta ahora. Permanecerá la producción que desarrolle sus capacidades para obtener recursos financieros autónomamente, lo que implicará tanto menor dependencia de los sistemas de ayudas y subvenciones, como una mayor dependencia del dinero obtenido de sus públicos.

Otro rasgo permanente, originado en el modelo de tratamiento que la Constitución da a la Cultura, es la responsabilidad política, legal e incluso económica del Estado en el devenir de las artes escénicas; responsabilidad que implica enormes consecuencias en la producción y en la exhibición. La regulación de la financiación privada del arte, la política de apoyo a la creación y al tejido empresarial y organizativo en que la creación se apoya, la promoción de nuevos valores escénicos en terrenos específicos, como la autoría o el teatro para niños... son tareas que el calendario político de próximos gobiernos mantendrá o incluirá sin duda. Si bien deberá reorientar el trato a las empresas del sector, hoy dependiente exclusivamente de Cultura, que deberá ser definido desde áreas gubernamentales como las de Industria y Trabajo, a la búsqueda de fortalecer orgánicamente la producción. El Estado, en sus diferentes niveles, no debe actuar pendularmente en los próximos años, desapareciendo súbitamente de la financiación del arte escénico y renunciando a sus responsabilidades en la coordinación de las tareas de promoción escénica en las diferentes comunidades y en el exterior.

Y permanecerá, también, una extensa red de espacios culturales, teatros, auditorios..., generada entre los años ochenta y noventa capaz de convertirse en espacios de relación entre el arte y los ciudadanos. El esfuerzo constructivo desarrollado en esos años, enorme en muchos municipios, generó un fuerte desembolso económico y no tuvo por ello continuidad en la acción cultural ni en la oferta artística. Pero está ahí. España disfruta de una extraordinariamente bien dotada red de espacios de relación artística y su titularidad pública es un hecho que compromete su uso integrado de algún modo dentro de políticas culturales superiores. La cesión de la gestión, el arriendo, la configuración de fórmulas mixtas para su funcionamiento no podrá alterar el destino artístico y cultural de esos espacios, lo que permite poner en valor un gran caudal de posibilidades para las organizaciones culturales que producen y exhiben sus espectáculos.

■ ...Y OTRAS YA ESTÁN CAMBIANDO

En la última década se han producido en España algunos cambios de gran calado en la economía, en la comunicación social, en el papel que los ciudadanos se asignan a sí mismos en el devenir, en la relación entre lo público y lo privado..., cambios que afectan también profundamente a la cultura, a sus modos de producción y de exhibición y particularmente al modo de relación de los ciudadanos con ella. Algunas de esas transformaciones sobrepasan el estricto ámbito de las artes escénicas, pero las abordamos aquí porque tienen una estrecha relación con ellas y, sobre todo, porque definen en su conjunto el terreno de juego del futuro de la cultura; también del teatro (Baricco¹⁰). Un futuro de cambios que es imprescindible abordar sin temores, como un amplio abanico de oportunidades de crecimiento y desarrollo. Vayamos con la descripción de esos cambios.

a) La revolución de la red de redes

Internet, una red de intercambios cada día más diversos y complejos, y cuyas fronteras están lejos de estar fijadas, ha impuesto un nuevo modelo horizontal, reticular, de relación de los ciudadanos con la información, facilitando el acceso a todo tipo de contenidos, también a los culturales y artísticos. Pero el cambio que internet ha impuesto y que más afecta al mundo de la cultura es el de difuminar las fronteras entre creación —producción— y consumo, entre creador —autor— y consumidor. Ciertamente no afecta a todo el arte ni a todas las expresiones artísticas, que siguen exigiendo y siendo exigidas de un alto nivel de calidad en su producción e incluso en su consumo. Pero hoy los públicos se enfrentan al acontecimiento cultural con la percepción asumida de que ellos también pueden crear y colgar sus creaciones en internet para que otros, a través de las redes sociales, las consuman, las disfruten. Las consecuencias que este nuevo comportamiento social tiene sobre los derechos de autor, por ejemplo, son gigantescas y todavía estamos en una fase en la que resulta difícil evaluarlas. Ciertamente las artes espectaculares en vivo tienen una mayor defensa ante internet y la cultura de consumo por él generada, pero una y otra formas de consumo tienen idénticos destinatarios de sus creaciones. Por eso es preciso que el teatro desarrolle conocimiento y capacidades específicas para hacer de internet y las redes sociales herramientas de co-

municación, recogida de información y escenario de transacciones útiles para las artes y para los públicos.

b) Una vez más, ¿lo privado vs. lo público? Hacia el tercer sector

La relación entre lo público y lo privado es otro aspecto que se encuentra en pleno proceso de cambio y que obliga a replantear estratégicamente los modelos de producción y exhibición¹¹. En el apartado dedicado a la evolución última de los modelos de producción citábamos los rasgos principales que estaban en pleno cambio: retirada del dinero público de la cultura, apertura de procesos de privatización de la gestión de teatros, apertura en sí de la cultura a la intervención de la esfera de lo privado a través de la financiación... Estos cambios no van a tener marcha atrás. El volumen presupuestario dedicado a cultura es probable que se recupere... con esfuerzos y presiones y cuando un marco de crecimiento económico estable lo permita. Pero no va a volver atrás la retirada de las instituciones públicas de la gestión de muchos teatros y auditorios, que se incrementará en los años venideros con el objetivo de buscar la reducción del gasto y, supuestamente, una más eficiente gestión de los recursos. La producción privada —empresas y compañías expertas conocedoras del sector— deben aprestarse a asumir esas nuevas tareas que parece adecuado que caigan en sus espaldas. Al mismo tiempo, la producción privada, que es la mayor parte de la actual creación escénica en España, deberá buscar fuentes de financiación propias o a través de empresas patrocinadoras o mecenas que sustituyan el sistema de ayudas y subvenciones hoy en crisis. Una parte del actual tejido empresarial y de compañías desaparecerá fruto de una reconversión anunciada y que debería haber asumido el mismo sector consensuando normas de regulación propias. La batalla no está ya en negar los procesos de privatización sino en exigir que se lleven a cabo con transparencia, al servicio de los ciudadanos como la Constitución proclama, y con las administraciones públicas supervisando su funcionamiento como una nueva tarea estratégica que deben asumir ante los ciudadanos. No es de recibo que los procesos se realicen para abaratar costes, sin estar subordinados a una determinada política cultural y sin control alguno posterior. La batalla está en exigir medidas económicas de fondo favorables a la creación en vivo, algunas relacionadas con una adecuada ley de financiación de la cultura y otras relacionadas con medidas fiscales acordes a los productos

culturales. No son deseos, que también, son el marco en el que el teatro y otros ámbitos culturales van a desarrollar sus estrategias en las próximas décadas. La batalla está en «terciarizar» el ámbito de la cultura en España, desarrollando nuevas leyes o/y reformando algunas de las actuales, que establezcan un nuevo modelo de gestión de carácter privado pero con limitaciones en el beneficio. Ello impone los modelos de organizaciones sin ánimo de lucro como los modelos privilegiados a los que entregar la gestión privada de los espacios públicos¹². El tercer sector, superando las debilidades de lo público y lo privado, como protagonista de la gestión.

c) Que se abran cien flores, que compitan mil escuelas

Otra transformación relevante del presente es la democratización de los contenidos culturales, la extraordinaria mezcla de variedades artísticas que se aparean y generan nuevos territorios de desarrollo del arte, que se abren hacia el futuro con pocas cortapisas y normas a las que someterse, soportadas en procesos y modelos de producción múltiples y diversos. Parece que volviera la vieja fórmula del maoísmo irredento: «Que se abran cien flores y que compitan cien escuelas». El futuro va a permitir, está empezando a hacerlo ya, numerosas fórmulas de producción y de exhibición diferentes. Algunas se asentarán en la vinculación al poder, otras en la rentabilidad o en la transmisión de ideologías; otras, las alternativas, aparentemente persiguen librarse de las barreras creativas e incorporar a los ciudadanos a la ciudadanía... Lo peculiar del momento presente y que se proyecta al futuro es la extrema diversidad que ya no va a desaparecer sino que se incorpora como un rasgo específico más de la producción y la exhibición. En esta diversidad habremos de estar atentos a la frecuente ruptura de fronteras entre lo profesional y lo neo-profesional: flores que amenazan con su bello olor al *establishment*.

d) Los públicos protagonistas, el onanismo interruptus

A diferencia de pasados modelos de relación de los públicos con el arte, en los que aquellos estaban subordinados a las decisiones y preferencias de expertos gurús que cocinaban para ellos, hoy los públicos —diversos y extremadamente segmentados— deciden el momento y el lugar de su en-

cuentro con el arte. Este cambio, que ya ha comenzado a producirse y que se acelerará en los próximos años, exige de las organizaciones artísticas y culturales decisiones radicales para acomodarse a ellas. Hoy no basta crear, es imprescindible encontrar al destinatario adecuado, conocerlo y satisfacerlo. Hoy, gracias a los cielos, tienen más peso en las grandes decisiones que posibilitan el hecho artístico. Hoy los públicos, en fin, condicionan los modelos y formatos de producción, e incluso de financiación y los espacios de exhibición. El resultado para las organizaciones culturales es una maravillosa e inevitable incomodidad, la de preocuparse por el otro, la de atender al otro, al destinatario del arte, la de volar lejos del ensimismamiento artístico.

e) Teatro y empresa, un idónea pareja

El final del siglo XX en España vio florecer la preocupación de las empresas por el arte y la cultura. Fundaciones y empresas asumiendo la organización de magníficas exposiciones, patrocinando giras teatrales o producciones de espectáculos, financiando proyectos de dinamización teatral...¹³. Ciertamente es un territorio cargado de oportunidades para ellas: dado el nivel de «calidad» de los consumidores de arte las empresas están encantadas de dedicar fondos para ganar prescriptores y posicionamiento en un sector tan relevante. Al mismo tiempo, numerosas empresas y compañías escénicas ofrecen servicios de formación para directivos y trabajadores de empresas basados en las técnicas teatrales: aprendizaje de técnicas de improvisación, manejo de la voz y el discurso narrativo, gestión de los conflictos... El teatro ha penetrado en el mundo de la empresa y la empresa ha penetrado en el mundo de la escena. Un cambio extraordinariamente relevante cuyas posibilidades están por desarrollar.

f) Cambios profundos en los sistemas de redes de exhibición

Lo que llamamos distribución y que en el primer apartado de este artículo definíamos como exhibición, está abocada a una profundísima e inminente revisión. Tal y como hoy las conocemos, las redes públicas pueden desaparecer fruto de la inanición presupuestaria y la dificultad estructural de las

instituciones públicas para recabar fondos privados para su funcionamiento, y para gestionar eficientemente sus espacios de exhibición. Las redes parecen estar llamadas a perder —o al menos reducir drásticamente— su papel de gran mercado del teatro español; mientras, pueden conservar y desarrollar otras facetas virtuosas que le han sido propias: ser un espacio de reflexión y elaboración de propuestas de funcionamiento para los espacios culturales y teatros, centros de referencia de la calidad escénica, espacios de innovación y desarrollo para las expresiones artísticas de vanguardia, espacio privilegiado de formación de técnicos y profesionales de la gestión cultural pública... Entre tanto, otros modelos de redes —públicas o privadas, cuidado— tienen asegurado un posicionamiento en el futuro de la exhibición compartida, siempre que orillen el modelo de unión por generalidades y afiancen su colaboración en la especialización de contenidos, en la agrupación de intereses, o en modelos de servicios complementarios que aporten valor añadido diferencial respecto a otras ofertas individuales. Lo que va a acabar constituyendo un experimento, la Red Arteria, promovida por SGAE, es un ejemplo de lo posible, lo que se puede llegar a hacer coordinando intereses y espacios de exhibición al servicio de una misma filosofía, y por ello es un ejemplo extraordinariamente valioso.

g) Nuevas fórmulas de exhibición simples y autónomas. La producción *ad hoc*

Son muchas las novedades que en los formatos de producción y de exhibición se han puesto en pie en los últimos años. Fórmulas que a buen seguro continuarán creciendo y, cuando toquen techo, se transformarán en otras. Porque han encontrado la clave del futuro que no es otra que la promoción de ofertas culturales a segmentos concretos y conocidos de la población interesada, a los que además de arte se les proporciona valores añadidos, entre los que la experiencia vital y emocional juega un papel preferente. El microteatro, el teatro en casa, el teatro de lejos (con medios de transmisión que permiten el consumo en falso directo), las recreaciones teatrales de calidad con contenidos históricos vinculadas al turismo... En realidad cualquier escenario puede serlo porque las fronteras de la escena se han trasladado a la calle, a un hospital, a las murallas de una ciudad, o a la casa de un amigo donde celebramos su cumpleaños... Estas nuevas fórmulas no van a sustituir las precedentes; la convivencia está

garantizada porque ofrecen cosas diferentes a los públicos¹⁴. Cambios que multiplican los terrenos de encuentro entre el arte y la ciudadanía.

h) Recuperando «nuevos» modelos de producción

Decía en el apartado dedicado a la evolución de la producción y la exhibición en España que la Transición había herido de muerte a un modelo de producción de espíritu cooperativo y extraordinariamente dinámico: la legislación democrática no tuvo en cuenta esa experiencia acumulada y forzó a quienes quisieran continuar jugando el partido a convertirse en empresas. Un error que implicaba tratar el modelo organizativo y de gestión de proyectos artísticos de igual modo que las empresas de calefacción o de seguridad. La virtud de aquel modelo era su funcionamiento basado en la filosofía cooperativa: cada uno pone lo suyo y recibe en relación a ello... mientras dure el espectáculo. Este sistema, curiosamente, es uno de los que en Argentina permite que nazcan y crezcan joyas como «La familia Coleman»¹⁵. Hoy ya se está recuperando este tipo de fórmulas que implican proporcionalmente a todos los participantes en el proceso creativo en trabajo y en beneficios. El modelo cooperativo de producción es extraordinariamente adecuado y estimulante para todos aquellos artistas que no dispongan de medios de producción avanzados, pero especialmente para quienes inician su andadura por la producción creativa, obligados hoy a convertirse en empresa sin saber nada de cómo funciona. Falta saber si esta fórmula que ya hoy funciona para-legalmente —y que lo hará mucho más en el futuro— adquirirá una forma legal similar al modelo argentino, que ha demostrado con él propiciar creaciones de alto nivel. Íntimamente relacionada con este tema está la micro-financiación de proyectos artísticos que funciona en buena parte del mundo en el campo artístico y en otros —¿recuerdan «El astronauta»?—, y que es una fórmula de financiación *ad hoc* para estas nuevas formas de producción¹⁶. Pequeños proyectos puestos en pie por numerosos sostenedores que lo hacen suyo con pasión y por pasión.

i) Las ferias

En el panorama que se dibuja con cuanto vamos diciendo, las ferias —expresión perfecta del viejo mercado al que unos acudían con sus productos y

otros con el dinero para llenar la cesta— irán perdiendo —lo están haciendo ya— buena parte de su utilidad. Buena parte de las dificultades para su supervivencia vienen originadas por la incongruencia de ser un mercado convocado por los compradores. Sin duda, de subsistir se convertirán en otra cosa, probablemente más importante, más grande: las ferias como muestras del músculo creativo de un país en un momento determinado; las ferias como lugares abiertos de encuentro de creadores, distribuidores y exhibidores; las ferias como laboratorios de producción de espectáculos...

Unas palabras sobre los llamados distribuidores, hasta hoy agentes de las compañías para vender a los teatros públicos sus producciones y obtener con ello un porcentaje. Así entendida tan chatamente, la distribución habrá de cambiar sus rasgos. Los nuevos distribuidores habrán de aportar valor añadido específico a las dos partes ante las que media. Y ese valor será conocer de igual modo, con idéntica profundidad las necesidades de los teatros —sean públicos o privados— y de sus espectadores, y, al mismo tiempo, las características de las compañías y productoras y sus espectáculos. Solamente poniendo el conocimiento de ambos extremos al servicio mutuo y en último extremo, al de los públicos, tendrá sentido su subsistencia.

Y hasta aquí los que a mi modo de ver son los principales cambios que apuntan a un futuro diferente.

Termino este artículo menos contento de lo que esperaba. Hablar del futuro es ingrato por más que al hacerlo uno se apoye en la evolución reciente y en los rasgos verdes que brotan buscando un sol al que mirar. Tienes la fuerte sensación de especular. Y sin embargo, releo y no escribiría contra lo dicho. Seguramente faltan muchas cosas, eso sí. Algunas tienen que ver con deseos —que a veces también iluminan el porvenir—, y por eso los he dejado para el final. Los deseos tienen que ver con cómo uno «sueña» el futuro del teatro, que se ha convertido en mi vida. Dado que son muy, muy grandes, citaré solamente dos.

El primero tiene que ver con el papel que espero y deseo para el Estado, un papel que no aceptará graciosamente, pero que no puedo dar por perdido porque ello sería tanto como perder la esperanza democrática. Veo al Estado asumiendo el espíritu de la Constitución y con ello su responsabilidad en el desarrollo cultural, humano habría que decir, de los ciudadanos, apoyándose en la educación y en la cultura y el arte. En esta cuestión de fondo no es relevante si la gestión de un teatro es pública o privada sino a qué política cultural sirve la actividad de ese espacio y si el Estado, a sus

diferentes niveles, tiene guardianes para hacerla cumplir. La educación —y la introduzco al final aunque es una clave previa a todo discurso de política cultural que se precie, y de eso estamos hablando— y la cultura hacen mejores ciudadanos. No, mejor digámoslo al revés: sin educación y sin cultura no hacemos mejores ciudadanos. Y el Estado ha de vigilar para que las herramientas culturales se pongan al servicio de esa justa causa. Ello requiere dinero, requiere que sean tratadas estratégicamente, sin que sufran de vaivenes coyunturales, requiere que el Estado se transforme en el defensor de la innovación artística y la vanguardia —los creadores últimos—, requiere que el Estado, mejor, quienes lo encabezan, piensen y sientan que su responsabilidad en el ámbito de la cultura es de orden superior.

El otro sueño consiste en ver a cuantos ocupan sus esfuerzos en el desarrollo artístico y cultural, en la creación y producción teatral, en su exhibición, dotados de una sola voz. La dirección hacia la que finalmente se encaminan los cambios que hemos esbozado no está ciegamente pre-determinada. Muy al contrario, depende de que quienes ahora mismo los protagonizan fijen bien el rumbo, el puerto al que se dirigen, y muestren su fuerza, su músculo ante quienes desde la economía, la política, pondrán sin duda piedras en el camino. El siglo XXI parece estar llamado a ser el tiempo en el que los ciudadanos alcancen más capacidad de influencia en el devenir cultural, en el que se alcancen nuevas cotas de democracia cultural. El teatro tiene en ello una oportunidad para encabezar los cambios necesarios teniendo a los públicos de principal compañero del viaje, haciendo que los públicos sean los destinatarios de su acción.

■ BIBLIOGRAFÍA CITADA

- AGUILERA SASTRE, J. *El debate sobre el Teatro Nacional en España (1900-1939)*. Madrid: Centro de Documentación Teatral, 2002.
- BARICCO, Alessandro. *Los bárbaros, Ensayo sobre la mutación*. Madrid: Anagrama, 2008.
- GÓMEZ GARCÍA, Manuel. *Diccionario del Teatro*. Madrid: Akal, 1997.
- GUTIÉRREZ DEL CASTILLO, Rubén. «Arte, tecnología y ciudad: praxis artística, producción cultural y acceso ciudadano». En <http://2010.ciudades-creativas.org/category/arte-tecnologia-y-ciudad/>. [Consulta: 10-9-2011].
- MCILROY, Andrew. *Funding the future». A user's manual for fundraising in the arts*. Consejo de Europa, 2000.

- MURO, Robert. «Emprendedores creativos. También ante la crisis». *El espectáculo teatral*, n.º 37, febrero, 2009.
- PÉREZ COTERILLO, Moisés. *Los Teatros de Madrid, 1982-1994*. Madrid: Fundación para el análisis y los estudios sociales, s.f.
- Perez-Rasilla, Eduardo. «Un siglo de teatro en España. Notas para un balance del teatro del siglo XX». *Revista Monteagudo*, n.º 6 (2001), pp. 19-44.
- «Teatro público y teatro privado. Opiniones para un debate». *Revista Arbor*, CLXXVII, 699-700 (2004), 525-544.
- VILCHES DE FRUTOS, M.ª.F., y DOUGHERTY, D. *La escena madrileña entre 1926 y 1951: un lustro de transición*. Madrid: Fundamentos, 1997.
- *Teatro, Sociedad y Política en la España del siglo XX*. Madrid: Fundación García Lorca, 1996.

■ NOTAS

¹ Entendemos por sistema teatral la suma y mezcla de los modelos de producción y exhibición, y su interrelación con la acción pública, con las políticas culturales, y con el mercado y los públicos.

² VILCHES DE FRUTOS, M.ª.F. y DOUGHERTY, D., *La escena madrileña entre 1926 y 1951: un lustro de transición*, Madrid, Fundamentos, 1997. pp. 191 y ss. Ver también coordinada por estos autores, *Teatro, Sociedad y Política en la España del siglo XX*, Madrid, Fundación García Lorca, 1996. Otro artículo referencial que propone un brillante balance sintético sobre el teatro español del siglo XX en PÉREZ-RASILLA, E., «Un siglo de teatro en España. Notas para un balance del teatro del siglo XX», en *Monteagudo*, 6 (2001), pp. 19-44.

³ Ver AGUILERA SASTRE, J., *El debate sobre el Teatro Nacional en España (1900-1959)*, Madrid, Centro de Documentación Teatral, 2002.

⁴ Con obvias excepciones, claro está, que no alteran el panorama general aunque expresan que bajo él se producían diversos movimientos innovadores. El Teatre Viu y la Agrupació de Teatre Experimental, en Cataluña, o Arte Nuevo y La Carátula en Madrid, son algunos ejemplos.

⁵ Un recorrido breve por los diversos grupos teatrales y por los espacios escénicos en GÓMEZ GARCÍA, Manuel, *Diccionario del Teatro*, Madrid, Akal, 1997.

⁶ Sobre la práctica desaparición del teatro privado en Madrid y Barcelona ver, PÉREZ COTERILLO, Moisés, *Los Teatros de Madrid, 1982-1994*, Madrid, Fundación para el análisis y los estudios sociales, s.f. Pp.31-44.

⁷ *La revista de gestión cultural g + c*, dedica su tema centra al tema de «La privatización de la cultura», en el n.º 1, septiembre de 2009, con artículos que abordan la cuestión desde perspectivas diversas.

⁸ Mientras, se incrementa la venta de equipos audiovisuales de última generación para uso doméstico y las descargas de películas se disparan en internet. Solamente algunas propuestas apuntan la posibilidad de convertir las salas de cine en espacios más vivos y participativos. O hacen un guiño a su posible transformación parcial en espectáculo en vivo, como recientemente declaró F. Ford Coppola (<http://www.creatividadinternacional.com/profiles/blogs/coppola-apuesta-por>).

⁹ En 2009 el número de espectadores —a pesar de la pérdida de algo más de un millón ese año— fue de 15,5 millones, una cifra en continuidad creciente desde hacía años. En 1997, acudieron al teatro 9.7 millones de espectadores.

¹⁰ Sobre este nuevo panorama es muy sugerente el ensayo de BARICCO, Alessandro, *Los bárbaros, Ensayo sobre la mutación*, Madrid, Anagrama, 2008.

¹¹ He escrito varios artículos sobre los procesos de privatización, sus condiciones y objetivos en la revista *El Espectáculo teatral*, n.º 38 y 39, de marzo y abril de 2009. Un panorama sobre la cuestión en PÉREZ RASILLA, E., «Teatro público y teatro privado. Opiniones para un debate», *Arbor*, 699-700 (2004), pp. 525-544.

¹² Que esto es posible lo demuestra el hecho de que ya se está haciendo. Ahí está el caso de Tabakalera, cuyo fórmula de autogestión ha sido negociada con el Ministerio de Cultura, propietario del espacio (Gutiérrez del Castillo). Ver GUTIÉRREZ DEL CASTILLO, Rubén, «Arte, tecnología y ciudad: praxis artística, producción cultural y acceso ciudadano», en <http://2010.ciudadescreativas.org/category/arte-tecnologia-y-ciudad/>.

¹³ El proyecto Caixa escena, de «la Caixa»; los Premios Buero de Teatro Joven y la colección de nuevos textos «El teatro puede», de Coca-Cola; Entra en escena, promovido por la Obra Social de CajaMadrid; las giras teatrales patrocinadas por Ibercaja; la financiación de premios teatrales por Mercedes Benz; el empleo del teatro para sus campañas por Mapfre; los teatros Håagen Dazs y Movistar...

¹⁴ Incluso en la formación se apuntan lo que ya son nuevos espacios de representación. Cursos de *clown* para hospitales: <http://teatroasura.com/cursos-regulares/clown-de-hospital/> y www.saniclown.com

¹⁵ La página de la cooperativa Timbre 4: <http://www.timbre4.com>. Un artículo sobre este tema en <http://robertmuro.wordpress.com/2011/04/13/algo-mas-que-coleman/>. También de MURO, Robert, «Emprendedores creativos. También ante la crisis», *El espectáculo teatral* n.º 37, febrero, 2009.

¹⁶ El *crowdfunding*, o financiación de masas, tiene un largo historial en su relación con las artes, aunque en España es una práctica reciente. www.lanzanos.com, www.verkami.com, o www.injoinet.com son portales que proponen ese marco de financiación. Sobre *fundraising* en el arte puede verse a McIlroy. También la revista de gestión cultural g + c, dedica varios artículos al tema de la Financiación de proyectos culturales en su n.º 3, enero-febrero, 2010.