

GUIA PRÀCTICA:

Programació de teatre professional als ateneus



Federació d'Ateneus
de Catalunya

Dipòsit legal:	B 1 6293-2026
1a. edició:	setembre 2026
Edita:	FAC
Autoria:	Jofre Blesa
Correcció lingüística:	Plataforma per la llengua
Disseny:	SílviaVallverdú.cat (vallverducomunicacio2@yahoo.es)

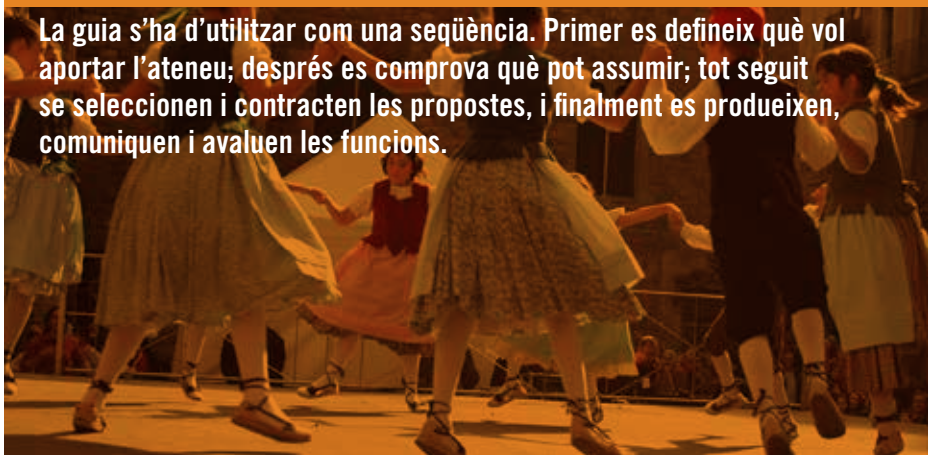
Què són les «Guies pràctiques per als ateneus»?

Les guies pràctiques de formació de la Federació d'Ateneus de Catalunya conformen la col·lecció documental que posem a disposició del conjunt dels ateneus perquè tinguin una eina útil, pràctica i de ràpida consulta, que els serveixi de referent per poder superar les casuístiques amb les quals es trobin durant la seva activitat habitual.

Aquesta guia acompanya els ateneus que volen incorporar, consolidar o ordenar una línia de programació del seu espai escènic. No proposa un model únic: un ateneu amb personal contractat i una sala equipada té necessitats diferents de les que presenta una entitat que programa quatre funcions a l'any amb un equip voluntari. El criteri comú és treballar amb previsió, responsabilitats clares i informació suficient.

En aquesta guia, teatre *professional* significa una activitat en què la companyia, la productora o la distribuïdora opera professionalment, formalitza la relació contractual i assumeix les obligacions artístiques, laborals i fiscals que li corresponen. La professionalitat no depèn de la mida del muntatge ni de la notorietat dels intèrprets.

La guia s'ha d'utilitzar com una seqüència. Primer es defineix què vol aportar l'ateneu; després es comprova què pot assumir; tot seguit se seleccionen i contracten les propostes, i finalment es produeixen, comuniquen i avaluen les funcions.



ÍNDEX

QUÈ SÓN LES «GUIES PRÀCTIQUES PER ALS ATENEUS»?	03
1. ELS ATENEUS COM A ESPAIS DE PROGRAMACIÓ PROFESSIONAL ...	06
Una funció cultural i territorial	
Models possibles	
Condicions mínimes	
2. QUÈ SIGNIFICA PROGRAMAR TEATRE PROFESSIONAL	09
De l'oferta a la línia artística	
Governança i responsabilitats	
Circuit de decisió	
3. DIAGNOSI DE L'ATENEU I DE L'ESPAI	13
Projecte i estructura	
Sala i equipament	
Equip humà	
Públics i context	
Capacitat econòmica	
DAFO orientat a decisions	
4. OBJECTIUS I LÍNIA DE PROGRAMACIÓ	19
Objectius	
Criteris de selecció	
5. CERCA I SELECCIÓ D'ESPECTACLES	24
Fonts	
Dossier mínim	
Visionament	
Riscos	
6. VIABILITAT TÈCNICA	26
Comparar dues fitxes	
Aspectes crítics	
Criteris per descartar	

7. CONTRACTACIÓ I RELACIÓ AMB LES COMPANYIES	27
Negociació	
Fórmules habituals	
Contingut contractual mínim	
Drets d'autor	
Arxiu	
8. PRESSUPOST I VIABILITAT ECONÒMICA	29
Cost total	
Ingressos	
Escenaris	
Punt d'equilibri	
Pressupost de temporada	
9. CONSTRUCCIÓ DE LA TEMPORADA	30
Equilibri	
10. PÚBLICS, COMUNICACIÓ I VENDA	34
Segmentació	
Política de preus	
Venda anticipada	
Pla de comunicació	
11. PRODUCCIÓ I DIA DE LA FUNCIO	35
Full de ruta	
Acollida	
Públic i sala	
Tancament	
12. AVALUACIÓ I MILLORA	36
Indicadors	
Interpretar, no només comptar	
Informe de temporada	
13. EINES I MODELS PRÀCTICS	37
Fitxa de diagnosi	
Fitxa tècnica bàsica de sala	
Fitxa de valoració d'un espectacle	
Pressupost per activitat	
Punt d'equilibri	
Calendari de temporada	
Llista contractual	
Llista del dia de la funció	
Full de contacte amb companyies	
Full de producció	
Fitxa d'avaluació	
Quadre d'indicadors	
14. CONCLUSIONS	42

1. ELS ATENEUS COM A ESPAIS DE PROGRAMACIÓ PROFESSIONAL

Una funció cultural i territorial

L'ateneu és alhora una entitat, una comunitat i un equipament. Aquesta combinació li permet programar amb un coneixement proper del públic, activar complicitats locals i donar continuïtat a experiències que en altres espais serien puntuals. La programació professional pot ampliar l'accés a les arts escèniques, connectar la cultura de base amb el sector professional i reforçar la presència pública de l'entitat.

Aquest valor de proximitat no substitueix les exigències professionals. Contractar una companyia implica garantir un espai segur, unes condicions tècniques acordades, una interlocució clara, una remuneració formalitzada i una organització capaç d'atendre públic i artistes.

EL PAPER CULTURAL DELS ATENEUS ES POT RESUMIR EN DIVERSOS PUNTS:

- Facilitar l'accés a les arts escèniques.
- Donar vida cultural al municipi o al barri.
- Oferir espai a companyies, grups i artistes.
- Donar suport a l'activitat amateur i associativa.
- Fer de pont entre cultura professional i cultura de base.
- Crear hàbits de participació cultural.
- Reforçar el sentiment de pertinença a una comunitat.

La programació escènica pot ser una eina molt potent per fer comunitat. No es tracta només de portar espectacles, sinó de crear relacions al voltant de l'activitat cultural.

Un ateneu pot programar pensant en els seus socis, però també ha de poder mirar cap enfora. El públic de l'ateneu pot estar format per persones associades, veïns i veïnes del municipi, famílies, joves, escoles, grups amateurs, entitats locals, públic especialitzat o persones que encara no tenen l'hàbit d'assistir a activitats escèniques.

Per això és important saber a qui volem arribar a cada moment. No totes les activitats han d'anar dirigides al mateix públic. Una mateixa temporada pot combinar espectacles per a públic familiar, teatre amateur, propostes professionals, activitats escolars, concerts, col·loquis o altres activitats culturals.

El que dona sentit a aquesta combinació és que hi hagi una mirada de conjunt. És a dir, que la programació no sigui una suma d'actes aïllats, sinó una proposta pensada des de l'entitat.

PER FER-HO, ÉS ÚTIL PLANTEJAR-SE PREGUNTES COM LES SEGÜENTS:

- Quin públic ja ve habitualment a l'ateneu?
- Quin públic ens agradaria incorporar?
- Quines activitats poden interessar als associats?
- Quines propostes poden atreure persones que no coneixen l'ateneu?

ÉS PER AQUEST MOTIU QUE CAL ENTENDRE LA PROGRAMACIÓ ESCÈNICA COM UNA EINA QUE POT AJUDAR A:

- Crear nous vincles amb la comunitat.
- Fer créixer els públics de l'ateneu.
- Donar més sentit a cada espectacle.
- Generar participació més enllà de la funció.
- Reforçar la imatge de l'ateneu com a espai obert.
- Connectar cultura, educació i vida associativa.

Models possibles

- **PROGRAMACIÓ ESTABLE:** calendari regular, pressupost anual, equip responsable i sistemes consolidats de venda i producció.
- **PROGRAMACIÓ PER CICLES:** concentració de diverses funcions sota un tema, públic o període concret.
- **PROGRAMACIÓ PUNTUAL PLANIFICADA:** poques activitats anuals, però amb objectius, pressupost i avaluació.
- **MODEL MIXT:** convivència entre teatre professional, activitat amateur, cessió d'espais i projectes comunitaris.

El model ha de correspondre a la capacitat real. Programar menys funcions, amb qualitat i continuïtat, és preferible a aprovar una temporada que depengui d'hores impossibles de sostenir.

Cada model té necessitats diferents. Un ateneu amb programació estable haurà de treballar molt bé la temporada, el pressupost,

la contractació i la comunicació. Un espai mixt haurà de coordinar calendaris i usos diferents. Un espai amateur haurà de cuidar especialment l'acollida dels grups, la participació de la base social i la relació amb el municipi.

Per tant, abans de programar, cal saber quin tipus d'espai som i quin tipus d'espai volem ser. No cal imitar models que no s'ajusten a la nostra realitat. És millor construir una programació possible, ben pensada i continuada, que no pas voler assumir una activitat que l'entitat no pot sostenir.

CAL TENIR EN COMPTE:

- L'aforament real de la sala.
- Les condicions tècniques de l'espai.
- El pressupost disponible.
- Les persones que poden assumir tasques de programació, comunicació, taquilla i acollida.
- La capacitat de convocatòria de l'entitat.
- El calendari d'activitats pròpies de l'ateneu.
- La relació amb companyies, grups locals i administracions.
- El grau de resposta del públic.

Una bona programació no és necessàriament la més gran, sinó la que respon més bé a la realitat de l'entitat i del seu entorn.

Condicions mínimes

Programar des d'un ateneu vol dir fer-ho des d'una identitat concreta. Cada entitat té una història, uns socis, un edifici, una manera d'organitzar-se, uns valors i una relació pròpia

amb el municipi o el barri. Tot això hauria d'influir en la programació.

La proximitat és un dels grans valors dels ateneus. Permet conèixer el públic, escoltar-lo, detectar necessitats, generar confiança i fer que l'activitat cultural tingui una dimensió més humana i participativa.

Aquesta proximitat no vol dir programar només allò que ja sabem que funcionarà. També pot voler dir acompanyar el públic cap a noves propostes, introduir llenguatges diferents, donar espai a creadors emergents o obrir debats a través de les arts escèniques. Però cal fer-ho amb una estratègia clara, explicant bé les propostes i combinant-les amb activitats que ajudin a crear complicitat.

La identitat pròpia de l'ateneu també ajuda a diferenciar la seva programació. Hi ha entitats amb una forta tradició teatral, d'altres en què la música té més pes i d'altres amb vocació familiar, social, educativa, popular o comunitària. Reconèixer aquesta trajectòria permet construir una programació més autèntica i més fàcil de comunicar.

PER AIXÒ, ABANS DE DEFINIR UNA TEMPORADA O UN CICLE, POT SER ÚTIL RESPONDRE A AQUESTES PREGUNTES:

- Quina és la trajectòria cultural de l'ateneu?
- Quines activitats han funcionat més bé fins ara?
- Quins públics se senten més vinculats a l'entitat?
- Quins llenguatges escènics encaixen més bé amb l'espai?
- Quines propostes poden ajudar-nos a créixer?
- Quina imatge volem que tingui el teatre de l'ateneu?
- Què podem aportar que no ofereixen altres espais del territori?

Programar des de la identitat no vol dir tancar-se. Vol dir tenir un punt de partida clar. A partir d'aquí, cada ateneu pot evolucionar, provar nous formats, establir aliances, incorporar nous públics i fer créixer la seva proposta cultural sense perdre allò que el fa reconeixible.

En definitiva, la programació escènica d'un ateneu hauria de ser propera, coherent i realista i hauria de tenir voluntat de servei. Ha de combinar la qualitat artística amb la participació, la viabilitat econòmica amb l'accessibilitat, i la identitat pròpia amb l'obertura a nous públics i noves propostes.



2. QUÈ SIGNIFICA PROGRAMAR TEATRE PROFESSIONAL

De l'oferta a la línia artística

Programar no és triar obres aïllades. És crear una relació entre espectacles, públics, recursos i objectius. La línia artística concreta quin tipus de teatre vol oferir l'ateneu, per què el considera rellevant i quina experiència vol construir al llarg del temps.

Una línia útil es pot formular en un paràgraf: àmbit geogràfic, públics prioritaris, formats assumibles, valors, grau de risc i periodicitat. Aquesta formulació serveix per descartar propostes que poden ser bones, però no adequades.

Per tant, abans de tancar una obra, un concert o qualsevol activitat escènica, cal fer-se

ALGUNES PREGUNTES BÀSIQUES:

- Per què volem programar aquesta activitat?
- Quin públic hi pot estar interessat?
- Encaixa amb la línia cultural de l'ateneu?
- El nostre espai, la pot acollir en bones condicions?
- Tenim pressupost suficient?
- La podrem comunicar bé?
- Ens ajuda a construir una programació amb sentit?

LA PROGRAMACIÓ COM A PROJECTE CULTURAL

La programació escènica hauria de formar part del projecte cultural de l'ateneu. Això vol dir que ha d'estar vinculada a allò que l'entitat vol ser i vol aportar al seu entorn.

UN ATENEU POT PROGRAMAR PER MOLTS MOTIUS:

- Per oferir cultura de proximitat.
- Per donar suport a les arts escèniques.
- Per activar la vida social de l'entitat.
- Per atreure nous públics.
- Per donar espai a grups amateurs.
- Per acostar espectacles professionals al municipi.
- Per crear hàbits culturals.
- Per complementar l'activitat formativa, social o associativa.
- Per reforçar la identitat de l'entitat.

Aquests motius poden conviure, però és important ordenar-los. Si no es defineixen bé, és fàcil que la programació acabi depenent només de les propostes que arriben, de la disponibilitat de dates o de decisions preses amb poca antelació.

LA PROGRAMACIÓ COM A PROJECTE CULTURAL HAURIA DE TENIR TRES ELEMENTS BÀSICS:

■ UNA MIRADA ARTÍSTICA:

Quin tipus de propostes volem acollir? Quin nivell de qualitat demanem? Quin equilibri volem entre teatre, música, dansa, familiar, amateur, professional o comunitari?

■ UNA MIRADA COMUNITÀRIA:

A qui volem arribar? Quins públics ja tenim? Quins públics volem incorporar? Com podem fer que l'activitat escènica connecti amb la vida del municipi o del barri?

■ UNA MIRADA ORGANITZATIVA I ECONÒMICA:

Què podem assumir? Quins recursos humans tenim? Quin pressupost podem destinar-hi? Quines activitats són viables i quines necessiten suport extern?

Quan aquests tres elements es treballen conjuntament, la programació deixa de ser una simple agenda de propostes i es converteix en una eina de desenvolupament cultural per a l'ateneu.

Per això és recomanable que cada entitat pugui disposar, encara que sigui en un document senzill, d'una petita definició de la seva línia de programació. No cal que sigui un document llarg, però sí que hauria de recollir les idees principals.

Per exemple:

- Quin paper volem que tingui el teatre dins de l'ateneu?
- Quins tipus d'espectacles volem prioritzar?
- Quins públics volem cuidar o fer créixer?
- Quina relació volem tenir amb els grups locals?
- Quina capacitat econòmica tenim?
- Amb quina periodicitat podem programar?
- Quins criteris farem servir per decidir?

Tenir per escrit les respostes a aquestes preguntes ajuda molt quan cal prendre decisions o justificar una programació davant dels associats i el públic general. És la clau.

Una bona programació ha de trobar un equilibri entre allò que l'ateneu vol oferir, allò que el públic pot rebre, allò que el territori necessita i allò que l'entitat pot sostenir.

Si només pensem en la programació, podem acabar escollint espectacles molt interessants però difícils de sostenir econòmicament o de



comunicar al nostre públic. Si només pensem en el públic, podem caure a programar sempre allò que ja sabem que funciona, sense fer créixer la proposta cultural. Si només pensem en el pressupost, podem limitar massa l'ambició artística. I si no tenim en compte el territori, podem fer una programació desconnectada de la realitat de l'entitat.

Per això cal buscar un punt d'equilibri.

Aquest equilibri no sempre és fàcil. Hi haurà espectacles molt interessants que tindran poc públic. També hi haurà activitats amb molta capacitat de convocatòria que potser no encaixen del tot amb la línia cultural per la qual hem optat. **La feina de programar consisteix, precisament, a prendre aquestes decisions amb criteri.**

En aquest sentit, és important no valorar una activitat només pel resultat econòmic immediat. La viabilitat econòmica és imprescindible, però també cal valorar altres retorns: nous públics, prestigi cultural, participació de la comunitat, relació amb escoles, suport a creadors locals o continuïtat d'un projecte.

Ara bé, això no vol dir programar sense calcular. Tota activitat hauria de tenir una previsió mínima de costos i ingressos. Fins i tot quan es decideix assumir una activitat deficitària, cal saber per què es fa i quin valor aporta a l'ateneu.

Per tant, la pregunta no és només "això omplirà la sala?"

També cal preguntar-se:

- Quin sentit té aquesta activitat?
- Quin públic ens pot ajudar a incorporar?
- Quin valor cultural o social aporta?
- Quin cost té per a l'entitat?
- Podem assumir aquest risc?
- Ens ajuda a avançar en la programació que volem construir?

Governança i responsabilitats

La persona programadora no ha de concentrar totes les tasques, però ha de tenir una visió global i capacitat de coordinació. Ha de relacionar la selecció artística amb la tècnica, el pressupost, la comunicació i l'operativa.

- Direcció o junta: aprova objectius, pressupost i criteris.
- Programació: cerca, valora, negocia i proposa.
- Producció: converteix l'acord en un pla de treball.
- Tècnica: valida la compatibilitat i executa el muntatge.
- Administració: contractes, factures, pagaments, assegurances i arxiu.
- Comunicació i venda: campanya, continguts, preus, base de dades i seguiment.
- Sala i acollida: públic, accessos, incidències i relació amb la companyia.

FUNCIONS DE LA PERSONA PROGRAMADORA:

- Detectar espectacles i companyies d'interès.
- Recollir propostes de socis, grups locals o altres entitats.
- Valorar la qualitat i l'adequació de les activitats.
- Revisar les necessitats tècniques bàsiques.
- Demanar pressupostos i condicions.
- Fer una proposta de calendari.
- Coordinar-se amb la junta o l'equip de gestió.
- Preveure costos i ingressos.
- Coordinar la comunicació amb prou antelació.
- Fer seguiment dels resultats.

És important que aquesta tasca no es basi només en el gust personal. **El gust i la intuïció hi tenen un paper, però cal combinar-los amb criteris compartits, coneixement del públic, informació econòmica i visió de conjunt.**

També és recomanable que la persona o equip responsable no treballi de manera aïllada. La programació afecta moltes àrees de l'ateneu: comunicació, taquilla, tècnica, secretaria, junta, voluntariat, bar, manteniment i acollida. Per això, abans de tancar una activitat, convé comprovar que totes les parts implicades la poden assumir.



3. DIAGNOSI DE L'ATENEU I DE L'ESPAI

Projecte i estructura

La diagnosi ha d'identificar la missió de l'entitat, la base social, l'experiència prèvia, el sistema de decisió i la disponibilitat real de les persones. No n'hi ha prou de saber qui podria fer una tasca: cal determinar qui l'assumirà, amb quin temps i amb quina autoritat.

En el cas de la programació escènica, la diagnosi hauria de tenir en compte diversos aspectes:

- L'estat i la trajectòria de l'entitat.
- Les característiques de l'espai escènic.
- Les persones disponibles per organitzar l'activitat.
- Els recursos tècnics existents.
- El pressupost i la capacitat econòmica.
- Els públics actuals i els públics que voldríem incorporar.
- La relació de l'ateneu amb el municipi, el barri i altres entitats.

Aquesta diagnosi ens ajudarà a programar, no per intuïció o per impuls, sinó a partir d'una mirada més ordenada. També ens permetrà saber si podem assumir una temporada estable, un cicle trimestral, una programació puntual o una combinació de formats.

Cal tenir present que una bona programació no comença amb la pregunta “què podem portar?”, sinó amb una pregunta anterior: “qui som, què tenim i què podem assumir?”

Sala i equipament

El segon element que cal analitzar és l'espai on es faran les activitats. En alguns casos serà un teatre pròpiament dit. En d'altres, una sala d'actes, una sala polivalent, un auditori petit o un espai adaptat.

Conèixer bé l'espai és fonamental, perquè no tots els espectacles es poden fer en qualsevol sala. Abans de contractar una companyia, cal saber si l'espai pot acollir l'activitat en condicions adequades.

LA DIAGNOSI DE L'ESPAI HAURIA D'INCLOURE:

- Aforament real.
- Mides de l'escenari.
- Alçada disponible.
- Accessos per al públic.
- Accessos per a càrrega i descàrrega.
- Existència de camerinos o espais de preparació.
- Condicions de visibilitat.
- Condicions acústiques.
- Possibilitat de fer fosc.

- Estat de la platea, cadires o graderia.
- Condicions de climatització.
- Accessibilitat per a persones amb mobilitat reduïda.
- Normativa, seguretat i sortides d'emergència.

També és útil saber quin ús té habitualment l'espai. Hi ha sales que acullen teatre, però també assemblees, balls, cursos, dinars populars, cinema, assajos o activitats socials. Aquesta polivalència és habitual en molts ateneus, però cal tenir-la en compte a l'hora de programar.

Per exemple, si, en una sala, cal molt temps per preparar l'escenari, no serà recomanable programar-hi una funció just després d'una altra activitat. Si no hi ha bones condicions de fosc, potser caldrà prioritzar espectacles de petit format, concerts, lectures o propostes que no depenguin tant de la il·luminació.

PER TANT, ABANS DE DECIDIR LA PROGRAMACIÓ, CALDRIA RESPONDRE A LES PREGUNTES SEGÜENTS:

- Quin tipus d'espectacles pot acollir realment el nostre espai?
- Quines limitacions tècniques té?
- Quines activitats s'hi fan habitualment?
- Quant temps necessitem per muntar i desmuntar?
- L'espai, és còmode per al públic?
- L'espai, és adequat per a les companyies?
- Hi ha aspectes de seguretat o accessibilitat que cal millorar?

Una bona anàlisi de l'espai evita problemes posteriors i ajuda a seleccionar millor les propostes.

Els recursos tècnics condicionen directament el tipus d'espectacles que es poden programar. No cal tenir un equipament professional complet per fer activitat escènica, però sí que cal saber què es té i què falta.

ELS RECURSOS TÈCNICS BÀSICS QUE CONVÉ REVISAR SÓN:

- Equip de so.
- Equip de llum.
- Taula de so i taula de llums.
- Micròfons.
- Projector o pantalla, si escau.
- Preses de corrent i potència elèctrica.
- Barres, estructures o punts per penjar-hi focus.
- Cortinatges, cambra negra o fons escènic.
- Tarimes o elements d'escenari.
- Material de senyalització.
- Eines bàsiques de muntatge.
- Personal que conegui el funcionament de l'equip.

Tan important com tenir material és saber si funciona correctament. Per això és recomanable fer una revisió periòdica de l'equip tècnic i disposar d'una fitxa senzilla amb el material disponible.

Aquesta fitxa serà molt útil quan una companyia demani informació sobre l'espai. També ajudarà a detectar si cal llogar algun element tècnic per a un espectacle concret.

Cal tenir en compte que moltes companyies tenen una fitxa tècnica pròpia. Aquesta fitxa indica les necessitats de llum, so, escenari i temps de muntatge, entre d'altres. Abans

de tancar una actuació, caldrà comparar aquesta fitxa amb els recursos disponibles de l'ateneu.

Per tant, és recomanable preguntar-se:

- Quin material tècnic tenim?
- En quin estat es troba?
- Qui el sap utilitzar?
- Podem assumir muntatges senzills?
- Necessitem suport tècnic extern?
- Podem adaptar espectacles a les condicions de la sala?
- Tenim una fitxa tècnica pròpia de l'espai?

Quan els recursos són limitats, és millor programar espectacles que s'adaptin bé a l'espai que no pas forçar propostes que requeriran molts recursos addicionals.

La fitxa de sala ha d'incloure aforament autoritzat, dimensions útils d'escenari, alçada, boca, accessos, càrrega i descàrrega, camerinos, fosc, potència, so, il·luminació, climatització, visibilitat, accessibilitat i temps disponible de muntatge. Cal diferenciar el material que existeix del que funciona i del que pot operar l'equip disponible.

Equip humà

La programació escènica necessita persones que la facin possible. Encara que l'activitat sigui de petit format, sempre caldrà algú que coordini, comuniqui, obri l'espai, atengui la companyia, vengui entrades, prepari la sala i faci seguiment de l'activitat.

Per això és important saber de quins recursos humans disposa l'ateneu. En alguns casos hi haurà personal contractat. En d'altres, tot dependrà de la junta, d'una comissió de cultura o de voluntariat.

Cal identificar qui pot assumir cada funció:

- Coordinació general de la programació.
- Contacte amb companyies.
- Gestió de contractes, factures i pagaments.
- Comunicació i difusió.
- Venda d'entrades o reserves.
- Atenció al públic.
- Suport tècnic.
- Acol·lida de companyies.
- Neteja i preparació de la sala.
- Avaluació posterior.

No cal que cada funció la faci una persona diferent. En molts ateneus una mateixa persona assumeix diverses tasques. Però sí que és important saber qui fa què i evitar que tot depengui d'una sola persona sense suport.

També cal valorar la disponibilitat real. Una persona voluntària pot tenir molta implicació, però no sempre podrà assumir terminis, horaris o tasques complexes. Per



això, la programació s'ha d'adaptar a la capacitat organitzativa de l'entitat.

Per fer aquesta anàlisi, ens podem preguntar:

- Qui pren les decisions de programació?
- Qui pot fer el seguiment de cada activitat?
- Qui obrirà i tancarà l'espai?
- Qui atendrà la companyia?
- Qui controlarà la taquilla?
- Qui farà la difusió?
- Disposem d'algú amb coneixements tècnics?
- Quines tasques caldrà externalitzar?
- Hi ha risc de sobrecarregar sempre les mateixes persones?

Una bona programació també ha de cuidar els equips que la fan possible. Si la càrrega de feina no és assumible, l'activitat pot acabar generant cansament i dificultats internes.

La programació professional pot requerir coordinació, tècnica, càrrega, taquilla, sala, acomodació, comunicació, neteja i administració. Les tasques voluntàries també s'han de planificar i protegir: una funció no pot dependre d'una sola persona ni d'una disponibilitat que no s'ha confirmat.

Públics i context

Cal combinar dades internes amb observació territorial: assistència històrica, venda anticipada, procedència, edats aproximades, freqüència, canals de compra, barreres d'accés, oferta d'altres equipaments, calendari local i agents amb qui es poden establir aliances.

Capacitat econòmica

Programar també vol dir fer números. Abans de tancar una activitat, cal saber quina capacitat econòmica té l'ateneu i quin risc pot assumir.

El pressupost no només ha d'incloure el caixet de la companyia. Sovint hi ha altres despeses que cal preveure:

- Caixet o honoraris artístics.
- Desplaçaments.
- Allotjament, si escau.
- Drets d'autor.
- Lloguer de material tècnic.
- Personal tècnic extern.
- Comunicació i cartelleria.
- Publicitat.
- Personal de sala o taquilla.
- Neteja.
- Assegurances o permisos, si escau.
- Comissions de venda d'entrades.

També cal preveure els possibles ingressos:

- Venda d'entrades.
- Aportació de l'ateneu.
- Subvencions.
- Suport municipal.
- Patrocini o col·laboracions.
- Aportacions de socis.
- Taquilla compartida amb la companyia.
- Bar o altres ingressos complementaris, si formen part del model de l'entitat.



És important fer una previsió realista. Els ingressos no s'han de calcular pensant sempre que s'omplirà la sala. És millor treballar amb diferents escenaris: un de prudent, un de mitjà i un d'optimista.

Per exemple:

- Què passa si venem només el 30% de l'aforament?
- Què passa si en venem el 50%?
- Què passa si omplim la sala?

Aquesta previsió ajudarà a saber quin risc assumeix l'entitat i si l'activitat és viable.

També cal decidir si l'ateneu vol que totes les activitats siguin autosuficients o si accepta que algunes tinguin dèficit perquè aporten un valor cultural, social o comunitari. En aquest cas, és important que la decisió sigui conscient i compartida.

Per tant, caldria tenir clar:

- Quin pressupost anual podem destinar a programació.
- Quin cost màxim podem assumir per activitat.
- Quin mínim d'ingressos necessitem.
- Quin risc econòmic pot assumir l'entitat.
- Quines activitats poden tenir suport extern.
- Quines activitats han de ser sostenibles per taquilla.
- Quines activitats poden tenir un valor social encara que no siguin rendibles.

Una programació responsable no és la que no assumeix cap risc, sinó la que coneix el risc i el gestiona.

La diagnosi econòmica fixa tres magnituds: pressupost anual disponible, risc màxim per funció i tresoreria necessària. Una activitat pot ser culturalment pertinent i econòmicament deficitària, però el dèficit ha de ser previst, justificat i assumible.

Diagnosi de nous públics

La diagnosi també ha d'analitzar els públics. Programar sense conèixer el públic és una de les principals dificultats de moltes entitats. Cal saber qui ve, qui no ve i qui voldríem que vingués.

Els públics actuals són les persones que ja participen habitualment en les activitats de l'ateneu. Poden ser socis, veïns, famílies, gent gran, persones



vinculades a seccions, públic teatral habitual o persones que assisteixen a actes concrets.

Els públics potencials són les persones o els col·lectius que encara no hi participen gaire, però que podrien estar-hi interessats si la programació, la comunicació, els horaris, els preus o les activitats complementàries fossin adequats.

PODEN SER PÚBLICS POTENCIAIS:

- Joves.
- Famílies amb infants.
- Escoles i instituts.
- Nous veïns i veïnes.
- Entitats del municipi.
- Públic interessat en cultura professional.
- Públic interessat en cultura popular.
- Persones que no coneixen l'ateneu.
- Col·lectius amb dificultats d'accés a l'activitat cultural.

No cal fer grans estudis, però sí recollir informació de manera regular. Amb el temps, aquestes dades ajuden a veure quins formats funcionen més bé, quins horaris són més adequats, quins preus són assumibles i quins públics encara no s'estan assolint.

Algunes preguntes útils són:

- Qui ve actualment al teatre de l'ateneu?
- Qui ve només a determinades activitats?
- Qui no ve mai?
- Quins públics voldríem incorporar?
- Quines barreres poden tenir (preu, horari, desconeixement, hàbit, accessibilitat)?
- Com podem comunicar més bé a cada públic?
- Quines activitats poden ajudar a fidelitzar?
- Quines activitats poden obrir l'ateneu a persones noves?

Conèixer el públic no vol dir programar només allò que ja demana. També vol dir saber com acompanyar-lo cap a noves propostes.



4. OBJECTIUS I LÍNIA DE PROGRAMACIÓ DE CAPITOL

Objectius

Un cop feta la diagnosi inicial, cal definir els objectius de programació. Aquest pas és molt important perquè ajuda l'ateneu a saber cap a on vol anar i a prendre decisions amb més criteri.

Els objectius són els resultats que volem aconseguir amb la programació escènica. Poden tenir a veure amb la cultura, amb els públics, amb la comunitat, amb l'economia, amb l'educació o amb la consolidació de l'ateneu com a espai de referència.

Definir objectius no vol dir fer una llista de desitjos. Vol dir concretar què volem assolir i què podem fer realment amb els recursos que tenim. Per això, els objectius han de ser clars, realistes i útils per orientar la feina.

Abans de començar a programar, ens podem preguntar:

- Què volem aconseguir amb la programació escènica?
- Volem tenir més públic?
- Volem arribar a nous col·lectius?
- Volem donar suport a les companyies locals?
- Volem oferir teatre professional al municipi?
- Volem reforçar l'activitat amateur?
- Volem que l'ateneu sigui més visible?

- Volem millorar la viabilitat econòmica de les activitats?
- Volem crear una programació estable?

Les respostes a aquestes preguntes ajudaran a definir la línia de treball. No cal tenir molts objectius. És millor tenir-ne pocs, ben formulats i assumibles, que no pas voler-ho fer tot alhora.

OBJECTIUS CULTURALS

Els objectius culturals tenen a veure amb el tipus de proposta artística que l'ateneu vol oferir i amb el paper que vol tenir dins de la vida cultural del territori.

Un ateneu pot tenir com a objectiu cultural apropar les arts escèniques al municipi, oferir espectacles de qualitat, donar visibilitat a companyies professionals, donar suport a la creació local, recuperar la tradició teatral de l'entitat o introduir nous llenguatges escènics.

ALGUNS EXEMPLES D'OBJECTIUS CULTURALS PODRIEN SER:

- Oferir una programació escènica estable durant l'any.
- Garantir una oferta diversa de teatre, música, dansa o activitats familiars.
- Incorporar espectacles professionals de petit i mitjà format.
- Donar suport a companyies emergents o de proximitat.

- Reforçar la presència del teatre amateur de l'ateneu.
- Crear un cicle escènic vinculat a la identitat de l'entitat.
- Programar propostes que tractin temes d'interès social o cultural.
- Millorar la qualitat artística de les activitats que s'ofereixen.

Aquests objectius ajuden a evitar que la programació es decideixi només per oportunitat. Si tenim clar quin tipus de proposta cultural volem construir, serà més fàcil seleccionar espectacles, descartar els que no encaixen i explicar la programació al públic.

Per exemple, si l'objectiu cultural és consolidar una línia de teatre familiar, caldrà pensar en espectacles adequats, horaris, preus, comunicació específica i possibles col·laboracions amb escoles o famílies. Si l'objectiu és donar suport a la creació local, caldrà identificar companyies, grups o artistes del territori i pensar com incorporar-los a la programació.

PER TANT, ELS OBJECTIUS CULTURALS HAN DE RESPONDRE A UNA PREGUNTA BÀSICA:

- Quina proposta artística i cultural volem oferir des de l'ateneu?

OBJECTIUS SOCIALS I COMUNITARIS

Els objectius socials i comunitaris tenen a veure amb la funció de l'ateneu com a espai de trobada, participació i cohesió. La programació escènica pot ajudar a reforçar la vida comunitària, a vincular persones i entitats, i a fer que l'ateneu sigui més present en el municipi o barri.

No totes les activitats escèniques tenen el mateix impacte comunitari. Algunes poden tenir un valor especial perquè impliquen grups locals, perquè tracten temes propers, perquè generen participació o perquè creen relació entre persones que habitualment no coincideixen.

Alguns exemples d'**objectius socials i comunitaris** podrien ser:

- Fer de l'ateneu un espai de trobada al voltant de la cultura.
- Reforçar la relació amb les entitats del municipi.
- Donar espai a projectes comunitaris o participatius.
- Incorporar activitats vinculades a festes, memòria o tradicions locals.
- Fomentar la participació de persones sòcies i no sòcies.
- Obrir l'ateneu a nous col·lectius del barri o municipi.
- Crear activitats que facilitin el diàleg entre generacions.
- Utilitzar les arts escèniques per treballar temes socials.

En aquest cas, l'èxit d'una activitat no es mesura només pel nombre d'assistents. També cal valorar si ha generat participació, si ha creat vincles, si ha portat persones noves a l'ateneu o si ha reforçat la relació amb altres agents del territori.

Per exemple, una lectura dramatitzada feta amb persones del municipi pot no comportar una gran complexitat tècnica, però pot tenir un gran valor comunitari. Un espectacle professional amb col·loqui posterior pot obrir un debat necessari. Una mostra de

grups amateurs pot reforçar el sentiment de pertinença a l'entitat.

Per tant, els objectius socials i comunitaris han de respondre a aquesta pregunta:

- **Com volem que la programació escènica contribueixi a la vida comunitària de l'ateneu i del territori?**

OBJECTIUS ECONÒMICS

Els objectius econòmics són necessaris perquè qualsevol programació ha de ser viable. Això no vol dir que totes les activitats hagin de donar benefici, però sí que cal saber quin cost tenen, com es finançaran i quin risc pot assumir l'entitat.

Molts ateneus tenen pressupostos ajustats. Per això és important definir objectius econòmics realistes i adaptar la programació a la capacitat de l'entitat.

Alguns exemples d'objectius econòmics podrien ser:

- Mantenir la programació dins d'un pressupost anual determinat.
- Reduir el dèficit de les activitats escèniques.
- Augmentar els ingressos per venda d'entrades.
- Diversificar les fonts de finançament.
- Obtenir suport municipal o subvencions per a una part de la programació.
- Crear abonaments o descomptes per millorar la venda anticipada.
- Establir un límit màxim de risc per espectacle.
- Equilibrar activitats més populars amb altres de més risc cultural.

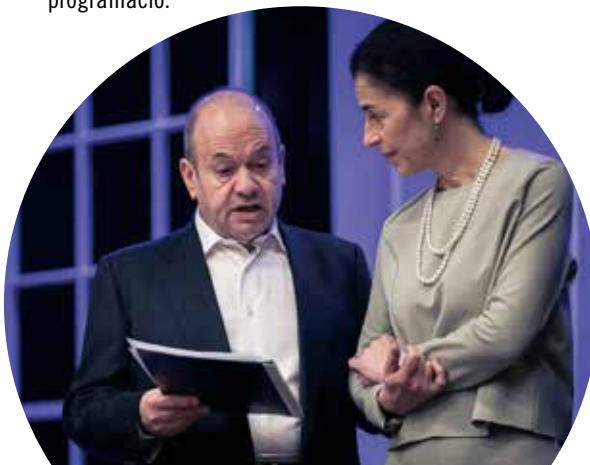
És important distingir entre viabilitat econòmica i rendibilitat econòmica. Una activitat pot no generar benefici directe, però pot ser viable si l'entitat ha previst com cobrir-ne el cost i si aporta un valor cultural o social clar.

Per exemple, un espectacle familiar pot ajudar a atreure nous públics, encara que la recaptació sigui ajustada. Una proposta de qualitat artística pot reforçar el prestigi de la programació, encara que no ompli la sala. Ara bé, aquestes decisions s'han de prendre amb informació econòmica i no només amb bona voluntat.

Per tant, abans de tancar una activitat, caldria preguntar-se:

- Quin cost total tindrà?
- Quins ingressos es poden preveure?
- Quin risc assumeix l'ateneu?
- Aquesta activitat, necessita suport extern?
- Forma part d'un equilibri global de temporada?
- Quin valor aporta si no és rendible econòmicament?

Els objectius econòmics han de servir per protegir l'entitat i garantir la continuïtat de la programació.



OBJECTIUS DE PÚBLICS

Els objectius de públics tenen a veure amb les persones a qui volem arribar. No n'hi ha prou de programar activitats. Cal pensar qui les rebrà, com les coneixerà, què pot motivar la decisió d'assistir-hi i com es pot fer que el públic torni a l'entitat.

Un ateneu pot tenir diferents públics: socis, persones del municipi, famílies, joves, gent gran, escoles, públic teatral habitual, persones vinculades a seccions, grups amateurs, entitats locals o públic que encara no coneix l'ateneu.

Alguns exemples d'objectius de públics podrien ser:

- Augmentar l'assistència mitjana als espectacles.
- Fidelitzar el públic habitual.
- Incorporar públic familiar.
- Arribar a públic jove.
- Fer créixer la participació de persones no sòcies.
- Millorar la relació amb escoles i instituts.
- Recuperar públic que havia deixat d'assistir a l'ateneu.
- Crear una base de dades de persones interessades en la programació.
- Millorar la venda anticipada.

Per definir aquests objectius, cal partir del coneixement real dels públics. Si no sabem qui ve actualment, serà difícil saber a qui volem arribar. Per això és recomanable recollir dades senzilles: assistència, edats aproximades, canals pels quals s'han assabentat de l'activitat, tipus d'entrada, valoració posterior o repetició d'assistència.

També és important entendre que cada públic pot necessitar una estratègia diferent. No donarem a conèixer de la mateixa manera un espectacle familiar que una obra contemporània, una mostra amateur o un concert. Tampoc no funcionaran sempre els mateixos horaris, preus o canals de difusió.

Per tant, els objectius de públics han de respondre a aquestes preguntes:

- A qui arriba actualment la programació?
- A qui volem arribar?
- Quines barreres poden tenir aquests públics?
- Quins canals de comunicació són més adequats?
- Com podem fer que tornin?
- Com podem convertir una assistència puntual en una relació més continuada amb l'ateneu?

Criteris de selecció

El més important és que els criteris siguin compartits i coneguts per les persones que participen en la programació.

- Quina mena d'espectacles volem programar?
- Quins valors culturals volem transmetre?
- Quin nivell de qualitat volem garantir?
- Quin públic volem tenir en compte?
- Quins formats encaixen millor amb el nostre espai?
- Quin marge tenim per assumir propostes de risc?
- Com podem donar suport a la creació local?

- Com garantim una programació diversa i inclusiva?

Els criteris artístics i culturals no han de limitar la programació, sinó que han de contribuir a fer que tinguin més sentit.

Cada ateneu té una identitat pròpia. Aquesta identitat ve marcada per la seva història, pels seus valors, pels seus socis, per les activitats que ha impulsat, pel seu espai i per la relació que manté amb el municipi o barri.

La programació escènica hauria de dialogar amb aquesta identitat. Això no vol dir repetir sempre el mateix, sinó fer créixer l'entitat a partir d'un punt de partida reconeixible.

Un ateneu amb tradició teatral pot voler reforçar aquesta línia amb espectacles professionals, amateurs i formatius. Un ateneu amb forta presència musical pot incorporar música escènica, cabaret o espectacles híbrids. Una entitat amb vocació comunitària pot prioritzar projectes participatius, propostes locals o activitats vinculades a qüestions socials.

Per valorar la coherència de les activitats amb la identitat de l'ateneu, podem preguntar-nos:

- Aquesta proposta, encaixa amb els valors de l'entitat?
- Té sentit dins de la trajectòria cultural de l'ateneu?
- Ajuda a reforçar una línia pròpia de programació?
- Pot ser reconeguda pel públic com una activitat pròpia de l'ateneu?
- Ens ajuda a evolucionar sense perdre la nostra identitat?
- És coherent amb el paper que volem tenir al territori?

Coherència no vol dir uniformitat. Una programació pot ser diversa i, alhora, tenir una línia clara. El que cal evitar és que les activitats semblin desconnectades les unes de les altres o que l'ateneu programi propostes que no pot explicar ni defensar.

També és important no confondre identitat amb immobilitat. **La identitat d'un ateneu pot créixer i transformar-se.** De fet, una bona programació pot ajudar a actualitzar la imatge de l'entitat, atreure nous públics i obrir nous camins culturals.



5. CERCA I SELECCIÓ D'ESPECTACLESS

Fonts

La cerca ha de combinar visionament i informació sectorial. Són útils les fires i els festivals professionals, els catàlegs públics, les xarxes d'equipaments, les associacions, els distribuïdors, les recomanacions d'altres programadors i la relació directa amb companyies. Els tràilers serveixen per detectar propostes, però la decisió hauria de basar-se en una funció en directe o en un vídeo complet sempre que sigui possible.

Dossiers de les companyies

- Sinopsi, equip artístic i trajectòria.
- Durada, idioma, edat recomanada i advertiments de contingut.
- Vídeo complet i materials promocionals.
- Fitxa tècnica i necessitats de personal.
- Fitxa d'hospitalitat: desplaçaments, dietes, allotjament i camerinos.
- Caixet, impostos, drets, condicions de pagament i possibles fórmules.
- Calendari disponible i contacte de producció o distribució.

Visionament

El visionament ha d'observar la qualitat global i també el comportament real de l'espectacle: ritme, durada, relació amb el públic, complexitat del muntatge, requeriments no evidents i coherència entre dossier i resultat. Després de veure'l, convé registrar-ne una valoració breu abans que la memòria es dilueixi.

Riscos

El risc pot ser artístic, de públic, tècnic, econòmic o reputacional. No s'ha d'eliminar, sinó que s'ha d'identificar i decidir com es compensa: reducció de caixet, mediació, segmentació de públics, reforç de comunicació, adaptació tècnica, patrocini o equilibri amb altres títols de la temporada.

Què és la XTAC?

La Xarxa de Teatres d'Ateneus de Catalunya, impulsada per la Federació d'Ateneus de Catalunya l'any 2015, és una xarxa de cooperació creada per donar suport als ateneus en la gestió i dinamització dels seus espais escènics. Amb la voluntat de reforçar l'activitat teatral dels ateneus d'arreu del territori, la XTAC acompanya els equips programadors i fomenta el treball en xarxa, l'intercanvi d'experiències i la col·laboració entre les entitats que en formen part.

A més, també posa a disposició dels ateneus, diferents recursos per facilitar la programació i impulsar una oferta cultural estable, diversa i de qualitat. Entre els principals serveis hi destaquen:

- **La Producció FAC**, una coproducció pròpia que gira anualment pels teatres de la xarxa.
- **La Programació Coordinada**, que ofereix una selecció d'espectacles de diferents disciplines en condicions avantatjoses per als ateneus.
- **El programa de Residències Artístiques** que afavoreix la connexió entre companyies professionals i ateneus.

A més, la XTAC ofereix assessorament i acompanyament als equips programadors, promou espais de formació i d'intercanvi entre professionals, facilita avantatges econòmics en la contractació d'espectacles i posa a l'abast dels ateneus un ampli catàleg de propostes artístiques per enriquir la seva programació. Tot plegat, amb l'objectiu de

consolidar els teatres dels ateneus com a espais culturals de referència i apropar les arts escèniques de qualitat a tots els racons del país.

Codi QR al catàleg d'espectacles de la XTAC:



Calàleg de La Roda

El Catàleg d'activitats de La Roda és una eina pensada per facilitar als ateneus la programació d'espectacles familiars de qualitat. Impulsat per la Fundació La Roda, entitat que treballa per fomentar la transformació social i la cohesió comunitària a través de la cultura, el catàleg reuneix una àmplia oferta d'espectacles i activitats adreçades a infants i famílies. Hi trobareu teatre, música, circ, màgia, titelles, animació, contacontes, tallers i moltes altres disciplines, amb l'objectiu d'oferir als equips programadors un ampli ventall d'activitats per adaptar la programació a les necessitats de cada ateneu i del seu públic.

Codi QR al catàleg d'espectacles de La Roda:



6. VIABILITAT TÈCNICA

Viabilitat tècnica

La viabilitat es comprova comparant la fitxa tècnica de la companyia amb la fitxa real de la sala. La resposta no ha de ser només “sí” o “no”: cal llistar adaptacions, material de lloguer, personal addicional, temps i cost. Qualsevol canvi s'ha d'acordar per escrit.

Aspectes crítics

- Dimensions útils, alçada, accessos i resistència dels elements.
- Potència elèctrica, circuits, so, il·luminació i control.
- Foscor, acústica, visibilitat i distància amb el públic.

- Temps de muntatge, proves, desmuntatge i restitució de sala.
- Càrrega, aparcament, camerinos, aigua, climatització i lavabos.
- Personal qualificat, equips de protecció i coordinació preventiva.
- Accessibilitat de públic, artistes i informació.

S'ha de descartar una proposta quan l'adaptació compromet la seguretat, altera de manera substancial l'obra sense acord, supera el llindar de risc econòmic, exigeix un personal inexistent o no permet complir els temps de muntatge. Renunciar a temps és més professional que improvisar el dia de la funció.



7. CONTRACTACIÓ I RELACIÓ AMB LES COMPANYIES

Negociació

La negociació ha de partir del cost total, no només del caixet. Cal confirmar impostos, transport, dietes, personal, material, drets d'autor, horaris, exclusivitats territorials i condicions de cancel·lació. Les converses preliminars s'han de convertir en un document contractual coherent.

Fórmules habituals

- **Caixet fix:** l'ateneu paga l'import acordat i assumeix el risc de taquilla.
- **Taquilla:** la remuneració depèn totalment dels ingressos, amb criteris de liquidació definits.
- **Mínim garantit:** la companyia rep un mínim i, si la taquilla supera el llindar, s'aplica el repartiment acordat.
- **Fórmula mixta:** part fixa i part variable segons ingressos o ocupació.

No hi ha una fórmula universalment millor. La decisió depèn del potencial de venda, la capacitat de risc, el poder de negociació i l'interès estratègic de la proposta.

Contingut contractual mínim

- Identificació de les parts i capacitat de representació.
- Objecte, títol, data, hora, lloc, durada i nombre de funcions.
- Preu, impostos, facturació, forma i termini de pagament.
- Obligacions artístiques, tècniques, de sala i de comunicació.
- Desplaçaments, allotjament, dietes, càrrega i personal.
- Drets d'autor, permisos i ús de materials promocionals.
- Responsabilitats, assegurances, força major i cancel·lació.
- Protecció de dades, confidencialitat i jurisdicció, si escau.

Drets d'autor

Abans de la funció s'ha de confirmar qui tramita les autoritzacions i qui assumeix els drets corresponents. Les condicions depenen del repertori, del tipus d'obra, dels ingressos i dels acords aplicables. Cal consultar l'entitat de gestió o els titulars dels drets i conservar autoritzacions, liquidacions i justificants.

Arxiu

Cada funció ha de tenir un expedient únic: proposta, dossier, vídeo o referència de visionament, fitxes, pressupost, aprovació, contracte, assegurances, factures, liquidació, dades de venda, incidències i avaluació.



8. PRESSUPOST I VIABILITAT ECONÒMICA

Cost total

El cost real suma caixet, impostos no recuperables, drets, transport, allotjament, dietes, lloguers, personal tècnic, càrrega, sala, comunicació, venda, neteja, assegurances i altres costos interns. Els recursos propis també tenen valor, encara que no generin una factura específica.

Ingressos

Els ingressos poden provenir de taquilla, aportació pròpia, subvencions, convenis, patrocinis, aportacions de socis, cessions o serveis complementaris. No s'han de comptabilitzar ajuts incerts com si estiguessin concedits.

Escenaris

Per a cada funció s'han de calcular almenys tres escenaris: un de prudent, un de probable i un d'òptim. L'escenari prudent ha de reflectir una ocupació baixa però plausible; el probable, el comportament històric ajustat a la proposta, i l'òptim, el màxim realista, que no necessàriament ha de correspondre al 100% de l'aforament.

Punt d'equilibri

El punt d'equilibri en entrades es calcula dividint els costos que ha de cobrir la taquilla entre l'ingrés net mitjà per entrada. Si el resultat supera l'aforament disponible, la funció necessita altres ingressos, una reducció de costos o una justificació explícita del dèficit.

Pressupost de temporada

La temporada s'ha d'analitzar globalment. Una proposta de més capacitat de convocatòria pot compensar una obra

9. CONSTRUCCIÓ DE LA TEMPORADA

Equilibri

Un cop definits els objectius, els criteris artístics i les tipologies d'activitats que es volen programar, cal ordenar-ho en el temps. Aquest pas és fonamental, perquè una bona programació no depèn només de quins espectacles es trien, sinó també de quan es fan, amb quina freqüència, amb quins recursos i com es comuniquen.

Construir una temporada o un cicle vol dir posar calendari a la programació. És a dir, decidir quines activitats es faran durant un període concret i com es relacionaran les unes amb les altres.

No tots els ateneus han de tenir una temporada estable. Alguns poden programar durant tot l'any i d'altres, per trimestres, per cicles temàtics, per dates assenyalades o de manera puntual. El més important és que el calendari sigui realista i que l'entitat el pugui assumir.

- Quants espectacles o activitats podem programar durant l'any?
- Amb quina periodicitat podem sostenir la programació?
- Quins mesos són més adequats?
- Quines dates ja estan ocupades per activitats pròpies de l'ateneu?
- Quins períodes són bons per arribar al públic?

- Quines activitats necessiten més temps de comunicació?
- Quines propostes demanen més preparació tècnica?
- Com podem evitar solapaments amb altres actes del municipi?

Una temporada ben pensada ajuda a donar continuïtat a la programació, facilita la comunicació, permet treballar més bé els públics i evita la improvisació. També ajuda a negociar més bé amb companyies, administrar el pressupost i coordinar les persones implicades.

PROGRAMACIÓ ANUAL, TRIMESTRAL O PER CICLES

Cada ateneu ha de decidir quin model de programació s'adapta més bé a la seva realitat. No és el mateix una entitat que pot oferir espectacles cada mes que una altra que només pot assumir tres o quatre activitats l'any.

Podem distingir diversos models:

■ PROGRAMACIÓ ANUAL:

És aquella que es planifica per a tot l'any o per a una temporada llarga. Permet tenir una visió global, repartir més bé el pressupost i comunicar la programació com una proposta estable.

■ PROGRAMACIÓ TRIMESTRAL:

És útil per a entitats que prefereixen treballar amb períodes més curts. Permet adaptar-se als recursos disponibles i corregir decisions a mesura que avança l'any.

■ PROGRAMACIÓ PER CICLES:

Agrupa diverses activitats al voltant d'un tema, un públic o un format. Per exemple, un cicle de teatre familiar, un cicle de teatre amateur, un cicle de memòria històrica, un cicle de dones creadores o un cicle de petit format.

■ PROGRAMACIÓ PUNTUAL:

És adequada per a ateneus que programen en dates concretes: festa major, aniversari de l'entitat, Nadal, Sant Jordi, final de curs, celebracions locals o activitats especials.

Tots aquests models són vàlids. La clau és que responguin a una decisió pensada i no només a la disponibilitat d'espectacles.

CALENDARI I RITME DE PROGRAMACIÓ

El calendari és una de les eines bàsiques de la programació. Permet veure de manera clara quan es faran les activitats, quins espais s'utilitzaran, quins períodes queden lliures i quines tasques caldrà preparar.

El ritme de programació ha de ser assumible.

Programar massa pot generar cansament, dificultats de comunicació i poca resposta del públic. Programar massa poc pot dificultar la fidelització i fer que l'activitat escènica no sigui percebuda com una línia estable de l'ateneu.

Per això cal trobar un equilibri.

Algunes possibilitats són:

- Un espectacle mensual.
- Un espectacle cada dos mesos.
- Un cicle trimestral.
- Una programació intensiva durant un cap de setmana.
- Una temporada concentrada a la tardor i la primavera.
- Activitats familiars un diumenge al mes.
- Mostres amateurs en períodes concrets.

El ritme dependrà de la realitat de cada entitat. També dependrà dels hàbits del públic. En alguns municipis pot funcionar molt bé una activitat mensual. En altres, pot ser millor concentrar esforços en pocs moments de l'any i comunicar-los molt bé.

A l'hora de construir el calendari, cal tenir present:

- Festius i ponts.
- Festes locals.
- Activitats pròpies de l'ateneu.
- Disponibilitat de companyies.
- Temps de muntatge i desmuntatge.
- Temps de comunicació.
- Altres activitats culturals del municipi.
- Possibles períodes de baixa assistència.
- Capacitat de treball de l'equip.

És recomanable treballar amb un calendari visible per a totes les persones implicades. Pot ser una graella anual, trimestral o mensual. L'important és que permeti veure no només la data de la funció, sinó també les tasques prèvies i posteriors.

Per exemple, per a cada activitat es pot indicar:

- Data de la funció.
- Data límit per tancar contractació.
- Data de recepció de materials de comunicació.
- Inici de la campanya de difusió.
- Dia de muntatge.
- Hora d'arribada de la companyia.
- Persona responsable.
- Data d'avaluació posterior.

Aquest calendari ajudarà a evitar presses d'última hora i millorarà la coordinació interna.

EQUILIBRI ENTRE PROPOSTES POPULARS I PROPOSTES DE RISC

Una temporada o cicle hauria de buscar un equilibri entre propostes de més capacitat de convocatòria i propostes de més risc artístic, cultural o de públic.

Les propostes populars poden ajudar a omplir la sala, generar ingressos, atreure públic ampli i donar visibilitat a l'ateneu. Les propostes de risc poden ajudar a obrir nous llenguatges, donar suport a creadors emergents, tractar temes menys habituals i fer créixer culturalment la programació.

Cap de les dues línies no és millor que l'altra. El que cal és saber quin paper té cadascuna dins del conjunt.



Una programació equilibrada pot incloure:

- Espectacles amb bona capacitat de públic.
- Propostes professionals de qualitat.
- Activitats familiars accessibles.
- Espectacles de companyies locals.
- Propostes emergents.
- Activitats comunitàries.
- Obres amb temes socials o culturals rellevants.
- Formats més innovadors o menys coneguts.

Per exemple, si un ateneu programa quatre espectacles en un trimestre, pot combinar una proposta familiar, una obra professional de públic ampli, una activitat amateur local i una proposta més singular amb col·loqui posterior.

Aquesta combinació permet diversificar públics i repartir riscos.

Cal tenir en compte que les propostes de risc necessiten més acompanyament. No n'hi ha prou d'anunciar-les. Sovint cal explicar-les més bé, buscar públics específics, treballar amb entitats interessades o fer activitats complementàries.

Una programació coherent no ha de renunciar al risc, però l'ha de gestionar. Tampoc no ha de renunciar a les propostes populars, però les ha d'integrar dins d'una línia cultural amb sentit



10. PÚBLICS, COMUNICACIÓ I VENDA

Segmentació

No existeix “el públic” en singular. Cada proposta necessita identificar-ne un segment principal i un de secundari i determinar els prescriptors que poden activar la demanda. Cal definir motivació, barrera, missatge, canal i acció per a cadascuna.

Política de preus

El preu ha de combinar accessibilitat, posicionament i sostenibilitat. Abonaments, paquets, descomptes per a socis, joves, famílies o grups poden ser útils si són simples d'entendre i no redueixen l'ingrés mitjà sense un objectiu clar.

Venda anticipada

Obrir la venda amb temps millora la previsió i permet adaptar la campanya. El seguiment setmanal ha d'observar ritme de venda, origen, tarifes i resposta als continguts. Si les vendes són baixes, cal activar accions específiques, no només repetir el mateix anunci.

Pla de comunicació

- Argument central de l'espectacle i motiu per veure'l en aquell ateneu.
- Calendari de llançament, recordatoris i darreres places.
- Web i sistema de venda amb informació completa.
- Base de dades segmentada i consentiments adequats.
- Xarxes socials amb contingut adaptat, no només cartells.
- Premsa i mitjans locals.
- Prescripció d'entitats, escoles, seccions i comerç de proximitat.
- Materials accessibles i informació pràctica.

Mediació i fidelització

Col·loquis, presentacions, tallers, clubs de lectura, trobades amb artistes o materials previs poden facilitar l'entrada a propostes menys conegudes. La fidelització es construeix amb qualitat, regularitat, atenció, informació rellevant i una relació posterior a la compra.

11. PRODUCCIÓ I DIA DE LA FUNCIO

Full de ruta

El full de ruta reuneix contactes, horaris, accessos, personal, tasques, necessitats, àpats, proves, obertura de portes, funció, desmuntatge i emergències. S'ha de compartir amb totes les persones responsables i s'ha d'actualitzar si hi ha canvis.

Acollida

La companyia ha de trobar una persona interlocutora, accessos preparats, camerinos nets, informació sobre l'espai, horaris realistes i les condicions pactades. Una bona acollida millora la funció i la reputació professional de l'ateneu.

Públic i sala

Abans d'obrir portes cal comprovar evacuació, il·luminació, climatització, senyalització, accessibilitat, reserves, incidències de venda i repartiment de funcions. El personal de sala ha de saber a qui recórrer i com actuar davant d'una emergència o una necessitat d'accessibilitat.

Tancament

Després de la funció s'han de tancar taquilla, liquidació, devolucions, incidències, material, factures i documentació. La reunió de cinc minuts amb la companyia i l'equip permet registrar informació que d'una altra manera es perdria

12. AVALUACIÓ I MILLORA

Indicadors

- Assistència, aforament disponible i percentatge d'ocupació.
- Ingressos bruts, ingressos nets, preu mitjà i venda anticipada.
- Cost total, resultat, cost per espectador i desviació pressupostària.
- Públic nou, repetició, segment, procedència i canal de venda.
- Abast i conversió de les accions de comunicació.
- Valoració artística, tècnica, organitzativa i d'acollida.
- Col·laboracions, mediació i retorn comunitari.
- Incidències i millores necessàries.

Interpretar, no només comptar

Una ocupació alta no garanteix coherència artística, i una ocupació baixa no invalida automàticament una proposta. L'avaluació ha de relacionar el resultat amb l'objectiu: desenvolupament de públics, risc artístic, retorn social, sostenibilitat o posicionament.

Informe de temporada

L'informe final ha de resumir objectius, programació, públics, economia, comunicació, incidències i decisions. La seva funció és millorar la temporada següent i facilitar la rendició de comptes davant de la junta, els socis i els finançadors.

13. EINES I MODELS PRÀCTICS

FITXA DE DIAGNOSI

Àmbit	Dada o pregunta	Resposta	Acció
Entitat	Missió i objectius culturals		
Governança	Qui aprova, programa i produeix?		
Sala	Aforament, escenari, accessos i llicències		
Tècnica	Material, estat i personal operador		
Equip	Funcions, disponibilitat i externalitzacions		
Públics	Dades disponibles, segments i barreres		
Economia	Pressupost, tresoreria i risc màxim		
Territori	Oferta, calendari, aliances i competència		

FITXA TÈCNICA BÀSICA DE SALA

Camp	Informació
Escenari	Amplada, fondària, alçada, boca, terra, càrrega
Sala	Aforament autoritzat, visibilitat, acústica, foscor
Accessos	Públic, artistes, càrrega, aparcament, ascensor
Il·luminació	Taula, circuits, potència, focus, cablejat
So	Taula, PA, monitors, microfonia, connexions
Audiovisual	Projector, pantalla, control, senyal
Camerinos	Nombre, capacitat, dutxa, lavabos, miralls
Personal	Tècnics disponibles i horaris
Muntatge	Franges, limitacions, assajos i desmuntatge
Accessibilitat	Itineraris, places, lavabos, comunicació

FITXA DE VALORACIÓ D'UN ESPECTACLE

Criteri	Pes	Puntuació 1-5	Observacions
Qualitat i interès artístic	25%		
Encaix amb la línia	15%		
Públics i territori	15%		
Viabilitat tècnica	15%		
Viabilitat econòmica	15%		
Fiabilitat professional	10%		
Diversitat i retorn	5%		

PRESSUPOST PER ACTIVITAT

Concepte	Previst	Real	Desviació
Caixet i impostos			
Transport, dietes i allotjament			
Drets d'autor			
Tècnica i personal			
Comunicació i venda			
Sala, neteja i assegurances			
Altres costos			
TOTAL COSTOS			
Taquilla neta			
Ajuts i aportacions			
Altres ingressos			
RESULTAT			

PUNT D'EQUILIBRI

Fórmula: entrades necessàries = costos que ha de cobrir la taquilla ÷ ingrés net mitjà per entrada.

Dada	Import
Costos totals imputables	
Ingressos no procedents de taquilla	
Costos a cobrir amb taquilla	
Ingrés net mitjà per entrada	
Entrades necessàries	
Aforament disponible	
Ocupació d'equilibri	

CALENDARI DE TEMPORADA

Espectacle	Data	Objectiu	Públic	Cost	Obertura venda	Responsable

LLISTA CONTRACTUAL

- Parts i representants identificats.
- Data, lloc, hora, nombre de funcions i durada.
- Preu, impostos, factura i pagament.
- Fitxes tècnica i d'hospitalitat annexades.
- Personal, material, muntatge i desmuntatge.
- Desplaçament, dietes i allotjament.
- Drets, permisos i promoció.
- Cancel·lació, força major, responsabilitats i assegurances.
- Signatures abans de fer pública la funció.

LLISTA DEL DIA DE LA FUNCIO

- Contracte, contactes i full de ruta disponibles.
- Sala, sortides, accessibilitat i climatització comprovades.
- Taquilla, reserves, datàfon i incidències preparats.
- Camerinos, aigua i hospitalitat preparats.
- Material, personal i horaris confirmats.
- Brífing de sala i emergències realitzat.
- Autoritzacions, drets i documentació controlats.
- Liquidació, factures i avaluació previstes.

FULL DE CONTACTE AMB COMPANYIES

Camp	Informació
Companyia/productora/distribuidora	
Persona de contacte i telèfon	
Adreça electrònica	
Títol i durada	
Disponibilitat	
Caixet i condicions	
Fitxa tècnica rebuda	Sí / No
Vídeo complet visionat	Sí / No
Observacions i acords	

FULL DE PRODUCCIÓ

Hora	Acció	Responsable	Necessitats/observacions
	Arribada i accés		
	Càrrega i muntatge		
	Proves tècniques		
	Pausa/àpat		
	Obertura de taquilla		
	Obertura de portes		
	Funció		
	Desmuntatge		
	Sortida i tancament		

FITXA D'AVALUACIÓ

Àmbit	Indicador/resultat	Valoració	Millora
Artístic			
Tècnic			
Públics			
Comunicació i venda			
Econòmic			
Acollida i producció			
Retorn comunitari			
Incidències			

QUADRE D'INDICADORS

Indicador	Fórmula o font	Objectiu	Resultat
Ocupació	Assistents / aforament disponible		
Preu mitjà	Ingressos de taquilla / entrades pagades		
Cost per espectador	Cost total / assistents		
Resultat per funció	Ingressos totals / costos totals		
Venda anticipada	Entrades venudes abans del dia / total		
Públic nou	Nous compradors / compradors identificats		
Repetició	Compradors recurrents / compradors identificats		
Conversió de campanya	Compres atribuïdes / respostes o clics		

14. CONCLUSIONS

Programar teatre professional en un ateneu consisteix a convertir una voluntat cultural en un sistema de decisions. La qualitat artística és essencial, però necessita diagnosi, pressupost, tècnica, contractació, comunicació, acollida i avaluació. La professionalització no obliga a créixer indefinidament: obliga a saber què es pot assumir i a complir allò que s'ha acordat.

Els ateneus tenen una posició singular per connectar sector professional, cultura de proximitat i vida associativa. Aquesta fortalesa es consolida amb continuïtat, criteri, dades i relacions de confiança amb públics i companyies.

Col·laboren



**Generalitat
de Catalunya**



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Barcelona 

Edita



**Federació d'Ateneus
de Catalunya**

Carrer de la Sèquia, 9-11
08003 Barcelona
Tel. 93 268 81 30
ateneus@ateneus.cat
www.ateneus.cat



@federacioateneus



@AteneusCat



AteneusCatalunya