

Gonzalo Halty
Facundo de Almeida

GESTIÓN DE LOS GRANDES TEATROS IBEROAMERICANOS

A gestão dos grandes teatros da Iberoamérica



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana



Mondiacult 2022
México



SODRE

ola

ÓPERA
LATINOAMÉRICA



GESTIÓN DE LOS GRANDES TEATROS IBEROAMERICANOS

A gestão dos grandes teatros da Iberoamérica

con el apoyo de:





	PRÓLOGO		ARGENTINA
06	Unesco	20	Teatro del Bicentenario de San Juan
08	Segib	38	Teatro Colón de Buenos Aires
10	Sodre		
12	OLA		BRASIL
14	De los Compiladores	56	Teatro Amazonas
		76	Theatro Municipal de São Paulo
			CHILE
		90	Teatro Municipal de Santiago
			COLOMBIA
		106	Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Bogotá
			ECUADOR
		124	Teatro Sánchez Aguilar de Guayaquil
			ESPAÑA
		138	Teatro El Liceu de Barcelona
		150	Teatro Real de Madrid
			MÉXICO
		168	Palacio de Bellas Artes
			PERÚ
		182	Teatro Nacional de Perú
			PORTUGAL
		194	Teatro Nacional de São Carlos de Lisboa
			URUGUAY
		206	Teatro Solís
		218	Auditorio Nacional Adela Reta del Sodre
		241	Créditos y agradecimientos

UNESCO

Los teatros son espacios esenciales para promover la diversidad de las expresiones culturales. Son verdaderos laboratorios culturales que fomentan la creatividad, el intercambio de ideas y la preservación de nuestras identidades. En ellos se crean y presentan obras y espectáculos que despiertan emociones, suscitan la reflexión y nos invitan a explorar nuevas perspectivas.

Sin embargo, en el contexto actual marcado por la globalización y la transición al universo digital, así como la pandemia del COVID-19, que ha afectado gravemente los escenarios culturales, los teatros deben adaptarse creando nuevas prácticas y modelos de negocio innovadores.

Por ello, esta publicación, que recoge las experiencias exitosas de gestión de algunos de los principales teatros de Iberoamérica, es más oportuna que nunca. Responde, además, a las solicitudes expresadas por la comunidad internacional en materia de desarrollo y aplicación de políticas culturales.

En efecto, cabe destacar que la Convención de la UNESCO de 2005 sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales alienta la cooperación internacional a través, entre otros mecanismos, del intercambio de información y experiencias que faciliten la promoción y difusión de los bienes y servicios culturales. Por su parte, la

UNESCO

Os teatros são espaços essenciais para promover a diversidade de expressões culturais. São verdadeiros laboratórios culturais que estimulam a criatividade, a troca de ideias e a preservação de nossas identidades. Criam e apresentam obras e espetáculos que despertam emoções, provocam a reflexão e nos convidam a explorar novas perspectivas. No entanto, no atual contexto marcado pela globalização e transição para o universo digital, bem como pela pandemia de COVID-19, que afetou fortemente os espaços culturais, os teatros devem adaptar-se criando novas práticas e modelos de negócio inovadores.

Por isso, esta publicação, que reúne as bem-sucedidas experiências de gestão de alguns dos principais teatros da Iberoamérica, é mais oportuna do que nunca. Além disso, responde às solicitações expressas pela comunidade internacional em relação ao desenvolvimento e aplicação de políticas culturais.

De fato, cabe destacar que a Convenção da UNESCO de 2005 sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais incentiva a cooperação internacional por meio, entre outros mecanismos, do intercâmbio de informações e experiências que facilitem a promoção e divulgação de bens e serviços culturais. Por sua parte,

Declaración MONDIACULT 2022 hace un llamado para reforzar y adaptar las políticas culturales a los retos contemporáneos, en particular mediante el intercambio de buenas prácticas.

Agradecemos este esfuerzo conjunto, desarrollado por el Auditorio Nacional Adela Reta del SODRE (Uruguay), la Ópera Latinoamericana (OLA) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), para la elaboración de esta publicación. Estamos convencidos de que se convertirá en una valiosa herramienta de referencia para los profesionales y los amantes del teatro y contribuirá a promover la diversidad cultural, así como a avanzar hacia una sociedad más inclusiva y diversa.

Ernesto Ottone R.

a Declaração MONDIACULT 2022 apela ao reforço e adaptação das políticas culturais aos desafios contemporâneos, em particular através do intercâmbio de boas práticas.

Agradecemos este esforço conjunto, desenvolvido pelo Auditório Nacional Adela Reta do SODRE (Uruguai), a Ópera Latinoamérica (OLA) e a Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB), para a elaboração desta publicação. Estamos convencidos de que se tornará uma valiosa ferramenta de referência para profissionais e amantes do teatro e contribuirá para promover a diversidade cultural, bem como avançar para uma sociedade mais inclusiva e diversa.

Ernesto Ottone R.

SEGIB

Desde el Espacio Cultural de la Secretaría General Iberoamericana nos complace ser parte de esta muestra, original y sin precedentes, que hemos llamado Gestión de los Grandes Teatros Iberoamericanos. Iberoamérica es sinónimo de Cultura y Cultura es sinónimo de Iberoamérica.

La Cultura es un principio transversal que nos define como comunidad iberoamericana y nos une en una diversidad de rasgos infinitos que se expresa de diversas formas y contextos, y que repercute en el desarrollo social, económico y hasta ambiental de nuestras comunidades. Como se afirma en la Carta Cultural Iberoamericana, el ejercicio de la cultura -entendido como una dimensión de la ciudadanía- es un elemento básico para la cohesión e inclusión social, que genera, al mismo tiempo, confianza y autoestima, no solo a los individuos, sino también a las comunidades y naciones a las que pertenecen.

En ese contexto, los grandes teatros son indudables actores protagónicos del sector cultural formal de nuestros países, con un rol clave en la construcción de vínculos y encuentros a nivel escénico dentro y entre los países de la región. A su vez, son instituciones que promueven y facilitan el diálogo entre artistas y espectadores, como parte de un sistema de interacción que contribuye a la generación de valores e identidad.

Conocer los modelos de gestión de los grandes teatros de Iberoamérica tal y como se presenta en esta oportunidad, no solo es un acontecimiento único, sino que es inédito. Hasta el momento nunca se había logrado una publicación de estas características coordinada de manera interinstitucional que hiciera un aporte semejante a las personas vinculadas a la gestión cultural desde una fundamentación basada en la experiencia y con un fuerte respaldo teórico.

Los teatros aquí representados son instituciones de altísimo prestigio nacional, regional e internacional que son

SEGIB

Desde o Espaço Cultural da Secretaria-Geral Ibero-Americana temos o prazer de fazer parte desta mostra original e sem precedentes, que denominamos Gestão dos Grandes Teatros Ibero-americanos. Iberoamérica é sinônimo de Cultura e Cultura é sinônimo da Iberoamérica.

A Cultura é um princípio transversal que nos define como comunidade ibero-americana e nos une em uma diversidade de infinitos traços que se expressam de diversas formas e contextos, e que afetam o desenvolvimento social, econômico e até ambiental de nossas comunidades. Conforme afirma a Carta Cultural Ibero-Americana, o exercício da cultura -entendida como uma dimensão da cidadania- é um elemento básico para a coesão e inclusão social, que gera, ao mesmo tempo, confiança e auto-estima, não apenas para os indivíduos mas também às comunidades e nações a que pertencem.

Nesse contexto, os grandes teatros são, sem dúvida, protagonistas do setor cultural formal de nossos países, com um papel fundamental na construção de vínculos e encontros em nível de palco dentro e entre os países da região. Por sua vez, são instituições que promovem e facilitam o diálogo entre artistas e espectadores, como parte de um sistema de interação que contribui para a geração de valores e identidade.

Conhecer os modelos de gestão dos grandes teatros da Iberoamérica como se apresenta nesta ocasião, não é apenas um fato único, mas inédito. Até agora, nunca se conseguiu uma publicação com estas características coordenada de maneira interinstitucional que desse um contributo semelhante às pessoas ligadas à gestão cultural a partir de uma justificação baseada na experiência e com forte suporte teórico.

Os teatros aqui representados são instituições do maior prestígio nacional, regional e internacional, reconhecidos pelo seu conteúdo cultural, bem como pelos seus emblemáticos e majestosos edifícios.

reconocidos por sus contenidos culturales como por sus edificios emblemáticos y majestuosos.

Millones de personas asisten anualmente a las prestigiosas salas participantes que se describen en este documento. A partir de ahora también los reconoceremos por sus modelos de gestión. Aquí se presentan al mundo desde otro lugar, abriendo sus puertas desde el punto de vista de la gestión cultural, mostrando generosamente detalles de cómo gestionan y organizan la realización de las más sofisticadas producciones y actividades de primer nivel.

La combinación de esfuerzos junto con la UNESCO, el Auditorio Nacional del SODRE de Uruguay y Ópera Latinoamérica (OLA) hacen de este emprendimiento una muestra de los buenos frutos que da la cooperación dentro del Espacio Cultural Iberoamericano.

Tenemos la convicción de que este insumo será de provecho para el sector cultural en particular y la ciudadanía en general. Es importante fortalecer los lazos de colaboración existentes entre las diversas entidades iberoamericanas que trabajan junto con los actores culturales en cada país, de forma de aprovechar y potenciar las oportunidades que representa la cooperación en la región. Este libro es una muestra de ello.

Espacio Cultural Iberoamericano
Secretaría General Iberoamericana

Milhões de pessoas frequentam anualmente as prestigiosas salas participantes descritas neste documento. A partir de agora vamos reconhecê-los também pelos seus modelos de gestão. Aqui se apresentam ao mundo desde outro lugar, abrindo suas portas do ponto de vista da gestão cultural, mostrando generosamente detalhes de como gerenciam e organizam a realização das mais sofisticadas produções e atividades de alto nível.

A união de esforços em conjunto com a UNESCO, o Auditório Nacional SODRE do Uruguai e a Ópera Latinoamérica (OLA) fazem deste empreendimento uma demonstração dos bons frutos que dá a cooperação dentro do Espaço Cultural Ibero-Americano.

Temos a convicção de que esta contribuição será benéfica para o setor cultural em particular e para o público em geral. É importante fortalecer os laços de colaboração existentes entre as diversas entidades ibero-americanas que trabalham em conjunto com os atores culturais de cada país, a fim de aproveitar e potencializar as oportunidades que a cooperação representa na região. Este livro é uma amostra disso.

Espaço Cultural Ibero-Americano
Secretaria-Geral Ibero-Americana

SODRE

En un esfuerzo conjunto, la SEGIB, OLA y el SODRE promovieron y fueron dando idea a este proyecto que culmina con la publicación de este título, «Gestión de los Grandes Teatros Iberoamericanos».

Quienes estamos al frente de instituciones culturales como el SODRE sabemos de la importancia de contar con información y datos que nos permitan un ejercicio profesional de la gestión cultural. Celebramos la concreción de esta publicación que aportará a un escenario complejo y variable como lo es el de las artes escénicas.

Pero también somos conscientes del simbolismo que tiene que este proyecto editorial haya surgido del SODRE, ya que deja entrever, una vez más, la enorme capacidad de resiliencia que tiene la cultura. Nuestro Auditorio Nacional original desapareció en la década del 70 devorado por un incendio que enlutó la vida cultural del país por casi dos décadas. Nuestros artistas comenzaron entonces una suerte de diáspora cultural por diversos escenarios de Montevideo hasta que, con el retorno de la democracia a nuestro país y la enorme voluntad de la mujer que se puso el proyecto al hombro, se colocó la piedra fundamental del nuevo teatro que hoy lleva su nombre, Dra. Adela Reta; comenzando una nueva era para el SODRE y para la vida cultural del Uruguay y la región.

El SODRE, con sus más de 90 años de existencia y un enorme prestigio, tiene, además del Auditorio -la sala más grande y más moderna de Uruguay- la histórica y hermoso Auditorio sala Nelly Goitiño, y que además alojó a los cuerpos estables durante los años que vivimos sin nuestra principal sala. Además, incorporo recientemente el Auditorio Vaz Ferreira, ubicado en un edificio emblemático como lo es la Biblioteca Nacional, el cual tiene una gran acústica, de las mejores del país, lo que lo convierte en un espacio ideal para la música de cámara.

SODRE

Em um esforço conjunto, SEGIB, OLA e SODRE promoveram e deram a ideia a este projeto que culminou na publicação deste título, «Gestão dos Grandes Teatros da Ibero-América»

Quem dirige instituições culturais como o SODRE sabe a importância de ter informações e dados que nos permitam realizar um exercício profissional da gestão cultural. Comemoramos a concretização desta publicação que contribuirá para um cenário complexo e variável como é o das artes cênicas.

Mas também temos consciência do simbolismo que tem que este projeto editorial emergiu do SODRE, pois revela, mais uma vez, a enorme capacidade de resiliência que a cultura tem. O nosso Auditório Nacional original desapareceu na década de 1970, devastado por um incêndio que deixou de luto a vida cultural do país durante quase duas décadas. Nossos artistas iniciaram então uma espécie de diáspora cultural por vários palcos de Montevideú até que, com a volta da democracia ao nosso país e a enorme vontade da mulher que se colocou o projeto em seu ombro, foi lançada a pedra fundamental do novo teatro que hoje leva seu nome, Dra. Adela Reta; iniciando uma nova era para o SODRE e para a vida cultural do Uruguai e da região.

O SODRE, com seus mais de 90 anos de existência e enorme prestígio, possui, além do Auditório - a maior e mais moderna sala do Uruguai - o histórico e belo Auditório sala Nelly Goitiño, que também hospedou aos corpos estáveis durante os anos que vivemos sem nossa sala principal. Além disso, incorporou recentemente o Auditório Vaz Ferreira, situado num edifício emblemático como a Biblioteca Nacional, que possui uma excelente acústica, uma das melhores do país, tornando-o num espaço ideal para a música de câmara.

Nestes 3 anos de gestão, o atual Conselho Diretivo e as equipes do SODRE formaram a Rede de Teatros do Interior.

En estos 3 años de gestión, el actual Consejo Directivo y los equipos del SODRE formaron la Red de Teatros del Interior. Hay hermosas salas fuera de Montevideo, pero no todas cuentan con las herramientas que tenemos en el SODRE. Por eso nuestros técnicos y equipos realizaron un trabajo de relevamiento, apoyo y capacitación a 12 teatros del interior. Nos da enorme orgullo haber sido líderes y seguiremos trabajando junto a ellos para seguir mejorando en la gestión. Uruguay es un país donde hay asimetrías y desigualdad territorial; el SODRE, como institución nacional. debe poner foco en el interior.

Nos enfrentamos a un mundo dinámico, cambiante, lleno de incógnitas a ser reveladas. Debemos estar preparados para afrontar estos y otros desafíos. Ser cada vez más actualizables, eficientes, seguros, sustentables, inclusivos, accesibles y confortables es una forma de entender nuestro lugar en el mundo de las artes escénicas.

También sabemos que nuestro teatro tiene que dialogar con su entorno, con la comunidad, al punto de incidir en la misma a través de un proyecto transformador para seguir construyendo más y mejor ciudadanía a través de la cultura.

Este documento plasmará la realidad de nuestro tiempo y contexto, el cual se volverá obsoleto a la brevedad, pero será un mojón y un apoyo para muchos teatros que hoy nos miran como ejemplo y como memoria de nuestros queridos teatros para su propio futuro.

Consejo Directivo del SODRE
Uruguay
Presidenta: Adela Dubra
Vice presidente: Claudio Aguilar
Consejero: Diego Silveira

Existem lindas salas fora de Montevideú, mas nem todas contam com as ferramentas que temos no SODRE. É por isso que os nossos técnicos e equipas realizaram trabalhos de inspeção, apoio e formação em 12 teatros do interior. Temos muito orgulho de termos sido líderes e continuaremos trabalhando ao lado deles para continuar melhorando na gestão. O Uruguai é um país onde existem assimetrias e desigualdades territoriais; o SODRE, como instituição nacional deve se concentrar no interior.

Enfrentamos um mundo dinâmico, em mudança, cheio de incógnitas a serem reveladas. Devemos estar preparados para enfrentar estes e outros desafios. Ser cada vez mais atualizáveis, eficientes, seguros, sustentáveis, inclusivos, acessíveis e confortáveis é uma forma de compreender o nosso lugar no mundo das artes performativas.

Sabemos também que o nosso teatro tem que dialogar com o seu ambiente, com a comunidade, a ponto de influenciá-la através de um projeto transformador para continuar construindo mais e melhor cidadania através da cultura. Este documento vai mostrar a realidade do nosso tempo e contexto, que em breve se tornará obsoleto, mas será um marco e apoio para muitos teatros que hoje nos olham como exemplo e como memória dos nossos queridos teatros para o seu próprio futuro.

Conselho Diretivo do SODRE
Uruguai
Presidenta: Adela Dubra
Vice presidente: Claudio Aguilar
Consejero: Diêgo Silveira

Los teatros iberoamericanos son verdaderas fábricas de creatividad, que impactan y mejoran la vida de las comunidades que los rodean. Transforman las ciudades y generan nuevos empleos, además de aportar de forma directa e indirecta a otras industrias, como el turismo o la gastronomía, entre otras. A la vez, los contenidos que presentan permiten encuentros entre personas de realidades diversas, el desarrollo de habilidades y hábitos que varían desde el pensamiento crítico hasta el entretenimiento, lo que aporta a la cohesión social y el progreso. Finalmente, los teatros pueden transformarse en embajadores internacionales de sus países y culturas. De ahí la importancia que tiene la forma en que se administran y gestionan estos espacios.

La asociación de teatros Ópera Latinoamérica (OLA) es una red que –a 2023– reúne a 45 teatros, festivales y compañías de ópera del América Latina y España. Desde 2007, ha forjado un espacio de integración regional y de articulación de las organizaciones para compartir buenas prácticas y promover la coproducción y la circulación, entre otras acciones colaborativas. En esa búsqueda de interacción, OLA ha proveído a los teatros de espacios de encuentro y capacitación para profesionales del sector, con la finalidad generar instrumentos y herramientas que les permitan mejorar procesos en cada una de las partes de su cadena de producción.

En esa línea, Ópera Latinoamérica se sumó al desarrollo de *La gestión de los grandes teatros en Iberoamérica*, impulsado también por el Auditorio Nacional del SODRE de Uruguay, con el apoyo de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). La publicación

Ópera Latinoamérica (OLA)

Os teatros ibero-americanos são verdadeiras fábricas de criatividade, que impactam e melhoram a vida das comunidades que os cercam. Transformam cidades e geram novos empregos, além de contribuir direta e indiretamente para outras indústrias, como o turismo ou a gastronomia, entre outras. Ao mesmo tempo, os conteúdos que apresentam permitem o encontro entre pessoas de diferentes realidades, o desenvolvimento de competências e hábitos que vão desde o pensamento crítico ao entretenimento, o que contribui para a coesão e progresso social. Finalmente, os teatros podem se tornar embaixadores internacionais de seus países e culturas. Daí a importância da forma como esses espaços são administrados e geridos.

A associação de teatros Ópera Latinoamérica (OLA) é uma rede que –até 2023– está formada por 45 teatros, festivais e companhias de ópera da América Latina e da Espanha. Desde 2007, constitui um espaço de integração regional e articulação de organizações para compartilhar boas práticas e promover a coprodução e circulação, entre outras ações colaborativas. Nesta busca de interação, a OLA tem proporcionado aos teatros espaços de encontro e capacitação para profissionais do setor, com o objetivo de gerar instrumentos e ferramentas que permitam melhorar os processos em cada uma das partes de sua cadeia produtiva.

Nesse sentido, a Ópera Latinoamérica se uniu ao desenvolvimento de *A gestão dos grandes teatros na Ibero-América*, promovido também pelo Auditório Nacional do SODRE do Uruguai, com o apoio da Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). A publicação é uma compilação das diferentes formas de gestão

es una recopilación de las distintas formas de gestión y administración de distintos teatros miembros de OLA y presenta modelos completamente públicos, otros privados y varios mixtos, cada uno con sus matices propios.

De esta forma, el libro se transforma en una pieza de estudio fundamental para aquellos que actualmente trabajan en la gestión de teatros –y, en general, de cualquier organización cultural– y para quienes investiguen estas materias, quienes podrán aprender y encontrar modelos e ideas para generar mejoras, modernizaciones o transformaciones. *La Gestión de los Grandes Teatros en Iberoamérica* adquiere especial relevancia en estos tiempos, puesto que la pandemia del COVID-19 empujó a los teatros a fortalecer capacidades internas para enfrentar nuevos desafíos como la transformación digital, el cambio climático, la diversidad cultural impulsada por la migración, la baja de subvenciones estatales y la necesidad de incrementar los aportes del sector privado.

Este libro fue posible, en gran medida, gracias a la colaboración y generosidad de los equipos de los teatros cuyos casos aquí se exponen, a quienes agradecemos por su esfuerzo. Esperamos que esta experiencia pueda replicarse en el futuro y seguir generando contenidos que enriquezcan al sector en su conjunto.

Ópera Latinoamérica

e administração dos diferentes teatros membros da OLA e apresenta modelos totalmente públicos, outros privados e vários mistos, cada um com suas peculiaridades.

Desta forma, o livro torna-se uma peça de estudo fundamental para aqueles que atualmente trabalham na gestão teatral –e, em geral, em qualquer organização cultural– e para aqueles que investigam esses assuntos, que poderão aprender e encontrar modelos e ideias para gerar melhorias, modernizações ou transformações. *A Gestão dos Grandes Teatros na Ibero-América* adquire especial relevância nestes tempos, já que a pandemia do COVID-19 impulsionou os teatros a fortalecer suas capacidades internas para enfrentar novos desafios como a transformação digital, as mudanças climáticas, a diversidade cultural impulsionada pela migração, a redução dos subsídios estatais e a necessidade de aumentar as contribuições do setor privado.

Este livro foi possível, em grande medida, graças à colaboração e generosidade dos equipes dos teatros cujos casos aqui são apresentados, a quem agradecemos o esforço. Esperamos que essa experiência possa ser replicada no futuro e continuar gerando conteúdos que enriqueçam o setor no seu conjunto.

De los compiladores

Es un verdadero orgullo para nosotros haber transitado este largo camino que permitió la construcción de esta publicación colectiva, que reúne la gestión de los principales teatros de Iberoamérica. Como dicen Káiser & Brett Egan, «...si bien se gasta mucho en preparar a los artistas, se gasta muy poco para apoyar a gerentes y juntas que mantienen a esos artistas en el trabajo» (El Ciclo, pág. 2, 2013) y es por ello que estamos convencidos de que este material es tan necesario como original.

Habiendo constatado la falta de una publicación que mostrara los modelos de gestión de los principales teatros que son referencia en sus países y en la región, trabajamos intensamente para gestar este material, único en su especie, y que congrega los modelos de gestión, las buenas prácticas y las estrategias que hacen juntas directivas, fundaciones, directores y directoras, como asimismo los equipos de funcionarios y funcionarias de cada una de estas organizaciones para administrar y sostener los teatros y auditorios aquí representados.

Con el fin supremo de democratizar el acceso a bienes y servicios culturales, los teatros promueven el diálogo entre el artista y el espectador. Son instalaciones dinámicas, son servicios vivos y requieren de cuidado permanente; por lo tanto, para que ello suceda aparecen en el horizonte algunas preguntas que pretendemos abordar en esta publicación: ¿quiénes lo hacen posible?, ¿para quiénes se hace este esfuerzo?, ¿cómo lo hacen?, ¿con qué recursos?

Este libro pretende dar respuesta a algunas de esas preguntas, pero sobre todo, pretende poner en valor el esfuerzo que hacen las instituciones que, con disímiles presupuestos,

Dos compiladores

É um verdadeiro orgulho para nós ter percorrido esse longo caminho que permitiu a construção desta publicação coletiva, que reúne a direção dos principais teatros da América Latina. Como dizem Kaiser & Brett Egan, «...enquanto muito se gasta preparando artistas, muito pouco se gasta apoiando gerentes e conselhos que mantêm esses artistas no trabalho» (El Ciclo, p. 2, 2013) e é por isso que estamos convencidos que este material é tão necessário quanto original.

Verificada a inexistência de uma publicação que mostrasse os modelos de gestão dos principais teatros que são referência em seus países e na região, trabalhamos arduamente para desenvolver este material, único no gênero, e que reúne os modelos de gestão, as boas práticas e estratégias feitas por conselhos de administração, fundações e diretores, bem como pelas equipes de funcionários de cada uma dessas organizações para gerir e sustentar os teatros e auditórios aqui representados.

Com o objetivo final de democratizar o acesso aos bens e serviços culturais, os teatros promovem o diálogo entre o artista e o espectador. São instalações dinâmicas, são serviços vivos e requerem cuidados permanentes. Assim, para que tal aconteça, surgem no horizonte algumas questões que pretendemos abordar nesta publicação: quem o torna possível? para quem é feito este esforço? como o fazem? com que recursos?

Este livro pretende responder a algumas dessas questões, mas acima de tudo, pretende valorizar o esforço de instituições que, com orçamentos díspares, formas organizativas distintas e contextos muito distintos, geram propostas com uma diversidade cultural excepcional.

Os modos de produção e consumo de produtos culturais

formas organizacionales diferentes y contextos muy dispares, generan propuestas con una diversidad cultural excepcional.

Los modos de producción y consumo de productos culturales han cambiado drásticamente en las últimas décadas. Existen nuevos desafíos tecnológicos que impactan en el espectador y hay nuevas exigencias de parte del público cada vez más significativas. Ante estos desafíos, la gestión de los teatros debe superarse a sí misma cada día y encontrar respuestas frente a esos cambios e incertidumbre.

Cada teatro tiene su historia y en ese trayecto encontró, a su modo, su mejor versión para gestionarse. Ustedes encontrarán en el transcurso del libro una serie de iniciativas, mecanismos y estrategias más que interesantes acerca de la administración de instalaciones de alto porte, tanto sean de carácter público como privado y del vínculo entre uno y otro ámbito. También descubrirán que la creatividad no es patrimonio exclusivo de los artistas, sino que también se aplica en la gestión, que debe sostener a más de 300.000 metros cuadrados de edificios destinados a proyectos culturales.

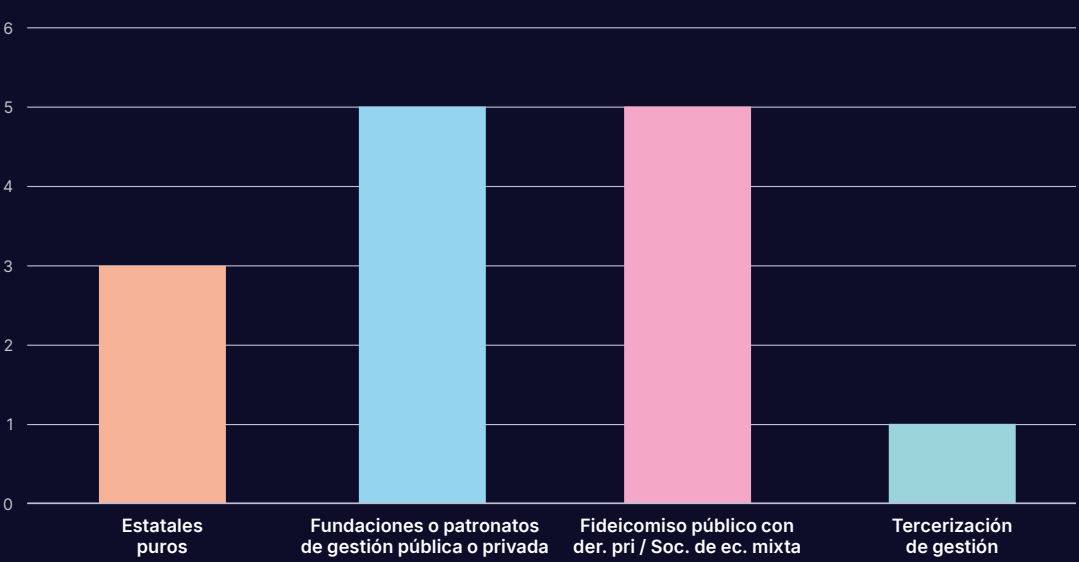
En los modelos expuestos, identificamos una interesante diversidad de mecanismos formales de organización para la administración de los bienes culturales presentados. Como vemos en la información siguiente, hay teatros estatales puros; están aquellos que se apoyan en fundaciones (sean de corte público o privadas), están los que proponen nuevas herramientas como las sociedades de gestión mixta, fideicomisos de gestión pública bajo el derecho privado o entes autárquicos, y los que, finalmente, tercerizan los servicios de gestión.

mudaram drasticamente nas últimas décadas. Há novos desafios tecnológicos com impacto no espectador e há novas exigências do público cada vez mais significativas. Enfrentando estes desafios, a gestão do teatro deve superar-se todos os dias e encontrar respostas para essas mudanças e incertezas.

Cada teatro tem a sua história e nesse percurso encontrou, à sua maneira, a sua melhor versão para se gerir. Ao longo do livro você encontrará uma série de iniciativas, mecanismos e estratégias mais do que interessantes sobre a administração de grandes instalações, tanto públicas quanto privadas, e a articulação entre umas e outras. Também vão descobrir que a criatividade não é patrimônio exclusivo dos artistas, mas também aplicada à gestão, que deve sustentar mais de 300.000 metros quadrados de edificações para projetos culturais.

Nos modelos expostos, identificamos uma interessante diversidade de mecanismos formais de organização da administração dos bens culturais apresentados. Como vemos nas informações a seguir, existem teatros estatais puros; há os que dependem de fundações (sejam elas públicas ou privadas), há os que propõem novos instrumentos como sociedades de gestão mista, fundos de gestão pública de direito privado ou entidades autônomas, e os que, por fim, subcontratam a gestão de serviços.

Conforme consta nos artigos, a programação demonstra uma interessante diversidade de gêneros. Para além de muitos deles terem a ópera como produção preferida, há também quem combine este gênero com o folclore nacional, com balé, música sinfônica e coral, teatro ou ainda propostas artísticas mais contemporâneas e atuais de caráter particular e popular.



Estatales puros	Teatro Solís de Montevideo, Teatro Nacional de Perú y Teatro Bellas Artes de México
Fundaciones o patronatos de gestión pública o privada	Teatro Real de Madrid, Teatro El Liceu de Barcelona, Teatro Sánchez Aguilar de Guayaquil, Teatro Nacional de São Carlos y Teatro Mayor de Bogotá.
Fideicomiso público con derecho privado, corporaciones, sociedades de economía mixta, entes autárquicos	Teatro Amazonas de Manaus, Teatro del Bicentenario de San Juan, Auditorio Nacional del Sodre, Teatro Colón de Buenos Aires y Teatro Municipal de Santiago,
Tercerización de la gestión	Theatro Municipal de Sao Paulo

Por lo expuesto en los artículos, la programación demuestra una diversidad interesante de géneros. Más allá de que muchos de ellos tienen a la ópera como producción predilecta, también hay quienes combinan este género con el folclore nacional, con el ballet, la música sinfónica y coral, el teatro o, incluso, propuestas artísticas más contemporáneas y de actualidad de carácter particular y popular.

Es interesante ver como cada teatro tiene mecanismos distintos para la definición de la programación. Mientras algunos tienen un Consejo Consultor, Asesor o Curatorial, otros se apoyan en una dirección artística u otro tipo de responsable específico, siendo siempre la dirección general la última responsable en todos los casos. Un aspecto destacable que identificamos es que las direcciones de los teatros aquí presentes muestran una gran paridad de género en los cargos de responsabilidad superior.

Otro aspecto relevante es que, de los catorce teatros aquí representados, se reparten casi en partes iguales quienes tienen elencos estables residentes y quienes no los tienen. Para los que tienen elencos residentes, la columna vertebral de la programación, en líneas generales, la conforman los espectáculos de dichos conglomerados artísticos; sean estas orquestas sinfónicas, coros, ballet, danza, teatro o la producción lírica. Esta diversa programación se brinda en más de 21.000 butacas y que, sumadas todas las instituciones, determina una afluencia de más de tres millones de espectadores anuales.

En otro orden, es muy interesante ver que todos tienen iniciativas de mediación, generación de nuevos públicos, inclusión, políticas de género y equidad, con énfasis en la democratización del acceso a los bienes culturales y a la generación de nuevos espectadores. A su vez, la actividad en pandemia permitió incorporar herramientas de tecnología digital en la gran mayoría de los teatros, los cuales, más allá de asimetrías de inversión y desarrollo, dieron un salto gigantesco en la generación de contenidos artísticos para televisión, redes, plataformas digitales, etc. Esto también se incorporó a una nueva dinámica de producción artística y que permitió una circulación de contenidos que se amplió a millones de personas de forma global. En este sentido, la pandemia apuró la innovación y reperfiló los criterios de programación artística de los teatros, estando siempre presente la mirada digital a los efectos de la producción y la circulación de los contenidos en todos los casos.

En relación a esto, también se innovó en los mecanismos y en el uso de nuevas herramientas para la comunicación y la vinculación con el potencial nuevo público: plataformas digitales, redes, crm, convenios con la TV pública, entre

É interessante ver como cada teatro tem mecanismos diferentes para definir a programação. Enquanto alguns contam com um Conselho Consultivo, Assessor ou Curatorial, outros contam com uma direção artística ou outro tipo de responsável específico, sendo a direção geral sempre a última responsável em todos os casos. Um aspecto notável que identificamos é que os diretores dos teatros aqui presentes apresentam grande paridade de gênero em cargos de alta responsabilidade.

Otro aspecto relevante é que, dos quatorze teatros aqui representados, os que têm elencos residentes estáveis se dividem quase igualmente e os que não têm. Para aqueles que possuem elencos residentes, a espinha dorsal da programação, em linhas gerais, é constituída pelos espetáculos dos referidos conglomerados artísticos; sejam elas orquestras sinfônicas, corais, balé, dança, teatro ou produção lírica. Esta programação diversificada é oferecida em mais de 21.000 lugares e que, somada a todas as instituições, determina uma afluência de mais de três milhões de espectadores anuais.

Em outra ordem, é muito interessante perceber que todos eles possuem iniciativas de mediação, geração de novos públicos, políticas de inclusão, gênero e equidade, com ênfase na democratização do acesso aos bens culturais e na geração de novos espectadores. Por sua vez, a atividade na pandemia permitiu a incorporação de ferramentas de tecnologia digital na grande maioria dos teatros, que, além das assimetrias de investimento e desenvolvimento, deram um salto gigantesco na geração de conteúdo artístico para televisão, redes, plataformas digitais etc. Isso também foi incorporado a uma nova dinâmica de produção artística que permitiu uma circulação de conteúdo que se estendeu a milhões de pessoas globalmente. Nesse sentido, a pandemia acelerou a inovação e reformulou os critérios de programação artística dos teatros, estando a perspectiva digital sempre presente para efeitos de produção e circulação de conteúdos em todos os casos.

Neste sentido, inovou-se também nos mecanismos e na utilização de novas ferramentas de comunicação e ligação com os potenciais novos públicos: plataformas digitais, redes, crm, acordos com TV pública, entre outros mecanismos que

otros mecanismos que han generado una revolución en los formatos y en la relación con el usuario. Ya no solo se difunde y se promueven los espectáculos, sino que se buscan otros contenidos interactivos que conforman un menú más que interesante acerca de la nueva mirada de la comunicación institucional de hoy día.

En lo que tiene que ver con el financiamiento, también se ha identificado que los teatros son muy creativos a la hora de generar recursos, buscando múltiples variantes. Sin duda que la diversificación económica de ingresos es la estrategia más clara como herramienta de gestión presupuestal. Las vertientes de recursos identificadas son:



têm gerado uma revolução na formatos e na relação com o usuário. Não apenas são divulgados e promovidos shows, mas também buscam-se outros conteúdos interativos que componham um cardápio mais do que interessante sobre a nova roupagem da comunicação institucional hoje.

No que diz respeito ao financiamento, identificou-se também que os teatros são muito criativos na hora de gerar recursos, buscando múltiplas variantes. Sem dúvida, a diversificação econômica da renda é a estratégia mais clara como ferramenta de gestão orçamentária. Os fluxos de recursos identificados são:

Por último, en lo que tiene que ver con la sustentabilidad y las políticas ambientales, es interesante destacar que 10 de los 14 teatros manifestaron tener planes o proyectos relacionados a ello. Si bien en algunos casos no lo abordan en profundidad, hemos corroborado la intencionalidad de las instituciones de incorporar este tema en la agenda de la gestión de manera más intensa.

En definitiva, en esta publicación encontramos modelos de gestión moderna, innovadora y de riesgo en teatros que, algunos de ellos tienen pocos años de inaugurados y otros que son del siglo XIX, pero que en todos los casos existe el mismo desafío: sostener y proyectar acciones y hechos artísticos culturales de calidad para una ciudadanía exigente y velando por una instalación que debe ser cuidada y mantenida de manera sustentable y sostenible.

Creemos que nuestra meta está más que cumplida, ya que el lector podrá tener un panorama más que interesante de las diversas formas de gestión que tienen los principales teatros de Iberoamérica y es una base muy estimulante para seguir investigando. No queda más que agradecer a quienes, con pasión y dedicación han aportado, una vez más, su impronta personal y profesional para con la cultura, y han facilitado la edición de este material. A todos y todas, nuestro enorme reconocimiento.

Facundo de Almeida - Gonzalo Halty

Por fim, no que diz respeito à sustentabilidade e às políticas ambientais, é interessante notar que 10 dos 15 teatros afirmaram ter planos ou projetos relacionados a isso. Embora em alguns casos não o abordem com profundidade, temos corroborado a intenção das instituições de incorporar esse tema de forma mais intensa na agenda de gestão.

Em suma, nesta publicação encontramos modelos de modernidade, inovação e gestão de risco em teatros que, alguns deles inaugurados há apenas alguns anos e outros que datam do século XIX, mas em todos os casos o desafio é o mesmo: sustentar e projetar ações e eventos artísticos culturais de qualidade para uma cidadania exigente e garantir um equipamento que deve ser cuidado e mantido de forma sustentável.

Acreditamos que nosso objetivo está mais do que cumprido, pois o leitor poderá ter um panorama mais do que interessante sobre as diversas formas de gestão que os principais teatros da América Latina possuem e é uma base muito estimulante para continuar investigando. Nada mais resta senão agradecer àqueles que, com paixão e dedicação, contribuíram, mais uma vez, com sua marca pessoal e profissional para a cultura, e facilitaram a publicação deste material. A todos e a todos, o nosso enorme apreço.

Facundo de Almeida - Gonzalo Halty

ARGENTINA

Teatro del Bicentenario



Presentación

Situado al oeste de Argentina, al pie de la Cordillera de los Andes, el Teatro del Bicentenario (TB) es un centro de arte y cultura abierto a todos los géneros artísticos que estimula la innovación y la creación artística de vanguardia. En su corta trayectoria, pasaron por su escenario destacados ballets, renombrados cantantes líricos, orquestas, directores, coreógrafos, artistas, escenógrafos, profesionales, creativos. Ha demostrado su capacidad para poner en escena las más ambiciosas óperas clásicas, entre las que se destaca el estreno mundial de la versión en español de La Flauta mágica y ha sido el primer teatro en Argentina en poner en escena una ópera en su versión completa luego de pandemia, además de abrir sus puertas para albergar conciertos de estrellas de rock argentinas e internacionales de renombre; sin dejar de lado provocadoras puestas independientes.

Inaugurado el 21 de octubre de 2016, el TB es un teatro de gestión oficial, dependiente del Ministerio de Turismo y Cultura (MTYC) del Gobierno de San Juan. Su gestión administrativa se desarrolla a través de una sociedad de economía mixta, con participación privada minoritaria. Desde sus inicios y alineado con la Política Cultural de la Secretaría de Cultura, dependiente del MTC, uno de sus objetivos estratégicos apunta a convertirse en un impulsor y motor de la cadena de valor de las artes escénicas en San Juan y en Argentina, convirtiendo a San Juan en un faro cultural que brilla para el mundo.

Con decidida vocación por la excelencia, el TB se ha convertido en un centro generador y protagonista de algunos de los hechos artísticos más importantes en la provincia, la región y el país. Por la diversidad y la calidad de su programación, se ha convertido en una herramienta de construcción social, generando y facilitando puntos de encuentro en torno a la experiencia artística, creativa y educativa.





Instalaciones

Ubicado en el denominado barrio cultural de la Ciudad de San Juan, el Teatro del Bicentenario enaltece el paisaje con su moderna arquitectura. Tiene la apariencia de un bloque sólido, recubierto con mármol travertino sanjuanino, con sectores revestidos en acero Cor-ten, evocando el color óxido ferroso de las montañas colindantes. Las excepcionales condiciones tecnológicas y acústicas de la sala principal, lo colocan al nivel de los mejores escenarios de ópera del mundo permitiendo la presentación de espectáculos de gran envergadura.

La majestuosa sala principal reformula el diseño a la italiana (en forma de herradura) con un diseño moderno y cálido. Tiene capacidad para 1135 espectadores (1129 butacas y 6 espacios para silla de ruedas) y una acústica de excelencia altamente probada en estos primeros años. Su escenario, de dimensiones generosas (medida de boca del escenario 17,5 m de ancho. Internamente el escenario mide 34 m de ancho, incluyendo hombros; 16 m de profundidad y 23 m de alto hasta la parrilla), así como su maquinaria escénica, disco giratorio y equipamiento escenotécnico

de clase mundial —sumado a su imponente foso estilo Bayreuth, único en Argentina—, permiten un monumental despliegue artístico. El TB posee también una sala de cámara con ingreso independiente para 190 espectadores, con una programación ecléctica y muy valorada por los artistas sanjuaninos.

Por otra parte, dentro de sus 18.500 metros cuadrados, tiene espacios específicos y dispositivos de infraestructura técnico-artística de soporte para cursos de formación y talleres equipados para la realización de producciones, tales como 12 salas de ensayo ubicadas en el subsuelo, todas con tratamiento acústico y 1500 metros cuadrados destinados a talleres de escenografía, carpintería, sastrería y herrería. Todas las instalaciones del edificio están preparadas para recibir personas con discapacidad.

Con sus hermosos jardines, la explanada de ingreso se ha convertido, en más de una ocasión, en un escenario al aire libre para intervenciones artísticas que acercan a la comunidad toda.



El teatro y la cadena de valor de las artes escénicas

El TB es un «teatro fábrica». La intensa actividad que desarrolla es un fiel ejemplo del motor que significa para las industrias creativas. En cada producción propia, extiende y abre sus puertas para sumar a los artistas, profesionales escénicos, técnicos, estudiantes de arte y profesiones afines que requiere para sus montajes, realizaciones y trabajos en preproducción, producción y postproducción.

Para cada evento, el TB invita y/o audiciona a los artistas participantes ya que no cuenta con elencos de la casa. Cada temporada, según los títulos programados, el TB invita a la orquesta sinfónica, coros, coro de niños y jóvenes; todos ellos cuerpos oficiales dependientes de la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ). También invita a Camerata y a compañías y elencos profesionales del ámbito provincial, nacional e internacional.

Programas educativos

Desde sus inicios, el TB ha brindado oportunidades de formación a jóvenes artistas mediante clases magistrales ofrecidas por destacados artistas y maestros. Desde 2017 cuenta con un programa de desarrollo profesional para bailarines a cargo de la destacada bailarina y maestra Victoria Balanza. La puesta en escena de danza y ballet se nutre de los participantes de este programa, quienes, junto a otros aspirantes y mediante audiciones abiertas, forman parte de los elencos concertados para cada título o producción.

Asimismo, desde 2019 se implementan de manera sostenida programas de formación, talleres y residencias, tanto en áreas artísticas como en profesiones escénicas; esto gracias a convenios nacionales e internacionales de prestigio, entre los que se destacan el Programa de Técnica e Interpretación Musical en vínculo con Jacob's School of Music, y el Programa de Canto lírico con Ball State University, ambos de la Universidad de Indiana, EEUU.



Inclusión y accesibilidad

El TB tiene un profundo compromiso por abrir sus puertas, fomentar y facilitar la diversidad en toda su gestión. En términos de accesibilidad edilicia, ha certificado las «Directrices de Accesibilidad» que otorga el Ministerio de Turismo del Gobierno Nacional, presentando un teatro pensado para recibir personas con discapacidad, desde la infraestructura (ingresos, baños, plano háptico) y la experiencia artística (aro magnético, código QR para programas de mano audiovisuales y con lengua de señas). En 2022 se dio un paso más allá con la presentación de la primera obra accesible, que contó con un intérprete de lengua de señas en escenario, audiodescriptores y sobretitulado (El hombre que perdió su sombra. Agosto, 2022).

Gestión de Públicos

A partir de la incipiente área de Gestión de Públicos, se desarrollaron funciones gratuitas para la comunidad, instituciones y asociaciones relacionadas a discapacidad. En el marco de la obra El hombre que perdió su sombra, se llevó a cabo una «visita táctil», en la que las personas ciegas o con disminución visual pudieron apreciar vestuario, instrumentos y conversar con los actores antes de la obra. Fue un trabajo en el que se involucró todo el personal del TB, que se capacitó para recibir de manera apropiada a los nuevos espectadores.

El TB es un complejo abierto a la diversidad en su sentido más amplio. Esto lo materializa en una programación que incluye espectáculos esperados por la Comunidad LGBTQ+ de San Juan. El programa de visitas es variado y año a año se renueva para deleite de los visitantes. Se ofrecen diariamente visitas generales, visitas artísticas, visitas específicas sobre las grandes producciones de cada temporada, además de visitas en otro idioma y lengua de señas, cuando son requeridas. Asimismo, la comunidad educativa es protagonista en las visitas. Mensualmente el teatro abre sus puertas a decenas de escuelas que disfrutan de las visitas especialmente diseñadas para las audiencias jóvenes.



Con decidida vocación por la excelencia, el TB se ha convertido en un centro generador y protagonista de algunos de los hechos artísticos más importantes en la provincia, la región y el país.

Por la diversidad y la calidad de su programación, se ha convertido en una herramienta de construcción social, generando y facilitando puntos de encuentro en torno a la experiencia artística, creativa y educativa.

Política de calidad

Desde su apertura, el TB desarrolla y actualiza su sistema de gestión de calidad, en búsqueda de alcanzar los más altos estándares en su gestión organizativa integral. Su modelo de gestión en la calidad se fundamenta en la mejora continua y en la sistematización de procesos, la determinación de indicadores de gestión y la constante retroalimentación en búsqueda de la mejora.

El TB fue el primer teatro de Argentina en alcanzar estándares de calidad internacional del grupo TÜV Rheiland Alemania, obteniendo el Certificado a la «Gestión y operación del espacio artístico, formativo y cultural del Teatro del Bicentenario» bajo las normas de aseguramiento de la calidad ISO 9001, del Organismo Argentino de Acreditación y del Organismo de Certificación Alemán. En el año 2019 obtuvo el Primer Premio —Premio Provincial a la Calidad— Sector Público y, en el año 2021, recibió la Medalla de Bronce —Premio Nacional a la Calidad para organismos del Estado.

Sostenibilidad económica

Generación de ingresos

El TB cuenta con presupuesto dependiente del Ministerio de Turismo y Cultura, Gobierno de San Juan. Sumado a ello, genera recursos a partir de venta de entradas, alquiler de salas, patrocinadores locales y fundaciones y asociaciones sin fines de lucro que colaboran con el Teatro.





TB Digital

El TB creó su área TB Digital en el inicio de la pandemia, a partir del cual generó contenido original de danza, música de cámara, proyectos interdisciplinarios, convocatorias a artistas locales, etc. Convocó a bailarines y cantantes sanjuaninos para crear innovadoras propuestas; produjo exquisitas puestas innovadoras —realizadas bajo protocolo sanitario— que estrenó por *streaming* y pudo poner a disposición del público funciones célebres del TB.

Otro aspecto fundamental del alcance digital del TB son los convenios sellados con el Teatro Mayor (Bogotá, Colombia) y el Teatro Real (España), gracias a los cuales el TB ingresó a la plataforma My Opera Player y www.teatrodigital.org con dos producciones propias: El Mesías (de M. Wainrot) y la ópera La flauta mágica —en la primera versión en español de la pieza—, consiguiendo, de este modo, continuar su camino hacia la internacionalización del teatro.

En apenas seis años de vida, el TB ha emprendido grandes hazañas y ha llegado a la meta con gran éxito. Desde una ciudad alejada de la capital argentina, el teatro ha sido fiel a su mandato: ser un gran polo cultural y posicionarse no solo en la escena regional, nacional e internacional, sino también ha logrado la apropiación de los sanjuaninos que, con orgullo y emoción, lo acompañan en cada temporada.

Teatro do Bicentenário de San Juan

Apresentação. Localizado no oeste da Argentina, aos pés da Cordilheira dos Andes, o Teatro do Bicentenário (TB) é um centro de arte e cultura aberto a todos os gêneros artísticos que estimula a inovação e a criação artística de vanguarda. Em sua curta carreira, passaram por seus palcos balés de destaque, cantores líricos renomados, orquestras, diretores, coreógrafos, artistas, cenógrafos, profissionais, criativos. Demonstrou sua capacidade de encenar as óperas clássicas mais ambiciosas, entre as quais se destaca a estreia mundial da versão espanhola de *A Flauta Mágica*, e foi o primeiro teatro da Argentina a encenar uma ópera em sua versão completa após a pandemia, além de abrir suas portas para receber shows de renomados astros do rock argentino e internacional; sem negligenciar configurações independentes provocativas.

Inaugurado em 21 de outubro de 2016, o TB é um teatro de administração oficial, dependente do Ministério de Turismo e Cultura (MTYC) do Governo de San Juan. Sua gestão administrativa é realizada por meio de uma sociedade de economia mista, com participação privada minoritária. Desde a sua criação, e alinhado com a Política Cultural do Ministério da Cultura, dependente do MTYC, um de seus objetivos estratégicos é tornar-se um impulsionador e motor da cadeia de valor das artes cênicas em San Juan e na Argentina, tornando San Juan um polo cultural farol que brilha para o mundo.

Com uma determinada vocação para a excelência, o TB tornou-se um centro gerador e protagonista de algumas das mais importantes manifestações artísticas da província, da região e do país. Pela diversidade e qualidade de sua programação, tornou-se uma ferramenta de construção social, gerando e facilitando pontos de encontro em torno da vivência artística, criativa e educativa.

Instalações. Localizado no chamado bairro cultural da cidade de San Juan, o Teatro Bicentenário valoriza a paisagem com sua arquitetura moderna. Tem a aparência de um bloco maciço, revestido de mármore travertino San Juan, com setores revestidos de aço Cor-ten, evocando a cor de óxido ferroso das montanhas circundantes. As excep-

cionais condições tecnológicas e acústicas da sala principal colocam-na ao nível dos melhores palcos de ópera do mundo, permitindo a apresentação de espetáculos de grande envergadura.

A majestosa sala principal reformula o design italiano (em forma de ferradura) com um design moderno e acolhedor. Tem capacidade para 1.135 espectadores (1.129 assentos e 6 lugares para cadeiras de rodas) e excelente acústica, altamente comprovada nestes primeiros anos. O seu palco, de dimensões generosas (medida da boca do palco 17,5 m de largura. Internamente, o palco tem 34 m de largura, incluindo acostamentos; 16 m de profundidade e 23 m de altura até a grade), bem como sua maquinaria cênica, disco giratório e equipamentos de palco de classe mundial —somados ao seu imponente fosso de estilo Bayreuth, único na Argentina—, permitem uma exibição artística monumental. O tb conta também com um salão de câmara com entrada independente para 190 espectadores, com uma programação eclética muito valorizada pelos artistas sanjuaninos.

Por outro lado, em seus 18.500 metros quadrados, possui espaços específicos e dispositivos de infraestrutura de apoio técnico-artístico para cursos de formação e oficinas equipadas para a realização de produções, como 12 salas de ensaio localizadas no subsolo, todas com acústica e 1.500 metros quadrados para oficinas de cenografia, carpintaria, alfaiataria e ferraria. Todas as instalações do prédio estão preparadas para receber pessoas com deficiência. Com os seus belos jardins, a esplanada de entrada tornou-se, por mais de uma vez, um palco ao ar livre para intervenções artísticas que aproximam toda a comunidade.

Cadeia de valor do teatro e das artes cênicas. O TB é um «teatro de fábrica». A intensa atividade que desenvolve é um exemplo fiel do motor que representa para as indústrias criativas. Em cada produção própria, amplia e abre suas portas para agregar os artistas, profissionais de palco, técnicos, estudantes de arte e profissões afins que requer para suas montagens, produções e trabalhos de pré-produção, produção e pós-produção.

Para cada evento, o TB convida e/ou faz testes com os artistas participantes, uma vez que não pos-

sui elenco da casa. A cada temporada, de acordo com os títulos programados, o TB convida a orquestra sinfônica, coros, coro infantil e juvenil; todos eles órgãos oficiais dependentes da Universidade Nacional de San Juan (UNSJ). Também convida a Camerata e companhias e elencos profissionais de nível provincial, nacional e internacional.

Programas educativos. Desde a sua criação, a TB oferece oportunidades de treinamento para jovens artistas por meio de classes magistrais oferecidas por artistas e professores de renome. Desde 2017, conta com um programa de desenvolvimento profissional para bailarinos liderado pela destacada bailarina e professora Victoria Balanza. A encenação de dança e balé é alimentada pelos participantes deste programa, que, juntamente com outros candidatos e por meio de audições abertas, fazem parte do elenco montado para cada título ou produção.

Igualmente, desde 2019 que se concretizam de forma sustentada programas de formação, *workshops* e residências tanto nas áreas artísticas como nas profissões performativas, graças a prestigiados acordos nacionais e internacionais, entre os quais se destaca o Programa de Técnica e Interpretação Musical em ligação com a *Jacob’s School of Music*, Universidade de Indiana, EUA, e o Programa de Canto Lírico com *Ball State University*, Universidade de Indiana, EUA.

Inclusão e acessibilidade. O TB tem o profundo compromisso de abrir suas portas, incentivar e facilitar a diversidade em toda a sua gestão. Em termos de acessibilidade predial, certificou as «Diretrizes de Acessibilidade» concedidas pelo Ministério do Turismo do Governo Nacional, apresentando um teatro pensado para receber pessoas com deficiência, desde a infraestrutura (entradas, banheiros, plano tátil) e a experiência artística (anel magnético, código QR para programas portáteis audiovisuais e em linguagem de sinais). Em 2022, deu-se mais um passo com a apresentação da primeira obra acessível, que contou com intérprete de linguagem de sinais em palco, audiodescrições e legendas (*O homem que perdeu a sua sombra*. Agosto, 2022).

Gestão Pública. Da incipiente área da Gestão Pública, foram desenvolvidas funções gratuitas para a comunidade, instituições e associações relacionadas com a deficiência. No âmbito da peça *O Homem que Perdeu a Sombra*, foi realizada uma «visita tátil», na qual pessoas cegas ou deficientes visuais puderam apreciar figurinos, instrumentos e conversar com os atores antes da peça. Foi um trabalho que envolveu toda a equipe da TB, que foi treinada para receber adequadamente os novos espectadores.

O TB é um complexo aberto à diversidade em seu sentido mais amplo. Isso se materializa em uma programação que inclui shows esperados pela Comunidade LGTBQ+ de San Juan. O programa de visitas é variado e ano após ano renova-se para deleite dos visitantes. Visitas gerais, visitas artísticas, visitas específicas sobre as grandes produções de cada temporada são oferecidas diariamente, além de visitas em outro idioma e língua de sinais, quando necessário.

Da mesma forma, a comunidade educativa é protagonista nas visitas. Todos os meses o teatro abre as suas portas a dezenas de escolas que usufruem de visitas especialmente vocacionadas para o público jovem.

Política de qualidade. Desde a sua inauguração, o Teatro do Bicentenário desenvolveu e atualizou seu sistema de gestão da qualidade, buscando alcançar os mais altos padrões em sua gestão organizacional integral. Seu modelo de gestão da qualidade é baseado na melhoria contínua e na sistematização de processos, na determinação de indicadores de gestão e no *feedback* constante em busca da melhoria.

O TB foi o primeiro teatro da Argentina a alcançar os padrões internacionais de qualidade do grupo TÜV Rheinland Alemanha, obtendo o Certificado de «Gestão e operação do espaço artístico, educacional e cultural do Teatro do Bicentenário» sob os padrões de garantia de qualidade ISO 9001, da Agência Argentina de Credenciamento e da Agência Alemã de Certificação. Em 2019, obteve o Primeiro Prêmio —Prêmio Provincial de Qualidade— Setor Público e, em 2021, recebeu a Medalha de Bronze —Prêmio Nacional de Qualidade para órgãos do Estado.

Sustentabilidade econômica. Geração de renda. O TB tem um orçamento dependente do MTYC, Governo de San Juan. Somado a isso, gera recursos com venda de ingressos, aluguel de salas, patrocínios locais e fundações e associações sem fins lucrativos que colaboram com o Teatro.

Planos de gestão ambiental. Comprometida com o cuidado do meio ambiente, o TB realizou um processo de conversão de luminárias, obtendo uma economia significativa de energia. Em relação ao cuidado com os recursos hídricos, seus jardins contam com sistema de irrigação por gotejamento. Da mesma forma, atualmente colabora com a reciclagem de copos descartáveis para um projeto que promove a flora nativa de San Juan. Por outro lado, está em estudo a implantação de um programa de controle e vigilância que contemple os cuidados com o solo, espaço, uso da água e da atmosfera.

B Digital. O TB criou sua área TB Digital no início da pandemia, a partir da qual gerou conteúdos originais de dança, música de câmera, projetos interdisciplinares, convocatórias de artistas locais, etc. Ele convocou dançarinos e cantores de San Juan para criar propostas inovadoras; produziu produções primorosas e inovadoras —realizadas sob protocolo sanitário— que estreou via *streaming* e conseguiu colocar à disposição do público programas famosos do TB.

Outro aspecto fundamental para o alcance digital do TB são os acordos assinados com o Teatro Mayor (Bogotá, Colômbia) e o Teatro Real (Espanha), graças aos quais o TB entrou na plataforma *My Opera Player* e www.teatrodigital.org com duas produções próprias, *O Messias* (de M. Wainrot) e a ópera *A Flauta Mágica* —na primeira versão espanhola da peça—; conseguindo assim continuar o seu caminho de internacionalização do teatro.

Em apenas seis anos de vida, o TB realizou grandes feitos e alcançou a meta com grande sucesso. De uma cidade distante da capital argentina, o teatro tem sido fiel ao seu mandato: ser um grande polo cultural e se posicionar não só no cenário regional, nacional e internacional, mas também conseguiu a apropriação do povo de San Juan que, com orgulho e emoção, o acompanham em todas as temporadas.

Autoridades
Governador: Dr. Sergio Uñac
Vice-Governador: Cr. Roberto Gattoni
Ministra do Turismo e Cultura: Claudia Grynszpan
Secretário de Turismo: Dr. Roberto Juárez
Secretária de Cultura: Virgínia Agote
Diretor Geral e Artístico: Mg. Silvana Moreno
Direção de Cena: Téc. Sergio Manganelli
Departamento de Comunicação:
Lic. Andrea Herrera
Gerência de Manutenção: Arq. Cristian Guajardo
Gerente de Recursos Humanos: Lorena Ruffa
Chefe de Administração: Cp. Eugenia Rodríguez
Gerente de Qualidade: Mg. Javier Olguin

Dados de contato
Teatro do Bicentenário
Las Heras 430 (Sul)
J5402FNR - San Juan, Argentina
Tel.: +54 264 427 6439/71/72
Correio: info@teatrodelbicentenariosanjuan.org



ARGENTINA

Teatro Colón





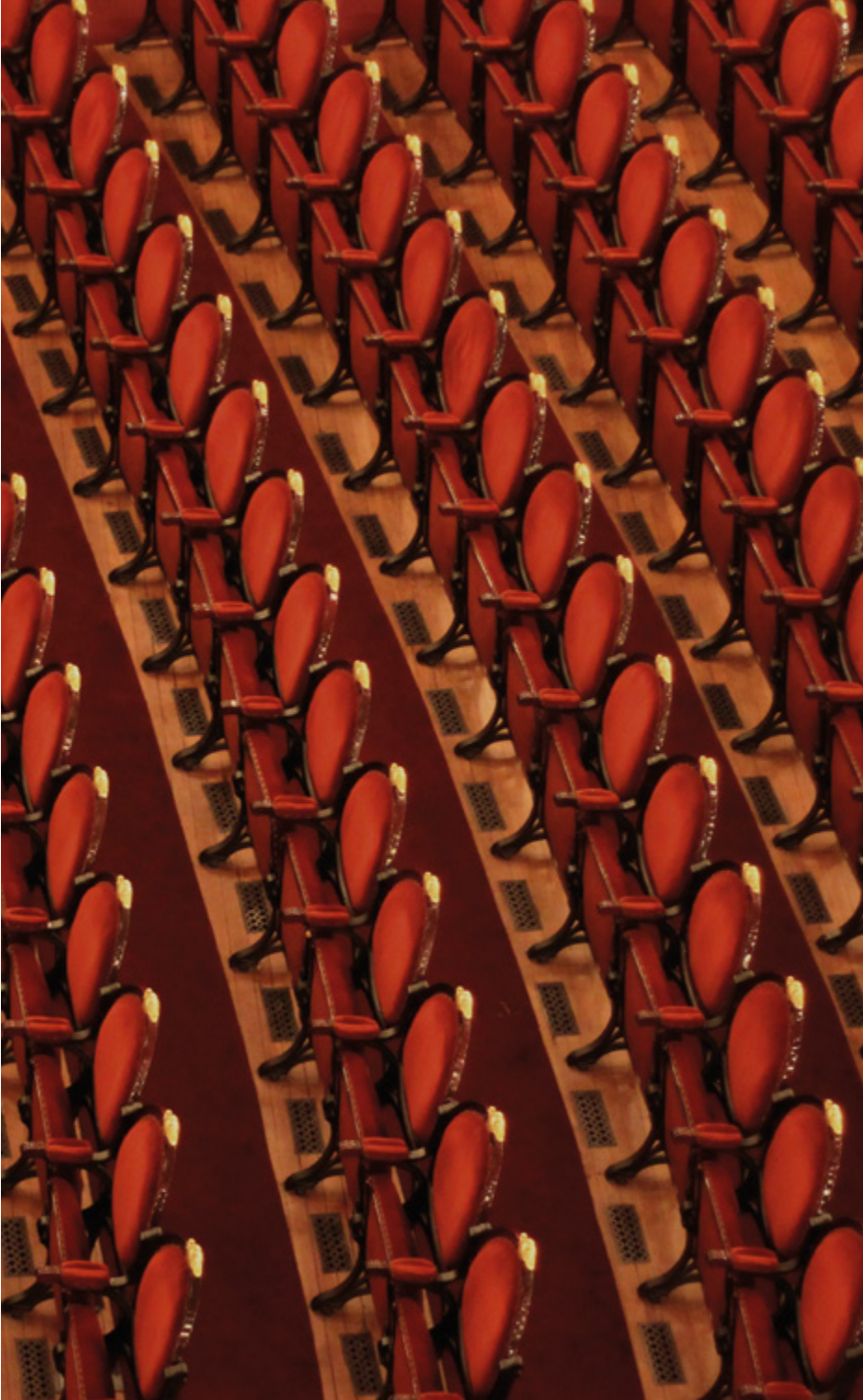
Introducción

El Teatro Colón es uno de los mayores teatros líricos del mundo. Ubicado en el corazón de la ciudad de Buenos Aires, el actual edificio fue inaugurado en 1908, con la ópera *Aida*, de Giuseppe Verdi. En sus inicios, el Colón presentaba en sus temporadas compañías extranjeras. A partir de 1925 contó con sus propios cuerpos estables —orquesta, ballet y coro— y talleres de producción, lo que le permitió, ya en la década de 1930, organizar temporadas financiadas por el presupuesto de la ciudad.

Entre los talleres que funcionan en el Teatro, se destacan maquinaria, escenografía, utilería, sastrería, zapatería, tapicería, mecánica escénica, escultura, fotografía, maquillaje y peluquería. Se incorporaron luego la sección técnica de diseño de producción y los talleres de luminotecnia, efectos especiales electromecánicos y audio y video. El Teatro Colón cuenta también con el Instituto Superior de Arte (ISA), reconocido en todo el mundo y donde se forman los futuros cantantes líricos y bailarines. Fue creado en 1960 con la misión de formar profesionales del arte lírico, coreográfico, musical —sinfónico y de cámara— y experimental. Actualmente, contiene las carreras de Danza, Canto, Academia Orquestal, Dirección escénica de ópera, Preparación musical de ópera y Caracterización.

En el año 2008, el Gobierno de la Ciudad inició una restauración en profundidad, con el objeto de devolverle todo su esplendor y, al mismo tiempo, dotarlo de los más importantes adelantos tecnológicos. La superficie total cubierta del edificio era de 37.884 metros cuadrados. Las ampliaciones realizadas luego de su inauguración, sobre todo las de finales de la década de 1960, incrementaron la superficie total del Teatro Colón a 58.000 metros cuadrados.

El Teatro Colón trabaja desde sus inicios a partir de la tradición, incorporando propuestas innovadoras, que van desde el universo clásico a lo contemporáneo. Es una institución que busca seguir creciendo y abrir senderos con una programación abocada a tres ejes: el primero es la generación de nuevos



públicos; el segundo lo conceptual y filosófico; y el tercero, el Colón en la Ciudad (se presenta en otros auditorios y teatros de la ciudad), en el país (a través del Programa Colón Federal) y en el mundo (funciones por *streaming* y contenidos virtuales generados *ad hoc*).



Autarquía del Teatro Colón

El Teatro Colón constituye una entidad pública estatal descentralizada y administrativamente autárquica. A partir de la sanción de la Ley No 2.855, en el año 2008 se crea el Ente Autárquico Teatro Colón (EATC), en el ámbito del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Por dicha norma se transfiere al Teatro Colón el patrimonio, presupuesto y personal asignado a los organismos fuera de nivel: Teatro Colón e Instituto Superior de Arte y sus respectivas dependencias.

El objetivo de la ley fue dotar al Teatro de una figura jurídica que le otorgara la dinámica suficiente que requiere una entidad cultural de sus características e importancia. En lo referente a la gestión patrimonial y contable, el Teatro se rige por las disposiciones de la ley y las reglamentaciones que se dicten y queda sujeto al control interno y externo.

Asimismo, el Teatro posee autonomía funcional (capacidad para darse sus propias normas) y autarquía financiera (posibilidad de autoadministrarse en materia financiera).Entre otros, los recursos del Teatro están integrados por:

- a. los fondos que le asigne el Presupuesto General de Ingresos y Gastos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;
- b. los fondos que obtenga de su propia programación;
- c. los fondos provenientes de las recaudaciones de boletería (espectáculos, visitas guiadas);
- d. las donaciones (sin cargo), legados, contribuciones y subsidios;
- e. las rentas e intereses que provengan de la administración de sus recursos;
- f. los ingresos provenientes de contratos de coproducciones, convenios de colaboración, arriendo de salas, alquiler de producciones, comercialización de impresos, grabaciones, filmaciones, videos o cualquier medio de reproducción o difusión y contratos de publicidad;
- g. los fondos provenientes de la locación o venta de los bienes que produzca o adquiera por cualquier título.



Una de las políticas culturales que el Teatro privilegia es que el destino del teatro público no se limita a la excelencia de los contenidos; sino que implica una toma de posición frente a la época y la sociedad.

Vínculos con otras instituciones

El Teatro Colón genera vínculos y celebra convenios con el objetivo de potenciar las actividades que desarrolla regularmente. En este sentido, cabe recordar que en la Ley de creación se establece que los recursos del Teatro Colón estarán integrados por los ingresos provenientes de contratos de coproducciones, convenios de colaboración, arriendo de salas, alquiler de producciones, comercialización de impresos, grabaciones, filmaciones, videos o cualquier medio de reproducción o difusión y contratos de publicidad, entre otros. Las ventajas de celebrar estos convenios de patrocinio o alianzas son amplias, generando beneficios al teatro, a los aliados y, sobre todo, a la comunidad.

Para las empresas, vincularse con el Teatro Colón significa conectarse con una de las marcas culturales de mayor prestigio, lo que favorece el posicionamiento de las marcas al brindarles la oportunidad de generar experiencias únicas e inolvidables para sus clientes y asociados. Asimismo, para el Teatro, estos acuerdos permiten expandir su presupuesto artístico y operativo, ampliar sus políticas de formación académica, de adquisición de tecnología, de desarrollo de audiencias y de planificación de giras. También le permite acceder a otros servicios, comunicarse con otros públicos y generar mejores condiciones para promover su venta de entradas. A su vez, que el Teatro pueda disponer de mejores ingresos significa que puede mantener la excelencia en sus producciones, proyectos, actividades y acciones culturales. La celebración de convenios expande el prestigio nacional e internacional del teatro y la excelencia que identifica a la marca Teatro Colón, dejando un legado fundamental en la comunidad, con los beneficios que aporta esta sinergia de trabajo.

Como contraprestación para las empresas, la institución puede brindar amplias posibilidades que les permite el posicionamiento de marca, comunicación, realización de



acciones especiales de relacionamiento como presencia en ensayos, localidades para espectáculos, acceso a los salones y visitas guiadas. La cercanía de una empresa con el Teatro Colón favorece el posicionamiento de la misma al manifestar su compromiso con la alta calidad y el deseo de dejar a las generaciones futuras un dote artístico duradero.

Arriendos

Los convenios de arriendo de espacios son una fuente de ingresos con base en la tasación de referencia del Banco Ciudad. Estos alquileres se realizan siempre en días y horarios en los que no se llevan a cabo actividades artísticas, sin alterar o comprometer las actividades regulares del teatro y exclusivamente para la realización de eventos corporativos, benéficos, o filmaciones. Los arriendos incluyen la sala principal, además de otros espacios como el Salón Dorado, Salón Blanco, Colón Fábrica, para la realización de eventos y presentaciones de distintas empresas y organismos.





Estructura de gobierno y organizacional

La organización interna del Teatro Colón contempla las siguientes direcciones, órganos y unidades de gestión:

- Dirección General
- Dirección Ejecutiva
- Directorio
- Consejo Asesor Honorario
- Unidad de Control de Gestión

Respecto a la integración del Directorio, sus miembros son designados y removidos por el jefe de Gobierno. El director general tiene rango y remuneración de subsecretario, en tanto que el director ejecutivo y los directores vocales tienen rango y remuneración de director general. Asimismo, el director vocal representante de los trabajadores, es elegido por voto secreto y directo de los trabajadores, con una participación no inferior al 60% del padrón de los empleados del Teatro Colón. La duración en el cargo es de dos años y debe alternarse por igual período un representante del sector artístico y otro del escenotécnico. A continuación, se detalla la composición actual:

El Teatro cuenta con cuerpos estables como la Orquesta Estable, Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, Coro, Ballet, cuerpo escenotécnico y administrativo. Dispone de 947 agentes de planta permanente, 13 agentes autoridades superiores, 7 de régimen gerencial, 18 de planta de gabinete y 20 agentes en planta transitoria, siendo en total 1005 personas. En el caso del personal de planta permanente, la mayoría se desempeña en las direcciones Escenotécnica, Artística y de Producción, que cuentan con 802 personas (80% del total). Los restantes agentes se distribuyen entre el personal del Instituto Superior de Arte.





Decisiones sobre el armado de una Temporada. El caso 2023

La apertura de la Temporada 2023 planteó dos ejes que atraviesan el recorrido artístico de todo el año. Por un lado, desde una concepción más filosófica, sobre las decisiones a las que se enfrentan las personas y sociedades, las discusiones entre el bien y el mal. Asimismo, otro eje de gestión es la presencia extramuros del Teatro, ya que la temporada se inició con la obra *Resurrección* de Romeo Castellucci, en homenaje a los 40 años de democracia, con una puesta imponente en La Rural, un ámbito más popular.

Una de las políticas culturales que el Teatro privilegia es que el destino del teatro público no se limita a la excelencia de los contenidos, sino que implica una toma de posición frente a la época y la sociedad. Por eso se decidió incorporar otros espacios, pensar en cómo registra el Colón aquello que sucede a su alrededor y reflexionar qué puede hacer para lograr que sucedan ciertas cosas. En este sentido, espacios de la Ciudad de Buenos Aires como La Rural, el Teatro Coliseo y el Colón Fábrica, se utilizan como escenarios alternativos.

El arte está entreverado con la complejidad, con planteo de conflictos y se relaciona con una sociedad capaz de imaginarse mejor a sí misma: obras como *Resurrección*, o *Fausto* de Charles Gounod, *El Libertino* de Stravinsky y otros como *Madame Butterfly*, plantean tomas de decisiones trascendentales. Lo que sucede en una obra excede al escenario, transforma vidas. Y eso, para el director del Teatro Jorge Telerman, «es lo que esperamos del arte, que transforme nuestra vida».

Gestión Cultural y nuevas audiencias

En los últimos años se ha triplicado el número de funciones, sin considerar el período de la pandemia, con excelentes resultados en la incorporación de nuevos públicos y que todas las edades e intereses tengan una propuesta: los chicos y los alumnos de las escuelas; las familias, los jóvenes, los adultos y los adultos mayores, los vecinos y los turistas, los espectadores que llevan años como abonados y también aquellos que se acercan por primera vez.

Esta excelencia y diversidad se destacan en la repercusión en los medios de alcance nacional. Diarios, radio, televisión y portales digitales reflejan la programación año tras año con renovado interés. Junto a la programación de excelencia, la formación de calidad y la apuesta a la sustentabilidad

institucional, la promoción de nuevas audiencias se materializa con las distintas propuestas artísticas (Divina Italia, Foco Gandini, Colón para chicos), cursos virtuales de patrimonio, videos de acercamiento a las óperas, o el recorrido virtual a través del Metaverso. Estrategias de captación de audiencias como *Último Minuto*, que apunta a jóvenes de menos de 35 años con entradas muy económicas o *Última Hora*, orientado a jubilados y mayores de 60 años. Por último, es importante destacar que el Teatro abre sus puertas a todo el mundo a través de una plataforma tecnológica y redes sociales que le permite transmitir en vivo y de manera gratuita las funciones que se desarrollan en la Sala Principal.





Cierre

El Teatro Colón se expande, tanto hacia adentro como hacia afuera, y se plantea nuevos desafíos a través de una gestión basada en los intercambios y la generación de vínculos. En este sentido, el año 2023 marca un inicio al privilegiar la relación con Italia, la cuna de la ópera, como primer país invitado; acción que se repetirá cada año.

El gran reto es generar contenidos de calidad, pensar qué producir y para quién. El Teatro Colón excede su propio edificio y se proyecta que el sello de la Institución se expanda a la mayor cantidad de lugares, de gente y de distintas formas. Cuenta con la capacidad y sensibilidad para abarcar todas las tradiciones, llevar adelante las innovaciones y, a través de su arte, poder llegar a nuevas audiencias y ser un faro cultural para la comunidad y para el mundo.

Teatro Colón

Introdução. O Teatro Colón é um dos maiores tea-tros de ópera do mundo. Localizado no coração da cidade de Buenos Aires, o atual prédio foi inaugu-rado em 1908, com a ópera Aida, de Giuseppe Verdi. Em seus primórdios, o Colón apresentava compan-hias estrangeiras em suas temporadas. A partir de 1925 teve seus próprios corpos estáveis —orquestra, balé e coro— e oficinas de produção, o que lhe per-mitiu, já na década de 1930, organizar temporadas financiadas pelo orçamento municipal.

Entre as oficinas que funcionam no Teatro, des-tacam-se máquinas, cenografia, adereços, alfaia-taria, calçados, estofamento, mecânica cênica, es-cultura, fotografia, maquiagem e cabeleireiro. Foi então incorporada a secção técnica das oficinas de desenho de produção e tecnologia da iluminação, efeitos especiais eletromecânicos e áudio e vídeo.

O Teatro Colón conta ainda com o Instituto Su-perior de Arte (ISA), reconhecido em todo o mundo e onde se formam os futuros cantores líricos e bailarinos. Foi criado em 1960 com a missão de formar profissionais na arte lírica, coreográfica, musical—sinfônico e de câmara—e experimental. Atualmente, contém as carreiras de Dança, Canto, Academia de Orquestra, Direção de Palco de Ópe-ra, Preparação Musical de Ópera e Caracterização.

Em 2008, a Prefeitura iniciou uma profunda restauração, a fim de restaurar todo o seu esplendor e, ao mesmo tempo, dotá-lo dos mais importantes avanços tecnológicos. A área coberta total do edifi-cio foi de 37.884 metros quadrados. As ampliações realizadas após sua inauguração, principalmente as do final da década de 1960, elevaram a área total do Teatro Colón para 58.000 metros quadrados.

O Teatro Colón trabalhou desde a sua criação com base na tradição, incorporando propostas inovadoras, que vão desde o universo clássico ao contemporâneo. É uma instituição que procura continuar crescendo e abrindo caminhos com uma programação focada em três eixos: o primeiro é a geração de novos públicos; o segundo o concei-tual e filosófico; e a terceira, Colombo na Cidade (se apresenta em outros auditórios e teatros da cidade), no país (por meio do Programa Federal Colombo) e no mundo (funções de *streaming* e conteúdo virtual gerado *ad hoc*).

Autarquia do Teatro Colón. O Teatro Colón consti-tui uma entidade pública estadual descentralizada e autossuficiente administrativamente. A partir da promulgação da Lei N° 2.855, em 2008, foi criada a Entidade Autárquica do Teatro Colón (EATC), no âmbito do Ministério da Cultura do Governo da Cidade Autônoma de Buenos Aires. Pela dita regra, são transferidos para o Teatro Colón os bens, orça-mento e pessoal designado a entidades alheias: Teatro Colón e Instituto Superior de Arte e suas respectivas dependências.

O objetivo da lei era dotar o Teatro de uma figura jurídica que lhe desse a suficiente dinâmica que uma entidade cultural com as suas características e importância exige. No que diz respeito à gestão patrimonial e contabilística, o Teatro rege-se pelo disposto na lei e nos regulamentos que são emitidos e estão sujeitos a controle interno e externo. Da mesma forma, o Teatro possui autonomia fun-cional (capacidade de estabelecer seus próprios padrões) e autarquia financeira (possibilidade de autogestão em questões financeiras). Entre outros, os recursos do Teatro são compostos por:

- os fundos atribuídos pelo Orçamento Geral de Receitas e Despesas da Cidade Autônoma de Buenos Aires;
- os fundos que receber com sua própria programação;
- os recursos provenientes de arrecadações de bilheteria (espetáculos, visitas guiadas);
- as doações (gratuitas), legados, contribuições e subsídios;
- as receitas e juros provenientes da administração de seus recursos;
- as receitas provenientes de contratos de coprodução, acordos de colaboração, aluguel de salas, aluguel de produções, comercialização de impressos, gravações, filmagens, vídeos ou qualquer meio de reprodução ou divulgação e contratos de publicidade;
- os fundos provenientes do aluguer ou venda de bens que produza ou adquira a qualquer título.

Relação com outras instituições. O Teatro Colón gera vínculos e celebra acordos com o objetivo de promover as atividades que desenvolve regular-mente. Nesse sentido, cabe lembrar que a Lei de Criação estabelece que os recursos do Teatro Colón serão constituídos por receitas provenientes de contratos de coprodução, acordos de colaboração, aluguel de salas, aluguel de produções, comercia-lização de impressos, gravações, filmagens, vídeos ou qualquer meio de reprodução ou divulgação e contratos publicitários, entre outros. As vantagens de celebrar esses patrocínios ou alianças são ex-tensas, gerando benefícios para o teatro, para os aliados e, principalmente, para a comunidade.

Para as empresas, vincular-se ao Teatro Co-lón significa conectar-se com uma das marcas culturais de maior prestígio, o que favorece o po-sicionamento das marcas, dando-lhes a oportuni-dade de gerar experiências únicas e inesquecíveis para seus clientes e associados. Da mesma forma, para o Teatro, esses acordos permitem ampliar seu orçamento artístico e operacional, ampliar suas políticas de formação acadêmica, aquisição de tecnologia, desenvolvimento de público e plane-jamento de turnês. Permite ainda aceder a outros serviços, comunicar com outros públicos e gerar melhores condições para promover a sua venda de bilhetes. Por sua vez, o fato de o Teatro poder ter melhores receitas significa que ele pode manter a excelência em suas produções, projetos, ativida-des e ações culturais. A celebração de convênios amplia o prestígio nacional e internacional do teatro e a excelência que identifica a marca Tea-tro Colón, deixando um legado fundamental na comunidade, com os benefícios que essa sinergia de trabalho traz.

Como contrapartida para as empresas, a ins-tituição pode oferecer amplas possibilidades que lhes permitam posicionamento de marca, comu-nicação, realização de ações especiais de relacio-namento como presença em ensaios, locais para shows, acesso a salas e visitas guiadas. A proximi-dade de uma companhia ao Teatro Colón favorece seu posicionamento ao expressar seu compromisso com a alta qualidade e o desejo de deixar às gerações futuras um legado artístico duradouro.

Arrendamentos. Os contratos de aluguel de es-paços são uma fonte de receita com base na ava-liação de referência do Banco Ciudad. Estes alu-gueres são sempre efetuados em dias e horários em que não se realizam atividades artísticas, sem alterar ou comprometer as atividades normais do teatro e exclusivamente para eventos corporati-vos, beneficentes ou filmagens. Os arrendamentos incluem a sala principal, além de outros espaços como a Sala Dourada, Sala Branca, Colón Fábrica, para a realização de eventos e apresentações de diferentes empresas e organizações.

Governança e estrutura organizacional. A or-ganização interna do Teatro Colón contempla as seguintes direções, órgãos e unidades de gestão:

- Direção Geral;
- Gestão Executiva;
- Diretório;
- Conselho Consultivo Honorário;
- Unidade de Controle de Gestão.

Quanto à integração do Conselho de Adminis-tração, os seus membros são nomeados e destituí-dos pelo Chefe do Governo. O diretor-geral tem cargo e remuneração de subsecretário, enquanto o diretor-executivo e os diretores-vozes têm cargo e remuneração de diretor-geral. Da mesma forma, o representante diretor-vocal dos trabalhadores é eleito por voto secreto e direto dos trabalhadores, com uma participação não inferior a 60% da lista de funcionários do Teatro Colón. A duração do cargo é de dois anos e um representante do setor artístico e outro do setor cênico devem se alternar pelo mesmo período. A composição atual é detalhada abaixo:

Organograma. O Teatro possui corpos estáveis como a Orquestra Estável, Orquestra Filarmônica de Buenos Aires, Coro, Balé, corpo cênico e admi-nistrativo. Tem 947 agentes permanentes, 13 agen-tes superiores, 7 quadros dirigentes, 18 gabinetes e 20 agentes temporários, num total de 1.005 pes-soas. No caso dos efetivos, a maioria trabalha nos departamentos Cênico, Artístico e de Produção, que contam com 802 pessoas (80% do total). Os restantes agentes distribuem-se pelos quadros do Instituto Superior de Arte.

Decisões sobre a montagem de uma Temporada. O caso 2023. A abertura da Temporada 2023 levan-tou dois eixos que atravessam o percurso artístico de todo o ano. Por um lado, a partir de uma con-cepção mais filosófica, sobre as decisões que as pessoas e as sociedades enfrentam, as discussões entre o bem e o mal. Da mesma forma, outro eixo de gestão é a presença fora dos muros do Teatro, desde que a temporada começou com a obra *Ressu-rreição* de Romeo Castellucci, em homenagem aos 40 anos de democracia, com uma atuação marcan-te em La Rural, cenário mais popular.

Uma das políticas culturais que o Teatro pri-vilegia é que o destino do teatro público não se li-mita à excelência dos conteúdos, mas implica uma tomada de posição face aos tempos e à sociedade. Por isso, decidiu-se incorporar outros espaços, pensar como Colombo registra o que acontece ao seu redor e refletir sobre o que ele pode fazer para que certas coisas aconteçam. Nesse sentido, espaços da cidade de Buenos Aires como La Rural, o Teatro Coliseu e o Colón Fábrica são utilizados como cenários alternativos.

A arte está entrelaçada com a complexidade, com os conflitos e está relacionada a uma socie-dade capaz de se imaginar melhor: obras como *Ressurreição*, ou *Fausto* de Charles Gounod, *O Liber-tino* de Stravinsky e outras como *Madame Butter-fly*, elevam a tomada de decisões transcendental. O que acontece em uma peça vai além do palco, transforma vidas. E isso, para o diretor do Teatro Jorge Telerman, «é o que esperamos da arte, que ela transforme nossas vidas».

Gestão cultural e novos públicos. Nos últimos anos, o número de funções triplicou, sem contar o período de pandemia, com excelentes resultados na incorporação de novos públicos e que todas as idades e interesses têm uma proposta: crianças e alunos do ensino fundamental; famílias, jovens, adultos e idosos, vizinhos e turistas, espectadores que são assinantes há anos e também os que estão chegando pela primeira vez.

Essa excelência e diversidade ganham destaque na repercussão na mídia nacional. Jornais, rádio, televisão e portais digitais refletem a programação

ano após ano com renovado interesse. A par de uma programação de excelência, formação de quali-dade e aposta na sustentabilidade institucional, a promoção de novos públicos concretiza-se com as diferentes propostas artísticas (Divina Itália, Foco Gandini, Colón para crianças), cursos virtuais de patrimônio, vídeos de abordagem de óperas ou o passeio virtual pelo Metaverso. Estratégias de cap-tação de público como o *Último Minuto*, voltado para jovens com menos de 35 anos com ingressos super baratos, ou o *Último Hora*, voltado para aposentados e pessoas com mais de 60 anos.

Por último, é importante destacar que o Teatro abre as portas a todos através de uma platafor-ma tecnológica e redes sociais que lhe permitem transmitir em direto e gratuitamente as funções que decorrem no Salão Principal.

Fechamento. O Teatro Colón expande-se, tanto para dentro como para fora, e lança novos desa-fios através de uma gestão baseada nas trocas e na geração de vínculos. Nesse sentido, o ano de 2023 marca um início ao privilegiar a relação com a Itá-lia, berço da ópera, como primeiro país convidado; ação a ser repetida a cada ano.

O grande desafio é gerar conteúdo de qualidade, pensar no que produzir e para quem. O Teatro Colón ultrapassa seu próprio prédio e projeta-se que a chancela da Instituição se expanda para o maior número de lugares, pessoas e de diversas formas. Tem a capacidade e a sensibilidade de abraçar todas as tradições, levar adiante as inovações e, por meio de sua arte, conseguir alcançar novos públicos e ser um farol cultural para a comunidade e para o mundo.



BRASIL

Teatro Amazonas



Teatro Amazonas de Manaus

Inaugurado 1896 na cidade de Manaus, no coração da maior floresta tropical do mundo, o Teatro Amazonas é uma janela para o passado, que permite reviver a riqueza do ciclo da borracha. É também uma porta para o futuro, pois abriga hoje o mais longo festival de ópera do Brasil e reúne o público mais jovem entre as casas do gênero do país.

Tombado como Patrimônio Histórico Nacional desde 1966, o prédio segue o estilo arquitetônico renascentista, com detalhes ecléticos. A cúpula, sua marca registrada, é composta por 36 mil peças de cerâmica nas cores da bandeira brasileira, importadas da França, assim como a maior parte do material usado na construção do teatro: lustres, mármore e estátuas vieram da Itália e as peças de aço, da Escócia. O salão de espetáculos tem capacidade para 701 pessoas, distribuídas entre a plateia e três pavimentos de camarotes. Os bastidores contam com 37 camarins, 5 salas administrativas, além do subsolo com fosso para orquestra, banheiros, sala técnica e sala de som.

Depois de passar 84 anos sem receber uma montagem de ópera, o teatro passou a funcionar apenas para visitação, e a partir de 1991, apresentava de forma esporádica apenas produções vindas de fora. Foi a partir da criação do Festival Amazonas de Ópera, em 1997, que os corpos artísticos começaram a ser criados e o teatro pôde voltar a ter programação artística própria e calendário regular.

Atualmente o Teatro Amazonas é palco de grandes eventos realizados pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa, como festivais de dança e teatro, espetáculos eruditos apresentados pelos corpos artísticos estatais e populares, beneficiando artistas locais de diversos gêneros.





Contexto urbano

Manaus é a capital do estado do Amazonas e conta hoje com 2,02 milhões de habitantes. O Amazonas inteiro tem 3,87 milhões de habitantes, que se espalham por uma área de 1.571.000 km², no que é maior estado da federação brasileira em termos de território. Toda esta área é coberta pela maior floresta tropical do planeta e os municípios podem estar bastante isolados uns dos outros. As ligações se dão, em sua maioria, através de transporte fluvial.

Corpos artísticos

O teatro possui hoje sete grupos artísticos profissionais: Coral do Amazonas, Orquestra Amazonas Filarmônica, Corpo de Dança do Amazonas, Orquestra de Câmara do Amazonas, Amazonas Band, Orquestra de Violões e Balé Folclórico do Amazonas.

O Teatro Amazonas é um exemplo de como os teatros históricos, quando ativos e vivos, podem ser vetores de desenvolvimento social, educativo e econômico. Desde seu renascimento, em 1997, o teatro tem atuado como um líder em prol da reativação da enorme rede de teatros brasileiros que se encontram desativados.





Formação: Liceu de artes e ofícios Cláudio Santoro

Considerada uma das primeiras escolas públicas de artes da região Norte, o Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro atua desde 1998, disseminando arte, cultura e fomentando a cadeia artística na capital e interior. A instituição oferece uma extensa relação de cursos presenciais e virtuais, oficinas e programas de capacitação para crianças, jovens, adultos e idosos que incentivam o desenvolvimento do potencial artístico, por meio da arte-educação e do aperfeiçoamento profissional na área cultural.

Atualmente o *Liceu* de Artes e Ofício Claudio Santoro oferece aulas presenciais em quatro unidades na capital e duas no interior do Amazonas. Após realizar um estudo da realidade geográfica, somado às experiências ao longo dos anos, a Secretaria de Cultura e Economia Criativa e a equipe da instituição formataram o projeto «Salas de Cultura». A ferramenta facilita o acesso à cultura, promovendo as aulas online por meio do *Liceu* Digital, suprimindo a necessidade de amenizar as distâncias territoriais, ampliando e fortalecendo o setor artístico-cultural da região. Atualmente, são atendidos pelo *Liceu* um total de 20 municípios amazonenses.

Com uma média anual de 6 mil alunos atendidos apenas em Manaus, o *Liceu* mantém atualmente 10 grupos artísticos, que têm por finalidade orientar os estudantes com interesse em seguir carreira artística: Balé Jovem Claudio Santoro, Camerata de Violões, Coral Adulto Claudio Santoro, Coral Infantil Claudio Santoro, Coral Infantojuvenil Claudio Santoro, Coral Jovem Claudio Santoro, Orquestra de Repertório Popular, Orquestra Jovem Claudio Santoro, Grupo Experimental de Teatro, Teatro Musical.

Ao longo dos anos, o Liceu desenvolveu uma metodologia própria, considerando as particularidades regionais e o desenvolvimento da prática artística no campo das artes visuais, audiovisual, dança, música e teatro e oferta uma grade de 100 cursos, entre os núcleos de artes visuais, audiovisual, dança, música e teatro. As inscrições para os cursos são abertas duas vezes ao ano nos meses de fevereiro e julho.

Programação: Excelência dos corpos artísticos

Cada um dos sete corpos artísticos tem sua agenda anual independente. Eles se unem em determinados projetos sempre que necessário, como no caso do Festival Amazonas de Ópera. O teatro busca abranger diferentes manifestações artísticas como clássica, contemporânea, folclórica e popular, diversificando o público atingido e democratizando sua programação. De acordo com dados de 2019, ano anterior a pandemia, percebe-se que o público atingido com as atividades realizadas no Teatro Amazonas alcançou quase 140 mil espectadores presenciais. Além destes, mais 100 mil espectadores assistiram aos espetáculos em plataformas virtuais.

Administração e gestão

Os objetivos gerais da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Amazonas visam estabelecer, incrementar e modernizar equipamentos culturais; atuar como vetor de desenvolvimento econômico e social; valorizar atividades com projetos de bolsas de estudos, programa de fomento e patrocínio; impulsionar a promoção positiva do Estado nos cenários nacional e internacional; e reconhecer e promover o desenvolvimento de talentos locais.

O Teatro Amazonas é parte da estrutura de equipamentos públicos da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Amazonas. As atividades são operacionalizadas pela Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural, que é uma

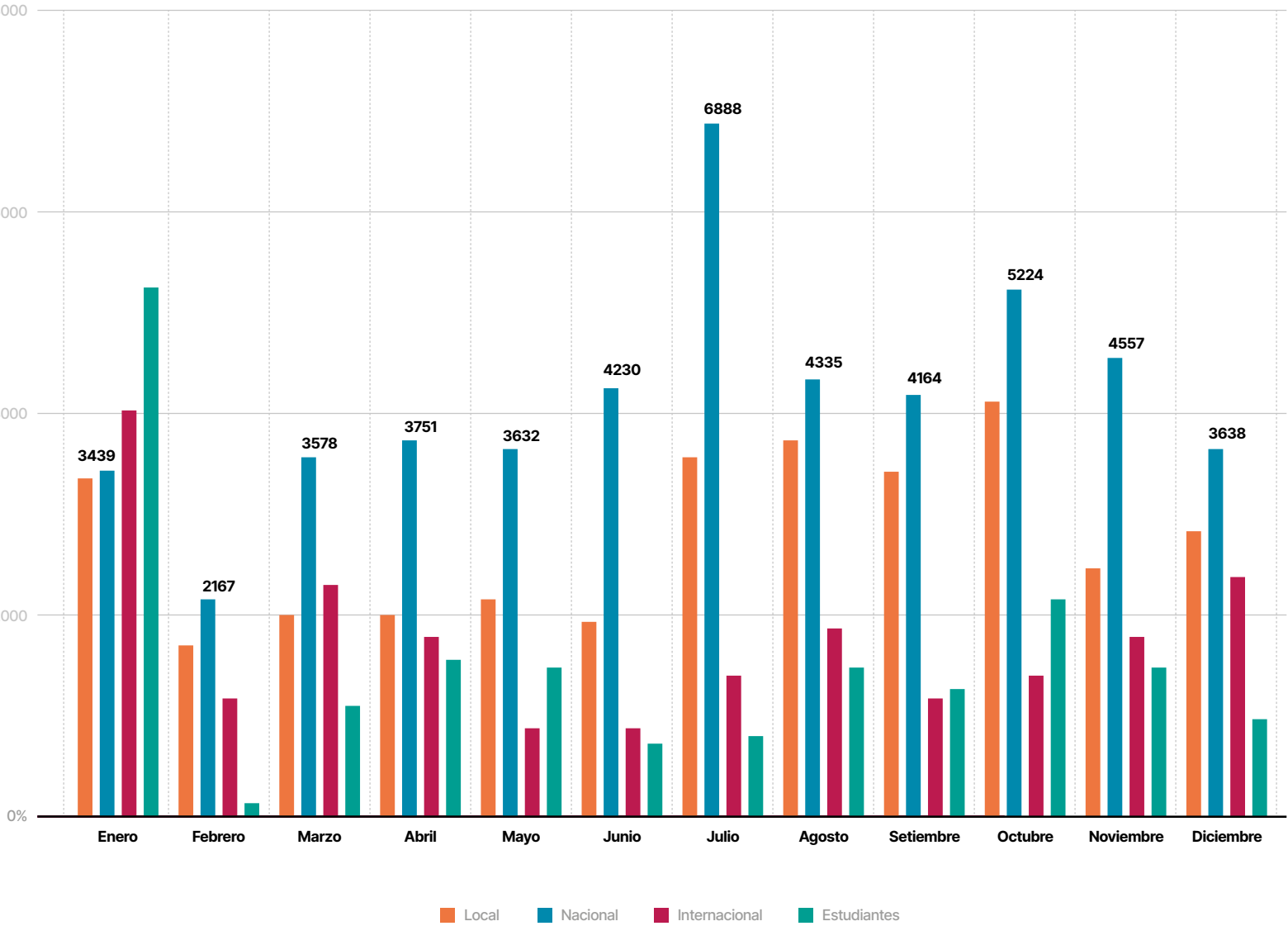
empresa privada de serviço autônomo de terceira geração, sem fins lucrativos. O Governo do Amazonas é responsável por 80% da verba anual do teatro, sendo os 20% restantes advindos de aluguel da sala de espetáculos, bilheteria e patrocínios diretos aos eventos. O Teatro Amazonas é pautado pela divulgação cultural acessível à comunidade local, com grande parte de seus ingressos gratuitos ou vendidos a preços populares.

A gestão do Teatro Amazonas está baseada em um tripé: a formação, através do *Liceu* de Artes e Ofícios Cláudio Santoro; a excelência da programação, através dos corpos estáveis do teatro; e a produção de cenários, adereços e figurinos, através da Central Técnica de Produção.

Modalidades	Público presencial estimado
Concierto de navidad	5.636
Audiovisual	6.451
Artes visuales	6.758
Ópera	10.360
Artes integradas	13.325
Teatro	16.606
Danza	17.368
Música	61.191
Total general	137.695

Fuente: SEC - ASPLAN 2019

O Teatro Amazonas também recebe grande quantidade de estudantes, público local e turistas nacionais e internacionais para ações de visitação guiada ao espaço, que em 2019 alcançou quase 122 mil pessoas, conforme gráfico abaixo:



Fuente: SEC - ASPLAN 2019

Produção: Central técnica de produção



Criada em 2006, para viabilizar localmente as produções do Teatro Amazonas, além de capacitar profissionais da área técnica, construir e armazenar cenários e figurinos. É um espaço de 11 mil m² que conta com 20 profissionais fixos e mais de 200 profissionais contratados para produções ao longo do ano. Atualmente, o acervo conta com 48 mil peças de figurino, 6.200 peças de contrarregra em e cenários de 10 produções. A Central Técnica de Produção também oferece cursos profissionalizantes na área de atuação técnica de espetáculos.

Acessibilidade e inclusão

A decisão de executar um trabalho de responsabilidade social que seja transformador e que envolva todos os aspectos que convergem para a inclusão das pessoas com deficiência tem sido desafiadora para a gestão do teatro. A Secretaria de Cultura e Economia Criativa tem planejado e realizado uma série de ações voltadas à inclusão das pessoas com deficiência, baseando-se nas premissas de construir cidadania e democracia, igualdade social e respeito às diferenças. Tem em sua estrutura organizacional a Assessoria de Acessibilidade, consolidada com o intuito de impulsionar a inclusão de pessoas com deficiência nos espaços e nas atividades realizadas.

Foi com a criação da Biblioteca Braille do Amazonas em 1999 que os trabalhos na Secretaria de Cultura, em se tratando de acessibilidade tiveram início. Atualmente, a pasta realiza uma série de eventos totalmente acessíveis às pessoas com deficiência: Festival Amazonas de Ópera, Concerto de Natal, Festival de Jazz, Festival de Teatro, além de cursos especiais do *Liceu* de Artes e Ofícios Claudio Santoro: coral para surdos, percussão para surdos e balé para cegos.

Nestes eventos, são utilizados vários recursos visando a promoção da inclusão, bem-estar e participação social deste grupo durante os eventos: tradução em libras, audiodescrição, canetas interativas, folhetos em Braille, audiolivros, intérpretes de libras, entre outros. Em termos de acessibilidade, o Teatro Amazonas está equipado com rampas de acesso, elevador e banheiros adaptados.



Festival Amazonas de ópera

Criado em 1997, o Festival Amazonas de Ópera começou como um evento pontual, em que tudo era importado do Leste Europeu: orquestra, solistas, cenários e figurinos vinham de fora. A partir da criação de corpos artísticos como a Amazonas Filarmônica, o Coral do Amazonas e o Corpo de Dança do Amazonas, este panorama foi gradativamente mudando. O festival passou a confeccionar e desenvolver localmente suas produções e a cidade começou a valorizar e a trabalhar para a ópera, hoje incorporada à identidade cultural de Manaus.

O festival é hoje o principal evento de ópera no Brasil, o mais constante e longo, e se comunica com diversas camadas da população, independentemente de sua formação ou condição socioeconômica. Seu público é hoje o mais jovem do país, o que contribui para a formação de novas plateias e consumidores de cultura.

Ao longo de 24 anos de atividade, o evento estabeleceu uma verdadeira indústria da ópera em Manaus. Foram abertas na cidade 6 lojas de instrumentos musicais, 6 de equipamentos de som, 4 de vídeo, 7 empresas de iluminação e 4 de estruturas de palco. Cerca de 10 novos estabelecimentos comerciais foram inaugurados no entorno do teatro, entre restaurantes, lanchonetes, cafés e bares, além de sete novos hotéis, sendo dois de padrão cinco estrelas. Em 2022, foram cerca de 500 empregos diretos gerados pelo festival.



Mundo digital

Além das experiências de formação a distância promovidas pelo Liceu de Artes e Ofícios Cláudio Santoro na área de educação, a pandemia acelerou o processo de interação on-line das produções. Foi o caso da 23ª edição do Festival Amazonas de Ópera, inteiramente concebida e produzida para o formato digital, apresentando três óperas especialmente encomendadas, cinco concertos, três recitais e uma série educativa de vídeos em 14 episódios, «Raio-X da Ópera». A iniciativa foi premiada pela principal publicação do gênero no Brasil.

Ópera Mirim

A Ópera Mirim foi concebida para ampliar ao máximo a abrangência das atividades do Festival Amazonas de Ópera, levando suas produções para fora do teatro, ajudando a formar novos públicos e a iniciar crianças e estudantes no universo da ópera. Encenados por um teatro de marionetes, títulos de obras operísticas especialmente selecionados, extraídos tanto do repertório tradicional quanto de novas composições nacionais, são apresentados em escolas públicas, hospitais, asilos, aldeias indígenas e cidades do interior do estado, muitas delas afastadas e de difícil acesso. Os professores das escolas beneficiadas são preparados por educadores e pedagogos e recebem material didático a ser trabalhado em sala de aula.



Ópera e economia criativa

O encontro «Economia Criativa e Teatros de Ópera na América Latina» nasceu em 2019, durante a 22ª edição do Festival Amazonas de Ópera, com o objetivo de discutir a ópera como gênero criativo capaz de disseminar cultura, gerar empregos, mobilizar vários setores da cadeia produtiva da economia criativa e trabalhar em rede. Este importante espaço de debates acontece anualmente desde então, em paralelo a cada edição do festival.

Conclusão

O Teatro Amazonas é um exemplo de como os teatros históricos, quando ativos e vivos, podem ser vetores de desenvolvimento social, educativo e econômico. Desde seu renascimento, em 1997, o teatro tem atuado como um líder em prol da reativação da enorme rede de teatros brasileiros que se encontram desativados. Manaus mostra que a recriação de corpos artísticos, a capacitação de profissionais da cultura e o trabalho conjunto com outros teatros e secretarias de governo são alavancas importantes para o crescimento.

Pensar em programação digital, projetos voltados para o público infanto-juvenil, unir diferentes atores do setor de economia criativa e trabalhar em rede com os demais teatros do Brasil e da América Latina é pensar no futuro.

A economia criativa é, sem dúvida, o caminho natural para o desenvolvimento da Região Amazônica, que precisa estar pautado em ações sustentáveis e capazes de agregar diversos setores sociais e econômicos, como cultura, turismo, educação, trabalho, planejamento entre outros.

Teatro Amazonas de Manaus

Inaugurado en 1896 en la ciudad de Manaus, en el corazón de la selva tropical más grande del mundo, el Teatro Amazonas es una ventana al pasado que permite revivir la riqueza del ciclo del caucho. También es una puerta hacia el futuro, ya que ahora alberga el festival de ópera más antiguo de Brasil y reúne al público más joven entre los teatros de ópera del país.

Catalogado como Monumento Histórico Nacional desde 1966, el edificio sigue el estilo arquitectónico renacentista, con detalles eclécticos. La cúpula, su marca registrada, está compuesta por 36.000 piezas de cerámica con los colores de la bandera brasileña, importadas de Francia, así como la mayor parte del material utilizado en la construcción del teatro: candelabros, mármoles y estatuas, venidos de Italia, y las piezas de acero, de Escocia. La sala de conciertos tiene capacidad para 701 personas, distribuidas entre el público y tres plantas de cabinas. Los bastidores cuentan con 37 camerinos, 5 salas administrativas, además del sótano con fosa para la orquesta, baños, sala técnica y sala de sonido.

Después de pasar 84 años sin albergar una producción de ópera, el teatro comenzó a funcionar solo para visitas y, a partir de 1991, presentó esporádicamente solo producciones del exterior. Fue a partir de la creación del Festival Amazonas de Ópera, en 1997, que comenzó a formarse cuerpos artísticos y el teatro pudo volver a tener su propia programación artística y calendario regular. Actualmente, el Teatro Amazonas es escenario de importantes eventos de la Secretaría de Estado de Cultura y Economía Creativa, como por ejemplo festivales de danza y teatro, espectáculos clásicos presentados por organismos artísticos estatales y populares, beneficiando a artistas locales de diferentes géneros.

Contexto urbano. Manaus es la capital del estado de Amazonas y actualmente cuenta con 2,02 millones de habitantes. Todo el Amazonas tiene 3,87 millones de habitantes, repartidos en un área de 1.571.000 km², en lo que es el estado más grande de la federación brasileña en términos de territorio. Toda esta área está cubierta por la selva tropical más grande del planeta y los municipios pueden estar bastante aislados unos de otros. Las conexiones se realizan principalmente por transporte fluvial.

Cuerpos artísticos. El teatro cuenta ahora con siete agrupaciones artísticas profesionales: Coral del Amazonas, Orquesta Filarmónica de Amazonas, Cuerpo de danza del Amazonas, Orquesta de Cámara de Amazonas, Banda de Amazonas, Orquesta de Guitarras y Ballet Folclórico de Amazonas.

Administración y gestión. La Secretaría de Estado de Cultura y Economía Creativa de Amazonas tiene como objetivos generales establecer, ampliar y modernizar los equipamientos culturales; actuar como vector de desarrollo económico y social; valorizar actividades con proyectos de becas, programas de promoción y patrocinio; impulsar la promoción positiva del Estado en los escenarios nacional e internacional y reconocer y promover el desarrollo del talento local.

El Teatro Amazonas forma parte de la estructura de equipamientos públicos de la Secretaría de Estado de Cultura y Economía Creativa de Amazonas. Las actividades son operadas por la Agencia Amazonense de Desarrollo Cultural, que es una empresa privada de servicios de tercera generación, sin fines de lucro. El Gobierno de Amazonas es responsable del 80% del presupuesto anual del teatro y el 20% restante proviene del alquiler del teatro, la boletería y el patrocinio directo de los eventos. El Teatro Amazonas se guía por la difusión cultural accesible a la comunidad local, con la mayoría de sus entradas gratuitas o vendidas a precios populares.

La gestión del Teatro Amazonas se basa en un trípode: la formación, a través del Liceo de Artes y Oficios Cláudio Santoro; la excelencia de la programación, a través de los cuerpos estables del teatro y la producción de escenografías, utilería y vestuario, a través del Centro Técnico de Producción.

Educación: Liceo de Artes y Oficios Claudio Santoro. Considerada una de las primeras escuelas públicas de arte de la región norte, el Liceo de Artes y Oficios Claudio Santoro funciona desde 1998, difundiendo arte, cultura y fomentando el encadenamiento artístico en la capital y el interior. La institución ofrece una extensa lista de cursos, talleres y programas de formación presencial y virtual para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores que fomentan el desarrollo del potencial artístico, a través de la educación artística y la superación profesional en el área cultural. Actualmente, el Liceo de Artes y Oficios Claudio Santoro ofrece clases presenciales en cuatro unidades en la capital y dos en el interior de Amazonas. Luego de realizar un estudio de la realidad geográfica, sumado a las experiencias a lo largo de los años, la Secretaría de Cultura y Economía Creativa y el equipo de la institución formatearon el proyecto «Salas de Cultura». La herramienta facilita el acceso a la cultura, fomentando las clases *online* a través de Liceo Digital, atendiendo a la necesidad de reducir las distancias territoriales, ampliando y potenciando el sector artístico-cultural en el territorio. Actualmente, el Liceo atiende a un total de 20 municipios amazónicos. Con un promedio anual de 6.000 alumnos atendidos solo en Manaus, el Liceo mantiene actualmente 10 grupos artísticos, cuyo objetivo es orientar a los alumnos interesados en seguir una carrera artística: Ballet Joven Claudio Santoro, Cámara de Guitarras, Coro de Adultos Claudio Santoro, Coro Infantil Claudio Santoro, Coro Infantojuvenil Claudio Santoro, Coro Juvenil Claudio Santoro, Orquesta de Repertorio Popular, Orquesta Juvenil Claudio Santoro, Grupo de Teatro Experimental, Teatro Musical.

A lo largo de los años, el Liceo ha desarrollado una metodología propia, considerando las particularidades regionales y el desarrollo de la práctica artística en el campo de las artes visuales, audiovisual, danza, música y teatro y ofrece un plan de estudios de 100 cursos, entre los núcleos de artes visuales, audiovisual, danza, música y teatro. La inscripción para los cursos está abierta dos veces al año en febrero y julio.

Programación: excelencia de los cuerpos artísticos. Cada uno de los siete cuerpos artísticos tiene su propia agenda anual independiente. Hacen equipo en ciertos proyectos cuando es necesario, como en el caso del Festival de Ópera de Amazonas. El teatro busca abarcar diferentes manifestaciones artísticas como la clásica, la contemporánea, la folclórica y la popular, diversificando el público al que llega y democratizando su programación. Según datos de 2019, año previo a la pandemia, es claro que la audiencia alcanzada con las actividades realizadas en el Teatro Amazonas llegó a casi 140.000 espectadores presenciales. Además de estos, otros 100.000 espectadores vieron los espectáculos en plataformas virtuales. El Teatro Amazonas también recibe una gran cantidad de estudiantes, público local y turistas nacionales e internacionales para las visitas guiadas al espacio, que en 2019 llegó a casi 122.000 personas.

Producción: Centro Técnico de Producción. Creado en 2006 para viabilizar localmente las producciones del Teatro Amazonas, además de formar profesionales en el área técnica, construir y almacenar escenografías y vestuario. Es un espacio de 11.000 m2 que cuenta con 20 profesionales permanentes y más de 200 profesionales contratados para producciones durante todo el año. Actualmente, la colección cuenta con 48.000 piezas de vestuario, 6.200 piezas de contragrabación y escenografías de 10 producciones. El Centro Técnico de Producción también ofrece cursos de formación profesional en el área de actuación técnica en espectáculos.

Accesibilidad e inclusión. La decisión de realizar un trabajo de responsabilidad social que sea transformador e involucre todos los aspectos que convergen a la inclusión de las personas con discapacidad, ha sido un desafío para la dirección del teatro. La Secretaría de Cultura y Economía Creativa ha planificado y ejecutado una serie de acciones encaminadas a la inclusión de las personas con discapacidad, partiendo de las premisas de construcción de ciudadanía y democracia, igualdad social y respeto a las diferencias. Cuenta en su estructura organizativa con la Asesoría de Accesibilidad, consolidada con el objetivo de promover la inclusión de las personas con discapacidad en los espacios y actividades que se realizan.

Fue con la creación de la Biblioteca Braille de Amazonas en 1999 que se inició el trabajo de la Secretaría de Cultura, en materia de accesibilidad. Actualmente, el departamento realiza una serie de eventos totalmente accesibles para personas con discapacidad: Festival de Ópera de Amazonas, Concierto de Navidad, Festival de Jazz, Festival de Teatro, además de cursos especiales en el Liceo de Artes y Oficios Claudio Santoro: coro para sordos, percusión para sordos y ballet para ciegos.

En estos eventos se utilizan varios recursos para promover la inclusión, el bienestar y la participación social de este colectivo durante los eventos: traducción a lengua de señas, audio descripción, bolígrafos interactivos, folletos en Braille, audiolibros, intérpretes de lengua de señas, entre otros. En cuanto a la accesibilidad, el Teatro Amazonas está equipado con rampas de acceso, ascensor y sanitarios adaptados.

Festival de ópera de Amazonas. Creado en 1997, el Festival de Ópera de Amazonas comenzó como un evento único, en el que todo era importado de Europa del Este: orquesta, solistas, escenografía y vestuario venían del exterior. A partir de la creación de cuerpos artísticos como la Filarmónica de Amazonas, la Coral do Amazonas y el Cuerpo de danza del Amazonas, ese escenario fue cambiando paulatinamente. El festival pasó a hacer y desarrollar localmente sus producciones y la ciudad pasó a valorizar y trabajar por la ópera, ahora incorporada a la identidad cultural de Manaus. El festival es hoy el principal evento de ópera de Brasil, el más constante y duradero, y se comunica con diferentes capas de la población, independientemente de su origen o condición socioeconómica. Su público es ahora el más joven del país, lo que contribuye a la formación de nuevos públicos y consumidores de cultura. A lo largo de 24 años de actividad, el evento estableció una verdadera industria operística en Manaus. En la ciudad se abrieron 6 tiendas de instrumentos musicales, 6 de equipos de sonido, 4 de video, 7 de iluminación y 4 de estructuras escénicas. Alrededor de 10 nuevos establecimientos comerciales fueron inaugurados alrededor del teatro, entre restaurantes, cafeterías, cafeterías y bares, además de 7 nuevos hoteles, 2 de los cuales son estándar de cinco estrellas. En 2022, hubo alrededor de 500 empleos directos generados por el festival.

Mundo digital. Además de las experiencias de formación a distancia promovidas por el Liceo de Artes y Oficios Claudio Santoro en el área de educación, la pandemia aceleró el proceso de interacción *online* entre producciones. Este fue el caso de la 23ª edición del Festival de Ópera de Amazonas, íntegramente concebida y producida para el formato digital, con tres óperas especialmente encargadas, cinco conciertos, tres recitales y una serie de videos didácticos en 14 episodios, *Raio-X da Ópera*. La iniciativa fue premiada por la principal publicación de su tipo en Brasil.

Ópera Mirim. La Ópera Mirim fue concebida para ampliar al máximo el alcance de las actividades del Festival Amazonas de Ópera, llevando sus montajes fuera del teatro, ayudando a formar nuevos públicos e iniciando a niños y estudiantes en el mundo de la ópera. Con la puesta en escena de un teatro de títeres, títulos especialmente seleccionados de obras operísticas, tanto del repertorio tradicional como de nuevas composiciones nacionales, se presentan en escuelas públicas, hospitales, asilos, pueblos indígenas y ciudades del interior del estado, muchas de ellas remotas y con accesos difíciles de alcanzar. Los docentes de las escuelas beneficiadas son preparados por educadores y pedagogos y reciben material didáctico para trabajar en el aula.

Ópera y economía creativa. El encuentro «Economía Creativa y Teatros de Ópera en América Latina» nació en 2019, durante la 22ª edición del Festival de Ópera de Amazonas, con el objetivo de discutir la ópera como un género creativo capaz de difundir cultura, generar empleos, movilizar diversos sectores de la cadena productiva parte de la economía creativa y trabajo en red. Este importante espacio de debate se viene realizando anualmente desde entonces, en paralelo a cada edición del festival.

Conclusión. El Teatro Amazonas es un ejemplo de cómo los teatros históricos, cuando están activos y vivos, pueden ser vectores de desarrollo social, educativo y económico. Desde su renacimiento en 1997, el teatro ha actuado como líder a favor de reactivar la enorme red de teatros brasileños que están desactivados. Manaus muestra que la recreación de cuerpos artísticos, la formación de profesionales de la cultura y el trabajo conjunto con otros teatros y departamentos gubernamentales son importantes palancas de crecimiento. Pensar en programación digital, proyectos dirigidos a niños y jóvenes, unir diferentes actores del sector de la economía creativa y trabajar en red con otros teatros de Brasil y América Latina, es pensar en el futuro. La economía creativa es, sin duda, el camino natural para el desarrollo de la región amazónica, que necesita basarse en acciones sostenibles capaces de articular diferentes sectores sociales y económicos, como la cultura, el turismo, la educación, el trabajo, la planificación, entre otros.



BRASIL

Teatro Municipal de São Paulo



Theatro Municipal de São Paulo

Considerado um dos mais prestigiados equipamentos de cultura da cidade, o Theatro Municipal de São Paulo é um prédio localizado na Praça Ramos de Azevedo, no centro da cidade de São Paulo. Trata-se de um edifício histórico, patrimônio tombado, intrinsecamente ligado à produção e difusão de música, dança e ópera. O edifício compõe o Complexo Theatro Municipal junto à Praça das Artes e à Central Técnica, também localizadas na região central da cidade.

Além do importante patrimônio arquitetônico, o Complexo Theatro Municipal de São Paulo abrange seis Corpos Artísticos permanentes: Orquestra Sinfônica Municipal, Orquestra Experimental de Repertório, Balé da Cidade de São Paulo, Coral Paulistano, Coro Lírico Municipal e Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo, uma central técnica e um vasto acervo. É vocacionado à ópera, à música sinfônica orquestral e coral e à dança contemporânea, além de ser aberto a múltiplas linguagens conectadas com o mundo atual (teatro, cinema, literatura, música popular e contemporânea, dentre outras).



Modelo de gestão

A administração do Complexo Theatro Municipal segue o modelo de gestão de OS (Organização Social), conforme edital estabelecido pela Secretaria Municipal de Cultura da Prefeitura da Cidade de São Paulo. Desde 1º de julho de 2021, a gestão do Complexo Theatro Municipal de São Paulo é feita pela Sustenidos Organização Social de Cultura, por meio de contrato de gestão. O instrumento contratual conta com metas, objetivos e indicadores que são monitorados pela Fundação Theatro Municipal, órgão da Secretaria Municipal de Cultura.

A Sustenidos é uma organização referência na concepção, implantação e gestão de políticas públicas na área de educação musical, gestora também do Conservatório de Tatuí (no interior do estado de São Paulo) e de outros projetos de formação Musical; foi responsável pela gestão do Projeto Guri, maior programa sociocultural brasileiro, de 2004 a 2021. Para a gestão do Complexo Theatro Municipal de São Paulo, a Sustenidos traz o foco nas atividades de formação, difusão, fruição e fomento das artes, ampliando o público, diversificando linguagens com experimentação, inovação e excelência.



Programação e concepção artística

A programação do Complexo Theatro Municipal é desenvolvida por equipes internas e por um Comitê Curatorial multidisciplinar externo. É composta por apresentações dos seus seis Corpos Artísticos —além de apresentações de artistas externos. A presença do Comitê Curatorial atuando junto à direção geral e aos Corpos Artísticos garante uma programação diversa e inclusiva, com propostas que abarcam diferentes estilos e períodos artísticos, além de refletir sobre obras com potencial de atrair novos públicos.

Paralelamente aos concertos e apresentações de dança e da temporada de óperas, a programação inclui projetos especiais, como saraus, apresentações teatrais, recitais, exposições, encontros, palestras, oficinas, festivais, além de residências artísticas em diferentes áreas. Anualmente o Complexo Theatro Municipal lança editais para apresentação de projetos de coletivos e artistas, tanto internos quanto de fora da casa. Em 2022, o Theatro Municipal incluiu também em sua programação Óperas Fora da Caixa, que levam montagens de menor porte a espaços pouco convencionais, fora da caixa cênica.

Outra frente de atuação e fomento importante da gestão é o comissionamento e coprodução de obras. Em 2022 foram apresentadas 3 novas óperas além de uma cantata para o Coral Paulistano, diversas peças e novos arranjos para o Quarteto da Cidade e 6 novas obras coreográficas, sendo 4 delas com composições musicais inéditas. Em 2023, foram comissionadas 2 óperas e uma obra para a Orquestra Municipal.

Em 2022 foi apresentado um total de 5 óperas no palco principal e 2 óperas Fora da Caixa; 13 programas sinfônicos, 4 concertos didáticos e 6 concertos externos com a Orquestra Sinfônica; 4 temporadas do Balé no Theatro, duas externas e 14 apresentações em outros espaços; 8 apresentações do Coro Lírico no Theatro e 6 externas; 14 apresentações do Coral Paulistano no Theatro e 12 externas; 21 apresentações do Quarteto no Complexo e 9 externas; 15 apresentações da Orquestra Experimental no Complexo e 11 externas, além de 11 programas compartilhados entre os diferentes corpos artísticos; 47 apresentações teatrais no Complexo; 3 exposições; um programa especial para crianças com a Orquestra Experimental; e mais de 50 projetos especiais, incluindo parcerias com festivais de música e eventos literários.

A presença do Comitê Curatorial atuando junto à direção geral e aos Corpos Artísticos garante uma programação diversa e inclusiva, com propostas que abarcam diferentes estilos e períodos artísticos, além de refletir sobre obras com potencial de atrair novos públicos.





Corpos Artísticos

Orquestra Sinfônica Municipal. Na década de 1920, uma orquestra profissional foi criada para se apresentar esporadicamente, entrando para a agenda regular de espetáculos somente em 1939, com o nome de Orquestra Sinfônica do Theatro Municipal. Uma década mais tarde, é oficializado o conjunto que chamamos até hoje de Orquestra Sinfônica Municipal, composto por 96 músicos.

Coro Lírico Municipal. Formado por cantores que se apresentam regularmente como solistas nos principais teatros do país, o Coro Lírico Municipal de São Paulo atua nas montagens de óperas das temporadas do Theatro, em concertos com a Orquestra Sinfônica, com o Balé da Cidade e em apresentações próprias. Fundado em 1939, o Coro conta, atualmente, com 84 cantores.

Coral Paulistano. O Coral Paulistano foi formado em 1936 com a proposta de trazer a música brasileira para a programação do Theatro. A iniciativa do escritor e então diretor do Departamento Municipal de Cultura da cidade de São Paulo, Mário de Andrade, foi bem recebida e implementada para sensibilizar a elite paulistana com as ideias e ideais do movimento nacionalista que contagiava os compositores brasileiros da época. Considerado um marco da história da música em São Paulo, o grupo foi um dos muitos desdobramentos do movimento modernista da Semana de Arte Moderna de 1922. O Paulistano conta com 43 cantores e tem uma extensa programação, tanto no Complexo quanto em diferentes espaços da cidade.

Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo. Mais uma das iniciativas de Mário de Andrade, o Quarteto foi fundado em 1935. Inicialmente chamado de Quarteto Haydn, buscava difundir a música de câmara e estimular compositores brasileiros a compor novo repertório para o gênero. O grupo passou a ser chamado de Quarteto de Cordas Municipal a partir de 1944, chegando à sua denominação atual em 1981, quando passou a atender definitivamente como Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo.

Balé da Cidade de São Paulo. O Balé da Cidade de São Paulo foi criado em fevereiro de 1968 como Corpo de Baile Municipal para acompanhar as óperas do Theatro e se apresentar com obras do repertório clássico. Em 1974, sob a direção Antônio Carlos Cardoso, assumiu o perfil de dança contemporânea que orienta sua proposta até hoje. De 1999 a 2009, destacou de seu elenco, bailarinos experientes e de consolidada carreira e criou a Cia 2, que buscava a vanguarda dentro das tendências da dança contemporânea, abordando linguagens coreográficas através de conceitos e métodos diferenciados da companhia principal. Atualmente, o Balé conta com 34 bailarinos, que se revezam na programação dentro e fora do Complexo.

Orquestra Experimental de Repertório. Fundada em 1990, a orquestra tem por objetivo a formação de músicos da mais alta qualidade. O grupo é composto por 99 instrumentistas e seu repertório é abrangente e diversificado, englobando música erudita, trilhas de cinema, música popular e espetáculos experimentais com grupos de teatro.

Programa de gestão de públicos e inclusão.

O departamento de Formação, Acervo e Pesquisa do Theatro é responsável por liderar iniciativas que dialogam com audiências diversas, mobilizando públicos e atores sociais de regiões centrais e periféricas, para dar maior visibilidade aos espetáculos e história do Complexo Theatro Municipal.

Destacamos algumas importantes ações no sentido de fomentar e ampliar o público, como o programa de gratuidade para ONGs, escolas e outras instituições sociais; as visitas educativas gratuitas, responsáveis por receber em torno de 30.000 pessoas por ano, inovando em seus formatos para abranger mais famílias e atrair novos públicos; e a realização do Municipal Circula —um projeto de itinerância dos Corpos Artísticos, com apresentações e atividades de formação, que promove o acesso à programação do Theatro a espaços periféricos da cidade, pautado pela articulação e formação do público e da relação com coletivos e organizações locais. O Municipal Circula também realiza ações que trazem o público dos bairros periféricos para assistir à programação no Complexo Theatro Municipal de São Paulo, tendo atuado, no ano de 2022, em mais de 90 bairros da cidade.

Recém-criado no Theatro, o setor de acervo e memória oferece conteúdos qualificados, oriundos de processos do tratamento e pesquisa do acervo centenário da instituição nas suas diferentes tipologias, disponibilizando ao público recortes em exposições presenciais, índices de fontes *online*, parcerias de pesquisa com universidades, dentre outras iniciativas transversais ao fazer artístico. O Theatro também oferece regularmente recursos de acessibilidade em suas atividades presenciais e *online*, como audiodescrição de espetáculos, tradutores de libras e legendagem.

Financiamento

Os recursos que compõem a receita do Complexo Theatro Municipal vêm, sobretudo, do orçamento da Prefeitura de São Paulo. Adicionalmente, a Organização Social deve atingir uma meta de captação de recursos, compostos por cobrança de ingressos, convênios, doações e patrocínio, locação de espaços entre outras fontes. Uma das principais ferramentas para a obtenção de patrocínios das atividades do Complexo Theatro Municipal de São Paulo é a Lei Federal de Incentivo à Cultura, que possibilita o aporte de recursos de empresas privadas mediante o incentivo fiscal.

Área de comunicação digital

As estratégias de comunicação digital estabelecidas pelo Complexo Theatro Municipal vêm explorando novos formatos de conteúdo, novos canais e apresentaram, nos últimos dois anos, resultados comprovados de maior alcance e engajamento. Hoje, o Complexo está presente nas principais redes como Instagram, Facebook, Tiktok e Youtube, neste último onde se mantém também espetáculos gravados para que a produção artística do Theatro Municipal seja acessada a nível nacional e internacional.

Considerando os grandes desafios de atração e retenção de público, todo o conteúdo produzido é revisado e ajustado periodicamente, buscando garantir uma linguagem inovadora, contemporânea e cada vez mais adequada a um trabalho de segmentação de audiências. Adicionalmente ao esforço de comunicação institucional, busca-se produzir conteúdo de cada Corpo Artístico, valorizando suas especificidades, cocriando, junto aos artistas, materiais que possam dar destaque individualmente a cada um deles. Para tanto, a estratégia de comunicação digital dialoga cada vez mais a possibilidade de omnicanalidade, ou seja, da junção do uso de canais *online* e *offline* para criação de produtos e conteúdo que sejam consumidos por diferentes audiências.



Central Técnica

A Central Técnica produz as cenografias dos espetáculos e exposições e acondiciona parte do acervo do Theatro, como as cenografias, objetos de cena, adereços de ópera e as mais de 20.000 peças de figurinos. Após longo período sem funcionar, a Central retomou suas atividades em 2021 e, a partir

de 2022, ganhou um programa de bolsistas para impulsionar sua função formativa. Ao longo de 10 meses, um grupo de jovens acompanha todas as etapas de produção cenotécnica, sob orientação das equipes do Theatro, cumprindo uma carga horária de 25 horas semanais.

Theatro Municipal de São Paulo

Considerado uno de los equipamientos culturales más prestigiosos de la ciudad, el Teatro Municipal de São Paulo es un edificio ubicado en la Plaza Ramos de Azevedo, en el centro de São Paulo. Es un edificio histórico, patrimonio catalogado, intrínsecamente ligado a la producción y difusión de la música, la danza y la ópera. El edificio conforma el Conjunto Teatral Municipal junto a la Plaza de las Artes y el Centro Técnico, también ubicado en la región central de la ciudad.

Además del importante patrimonio arquitectónico, el Complejo del Teatro Municipal de São Paulo comprende seis Cuerpos Artísticos permanentes: Orquesta Sinfónica Municipal, Orquesta de Repertorio Experimental, Ballet de la Ciudad de São Paulo, Coro de São Paulo, Coro Lírico Municipal y Cuarteto de Cuerdas de la Ciudad de São Paulo, un centro técnico y una vasta colección. Está dedicado a la ópera, la música sinfónica orquestal y coral y la danza contemporánea, además de estar abierto a múltiples lenguajes relacionados con el mundo actual (teatro, cine, literatura, música popular y contemporánea, entre otros).

Modelo de gestión. La gestión del Complejo Teatro Municipal sigue el modelo de gestión OS (Organización Social), según convocatoria pública establecida por la Secretaría Municipal de Cultura de la Ciudad de São Paulo. Desde el 1 de julio de 2021, la gestión del Complejo Teatro Municipal de São Paulo es realizada por la Organización Social de Cultura Sostenidos, a través de un contrato de gestión. El instrumento contractual tiene metas, objetivos e indicadores que son monitoreados por la Fundación Teatro Municipal, una agencia de la Secretaría Municipal de Cultura.

Sostenidos es una organización de referencia en la concepción, implementación y gestión de políticas públicas en el área de la educación musical, gestionando también el Conservatorio Tatuí (en el interior del estado de São Paulo) y otros proyectos de formación musical; fue responsable de gestionar Projeto Guri, el programa sociocultural más grande de Brasil, de 2004 a 2021. Para la gestión del Complejo Teatro Municipal de São Paulo, Sostenidos se enfoca en actividades de formación,

difusión, fruición y promoción de las artes, ampliando el público, diversificando lenguajes con experimentación, innovación y excelencia.

Programación y concepción artística. La programación del Complejo Teatro Municipal es desarrollada por equipos internos y por un Comité Curatorial multidisciplinario externo. Se compone de presentaciones de sus seis Cuerpos Artísticos, además de presentaciones de artistas externos. La presencia del Comité Curatorial trabajando en conjunto con la dirección general y los Cuerpos Artísticos garantiza una programación diversa e incluyente, con propuestas que abarcan diferentes estilos y épocas artísticas, además de reflexionar sobre obras con potencial para atraer nuevos públicos.

Junto a los conciertos y espectáculos de danza y la temporada de ópera, la programación incluye proyectos especiales, como veladas, representaciones teatrales, recitales, exposiciones, encuentros, conferencias, talleres, festivales, además de residencias artísticas en distintos ámbitos. Anualmente, el Complejo Teatro Municipal lanza avisos públicos para la presentación de proyectos de colectivos y artistas, tanto dentro como fuera de la casa. En 2022, el Teatro Municipal también incluyó en su programación Óperas Fora da Caixa, que llevan montajes más pequeños a espacios no convencionales, fuera del palco escénico.

Otro frente de actuación y promoción importante de la gestión es el encargo y coproducción de obras. En 2022, se presentaron 3 nuevas óperas, además de una cantata para la Coral Paulistano, varias piezas y nuevos arreglos para el Quarteto da Cidade y 6 nuevas obras coreográficas, 4 de las cuales con composiciones musicales originales. En 2023 se encargaron 2 óperas y una obra para la Orquesta Municipal.

En 2022 se presentaron un total de 5 óperas en el escenario principal y dos Óperas Fora da Caixa; 13 programas sinfónicos, 4 conciertos didácticos y 6 conciertos externos con la Orquesta Sinfónica; 4 temporadas de Ballet en Teatro, 2 al aire libre y 14 funciones en otros espacios; 8 funciones del Coro Lírico en el Teatro y 6 en el exterior; 14 presenta-

ciones de la Coral Paulistano en el Teatro y 12 en el exterior; 21 presentaciones del Cuarteto en el Complejo y 9 en el exterior; 15 actuaciones de la Orquesta Experimental en el Complejo y 11 en el exterior, además de 11 programas compartidos entre las distintas entidades artísticas; 47 funciones de teatro en el Complejo; 3 exposiciones; un programa especial para niños con la Orquesta Experimental y más de 50 proyectos especiales, incluidas asociaciones con festivales de música y eventos literarios.

Cuerpos Artísticos

Orquesta Sinfónica Municipal. En la década de 1920, se creó una orquesta profesional para actuar esporádicamente, entrando en el programa regular de espectáculos recién en 1939, con el nombre de Orquesta Sinfónica del Teatro Municipal. Una década después se oficializó la formación que aún llamamos Orquesta Sinfónica Municipal, integrada por 96 músicos.

Coro Lírico Municipal. Formado por cantantes que actúan regularmente como solistas en los principales teatros del país, el Coro Lírico Municipal de São Paulo actúa en producciones de ópera durante las temporadas de Teatro, en conciertos con la Orquesta Sinfónica, con el Ballet de la Ciudad y en presentaciones propias. Fundado en 1939, el Coro cuenta actualmente con 84 cantantes.

Coral Paulistano. La Coral Paulistano se formó en 1936 con el objetivo de llevar la música brasileña a la programación del Teatro. La iniciativa del escritor y entonces director de la Secretaría Municipal de Cultura de la ciudad de São Paulo, Mario de Andrade, fue bien recibida e implementada para sensibilizar a la élite paulista con las ideas e ideales del movimiento nacionalista que contagió a los compositores brasileños en el tiempo. Considerado un hito en la historia de la música en São Paulo, el grupo fue uno de los tantos vástagos del movimiento modernista de la Semana de Arte Moderno de 1922. El Paulistano cuenta con 43 cantantes y tiene una amplia programación, tanto en el Complejo como en diferentes espacios de la ciudad.

Cuarteto de cuerdas de la ciudad de São Paulo. Otra de las iniciativas de Mario de Andrade es el Cuarteto, que fue fundado en 1935. Inicialmente llamado Cuarteto Haydn, buscaba difundir la música de cámara y alentar a los compositores brasileños a componer nuevos repertorios para el género. El grupo pasó a llamarse *Quarteto de Cordas Municipal* a partir de 1944, alcanzando su denominación actual en 1981, cuando pasó a servir definitivamente como *Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo*.

Ballet de la Ciudad de São Paulo. El Ballet de la Ciudad de São Paulo fue creado en febrero de 1968 como Cuerpo de Baile Municipal para acompañar las óperas del Teatro e interpretar obras del repertorio clásico. En 1974, bajo la dirección de Antônio Carlos Cardoso, tomó el perfil de danza contemporánea que guía su propuesta hasta el día de hoy. De 1999 a 2009 destacó de su elenco a experimentados bailarines con una carrera consolidada y creó Cia 2, que buscaba estar a la vanguardia de las tendencias de la danza contemporánea, abordando lenguajes coreográficos a través de conceptos y métodos diferentes a los de la compañía principal. Actualmente, el Ballet cuenta con 34 bailarines, quienes se turnan en la programación dentro y fuera del Complejo.

Orquesta Experimental de Repertorio. Fundada en 1990, la orquesta tiene como objetivo formar músicos de la más alta calidad. La agrupación está formada por 99 instrumentistas y su repertorio es amplio y diverso, abarcando música clásica, bandas sonoras de películas, música popular y espectáculos experimentales con grupos de teatro.

Programa de gestión de públicos e inclusión. El área de Formación, Acervo e Investigación del Teatro es responsable de liderar iniciativas que dialogan con públicos diversos, movilizand o audiencias y actores sociales de regiones centrales y periféricas, para dar mayor visibilidad a los espectáculos y la historia del Complejo Teatro Municipal. Destacamos algunas acciones importantes en el sentido de incentivar y ampliar el público, como el programa de gratuidad para ONG, escuelas y otras instituciones sociales; visitas educativas gratuitas, responsables de recibir alrededor de

30.000 personas al año, innovando en sus formatos para abarcar a más familias y captar nuevos públicos y la realización del Municipal Circula —un proyecto itinerante de Cuerpos Artísticos, con presentaciones y actividades formativas, que promueve el acceso a la programación del Teatro en espacios periféricos de la ciudad, guiado por la articulación y formación del público y la relación con colectivos y organizaciones locales. Municipal Circula también realiza acciones que acercan al público de los barrios periféricos para ver la programación en el Complejo Teatro Municipal de São Paulo, habiendo actuado, en el año 2022, en más de 90 barrios de la ciudad.

Recientemente creado en el Teatro, el sector de la colección y la memoria ofrece contenidos calificados, provenientes de los procesos de tratamiento e investigación de la colección del centenario de la institución en sus diferentes tipos, poniendo a disposición del público recortes de exposiciones presenciales, índices de fuentes en línea, alianzas de investigación con universidades, entre otras iniciativas transversales a la creación artística. El Teatro también ofrece periódicamente recursos de accesibilidad en sus actividades presenciales y en línea, como audiodescripción de espectáculos, traductores de lengua de señas y subtítulado.

Financiamiento. Los recursos que componen los ingresos del Complejo Teatro Municipal provienen, sobre todo, del presupuesto del Municipio de São Paulo. Adicionalmente, la Organización Social debe alcanzar una meta de recaudación de fondos, consistente en recolección de boletos, convenios, donaciones y patrocinios, alquiler de espacios, entre otras fuentes. Una de las principales herramientas para obtener patrocinio para las actividades del Complejo Teatro Municipal de São Paulo es la Ley Federal de Incentivo a la Cultura, que permite la contribución de recursos de empresas privadas a través de incentivos fiscales.

Área de comunicación digital. Las estrategias de comunicación digital establecidas por el Complejo Teatro Municipal han estado explorando nuevos formatos de contenido, nuevos canales y, en los

últimos dos años, han mostrado resultados probados en términos de mayor alcance y participación. Hoy, el Complejo está presente en las principales redes como Instagram, Facebook, TikTok y YouTube; en esta última también se mantienen programas grabados para que la producción artística del Teatro Municipal sea accesible a nivel nacional e internacional. Considerando los grandes desafíos de atraer y retener una audiencia, todos los contenidos producidos son revisados y ajustados periódicamente, buscando asegurar un lenguaje innovador, contemporáneo y cada vez más adecuado para las audiencias objetivo. Además del esfuerzo de comunicación institucional, se busca producir contenidos para cada Cuerpo Artístico, valorando sus especificidades, cocreando, junto a los artistas, materiales que puedan destacar individualmente a cada uno de ellos. Para ello, la estrategia de comunicación digital dialoga cada vez más con la posibilidad de la omnicanalidad, es decir, la combinación del uso de canales *online* y *offline* para crear productos y contenidos que son consumidos por diferentes audiencias.

Central Técnica. La Central Técnica produce las escenografías de espectáculos y exposiciones y almacena parte de la colección del Teatro, como escenografías, utilería, utilería de ópera y más de 20.000 piezas de vestuario. Tras un largo período sin funcionar, el Centro retomó sus actividades en 2021 y, a partir de 2022, ganó un programa de becas para potenciar su función formativa. A lo largo de 10 meses, un grupo de jóvenes sigue todas las etapas de la producción escénica, bajo la dirección de los equipos de Teatro, trabajando una carga horaria de 25 horas a la semana.





CHILE

Teatro Municipal de Santiago Ópera Nacional de Chile



Presentación de la instalación

El Teatro Municipal de Santiago - Ópera Nacional de Chile, es la principal institución cultural de Chile y de su capital, la ciudad de Santiago. No solo ha liderado la actividad musical, lírica y de danza en el país, sino que también ha sido una pieza angular en la creación y el desarrollo de talentos nacionales.

Perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Santiago y Monumento Nacional desde 1974, su imponente edificio se encuentra en el centro neurálgico de la capital y fue diseñado por el arquitecto Francisco Brunet des Baines, inspirado en el estilo neoclásico francés. Fue inaugurado el 17 de septiembre de 1857, día en que se levantó el telón ante la presencia de 2000 personas, la capacidad inicial de su sala principal.

Su inauguración fue una celebración muy esperada y quien tuvo el honor de ser la primera artista en subirse a su escenario fue Sofía Amic-Gazan, quien cantó el Himno Nacional junto a otras 12 mujeres, para luego participar en la ópera *Ernani* de Giuseppe Verdi. Esa misma noche se inauguró también en este emblemático edificio el sistema de alumbrado a gas en Santiago.

Desde sus inicios, el Teatro Municipal de Santiago ha realizado una labor esencial para el desarrollo y difusión de la artes escénicas y musicales del país siguiendo el más alto nivel de excelencia, así como también ha sido un importante espacio de encuentro en la ciudad y sede de diversos hitos históricos, entre ellos la firma del derecho a voto universal femenino de las chilenas en 1949 y la Gala Presidencial, tradición republicana de carácter cultural realizada cada 18 de septiembre desde la inauguración del Teatro, en el marco de las Fiestas Patrias.

Junto con haber sobrellevado la pandemia con una transformación digital que amplió y diversificó sus públicos a través de la plataforma *Municipal Delivery*, hoy, bajo el liderazgo de la primera mujer que lo dirige en su historia, el Teatro Municipal de Santiago es un referente artístico, cultural y social.

Modelo de gestión

El Teatro Municipal de Santiago se constituye formalmente como la Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Santiago y cuenta con financiamiento mixto, proveniente de la misma Municipalidad, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, de los municipios de Las Condes, Providencia y Vitacura, pertenecientes a la Región Metropolitana, de recursos propios de la gestión de su sala e instalaciones, además de aportes de privados mediante auspicios, donaciones y eventos, entre otros. Su directorio es presidido por el alcalde o alcaldesa de Santiago —quien actúa como presidente de la Corporación Cultural— y es integrado por representantes del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, de los municipios aportantes y figuras del mundo cultural.

A nivel de estructura organizacional, el Teatro cuenta con una Dirección General y una Gerencia General que reportan al directorio, quienes a su vez reportan a las diversas áreas de la institución, tales como la Dirección de Coordinación Artística y Producción, Dirección Técnica, Comunicaciones, Comercial, Márquetin, Finanzas, Personas, Contabilidad y Gestión. Además, alberga tres cuerpos artísticos estables: la Orquesta Filarmónica de Santiago (1955), el Ballet de Santiago (1959), el Coro del Municipal de Santiago (1982) y un cuerpo técnico que es patrimonio inmaterial vivo y responsable de la producción de todos los espectáculos. Es, por otro lado, un teatro de producción, que está integrado por diversos talleres propios para la materialización de sus espectáculos.



Desde el área formativa, cuenta con la Escuela de Ballet que lo ha transformado en un semillero de artistas para compañías de Chile, Latinoamérica y el mundo; con la Orquesta de Cámara del Municipal de Santiago (1993), integrada por destacados jóvenes instrumentistas, becados por la Corporación de Amigos del Municipal de Santiago; el programa de perfeccionamiento

para jóvenes cantantes líricos de talento excepcional *Ibáñez Atkinson Young Artist Program* (FIA-YAP) —que realiza en alianza con Fundación Ibáñez Atkinson— y con el programa Crecer Cantando, que capacita a directores de coros y fomenta esta disciplina en la formación integral de estudiantes de primaria y secundaria.



Programación y concepción artística

Bajo la misión de crear y difundir una programación artística de excelencia en artes líricas, musicales y de la representación, el Teatro Municipal de Santiago planifica sus temporadas con un horizonte de tres años, integrando la diversidad de obras del repertorio universal —con participación de sus cuerpos estables y de artistas chilenos y extranjeros de excelencia—, la creación nacional y la innovación escénica.

El Teatro Municipal de Santiago está fuertemente comprometido con generar condiciones de acceso e instancias de formación de públicos para que el mayor número de personas pueda apreciar y apropiarse de su proyecto artístico y cultural. Entre sus diversos programas se destacan las «Tertulias», espacio de encuentro con los equipos artísticos y producción de cada espectáculo; «Recorridos vivos, un ensayo conjunto», iniciativa para compartir con los públicos los procesos artísticos antes de cada estreno y en el que participan instituciones y organizaciones sociales; «Visitas guiadas, puertas abiertas», en las que el Teatro abre sus puertas para realizar una visita guiada gratuita a todo público para promover el conocimiento de sus instalaciones y su historia; «Todos al Municipal», dirigida a estudiantes en etapa de desarrollo técnico o profesional para acercarlos al lenguaje de las artes escénicas y musicales y, en el área de inclusión, da facilidades a personas con algún grado de discapacidad física o cognitiva para que asistan a ensayos y/o visitas guiadas.

Como parte de su deber de velar por el cuidado, valorización, transmisión y revitalización de su patrimonio cultural, material e inmaterial, el Teatro promueve diversas instancias de formación artística y técnica. A través de su área de Extensión Cultural, crea y difunde proyectos especialmente diseñados para distintos espacios y escenarios de todo Chile,

con la participación de sus cuerpos artísticos y técnicos. En colaboración con el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, produce y coordina espectáculos que incluyen conciertos de cámara, líricos y ballet. Asimismo, realiza talleres presenciales y virtuales de formación técnica para profesionales en el área de interpretación instrumental, ballet, canto y diversas técnicas teatrales.

Con el fin de difundir, conservar y poner en valor los documentos patrimoniales históricos y actuales del Teatro Municipal de Santiago, relativos a las artes escénicas y de la representación, cuenta desde 2009 con el Centro de Documentación de las Artes Escénicas (DAE), que constituye el primer archivo nacional dedicado en forma sistemática y especializada a las artes escénicas. Su colección patrimonial es de más de 40.000 fotografías, junto a una abundante colección documental que incluye álbumes, revistas, bocetos de vestuario y escenográficos y recortes históricos de prensa. Junto a estos materiales se encuentra la colección de Programas de Sala que relata la historia completa del Teatro Municipal de Santiago, con materiales reunidos desde su creación en 1857 y que constituyen parte fundamental de la vida de las artes escénicas de Chile y Latinoamérica.

El Teatro Municipal de Santiago está fuertemente comprometido con generar condiciones de acceso e instancias de formación de públicos para que el mayor número de personas puedan apreciar y apropiarse de su proyecto artístico y cultural.





Comunicación y áreas digitales

Las áreas de Comunicaciones y Márquetin cumplen un rol clave en la difusión de la labor realizada por el Teatro Municipal de Santiago, vinculándose activamente con medios de comunicación de Chile y el mundo, relacionándose con actores estratégicos y acercándose y formando a diversos públicos. A la presencia en plataformas digitales y redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, TikTok y LinkedIn), se suma el lanzamiento de un canal de podcast, que incluye el programa de entrevistas Escenario Privado, *playlists* vinculadas a su programación y sus Tertulias.

Durante la pandemia, el Teatro también estrenó su plataforma digital *Municipal Delivery*, vigente hasta hoy y que entrega una oferta programática de libre acceso, variada e internacional, pensada en todos los públicos. Lo que nació como una forma de mantener al Teatro y a sus artistas vivos y vigentes durante el confinamiento, se convirtió en un eficaz canal para derribar barreras de acceso y profundizar su alcance.

En este mismo periodo y con el fin de enriquecer la experiencia de los públicos, el Teatro Municipal de Santiago creó la revista digital «Punta y Banca», en la que se destacan artistas y espectáculos de cada temporada. A través de este medio se ofrecen herramientas y se amplifica el conocimiento de las artes que se cultivan en este escenario, así como de las propuestas artísticas y sus protagonistas.



Teatro Municipal de Santiago y Ópera de París firman acuerdo histórico

Ambas instituciones colaborarán para desarrollar una nueva formación en la Escuela de Ballet del Teatro Municipal de Santiago y para transformar a Chile en un foco para el desarrollo de la danza con base académica francesa, una de las mejores escuelas del mundo. Mediante esta alianza, la Escuela de Danza de la Ópera de París —fundada en 1713— realizará un acompañamiento técnico y pedagógico a profesores y alumnos de la Escuela de Ballet con el fin de transmitirles los preceptos y técnicas del método francés de danza clásica, uno de los más reconocidos del mundo y en el que se han formado grandes bailarines y compañías. Esta colaboración será un pilar clave en el nuevo enfoque que está desarrollando el Teatro Municipal de Santiago en su Escuela, que luego de la pandemia retoma su actividad con la nueva visión de convertirse en un polo de formación de danza clásica en y para América Latina.

Mirada de futuro

El Teatro Municipal de Santiago – Ópera Nacional de Chile se ha propuesto seguir profundizando su misión de aportar al desarrollo artístico y cultural del país, proyectándose como un faro para artistas nacionales y latinoamericanos y como un lugar de encuentro de diversos públicos que, a través de la cultura, contribuye a un mejor tejido social. Un actor país que destaca desde su arquitectura, programación y como espacio ciudadano único, vinculado a la historia de Chile.

Crédito de fotografías: Patricio Melo

Teatro Municipal de Santiago - Ópera Nacional do Chile

Apresentação da instalação. O Teatro Municipal de Santiago - Ópera Nacional do Chile, é a principal instituição cultural do Chile e de sua capital, a cidade de Santiago. Não só tem liderado a atividade musical, lírica e dançante do país, como tem sido um pilar na criação e desenvolvimento de talentos nacionais. Pertencente ao Ilustre Município de Santiago e Monumento Nacional desde 1974, seu imponente edifício está localizado no centro nevrálgico da capital e foi projetado pelo arquiteto Francisco Brunet des Baines, inspirado no estilo neoclássico francês. Foi inaugurado em 17 de setembro de 1857, dia em que foi levantada a cortina na presença de 2.000 pessoas, capacidade inicial de sua sala principal.

Sua inauguração foi uma festa muito esperada e quem teve a honra de ser a primeira artista a subir em seu palco foi Sofia Amic-Gazan, que cantou o Hino Nacional junto com outras 12 mulheres, e depois participou da ópera *Ernani* de Giuseppe Verdi. Nessa mesma noite foi inaugurado o sistema de iluminação a gás de Santiago neste emblemático edifício.

Desde a sua criação, o Teatro Municipal de Santiago tem desenvolvido um trabalho essencial para o desenvolvimento e divulgação das artes cênicas e musicais do país ao mais alto nível de excelência, além de ser um importante espaço de encontro na cidade e sede de vários marcos históricos, incluindo a assinatura do direito feminino universal de voto para as mulheres chilenas em 1949 e a Gala Presidencial, uma tradição republicana de caráter cultural realizada todo dia 18 de setembro desde a inauguração do Teatro, no marco dos feriados nacionais.

Além de ter enfrentado a pandemia com uma transformação digital que ampliou e diversificou seus públicos por meio da plataforma *Municipal Delivery*, hoje, sob a liderança da primeira mulher a dirigi-lo em sua história, o Teatro Municipal de Santiago é uma referência artística, cultural e social.

Modelo de gestão. O Teatro Municipal de Santiago constitui-se formalmente como Corporação Cultural do Ilustre Município de Santiago e conta com financiamento misto, proveniente do próprio Município, do Ministério da Cultura, Artes e Patrimônio, dos municípios de Las Condes, Providencia e Vitacura, pertencentes à Região Metropolitana, com recursos próprios para administração de sala e instalações, bem como contribuições privadas por meio de patrocínios, doações e eventos, entre outros. Seu diretório é presidido pelo prefeito ou prefeita de Santiago —que atua como presidente da Corporação Cultural— e é composto por representantes do Ministério da Cultura, Artes e Patrimônio, dos municípios contribuintes e personalidades do mundo cultural.

Ao nível da estrutura organizativa, o Teatro dispõe de uma direção geral e de uma gerencia general que reportam à direção, que por sua vez reporta às várias áreas da instituição, como a Direção de Coordenação e Produção Artística, Direção Técnica, Direção de Comunicação, Comercial, Marketing, Finanças, Pessoas, Contabilidade e Gestão. Além disso, abriga três corpos artísticos estáveis: a Orquestra Filarmônica de Santiago (1955), o Balé de Santiago (1959), o Coro Municipal de Santiago (1982) e um corpo técnico que é patrimônio imaterial vivo e responsável pela produção de todos os espetáculos. É, por outro lado, um teatro de produção, que é constituído por várias oficinas próprias para a materialização dos seus espetáculos.

Na área de formação, tem a Escola de Ballet que a transformou em um celeiro de artistas para companhias do Chile, América Latina e do mundo; com a Orquestra de Câmara do Município de Santiago (1993), formada por destacados jovens instrumentistas, com bolsas de estudo da Corporação de Amigos do Município de Santiago; o programa de aperfeiçoamento de jovens cantores líricos de excepcional talento, *Ibáñez Atkinson Young Artist Program* (FIA-YAP) —realizado em parceria com a Fundação Ibáñez Atkinson— e o programa Crescer Cantando, que forma diretores de coro e promove esta disciplina no âmbito da educação dos alunos do ensino fundamental e médio.

Programação e concepção artística. Com a missão de criar e divulgar um programa artístico de excelência nas artes líricas, musicais e performativas, o Teatro Municipal de Santiago planeia as suas temporadas com um horizonte de três anos, integrando a diversidade de obras do repertório universal —com a participação de seus corpos estáveis e de artistas chilenos e estrangeiros de excelência—, criação nacional e inovação cênica.

O Teatro Municipal de Santiago está fortemente empenhado em gerar condições de acesso e instâncias de formação pública para que o maior número de pessoas possa apreciar e apropriar-se do seu projeto artístico e cultural. Entre os seus vários programas, destacam-se as «Tertúlias», um espaço de encontro com as equipas artísticas e de produção de cada espetáculo; «Passeios Vivos, um ensaio conjunto», uma iniciativa de partilha dos processos artísticos com o público antes de cada estreia e na qual participam instituições e organizações sociais; «Visitas guiadas, portas abertas», em que o Teatro abre as portas a uma visita guiada gratuita ao público para promover o conhecimento das suas instalações e da sua história; «Todos al Municipal», dirigido a alunos em fase de desenvolvimento técnico ou profissional para os aproximar da linguagem das artes performativas e musicais e, na área da inclusão, disponibiliza facilidades para pessoas com algum grau de deficiência física ou cognitiva para assistir a ensaios e/ou visitas guiadas.

No âmbito da sua missão de zelar pela guarda, valorização, transmissão e revitalização do seu patrimônio cultural material e imaterial, o Teatro promove diversas instâncias de formação artística e técnica. Através de sua área de Extensão Cultural, cria e divulga projetos especialmente concebidos para diferentes espaços e cenários em todo o Chile, com a participação de seus corpos artísticos e técnicos. Em colaboração com o Ministério da Cultura, Artes e Patrimónios, produz e coordena espetáculos que incluem concertos de câmara, líricos e balé. Da mesma forma, realiza *workshops* de formação técnica presenciais e virtuais para profissionais da área de interpretação instrumental, balé, canto e técnicas teatrais diversas.

Com o objetivo de divulgar, preservar e valorizar os documentos patrimoniais históricos e atuais do Teatro Municipal de Santiago, relacionados às artes cênicas e de representação, conta desde 2009 com o Centro de Documentação de Artes Cênicas (DAE), que constitui o primeiro arquivo nacional dedicado de forma sistemática e especializada às artes do espetáculo. Seu acervo patrimonial é composto por mais de 40.000 fotografias, além de um abundante acervo documental que inclui álbuns, revistas, croquis de figurinos e palcos e recortes de imprensa histórica. Junto com esses materiais está a coleção de Programas de Sala que conta a história completa do Teatro Municipal de Santiago, com materiais coletados desde sua criação em 1857 e que constituem uma parte fundamental da vida das artes cênicas no Chile e na América Latina.

Comunicação e áreas digitais. As áreas de Comunicação e Marketing desempenham um papel fundamental na divulgação do trabalho realizado pelo Teatro Municipal de Santiago, vinculando-se ativamente com os meios de comunicação do Chile e do mundo, relacionando-se com atores estratégicos e aproximando e capacitando diversos públicos. Além da presença nas plataformas digitais e redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, TikTok e LinkedIn), junta-se o lançamento de um canal de podcast, que inclui o programa de entrevistas Cenário Privado, *playlists* ligadas à sua programação e suas Tertúlias.

Teatro Municipal de Santiago e Ópera de Paris assinam acordo histórico. Ambas as instituições colaborarão para desenvolver uma nova formação na Escola de Balé do Teatro Municipal de Santiago e transformar o Chile em um foco para o desenvolvimento da dança com base acadêmica francesa, uma das melhores escolas do mundo. Por meio dessa aliança, a Escola de Dança da Ópera de Paris —fundada em 1713— dará suporte técnico e pedagógico aos professores e alunos da Escola de Balé para ensinar-lhes os preceitos e técnicas do método de dança clássica francesa, um dos mais reconhecidos do mundo e onde se formaram grandes bailarinos e companhias. Esta colaboração será um pilar fundamental na

nova abordagem que o Teatro Municipal de Santiago está a desenvolver na sua Escola, que após a pandemia retoma a sua atividade com a nova visão de se tornar um centro de formação em dança clássica na e para a América Latina.

Olhar do futuro. O Teatro Municipal de Santiago - Ópera Nacional do Chile se propôs a continuar aprofundando sua missão de contribuir para o desenvolvimento artístico e cultural do país, projetando-se como um farol para artistas nacionais e latino-americanos e como um ponto de encontro para diversos públicos que, através da cultura, contribui para um melhor tecido social. Um ator país que se destaca por sua arquitetura, programação e como um espaço cidadão único, ligado à história do Chile.



COLOMBIA

Teatro Mayor
Julio Mario Santo Domingo





Modelo de gestión

El Centro Cultural Biblioteca Pública Julio Mario Santo Domingo es un complejo de 23.000 metros cuadrados, situado en un parque público de 5 hectáreas y media. Está integrado por una biblioteca con capacidad de 150.000 libros, por el Teatro Mayor, recinto especializado en conciertos y espectáculos de gran formato (ópera, ballet, zarzuela, circo, teatro, etc.) y el Teatro Estudio, sala multipropósito en la que se presentan conciertos de música de cámara y espectáculos escénicos experimentales.

Es una infraestructura pública de la Alcaldía de Bogotá que fue donada por la familia Santo Domingo al Distrito Capital. La administración del complejo teatral se realiza a través de un novedoso esquema de gestión público-privado que permite, bajo un enfoque jurídico de corresponsabilidad, aunar esfuerzos para hacer realidad un proyecto cultural de gran calado en el marco de la política pública.

La gestión, operación y funcionamiento de los teatros se realiza mediante un convenio de asociación suscrito entre la Alcaldía de Bogotá y la familia Santo Domingo, buscando garantizar la sostenibilidad y la inclusión. Los teatros hacen parte de la red de escenarios de Bogotá, cuya administración está a cargo del Instituto Distrital de las Artes (IDARTES), entidad adscrita a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de la ciudad. La operación de las salas teatrales está a cargo de la Fundación de Amigos del Teatro Mayor (FATM), en los términos de la alianza suscrita con estas entidades.

Se cuenta con dos órganos de gobierno en los que participan tanto los cogestores públicos como privados: un Comité Directivo y un Comité Fiduciario. Desde el inicio de las operaciones se acordó que los recursos privados se destinan al funcionamiento del escenario y los públicos a la programación artística.

Estructura de funcionamiento

En el modelo administrativo y financiero inicial no se contemplaron compañías artísticas de planta. En esa medida, su estructura administrativa fue diseñada para atender las labores de programación y promoción de las artes escénicas. El Teatro está dividido en seis grandes áreas: la Dirección General, la Subdirección General que tiene a su cargo las áreas financieras, jurídica y talento humano y las direcciones de Programación, Producción Técnica, Mercadeo, Publicidad y Comunicaciones y Relacionamento e Innovación Social. El equipo está integrado por una planta permanente de 40 personas, 12 por prestación de servicios y un soporte tercerizado para el mantenimiento del inmueble.





Programación y concepción artística

La programación está asociada a tres procesos: formación, actualización y perfeccionamiento de artistas y públicos. El propósito que la orienta es propiciar el diálogo entre lo mejor de la cultura del mundo y lo más sobresaliente de las culturas de Colombia. El objetivo principal es ofrecer un panorama complejo de los géneros y tendencias de la creación artística contemporánea a los diversos públicos, abrir nuevos espacios

y líneas de pensamiento, con un compromiso especial en la formación de nuevas audiencias. Las líneas de programación son: música, danza, teatro, familia, festivales y creación multidisciplinar. Bogotá es una ciudad construida y habitada por ciudadanos de todas las regiones de Colombia. Por ello, la programación del Teatro Mayor da cuenta de la diversidad y riqueza cultural

del país. En el Teatro Mayor se lanzan a lo largo del año los festivales más importantes que se realizan fuera de la capital de la República. Para incentivar el desarrollo de los grupos y compañías de artes escénicas, el Teatro tiene un programa de producciones especiales que permite a los artistas trabajar en condiciones de estabilidad y realizar creaciones de excelencia. Además, las principales orquestas sinfónicas

realizan anualmente sus temporadas y participan en los proyectos líricos y de danza. En lo relativo a la programación internacional, el Teatro ha situado a Bogotá en el circuito de los grandes escenarios de América Latina. La programación se realiza con la financiación directa del Teatro o mediante distintas modalidades, como las coproducciones con diferentes actores del sector artístico.

El objetivo principal es ofrecer un panorama complejo de los géneros y tendencias de la creación artística contemporánea a los diversos públicos, abrir nuevos espacios y líneas de pensamiento, con un compromiso especial en la formación de nuevas audiencias. Las líneas de programación son: música, danza, teatro, familia, festivales y creación multidisciplinar.





Gestión de públicos e inclusión

Busca ampliar el acceso de los ciudadanos a una oferta de artes escénicas de calidad al eliminar barreras económicas, geográficas y culturales mediante sus distintos programas sociales como Teatro Digital, que garantiza a través de internet una oferta gratuita y permanente de artes escénicas y *Cien Mil Niños al Mayor*, que permite a los niños de las zonas más vulnerables de la ciudad descubran en el teatro los lenguajes de la creación. Se cuenta también con un componente de mediación que ofrece información de contexto relevante para enriquecer la experiencia. Un ejemplo es el programa social Teatropedia, que ofrece actividades para el colegio y la familia a partir de las artes escénicas.

Un objetivo prioritario del Teatro es la formación de futuros espectadores por medio de programas dirigidos a niños, jóvenes y familias, orientados a atraer al público vecino del Teatro y a quienes no tienen posibilidades económicas o un interés natural en las actividades culturales. Por último, hay un componente de investigación mediante el cual se busca conocer las características sociodemográficas de quienes visitan el Teatro.

Son referentes de inclusión el equilibrio de género en la programación artística, los artistas en condición de discapacidad y los espectáculos con temáticas de identidad de género. También se eliminan barreras de acceso económicas con tarifas que van entre los 10 y los 100 dólares, descuentos que llegan al 30% gracias a acuerdos con nuestros aliados, un cupo de ingreso gratuito para quienes participan en el programa de formación del Teatro y la ampliación del acceso tanto social como geográfico, a través de los programas sociales.



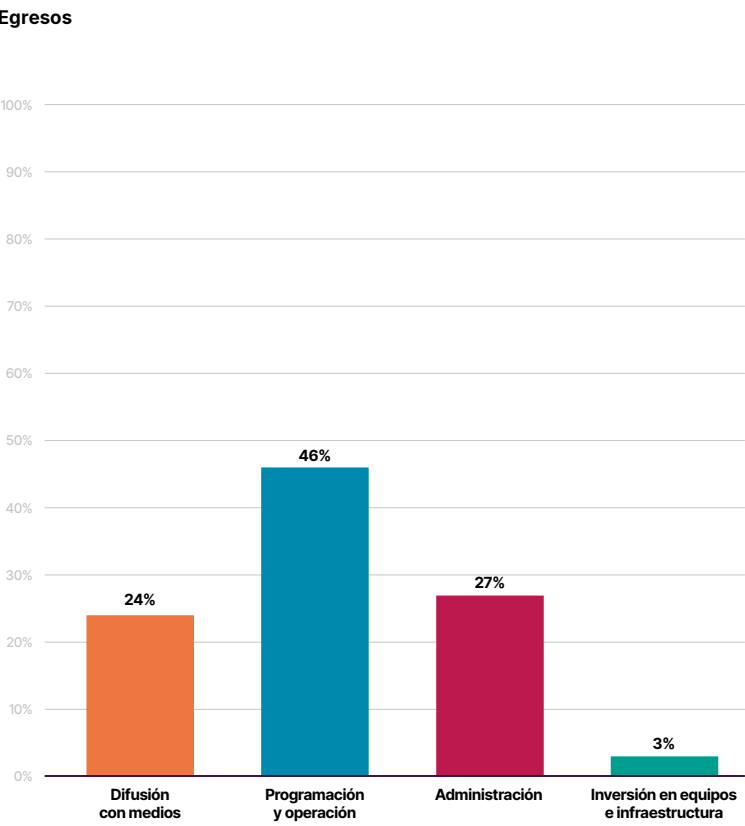
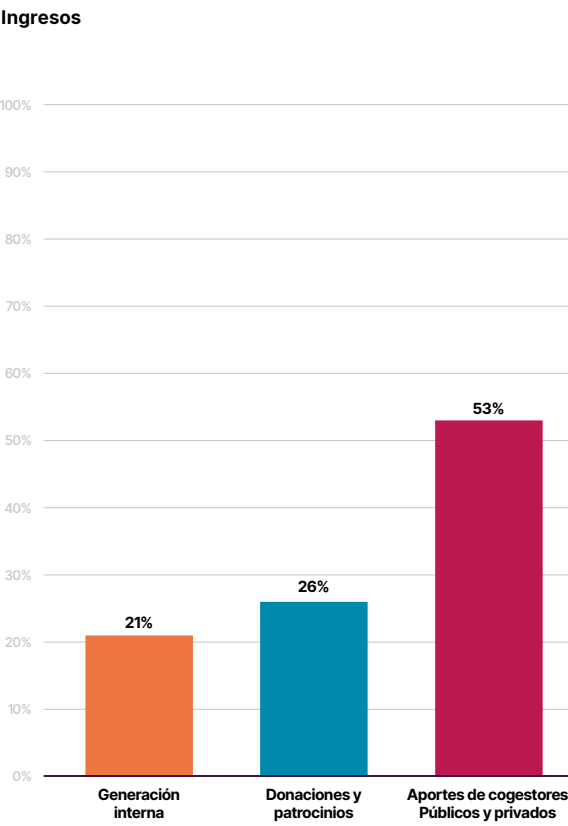
Financiamiento

El funcionamiento de los teatros y los programas sociales es posible gracias a que el modelo de gestión del Teatro consolidó un esquema financiero sostenible con equilibrio en tres fuentes:

- 1. aportes de los cogestores públicos (Alcaldía de Bogotá) y privados (familia Santo Domingo), que constituyen el 53 % del presupuesto general;
- 2. el 26% proviene del patrocinio y donaciones de grandes empresas colombianas como Bancolombia, Sura y Grupo Energía Bogotá, de fundaciones y del apoyo de las embajadas en Colombia e instituciones gubernamentales de los países cuyos artistas se presentan en el Teatro o a quien es el país Invitado de honor cada año;

- 3. el 21% restante corresponde a la generación interna de recursos que proviene de la boletería, las coproducciones, alquileres y venta de bienes y servicios.

En lo que respecta a las alianzas, el Teatro se ha concentrado en crear experiencias y proyectos vinculados a la apuesta misional de sus aliados entre las áreas de relacionamiento, posicionamiento de marca y responsabilidad social. En un esquema flexible que promueve la innovación, se ha trabajado en equipo buscando la fidelización y el crecimiento de los involucrados. En este modelo, solo el 27% del presupuesto se dedica a la operación. El 46% a la programación artística y el 24% a su promoción.



Comunicación y áreas digitales

La estrategia de mercadeo y comunicaciones del Teatro está orientada al cumplimiento de las metas de generación de ingresos propios y de ocupación de salas. La pandemia de Covid-19 dejó como legado una oferta híbrida, en la que se convive y se trabaja de manera simultánea con y para audiencias presenciales y digitales, a las que se les ofrece una oferta robusta y diversa de espectáculos de artes escénicas, programas sociales y acciones de fortalecimiento del sector. El Teatro tiene la capacidad de generar estrategias que se ajustan a los diversos públicos, en los que se usan canales, contenidos y lenguajes distintos. La comunicación incluye los siguientes componentes:

- arquitectura de marca: busca que la marcas que hacen posible el modelo tengan una importante presencia;

- identidad visual: creación y mantenimiento de un lenguaje visual y gráfico que identifique al Teatro;
- divulgación: propone que los medios presenten la oferta del Teatro y profundicen y destaquen las apuestas misionales;
- gestión de activos digitales: realización de campañas con nuestros activos digitales (páginas web y redes sociales) en las que se presentan contenidos orgánicos con el interés de promover la venta de boletería o la conversión de contenidos digitales;
- pauta: mediante campañas pagas *online* y *offline* se intenta llegar a los distintos públicos;
- márketing relacional: busca estar en contacto con el público del Teatro.



Teatro Mayor Júlío Mario Santo Domingo de Bogotá

Modelo de gestão. O Centro Cultural da Biblioteca Pública Júlío Mario Santo Domingo é um complexo de 23.000 metros quadrados, localizado em um parque público de 5,5 hectares. É composto por uma biblioteca com capacidade para 150.000 livros, pelo Teatro Mayor, espaço especializado em concertos e espetáculos de grande formato (ópera, balé, zarzuela, circo, teatro, etc.) e pelo Teatro Estúdio, sala polivalente onde se apresentam concertos de música de câmara e espetáculos de palco experimentais.

É uma infraestrutura pública da Prefeitura de Bogotá que foi doada pela família Santo Domingo ao Distrito Capital. A administração do complexo teatral realiza-se através de um inovador esquema de gestão público-privada que permite, sob um enfoque jurídico de corresponsabilidade, unir esforços para tornar realidade um projeto cultural de grande profundidade no âmbito das políticas públicas.

A gestão, operação e funcionamento dos teatros é realizada por meio de um acordo de associação assinado entre a Prefeitura de Bogotá e a família Santo Domingo, buscando garantir sustentabilidade e inclusão. Os teatros fazem parte da rede teatral de Bogotá, cuja administração está a cargo do Instituto Distrital de Artes (IDARTES), órgão vinculado à Secretaria de Cultura, Recreação e Esportes da cidade. A exploração dos teatros está a cargo da Fundação de Amigos do Teatro Maior (FATM), ao abrigo da aliança celebrada com estas entidades.

Existem dois órgãos sociais em que participam co-gestores públicos e privados: um Conselho de Direção e um Conselho Fiduciário. Desde o início das operações ficou acordado que recursos privados seriam destinados à operação do palco e recursos públicos à programação artística.

Estrutura operacional. No modelo administrativo e financeiro inicial, as empresas de plantas artísticas não eram contempladas. Nessa medida, a sua estrutura administrativa foi pensada para dar resposta às tarefas de programação e promoção das artes do espetáculo. O Teatro está dividido em seis grandes áreas: Direção-geral, Sub-Direção-geral que tem a seu cargo as áreas financeira, jurídica e talento humano e as Direções de Programação, Produção Técnica, Marketing, Publicidade e Comunicação e Relações e Inovação Social. A equipa é constituída por um quadro permanente de 40 pessoas, sendo 12 para a prestação de serviços e apoio terceirizado para a manutenção do imóvel.

Programação e concepção artística. A programação está associada a três processos: formação, atualização e aperfeiçoamento de artistas e público. O propósito que o orienta é promover o diálogo entre o melhor da cultura mundial e o mais destacado das culturas colombianas. O principal objetivo é oferecer um panorama complexo dos géneros e tendências da criação artística contemporânea aos vários públicos, abrindo novos espaços e linhas de pensamento, com especial aposta na formação de novos públicos. As linhas de programação são: música, dança, teatro, família, festivais e criação multidisciplinar. Bogotá é uma cidade construída e habitada por cidadãos de todas as regiões da Colômbia. Por isso, a programação do Teatro Mayor dá conta da diversidade e riqueza cultural do país. Ao longo do ano, os festivais mais importantes que acontecem fora da capital da República são lançados no Teatro Mayor. Para estimular o desenvolvimento de grupos e companhias de artes cênicas, o Teatro possui uma programação de produções especiais que permite aos artistas trabalhar em condições estáveis e fazer criações de excelência. Além disso, as principais orquestras sinfônicas realizam suas temporadas anualmente e participam de projetos líricos e dançantes. Em relação à programação internacional, o Teatro colocou Bogotá no circuito dos grandes palcos da América Latina. A programação é realizada com financiamento direto do Teatro ou através de diversas modalidades, como coproduções com diferentes atores do setor artístico.

Gestão pública e inclusão. Procura expandir os cidadãos a uma oferta de artes cênicas de qualidade, removendo barreiras econômicas, geográficas e culturais por meio de seus diferentes programas sociais, como o Teatro Digital, que garante uma oferta gratuita e permanente de artes cênicas através da Internet, e *Cien Mil Niños al Mayor*, o que permite que crianças das zonas mais vulneráveis da cidade descubram as linguagens da criação no teatro. Há também um componente de mediação que oferece informações de contexto relevantes para enriquecer a experiência. Um exemplo é o programa social Teatropedia, que oferece atividades para a escola e a família baseadas nas artes cênicas.

Um objetivo prioritário do Teatro é a formação de futuros espectadores através de programas dirigidos a crianças, jovens e famílias, com o objetivo de atrair o público vizinho ao Teatro e aqueles que não têm possibilidades económicas ou interesse natural por atividades culturais. Por último, existe uma componente de investigação através da qual se procura conhecer as características sociodemográficas de quem frequenta o Teatro.

As referências para inclusão são equilíbrio de género na programação artística, artistas com deficiência e shows com temáticas de identidade de género. Eliminam-se também as barreiras económicas de acesso com tarifas que variam entre os 10 e os 100 dólares, descontos que chegam aos 30% graças a acordos com os nossos aliados, quota de entrada gratuita para quem participa no programa de formação do Teatro e a expansão do acesso social e geográfico, por meio de programas sociais.

Financiamento. A operação de teatros e programas sociais é possível graças ao fato de que o modelo de gestão do Teatro consolidou um esquema financeiro sustentável com equilíbrio entre três fontes:

- contribuições dos co-gestores públicos (Prefeitura de Bogotá) e privados (família Santo Domingo), que constituem 53% do orçamento geral;
- o 26% vem de patrocínios e doações de grandes empresas colombianas como Bancolombia, Sura e Grupo Energia Bogotá, de fundações e do apoio de embaixadas na Colômbia e instituições governamentais dos países cujos artistas se apresentam no Teatro ou que é o país convidado de honra a cada ano;
- os restantes 21% correspondem à geração interna de recursos provenientes da bilheteira, produções, alugueres e venda de bens e serviços.

Em alianças, o Teatro tem apostado na criação de experiências e projetos vinculados ao compromisso missionário de seus aliados nas áreas de relacionamento, posicionamento de marca e responsabilidade social. Em um esquema flexível que promove a inovação, trabalhamos em equipe buscando a fidelização e o crescimento dos envolvidos. Nesse modelo, apenas 27% do orçamento é destinado à operação. O 46% à programação artística e 24% à sua promoção.

Comunicação e áreas digitais. A estratégia de marketing e comunicação do Teatro está voltada para o cumprimento de suas próprias metas de geração de renda própria e ocupação do teatro. A pandemia de Covid-19 deixou como legado uma oferta híbrida, em que as pessoas vivem e trabalham em simultâneo com e para públicos presenciais e digitais, aos quais é oferecida uma oferta robusta e diversificada de espetáculos, programas e ações de artes cênicas para fortalecer o setor. O Teatro tem a capacidade de gerar estratégias que se ajustam aos diferentes públicos, em que são utilizados diferentes canais, conteúdos e linguagens. A comunicação inclui os seguintes componentes:

- arquitetura de marca: busca que as marcas que viabilizam o modelo tenham presença significativa;
- identidade visual: criação e manutenção de uma linguagem visual e gráfica que identifique o Teatro;
- divulgação: propõe que os meios de comunicação apresentem a oferta do Teatro e aprofundem e destaquem as apostas missionárias;
- gestão de ativos digitais: realização de campanhas com os nossos ativos digitais (páginas web e redes sociais) em que são apresentados conteúdos orgânicos com o interesse de promover a venda de bilhetes ou a conversão de conteúdos digitais;
- diretriz: por meio de campanhas pagas *online* e *offline* tentamos atingir diferentes públicos;
- marketing relacional: procura estar em contacto com o público do Teatro.



ECUADOR

Teatro Sánchez Aguilar

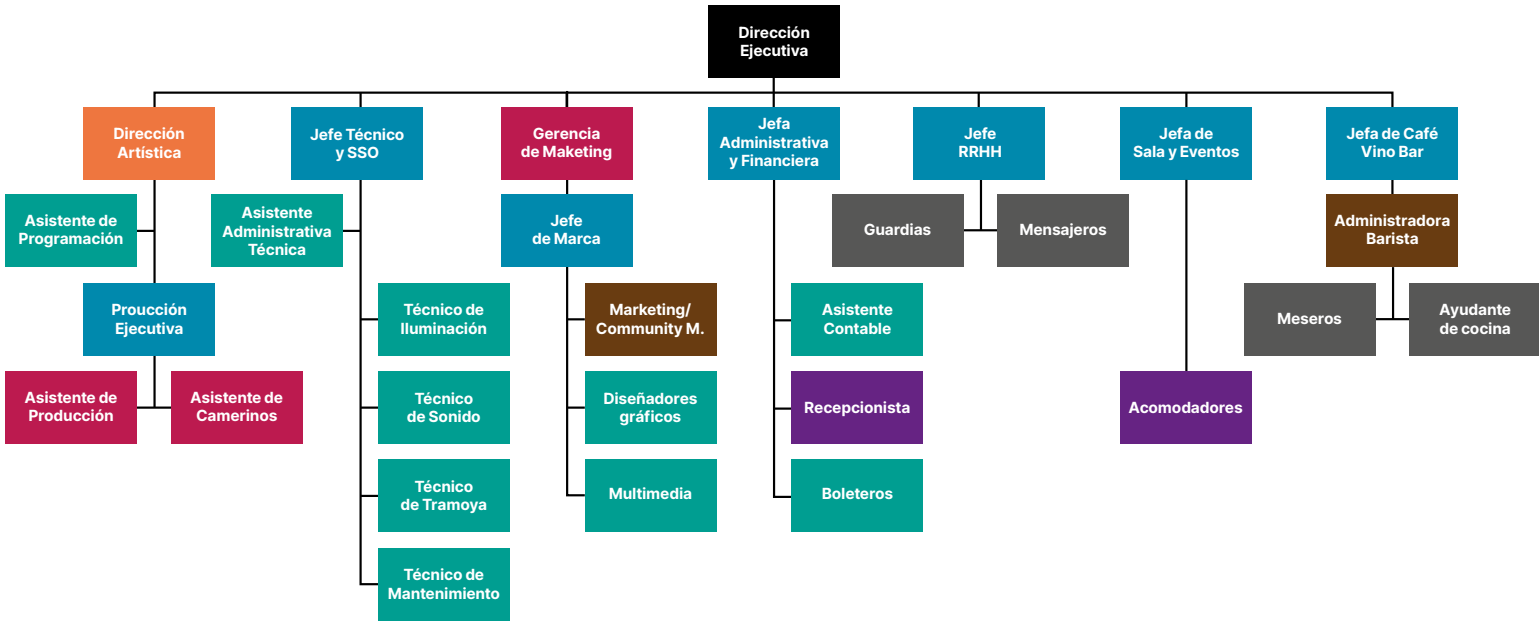


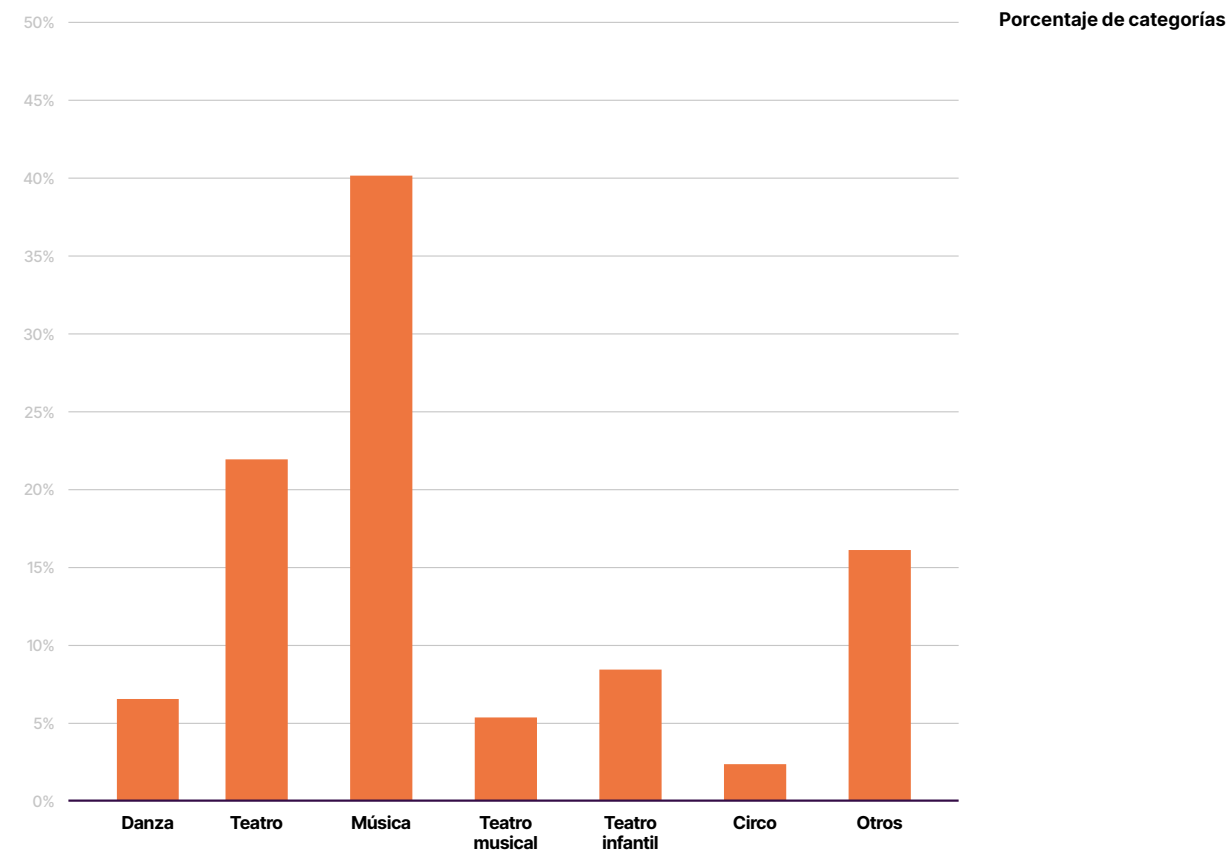
Institucionalidad

Ecuador es un país de 17,5 millones de habitantes. El cantón de Samborondón, donde está ubicado el Teatro Sánchez Aguilar, pertenece al área metropolitana de la ciudad de Guayaquil, donde hay una población de 3,5 millones de habitantes. En todo ese entorno urbano, existen apenas 3 instituciones teatrales de gran formato, una gubernamental y dos privadas, incluido este teatro.

Existen 6 salas pertenecientes a entidades públicas u organizaciones empresariales, con muy poca actividad a lo largo del año y otras 7 salas privadas pertenecientes a compañías o gestores independientes. Siendo esta la realidad de la ciudad, el compromiso demanda un trabajo constante y creativo a corto y largo plazo para llegar a los diferentes grupos objetivos y ampliar la cultura teatral.

La Fundación Sánchez Aguilar, cuyo lema es «Educar es Liberar», lleva 33 años dedicada principalmente al mundo de la educación a través de sus programas de becas y el centro de promoción social y desarrollo integral. Inaugura en el 2012 el Teatro Sánchez Aguilar, cuyo presidente, Don Carlos Sánchez, lo concibió para contribuir al desarrollo cultural de la comunidad. El Teatro Sánchez Aguilar se posiciona, desde el inicio, como un proyecto cultural innovador y responsable en un ciclo de larga duración, siendo de administración absolutamente privada, no contando con elencos estables. Su organigrama es el siguiente:





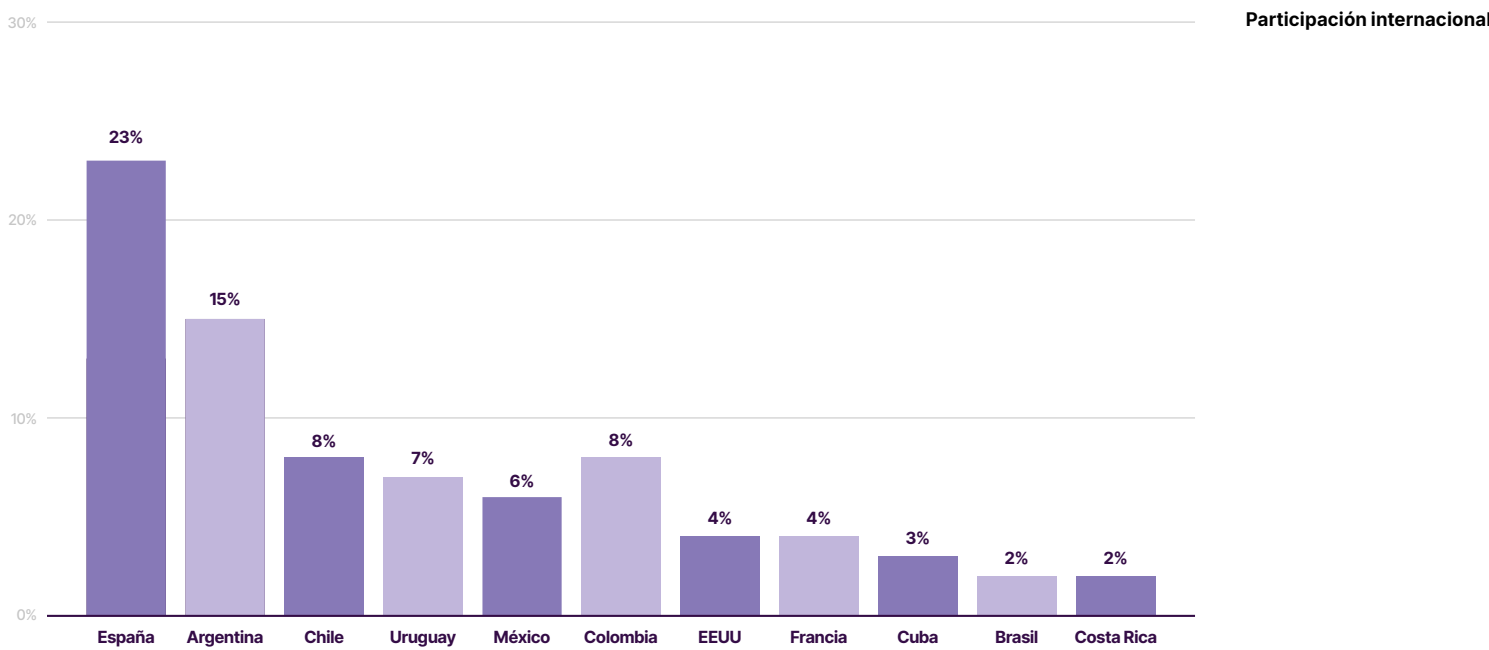
Contenidos

La política de programación llevada a cabo en estos años ha sido muy ecléctica en su concepción, intentando abarcar a diferentes grupos objetivos de la sociedad, ya sea por su nivel social, cultural o económico, y cumpliendo la misión: convertirse en la principal herramienta que impulse el movimiento artístico profesional y fomente el acceso al arte, a través de una programación constante y de la creación de proyectos socioeducativos que construyan nuevos públicos.

Existen varias líneas claras de programación. En primer lugar, se optó desde el inicio por convertirse en una unidad de creación. El modelo es invitar a directores, diseñadores de escenografía, vestuario e iluminación internacionales, a que vengan a trabajar aquí y aprovechar su estadía para formar tanto a los equipos del teatro como interesados externos.

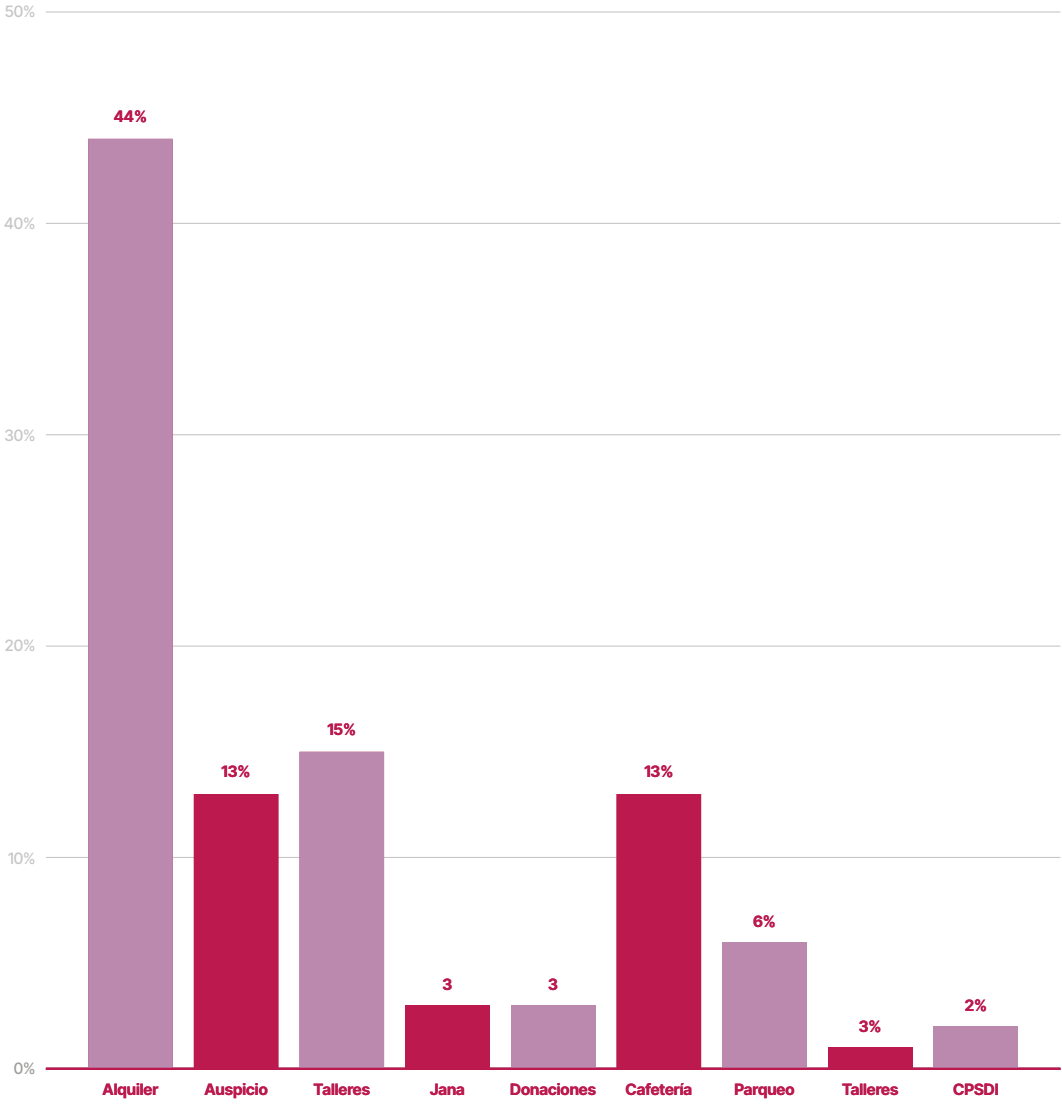
En segundo lugar, se tiene una mirada clara al mundo infantil y familiar, dentro del programa de formación y creación de públicos que fue implementado. Además de una programación que abarca todas las edades de la infancia, se llegó a convenios con colegios, escuelas y universidades, ofreciéndoles funciones escolares y funciones especiales para los estudiantes de artes escénicas.

Dentro del programa de formación y creación de públicos, se puso en marcha la Escuela JANA (franquicia desde España), una escuela de formación integral en artes escénicas, interpretación, canto y danza. Igualmente, y como parte de este mismo programa, se puso en marcha varios planes para promocionar a los creadores más jóvenes a través de proyectos como Urband, La maratón del teatro o La nave.



Presupuesto

En el último trimestre del año se realiza la planificación anual de presupuestos por cada departamento. En base a eso se conforma una base general de los ingresos y gastos del Teatro. Cada área ya cuenta con su plantilla base para incluir sus valores proyectados. En el caso del departamento de programación, se considera ingresos y gastos basados en el tipo de obra a realizarse, ya sea producción propia, coproducción, contratación, entre otros, para definir el riesgo de cada una y su punto de equilibrio. Es importante identificar los gastos fijos y variables mensuales para un mejor manejo y control del presupuesto anual. Los gastos administrativos son el 60%, siendo los principales: salarios 25%, la seguridad social es el 11%, seguros del teatro y servicios básicos 8%. Al ser una institución privada, se busca que los ingresos vengan de diferentes fuentes. Además de la taquilla, que ha representado durante este año 2022 el 44% de ingresos, se generaron ingresos por cafetería, alquileres, cursos, estacionamiento, reciclaje, así como de auspicios, lo que permite tener un flujo constante para continuar con la labor.



Ingresos por rubro 2022

Cuadro de Ingresos por rubro del Teatro Sánchez Aguilar

Siempre en la búsqueda de la rentabilidad, que en estos últimos años ha sido muy compleja debido a los fuertes golpes que ha recibido la economía, específicamente en nuestro

país, la Fundación Sánchez Aguilar cubre el déficit que se pueda generar. En los últimos años, con el nuevo sistema de ventas que desarrollamos, se puso en marcha una campaña de donaciones a la hora de comprar la entrada, pero estos ingresos no son aún significativos. Como efecto de la pandemia y buscando nuevos métodos para atraer al público, se creó un espacio al aire libre dentro de los límites del teatro para presentar obras y conciertos, que ha sido muy bien acogido por nuestros públicos y que ha generado el 13% de nuestros ingresos, entre taquilla y cafetería.



Teatro Sánchez Aguilar / ECUADOR



La política de programación llevada a cabo en estos años ha sido muy ecléctica en su concepción, intentando abarcar a diferentes grupos objetivos de la sociedad, ya sea por su nivel social, cultural o económico, y cumpliendo nuestra misión: convertirnos en la principal herramienta que impulse el movimiento artístico profesional y fomente el acceso al arte, a través de una programación constante y de la creación de proyectos socio-educativos que construyan nuevos públicos.



Gestión ambiental

El Teatro Sánchez Aguilar es consciente de la importancia del cuidado del medio ambiente y disminución de desperdicios. Es por esto que desde el año 2018, entre colaboradores y comunidad, se desarrolló un programa de responsabilidad ambiental. De la mano de Fundación Sánchez Aguilar, se realizan actividades de reciclaje en donde se acopian algunos tipos de materiales como: papel, cartón, vidrio, plástico, aluminio, entre otros. Durante este tiempo se consiguió un aproximado de 21 toneladas recicladas. Como complemento, es importante resaltar que, durante la construcción de escenografías, se procura reciclar para evitar compra de nuevo material. Ciertos materiales o elementos una vez utilizados, se ofrecen a la venta para colaboradores que estén interesados.

Las instalaciones se encuentran rodeadas de gran variedad de seres vivos que reconocen al teatro como su hogar. Por eso se dedica mucho tiempo al cuidado de ellos, de la mano de profesionales que se encargan de velar por el hábitat de especies de animales como zarigüeyas, iguanas, gatos, diversidad de aves; árboles como olivo negro, guayacán, palmeras, mango, limón, nim, guaba, acacia de jardín, entre otros. Incluso cuando se identifica que un árbol llega al final de su ciclo, con las semillas de otros o esquejes del mismo, se siembra en esas mismas áreas para que no exista un impacto negativo en los seres vivos que dependen de ellos. Este es un ejemplo que sirve de inspiración para nuestros colaboradores y aquellos que nos visitan.

Principales dificultades a la hora de gestionar el teatro

La principal dificultad es crear el hábito de acudir al teatro en una ciudad metropolitana como Guayaquil, donde no ha existido dicha costumbre en los últimos veinticinco años debido a la falta de escenarios y de formación en gestión cultural. El desafío coloquial es: «un culo en cada butaca». En Ecuador no existen facilidades ni beneficios tributarios, ni hay la costumbre para que la empresa privada o personas naturales puedan contribuir al desarrollo cultural del país.

Conclusión

El rol del teatro Sánchez Aguilar seguirá al menos tres caminos: el de educar, función primigenia de esta Fundación; el de ser un vehículo formador del pensamiento y de criterio, facilitando la comprensión del otro y a ser más tolerantes y, por último, el de entretenimiento para todas las edades.

Teatro Sánchez Aguilar

Institucionalidade. O Equador é um país de 17,5 milhões de habitantes. O cantão de Samboron-dón, onde está localizado o Teatro Sánchez Agui-lar, pertence à área metropolitana da cidade de Guayaquil, onde há uma população de 3,5 milhões de habitantes. Em todo este ambiente urbano, existem apenas 3 instituições teatrais de grande formato, uma governamental e duas privadas, in-cluindo esse teatro.

São 6 salas pertencentes a entidades públicas ou organizações empresariais, com muita pouca atividade ao longo do ano, e outras 7 salas privadas pertencentes a empresas ou gestores independen-tes. Sendo esta a realidade da cidade, o compromi-so exige um trabalho constante e criativo a curto e longo prazo para atingir os diferentes públicos-alvo e expandir a cultura teatral.

A Fundação Sánchez Aguilar, cujo lema é «Edu-car é Libertar», há 33 anos se dedica principal-mente ao mundo da educação por meio de seus programas de bolsas e do centro de promoção so-cial e desenvolvimento integral. O Teatro Sánchez Aguilar foi inaugurado em 2012, cujo presidente, Don Carlos Sánchez, o concebeu para contribuir com o desenvolvimento cultural da comunidade. O Teatro Sánchez Aguilar posiciona-se, desde o início, como um projeto cultural inovador e res-ponsável num ciclo de longa duração, sendo uma gestão totalmente privada, sem elenco estável. Seu organograma é o seguinte:

Conteúdo. A política de programação levada a cabo ao longo destes anos tem sido muito eclética na sua concepção, procurando abranger os dife-rentes grupos objetivos da sociedade, quer pelo seu nível social, cultural ou económico, e cum-prindo a missão: se tornar a principal ferramenta que promove o movimento artístico profissional e incentiva o acesso à arte, por meio de uma progra-mação constante e da criação de projetos socioe-ducativos que constroem novos públicos.

Se tem várias linhas claras de programação. Em primeiro lugar, foi decidido desde o início tornar-se uma unidade de criação. O modelo é convidar di-retores internacionais, cenógrafos, figurinistas e *designers* de iluminação para trabalhar aqui e apro-

veitar sua estada para treinar equipes de teatro e partes interessadas externas.

Em segundo lugar, se tem um olhar claro para o mundo das crianças e das famílias, no âmbito do programa que foi implementado para a formação e criação de audiências. Além de uma programação que abrange crianças de todas as idades, foram assinados convênios com colégios, escolas e uni-versidades, oferecendo-lhes funções escolares e funções especiais para alunos de artes cênicas.

Dentro do programa de formação e criação de públicos, foi lançada a Escola JANA (franquia da Es-panha), uma escola de formação integral em artes cênicas, interpretação, canto e dança. Da mesma forma, e no âmbito desta mesma programação, foram lançados vários planos de promoção de cria-dores mais jovens através de projetos como Urband, A Maratona do Teatro ou O Navio.

Em terceiro lugar, foi aberta uma linha de co-produções para facilitar criadores, produtores, com-panhias e festivais, dando-lhes todas as facilidades para realizar seus projetos de palco. Por fim, como aponta nossa visão: este lugar se tornou a vitrine das artes cênicas internacionais em nossa cidade.

Em outra ordem de coisas, e naquelas pro-duções que se ofereciam para esse fim, trabalha-va-se a inclusão, convidando para as obras pessoas com habilidades especiais, como cegos, surdos, com síndrome de Down, etc., facilitando-lhes a compreensão da peça, permitindo que os cegos cheguem antes da entrada do teatro e conheçam o espaço cénico, bem como os timbres de voz de cada um dos protagonistas, ou tendo tradução para linguagem de sinais.

Orçamento. No último trimestre do ano, é rea-lizado o planejamento orçamentário anual de cada departamento. A partir disso, forma-se uma base geral de receitas e despesas do Teatro. Cada área já tem seu gabarito base para incluir seus valores projetados. No caso do departamento de programação, as receitas e despesas são consi-deradas com base no tipo de trabalho a realizar, seja produção própria, coprodução, contratação, entre outros, para definir o risco de cada um e o seu ponto de equilíbrio. É importante identificar

as despesas mensais fixas e variáveis para uma melhor gestão e controle do orçamento anual. As despesas administrativas são de 60%, sendo as principais: salários de 25%, segurança social de 11%, seguro de teatro e serviços básicos de 8%.

Sendo uma instituição privada, procura-se que os rendimentos venham de diferentes fontes. Além da bilheteria, que representou 44% da receita neste ano de 2022, foram geradas receitas com cafete-ria, aluguéis, cursos, estacionamento, reciclagem, além de patrocínios, o que permite um fluxo cons-tante para dar continuidade ao trabalho.

Tabela de rendas por item do Teatro Sánchez Aguilar. Sempre em busca da rentabilidade, que nos últimos anos tem sido muito complexa devi-do aos duros golpes que a economia tem recebido, especificamente no nosso país, a Fundação Sán-chez Aguilar cobre o déficit que possa ser gerado. Nos últimos anos, com o novo sistema de vendas que desenvolvemos, foi lançada uma campanha de doação na compra de bilhetes, mas essa renda ainda não é significativa.

Fruto da pandemia e procurando novas formas de atrair o público, foi criado um espaço ao ar livre dentro dos limites do teatro para a apresentação de peças e concertos, que tem sido muito bem recebido pelo nosso público e gerou 13% de nossa renda, entre bilheteria e lanchonete.

Marketing e inovação. O Teatro Sánchez Aguilar nos últimos 4 anos concentrou seus esforços em aproximar a programação do público, objetivo que foi alcançado inovando na experiência oferecida. O público presente não vem mais apenas para ver uma obra, mas também vive uma experiência, participando de atividades complementares.

A aposta em proporcionar experiências foi acompanhada pelo estabelecimento de uma relação com os telespectadores através do digital com duas vertentes: a primeira, o desenvolvimento de um sistema de vendas que integra um site e uma *app*, e a segunda, o reforço das redes sociais como canal principal de contato com o público. Este esquema otimizou o banco de dados e, portanto, a eficácia na comunicação e *marketing* para diversos públicos.

Neste momento, os usuários que acessam a web e o *app* o fazem imediatamente à programação e seus detalhes: horários, sinopses, elenco, etc. Da mesma forma, o sistema permite fortalecer o banco de dados institucional e implementar um plano de CRM, que inclui:

- implementação do programa Amigos do Teatro: benefícios pontuais por cada compra realizada;
- reconhecimento e gratificação de aniversário;
- agradecimento pela primeira visita e incentivo para a próxima visita;
- identificação única com código QR de cada ca-dastrado.

Em ambas as plataformas, os usuários contam com uma carteira móvel com seus ingressos e his-tórico de compras, além de poder compartilhar instantaneamente o conteúdo com outros usuários. As redes sociais tornaram-se o principal canal de comunicação com o público e aceleraram a insti-tuição a desenvolver produtos de comunicação que respondam aos novos consumos do público.

Gestão ambiental. O Teatro Sánchez Aguilar está ciente da importância de cuidar do meio ambien-te e reduzir o desperdício. Por isso, desde 2018, en-tre colaboradores e comunidade, é desenvolvido um programa de responsabilidade ambiental. De mãos dadas com a Fundação Sánchez Aguilar, são realizadas atividades de reciclagem onde são co-letados alguns tipos de materiais como: papel, pa-pelão, vidro, plástico, alumínio, entre outros. Nes-se período, foram aproximadamente 21 toneladas recicladas. Como complemento, é importante destacar que, durante a construção dos cenários, busca-se a reciclagem para evitar a compra de novos materiais. Certos materiais ou elementos, uma vez usados, são colocados à venda para os co-laboradores interessados.

As instalações são cercadas por uma grande variedade de seres vivos que reconhecem o teatro como sua casa. Por isso muito tempo é dedicado para cuidar deles, pela mão de profissionais que se encarregam de zelar pelo habitat de espécies animais como gambás, iguanas, gatos, diversidade de aves; árvores como a oliva preta, guayacán, pal-meiras, mangueiras, limoeiros, nim, goiabeiras,

acácias de jardim, entre outras. Mesmo quando se identifica que uma árvore chega ao fim de seu ciclo, com sementes de outras ou mudas dela, ela é planta-da nessas mesmas áreas para que não haja impacto negativo nos seres vivos que delas dependem. Este é um exemplo que serve de inspiração para os nossos colaboradores e para quem nos visita.

Principais dificuldades na gestão do teatro.

A principal dificuldade é criar o hábito de ir ao teatro em uma cidade metropolitana como Guaya-quil, onde esse costume não existe há vinte e cinco anos por falta de palcos e treinamento em gestão cultural. O desafio coloquial é: «um burro em cada assento». No Equador não existem facilidades ou benefícios fiscais, nem existe o costume de que empresas privadas ou pessoas físicas contribuam para o desenvolvimento cultural do país.

Conclusão. O papel do teatro Sánchez Aguilar seguirá pelo menos três caminhos: o de educar, função originária desta Fundação; o de ser um veículo formador de pensamento e critério, fa-cilitando a compreensão do outro e ser mais to-lerante e, finalmente, o de entretenimento para todas as idades.



ESPAÑA

Gran Teatre del Liceu





Construido en 1847 en medio de la Rambla, el *Gran Teatre del Liceu* se erige como el equipamiento operístico de referencia catalán. Los inicios del teatro están estrechamente ligados al Conservatorio de Música, con el fin de promover la enseñanza teatral y musical. El *Liceu* se convirtió en un referente cultural barcelonés, hasta tal punto que el incendio en 1994 que lo destruyó, provocó un gran choque en la sociedad catalana. El proyecto de reconstrucción, encabezado por el arquitecto de renombre *Ignasi Solà i Morales*, dotó al edificio del *Liceu* de unas instalaciones técnicas y un equipamiento escénico mucho más avanzados, mientras que la restauración reproducía

fielmente el esplendor original de uno de los teatros de ópera más conocidos. El auditorio de 5 niveles tiene capacidad para 2.292 plazas, haciendo del *Gran Teatre del Liceu* uno de los mayores teatros de ópera de Europa.

Actualmente, la temporada liceísta de ópera, danza y música va de septiembre a julio. Como símbolo de cultura y distinción en la ciudad, el *Liceu* ofrece una programación que incluye clásicos eternos como Verdi, Mozart y Wagner, entre otros muchos, a la vez que produce y apoya iniciativas y espectáculos de nueva creación, contemporáneos e inclusivos con toda la sociedad.



Presentación de la instalación

El *Gran Teatre del Liceu*, coliseo operístico con vocación e implicación pública, tiene como misión promover y ejecutar todas aquellas iniciativas que reviertan en el fomento y potenciación de la cultura y, más específicamente, de la operística, cuyo cultivo es, históricamente, uno de los rasgos distintivos de Barcelona y que ha acreditado al equipamiento como un centro de referencia internacional.

En la tercera década del siglo XXI, en un momento de globalidad, conectividad, transformación digital e incertidumbre económica, el teatro como institución cultural se plantea qué puede aportar a este nuevo paradigma social. Este hecho implica decidir y saber dónde colocar los ejes estratégicos, para que los pasos de esta institución referente procuren dar herramientas para ofrecer preguntas y respuestas, a través de la cultura. Con 175 años de historia y sin renunciar a su ADN, el teatro se presenta para ser el «*Liceu* para todo el mundo», siempre manteniendo la excelencia artística, incluyendo sus cuerpos artísticos estables (Coro y Orquesta), dentro de un equilibrio presupuestario.

En este sentido, con la voluntad de ser una institución generadora de oportunidades, de conocimiento y de experiencias para todo el mundo, el *Liceu* desarrolla estratégicamente los programas educativo y social (*Liceu Aprèn* y *Liceu Apropa*), ambos comprometidos con la accesibilidad, el aprendizaje y la inclusión. En este sentido, para el teatro también es fundamental tener como valores la creatividad e innovación, motores esenciales para avanzar en un presente que ya es futuro.



Modelo de gestión / Estructura de funcionamiento

Tan importante es desarrollar un proyecto artístico a la altura de lo que se espera del *Liceu* como gestionarlo con equilibrio presupuestario. Tanto en el presupuesto ya aprobado de la temporada 2022-2023 como en el nuevo Plan Estratégico 2023-2026, se observa cómo se tiende a equilibrar los ingresos propios con los ingresos de las administraciones públicas. La dirección de la Fundación del *Liceu*, además, gestiona con autonomía y responsabilidad en el marco de las competencias que tiene delegadas, e informa con transparencia y puntualidad a los órganos de gobierno de la Fundación (Comisiones Económica y Ejecutiva y Patronato).

El objetivo estratégico de equilibrio presupuestario es probablemente uno de los objetivos más importantes del actual plan estratégico del *Liceu* y es la garantía de mantener la confianza por parte de las administraciones. Este equilibrio presupuestario pasa por tener un resultado económico positivo que garantiza todavía en 2023-2024 y 2024-2025 la devolución de los préstamos vigentes, así como el desarrollo del plan de inversiones que requiere el plan.

Programación y concepción artística

Durante las últimas décadas el género operístico da muestras de cierto agotamiento; la extensión de las prácticas del siglo pasado hace que el repertorio no evolucione, que los estrenos sean marginales y que el público no se renueve a la misma velocidad. Es por todo ello que la ópera podría estar encarando su propio final. Si queremos revitalizar el género, debemos generar una nueva dinámica que haga de la ópera un arte vivo y trascendente que trate de ofrecer espectáculos sublimes, con un componente de innovación, que integre e interpele al público de hoy, con una dosis de humanismo.

El *Liceu*, espacio decano en la introducción de los títulos del repertorio en la Península y también institución-símbolo, pretende reconectar la ópera con el público del presente y persigue convertirse en mediador / conector entre creadores y público. Alejándose del rol de prescriptor, pretende llevar al escenario el debate del papel del arte en la sociedad, el de la ópera en la actualidad y el del propio arte en la ópera. De alguna manera se instala en el corazón de la institución un pensamiento crítico de (re)pensar el género para encarar el futuro del mismo. Así es el *Liceu*, un teatro con vocación de ser; también un Centro de creación de Arte y Pensamiento con una misión principal: la ópera. Pero no solo eso; cualquier disciplina involucrada en el mismo ya es digna de una atención privilegiada.

Este oficio debe situar la programación en un lugar de inestable equilibrio que se debe a una tradición, pero que también debe avanzar hacia lugares desconocidos. El futuro de la ópera pasa por confrontar al espectador, por hablar desde el escenario de los asuntos que conciernen a la sociedad (las formas de amar, la degradación del planeta, el maltrato doméstico, el abuso de poder, el *bullying*...). Solo así se darán nuevas oportunidades dramáticas a los títulos de siempre y motivos renovados al público para disfrutar, jugar y crecer.

En este sentido, con la voluntad de ser una institución generadora de oportunidades, de conocimiento y de experiencias para todo el mundo, el Liceu desarrolla estratégicamente los programas educativo y social (LiceuAprèn y LiceuApropa), ambos comprometidos con la accesibilidad, el aprendizaje y la inclusión. En este sentido, para el teatro también es fundamental tener como valores la creatividad e innovación, motores esenciales para avanzar en un presente que ya es futuro.



Programas de gestión de públicos e inclusión

El *Liceu* tiene la voluntad de ser una institución generadora de oportunidades, conocimiento y experiencias para todo el mundo. Tiene dos líneas de acción primordiales al respecto. Por una parte, está el programa *Liceu Apropa*, con propuestas que acercan la ópera y la música a todas las personas. El *Liceu* apuesta por garantizar la accesibilidad al *Teatre* y su programación a todas las personas con un sistema tarifario diverso adaptado a diferentes realidades personales y sociales, y asegurando servicios que faciliten el acceso como la audiodescripción, el bucle magnético, etc.

Dentro de este programa social, existe la línea de creación comunitaria «Ópera Prima». Este año se ha estrenado la primera ópera comunitaria centrada y desarrollada con el barrio del Raval, *La gata perduda*. Con la experiencia de primera edición del proyecto «Ópera Prima», la ópera comunitaria seguirá desarrollándose en otros contextos para dar a este gran proyecto transformador continuidad y estabilidad en el tiempo.

Por otra parte, para garantizar el acceso de público diverso, el *Liceu* ha creado el programa *Liceu Under 35*, una línea de acción que trabaja con y para la comunidad joven a fin que pueda asistir a las funciones del *Liceu* a través de una política de precios para jóvenes con diferentes programas y opciones. El *Liceu* apuesta por mantener políticas que generen un recorrido de larga duración a través de las diferentes edades o en proyectos familiares —espectadores que vienen con niños a ver espectáculos de *El Petit Liceu*— para acercarlos poco a poco a la programación regular.

Financiamiento

El *Gran Teatre del Liceu* es un teatro público, una fundación de derecho público, sin ánimo de lucro. Para la Fundació del *Gran Teatre del Liceu* es tan importante desarrollar un proyecto artístico a la altura de lo que se espera, como de hacerlo en equilibrio presupuestario. Existe una tendencia de equilibrio entre los ingresos propios y los de las administraciones públicas, pero teniendo como objetivo principal que los ingresos propios no pueden ser inferiores al 50%.

Principios de gestión económica y financiera:

- equilibrio presupuestario;
- proporcionalidad;
- distribución de las aportaciones públicas;
- respeto del marco normativo;
- transparencia y puntualidad.

Las magnitudes económicas del presupuesto aprobado para la temporada 2022/2023 de la Fundació del *Gran Teatre del Liceu* son las siguientes:

- se prevén unos ingresos de 51,4 millones de euros, de los cuales el 52% serán recursos propios y el 48% restante corresponde a aportaciones de las administraciones públicas;
- del 52% de ingresos propios, el 35% corresponde a ingresos directos de la actividad artística y el 14% a ingresos de mecenazgo y, el 1% restante, a otros ingresos.

Comunicación y áreas digitales

El *Gran Teatre del Liceu*, como institución pública de referencia, apuesta por la innovación a todos los niveles. En concreto, se centra en el área de comunicación y mundo digital. La pandemia obligó al teatro a replantearse la estrategia de digitalización de contenidos y experiencia del espectador y, sin duda, aceleró la creación y desarrollo de una plataforma digital de alta calidad y que facilitara el acceso (por precio, distancia geográfica o por la propia barrera del género operístico) la ópera, la música, la cultura y la propia institución a un público con cada vez más aptitudes digitales.

Así nace *Liceu+* (liceuplus.com), la plataforma audiovisual del *Teatre* donde se puede encontrar todo tipo de contenido audiovisual. Además, con el objetivo de explicar la temporada artística del *Liceu* a todo el mundo —sin fronteras, a un año del lanzamiento de *Liceu+*—, nace *Liceu+LIVE* el primer abono a la temporada digital del *Liceu*. Se trata de 5 óperas que pueden verse en directo, en tiempo real a la representación que está teniendo lugar en el *Teatre*, con maestro de ceremonias y *chatmaster* para conectar a toda la comunidad de opera *lovers*.

Facility management y políticas ambientales

El *Gran Teatre del Liceu* fue el primer teatro europeo que obtuvo en el año 2004 la certificación del Sistema de Gestión Ambiental conforme a la norma ISO 14.001, por cumplir con estándares internacionales de los sistemas de gestión ambiental. A su vez, obtuvo la certificación EMAS (*Ecomanagement and Audit Scheme*), por cumplir con el reglamento europeo de los sistemas de ecogestión y ecoauditoría. En 2013, el *Gran Teatre del Liceu* obtiene la certificación que acredita su Sistema de Gestión Energética conforme a la norma ISO 50.001, siendo de este modo el primer Teatro de ópera de Europa en lograr esta distinción.

El *Teatre* elabora cada temporada la Declaración Ambiental, documento donde se detalla todo el comportamiento ambiental y energético, el grado de logro de los objetivos y el desempeño de los requisitos legales y otros requisitos. Esta Declaración Ambiental es un documento público y se puede encontrar en la página web del *Teatre*.

Gran Teatre del Liceu

O *Gran Teatre del Liceu*, um coliseu operístico com vocação e envolvimento do público, tem por missão promover e executar todas aquelas iniciativas que revertam para a promoção e valorização da cultura e, mais concretamente, da ópera, cujo cultivo é, historicamente, um dos das características distintivas de Barcelona e que credenciou a instalação como um centro de referência internacional.

Na terceira década do século XXI, em tempos de globalização, conectividade, transformação digital e incerteza económica, o teatro enquanto instituição cultural pondera o que pode contribuir para este novo paradigma social. Este facto implica decidir e saber onde colocar os eixos estratégicos, para que os passos desta instituição de referência procurem dotar-se de ferramentas para oferecer perguntas e respostas, através da cultura. Com 175 anos de história e sem renunciar ao seu ADN, o teatro apresenta-se como o «*Liceu* para todos», mantendo sempre a excelência artística, incluindo os seus corpos artísticos estáveis (Coro e Orquestra), dentro de um orçamento equilibrado.

Nesse sentido, com o objetivo de ser uma instituição geradora de oportunidades, conhecimentos e experiências para todos, o *Liceu* desenvolve estrategicamente programas educacionais e sociais (*Liceu Aprèn* e *Liceu Apropa*), ambos comprometidos com a acessibilidade, aprendizagem e inclusão. Neste sentido, também para o teatro é fundamental ter como valores a criatividade e a inovação, motores essenciais para avançar num presente que já é futuro.

Apresentação da instalação. Construído em 1847 no meio de La Rambla, o *Gran Teatre del Liceu* é a referência da ópera catalã. Os primórdios do teatro estão intimamente ligados ao Conservatório de Música, no sentido de promover a educação teatral e musical. O *Liceu* tornou-se uma referência cultural em Barcelona, a tal ponto que o incêndio em 1994 que o destruiu causou um grande choque na sociedade catalã. O projeto de re-

construção, a cargo do conceituado arquiteto Ignasi Solà i Morales, dotou o edifício do *Liceu* de instalações técnicas e cénicas muito mais avançadas, enquanto o restauro reproduziu fielmente o esplendor original de um dos mais importantes teatros líricos conhecidos. O auditório de 5 níveis tem capacidade para 2.292 lugares, tornando o *Gran Teatre del Liceu* uma das maiores casas de ópera da Europa.

Atualmente, a temporada escolar de ópera, dança e música vai de setembro a julho. Símbolo de cultura e distinção da cidade, o *Liceu* oferece uma programação que inclui clássicos eternos como Verdi, Mozart e Wagner, entre muitos outros, ao mesmo tempo em que produz e apoia iniciativas e espetáculos inéditos, contemporâneos e inclusivos com toda a sociedade.

Modelo de gestão / estrutura operacional. Tão importante quanto desenvolver um projeto artístico à altura do que se espera do *Liceu* é geri-lo com um orçamento equilibrado. Tanto no orçamento já aprovado para a época 2022-2023 como no novo Plano Estratégico 2023-2026, verifica-se como as receitas próprias tendem a ser equilibradas com as receitas das administrações públicas. A gestão da Fundação *Liceu* gere-se também com autonomia e responsabilidade no quadro das competências que lhe estão delegadas, reportando-se com transparência e pontualidade aos órgãos sociais da Fundação (Comissões Económica, Executiva e Conselho de Curadores).

O objetivo estratégico de equilíbrio orçamental é provavelmente um dos objetivos mais importantes do atual plano estratégico do *Liceu* e é a garantia para manter a confiança por parte das administrações. Este equilíbrio orçamental exige um resultado económico positivo que garanta ainda em 2023-2024 e 2024-2025 o reembolso dos empréstimos correntes, bem como o desenvolvimento do plano de investimentos exigido pelo plano.

Programação e concepção artística. Nas últimas décadas, o gênero operístico mostra sinais de certo esgotamento; a extensão das práticas do século passado faz com que o repertório não evolua, que as estreias sejam marginais e que o público não se renove na mesma velocidade. É por tudo isso que a ópera pode estar enfrentando seu próprio fim. Se queremos revitalizar o gênero, temos de gerar uma nova dinâmica que faça da ópera uma arte viva e transcendente que procure oferecer espetáculos sublimes, com uma componente de inovação, que integre e desafie o público da atualidade, com uma dose de humanismo.

O *Liceu*, espaço de referência na introdução de títulos do repertório na Península e também instituição-símbolo, pretende religar a ópera com o público da atualidade e pretende tornar-se um mediador / ligador entre criadores e público. Afastando-se do papel de prescritor, pretende trazer para o palco o debate sobre o papel da arte na sociedade, da ópera hoje e da própria arte na ópera. De alguma forma, um pensamento crítico de (re)pensar o gênero para enfrentar seu futuro está instalado no seio da instituição. Este é o *Liceu*, um teatro com vocação para ser; também um Centro de Criação de Arte e Pensamento com uma missão principal: a ópera. Mas não só isso; qualquer disciplina nela envolvida já merece atenção privilegiada.

Esse ofício deve colocar a programação em um lugar de equilíbrio instável devido a uma tradição, mas que também deve se mover para lugares desconhecidos. O futuro da ópera passa por confrontar o espectador, falar do palco sobre questões que dizem respeito à sociedade (formas de amar, degradação do planeta, violência doméstica, abuso de poder, *bullying*...). Só assim serão dadas novas oportunidades dramáticas aos títulos habituais e motivos renovados para o público desfrutar, brincar e crescer.

Gestão pública e programas de inclusão
O *Liceu* quer ser uma instituição geradora de oportunidades, conhecimentos e experiências para todos. Tem duas linhas principais de ação a esse respeito. Por um lado, o programa *Liceu Apropa*, com propostas que aproximam a ópera e a música de todos. O *Liceu* está empenhado em garantir a acessibilidade ao *Teatre* e à sua programação para todos, com um sistema de tarifários diversificado e adaptado às diferentes realidades pessoais e sociais, e assegurando serviços facilitadores de acesso como a audiodescrição, o loop magnético, etc.

Dentro deste programa social, existe a linha de criação comunitária «Opera Prima». Este ano foi estreada a primeira ópera comunitária focada e desenvolvida com o bairro do Raval, *La gata perduda*. Com a experiência da primeira edição do projeto «Opera Prima», a ópera comunitária continuará a desenvolver-se noutros contextos para dar continuidade e estabilidade a este grande projeto transformador no tempo.

Por outro lado, para garantir o acesso de um público diversificado, o *Liceu* criou o programa *Liceu Under 35*, uma linha de atuação que trabalha com e para a comunidade jovem para que possam frequentar as funções do *Liceu* através de uma política de preços para jovens com diferentes programas e opções. O *Liceu* está empenhado em manter políticas que gerem um passeio de longa duração pelas diferentes idades ou em projetos familiares — espectadores que vêm com crianças para ver espetáculos no *El Petit Liceu*— para gradualmente aproximá-los da programação regular.

Financiamento. O *Gran Teatre del Liceu* é um teatro público, uma fundação de direito público sem fins lucrativos. Para a *Fundació del Gran Teatre del Liceu* é tão importante desenvolver um projeto artístico à altura do que se espera, como fazê-lo com orçamentos equilibrados. Existe uma tendência de equilíbrio entre os rendimentos próprios e os das ad-

ministrações públicas, mas com o objetivo principal de que os rendimentos próprios não possam ser inferiores a 50%.

Princípios de gestão econômica e financeira:

- saldo orçamentário;
- proporcionalidade;
- distribuição de contribuições públicas;
- respeito pelo quadro regulamentar;
- transparência e pontualidade.

As grandezas econômicas do orçamento aprovado para a temporada 2022/2023 da *Fundació del Gran Teatre del Liceu* são as seguintes:

- prevê-se uma receita de 51,4 milhões de euros, dos quais 52% serão recursos próprios e os restantes 48% correspondem a contribuições das administrações públicas;
- do 52% de receitas próprias, 35% correspondem a receitas diretas da atividade artística e 14% a receitas de mecenato, sendo o restante 1% a outras receitas.

Comunicação e áreas digitais. O *Gran Teatre del Liceu*, como instituição pública de referência, aposta na inovação a todos os níveis. Especificamente, foca-se na área da comunicação e no mundo digital. A pandemia obrigou o teatro a repensar a sua estratégia de digitalização de conteúdos e experiência do espectador e, sem dúvida, acelerou a criação e desenvolvimento de uma plataforma digital de qualidade e que facilitou o acesso (pelo preço, pela distância geográfica ou pela própria barreira de gênero operístico) ópera, música, cultura e a própria instituição para um público cada vez mais digital.

Assim nasceu o *Liceu+* (liceuplus.com), a plataforma audiovisual do teatro onde se pode encontrar todo o tipo de conteúdos audiovisuais. Além disso, com o objetivo de dar a conhecer a temporada artística do *Liceu* a todo o mundo —sem fronteiras, um ano após o lançamento do *Liceu+*—, foi criado o *Liceu+LIVE*, a primeira subscrição da temporada

digital do *Liceu*. São 5 óperas que podem ser vistas em directo, em tempo real ao espetáculo que está a decorrer no Teatro, com um mestre de cerimónias e um *chatmaster* para ligar toda a comunidade de *opera lovers*.

Facility management e políticas ambientais. O *Gran Teatre del Liceu* foi o primeiro teatro europeu a obter, em 2004, a certificação do Sistema de Gestão Ambiental de acordo com a norma ISO 14.001, cumprindo as normas internacionais de sistemas de gestão ambiental. Por sua vez, obteve a certificação EMAS (*Ecomanagement and Audit Scheme*), cumprindo o regulamento europeu de sistemas de ecogestão e ecoauditoria. Em 2013, o *Gran Teatre del Liceu* obteve a certificação que acredita o seu Sistema de Gestão de Energia de acordo com a norma ISO 50.001, sendo assim a primeiro Teatro de ópera da Europa a obter esta distinção.

O *Teatre* elabora em cada temporada a Declaração Ambiental, documento que detalha todos os comportamentos ambientais e energéticos, o grau de cumprimento dos objetivos e o cumprimento dos requisitos legais e outros requisitos. Esta Declaração Ambiental é um documento público e pode ser encontrada no site do *Teatre*.



ESPAÑA

Teatro Real de Madrid



Introducción

El Teatro Real se ha convertido en los últimos años en una de las instituciones líricas de referencia en el mundo, gracias a su extraordinaria programación y a una gestión audaz y responsable, cuya prioridad es la divulgación de la música, el arte y la cultura por todos los medios a su alcance y desde las cotas más elevadas de excelencia.

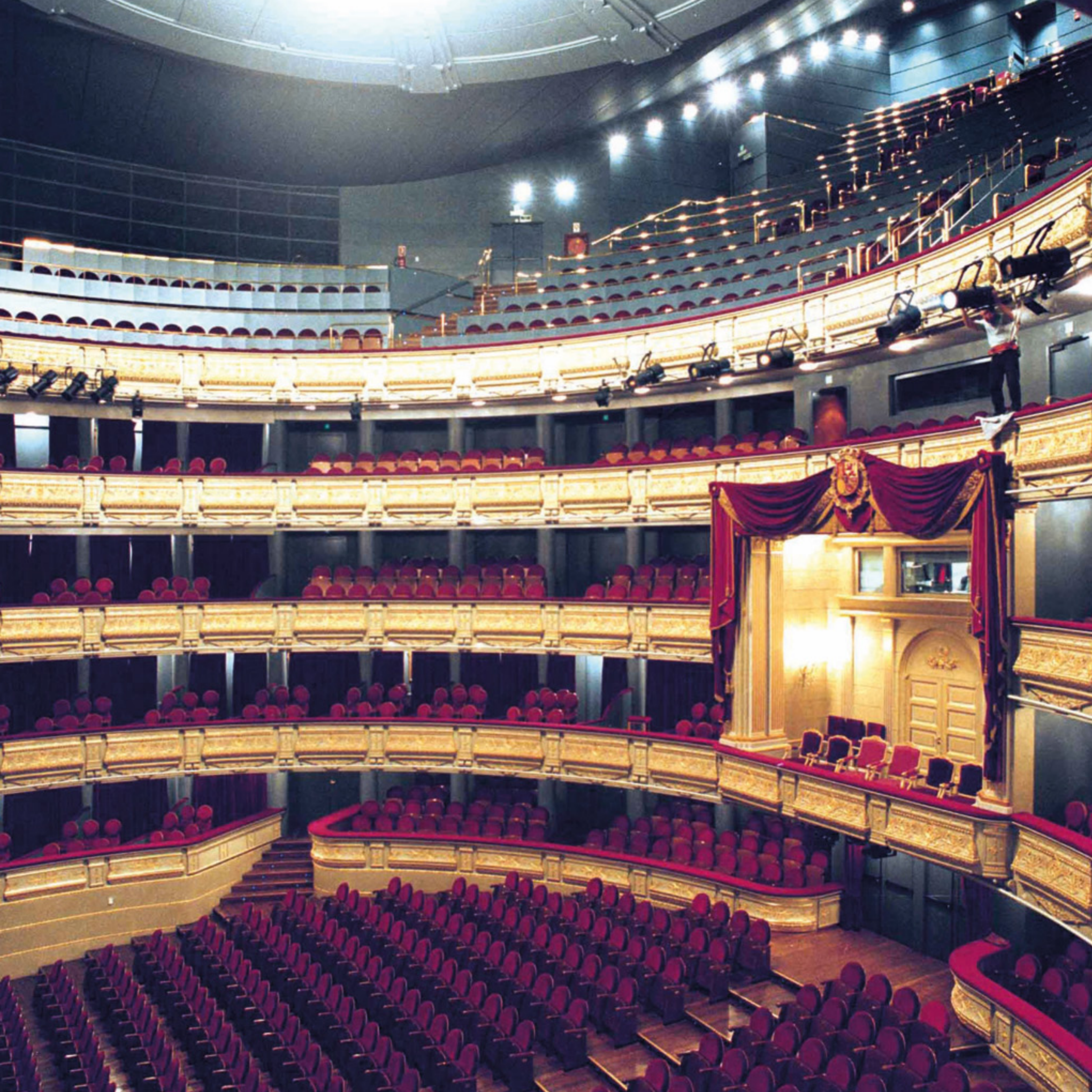
La reapertura de sus puertas tras el confinamiento y el mantenimiento de su actividad en los meses posteriores, hicieron del Teatro Real un referente mundial, que fue motivo de orgullo, pero que también manifestó la gran responsabilidad ante el futuro. Se adquirió así un compromiso que, sustentado en el trabajo duro y en la búsqueda de la excelencia, afiance la posición de liderazgo y sea instrumento de unión y creatividad junto a los teatros líricos más importantes del mundo, entre los que los países latinoamericanos serán un latido especial del corazón.

El Teatro Real es una fundación pública con gestión autónoma y una relevante participación de la sociedad civil, cuya presidencia de honor ostentan los Reyes de España. Su máximo órgano de gobierno es el Patronato, formado en la actualidad por 45 miembros —incluyendo representantes de las instituciones públicas y de la sociedad civil—, presidido por Gregorio Marañón.

El cambio de los estatutos del Teatro Real en 2007 —por el cual la presidencia del patronato dejaba de ser ostentada automáticamente por el Ministro de Educación, Cultura y Deporte y pasaba a ser encabezada por una persona independiente elegida por sus miembros—, dio una mayor autonomía y estabilidad a sus órganos de gobierno al margen de las contingencias políticas, económicas y sociales.

Considerada la primera institución de las artes escénicas y musicales en España, su esfuerzo titánico por reabrir sus puertas tras el confinamiento —cuando se convirtió en el único lugar en el mundo con actividad escénica— le han convertido en ópera nacional de referencia, con una significativa y creciente proyección internacional, gracias a una gestión ágil y dinámica que, unida a una cuidada programación artística, le ha llevado a recibir numerosos reconocimientos.





Estructura de funcionamiento

Su gestión tiene un carácter autónomo, estable y profesional, como corresponde a las principales instituciones culturales del Estado y tiene el siguiente esquema organizativo:

- a. el órgano de Gobierno lo constituye el Patronato presidido por una persona independiente elegida por el propio Patronato a propuesta del Ministro de Cultura y Deporte. El presidente tiene un mandato de 5 años y preside también la Comisión Ejecutiva;
- b. la dirección general constituye también un órgano de gobierno. Su titular asiste a las reuniones del Patronato y de la Comisión Ejecutiva y preside el Consejo de Dirección. Del director general depende el director artístico y de éste el director musical, contando ambos con un ámbito de autonomía grande en el ejercicio de sus funciones.
- c. la Junta de Protectores agrupa a los principales patrocinadores privados del Teatro Real; su presidente es miembro de la Comisión Ejecutiva y asiste a las reuniones del Patronato. Se reúne al menos 2 veces al año y es el órgano de representación de la sociedad civil empresarial presente en el Teatro Real;
- d. el Consejo Internacional está compuesto por destacadas personalidades que, de manera filantrópica, apoyan personal y económicamente la labor de proyección y difusión del Teatro Real;
- e. el Círculo Diplomático está compuesto por 13 embajadores cuya finalidad es hacer partícipe a la representación internacional de la actividad del Teatro Real;
- f. la Junta de Amigos del Real, compuesta por un número de entre 25 y 35 amigos que de manera filantrópica apoyan tanto financiera como públicamente la labor de proyección y difusión del Teatro Real;
- g. el Consejo Asesor, como órgano de asesoramiento de la Fundación y compuesto por personalidades de reconocido prestigio en el ámbito cultural.

Presupuestos

El Teatro Real contó en 2022 con un presupuesto cercano a los 63 millones de euros, de los que un 33,84% corresponde a la aportación de las Administraciones Públicas fundadoras (Ministerio de Cultura y Deporte, Comunidad de Madrid y Ayuntamiento de Madrid) y el 66,16% restante son ingresos propios procedentes del patrocinio, venta de entradas y otros conceptos como alquiler de espacios, cursos de formación, alquiler y venta de producciones propias y derechos audiovisuales, entre otros. Su modelo financiero de gestión, único en Europa; el compromiso con la estabilidad y desarrollo profesional y laboral de la plantilla y una política audaz de colaboración con instituciones nacionales e internacionales, hacen del Teatro Real un referente para otros centros líricos del mundo.

El 14 de diciembre de 2021, el Patronato aprobó el Plan Estratégico del Teatro Real 2021-2026 para el siguiente quinquenio, cuyas líneas maestras son la sostenibilidad, la internacionalización de la actividad desarrollada por el Teatro, el desarrollo tecnológico y la adaptación a las nuevas audiencias, especialmente al público joven, con proyectos tan ambiciosos como la implementación más funcional y mejora de la exitosa plataforma *My Opera Player*, el desarrollo de un programa artístico de excelencia basado en el principio de equilibrio y el fomento de la participación de la sociedad civil.



Adquirimos así un compromiso que, sustentado en el trabajo duro y en la búsqueda de la excelencia, afiance la posición de liderazgo y sea instrumento de unión y creatividad junto a los teatros líricos más importantes del mundo, entre los que los países latinoamericanos serán un latido especial de nuestro corazón.



Artístico

A punto de cumplir 25 años desde su reapertura, el Teatro Real se ha convertido en una institución abierta a todos los públicos con una oferta artística basada en la pluralidad, arraigada en la tradición, pero con la mirada puesta en las vanguardias, en la que tienen cabida géneros y expresiones culturales diversos.

El eje sobre el que se desarrolla su actividad es, sin duda, la ópera. En su escenario se han representado los grandes títulos de la lírica y, en los últimos años, se ha realizado un enorme esfuerzo por recuperar el patrimonio musical español, dar oportunidad a nuevos compositores (nacionales y extranjeros) y ampliar el repertorio, siempre de la mano

de los mejores artistas del momento, en todas las disciplinas, y vinculándose a los teatros más importantes del mundo a través de relevantes colaboraciones y proyectos.

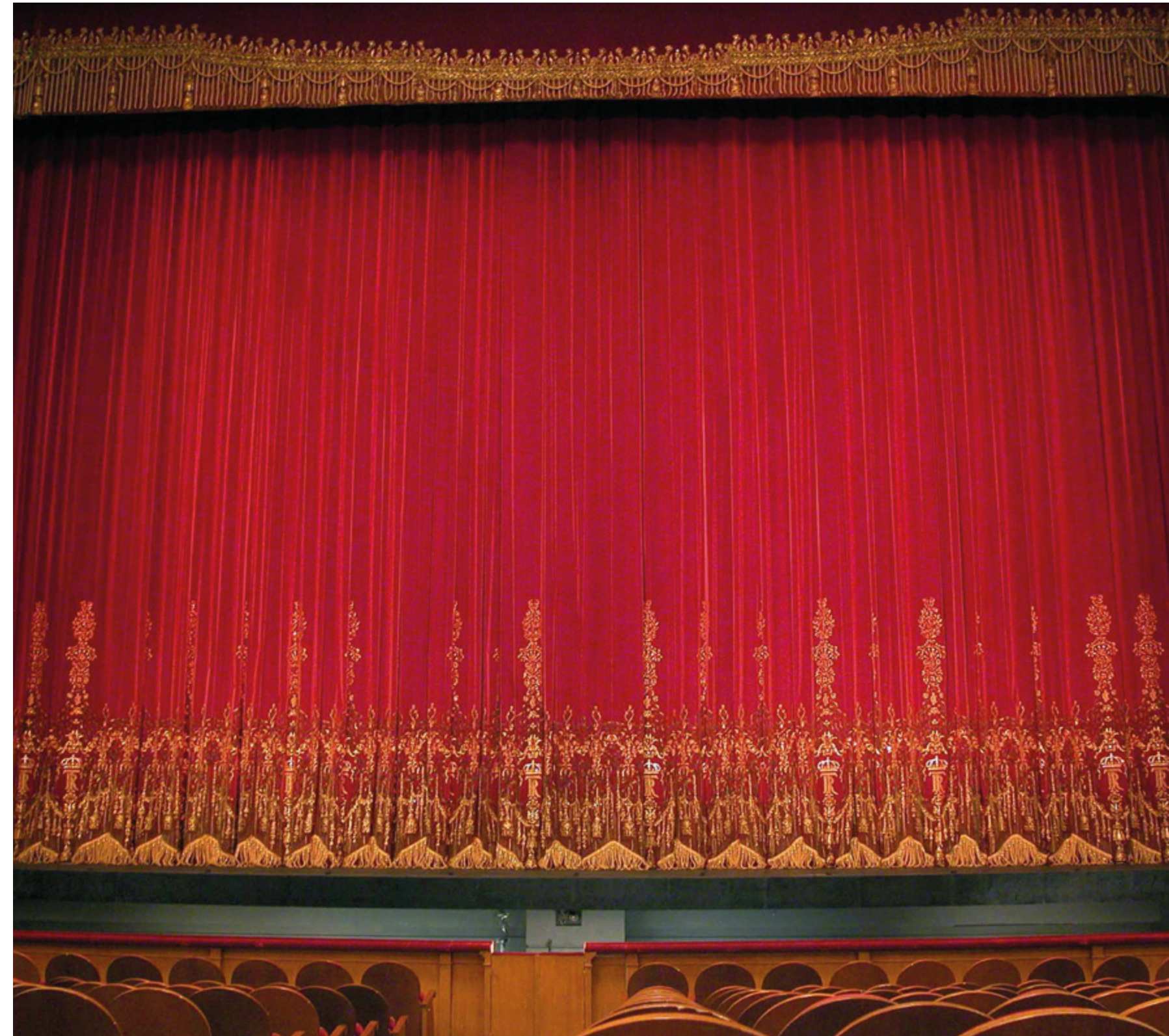
La visión de futuro, que concibe a la ópera como algo dinámico, que cambia y evoluciona, llevó a liderar grandes iniciativas que dieron como fruto el estreno absoluto de 23 óperas, coproducciones reconocidas con destacados galardones internacionales y una decisiva inclusión de artistas de otras disciplinas (escultores, pintores, videocreadores) que, junto a la danza, el flamenco o el jazz, hacen del Teatro Real un lugar destacado y referente en la producción y gestión teatral.



My Opera Player

Uno de los grandes proyectos del Teatro Real es la plataforma digital *My Opera Player*, un espacio en el que los amantes de la ópera, la danza y la música clásica pueden acceder a contenidos audiovisuales tanto de producción propia como de otras instituciones asociadas, de la que forman parte los teatros y auditorios más importantes del mundo.

Desde este espacio, el Teatro contribuye a la divulgación cultural y al acercamiento de la creación artística y musical a más y nuevos públicos, adaptándose a las demandas de la sociedad, utilizando la mejor tecnología, convirtiéndose en punto de encuentro de los artistas y creadores más importantes del momento. El acceso a la amplia videoteca de *My Opera Player* permite al usuario disfrutar de un extenso contenido que contempla desde producciones históricas a nuevas grabaciones, accediendo a la página con carácter interactivo.





Nuevos públicos

El compromiso del Teatro Real con la divulgación de la música, el arte y la cultura, le llevó a desarrollar iniciativas para la captación de nuevos públicos, la formación y la implicación de la sociedad de forma más participativa. Entre sus propuestas, han adquirido especial relevancia Teatro Real Cerca de Ti, El Real Joven, el programa de Formación, el proyecto La Ópera, Vehículo de Aprendizaje (LÓVA), la Agrupación Musical Inclusiva (AMI) o el más reciente *Crescendo*, entre otros.

Teatro Real Cerca de Ti, desarrolla distintas iniciativas de difusión de la ópera y la música, en el que destaca la itinerancia de la carroza del Teatro Real, en coordinación con las comunidades autónomas de toda España.

El Real Joven cuenta entre sus iniciativas con la entradas de Último Minuto, la Butaca Joven y el Comité Joven, además de dos pilares fundamentales para su desarrollo: el mecenazgo privado de Amigos Jóvenes del Teatro Real y el Consejo Internacional Joven, creado recientemente, que une a los amantes de la ópera de diferentes nacionalidades de hasta 35 años, propiciando fecundos vínculos y sinergias.

LÓVA es un proyecto educativo, artístico e inclusivo, a través del cual profesores de primaria, secundaria y educación especial formados en el Teatro Real convierten sus aulas en pequeñas compañías que crean, producen y estrenan sus propias óperas, integrando ese aprendizaje en los diferentes contenidos curriculares de las asignaturas del curso. LÓVA fue reconocido con el Premio Nacional de Buenas Prácticas del Ministerio de Educación, en España, y ha sido elegido por la Comisión Europea como un proyecto de referencia para el desarrollo de la conciencia y la expresión cultural.

Respecto a la integración y participación social, el Teatro Real cuenta con interesantes iniciativas como el Programa de la Agrupación Musical Inclusiva (AMI), en el que niños y adolescentes con sensibilidades especiales participan en un grupo de música que ensaya en las instalaciones del propio teatro; el Teatro Real Accesible, destinado a espectadores con discapacidades visuales y auditivas y su sistema de bucle magnético instalado en la sala principal, mejorando la movilidad de las sillas de ruedas en el interior del edificio.

En el ámbito de la formación, el Teatro Real cuenta con una amplia oferta de cursos para el público, universitarios y profesionales del mundo artístico, destacando la puesta en marcha de una Plataforma de Enseñanza *Online* del Teatro Real y el programa *Crescendo*, creado en colaboración con la Fundación Amigos del Teatro Real en plena pandemia, con el fin de facilitar el acceso de jóvenes cantantes al mundo profesional a través de proyectos de ópera-estudio y la formación de pianistas repetidores, que comenzará en esta temporada.



Sostenibilidad

Uno de los grandes retos para el Teatro Real es su sostenibilidad medioambiental, basada en la eficiencia energética, descarbonización, digitalización de las operaciones de mantenimiento, optimización de recursos, modernización de equipamientos e implementación de energías renovables, con el objetivo es conseguir un edificio de consumo nulo 4.0.

El objetivo fundamental es el de promover la mejora continua, revisando los sistemas de gestión y asegurando la provisión de los recursos, incluidos los productos y servicios de eficiencia energética e información necesarios para su consecución, tanto para la protección del medio ambiente como para convertir estas actuaciones en una ventaja competitiva en el aspecto económico y comercial.

Teatro Real de Madrid

Introdução. Nos últimos anos, o Teatro Real consolidou-se como uma das principais instituições líricas do mundo, graças à sua extraordinária programação e a uma gestão arrojada e responsável, cuja prioridade é a divulgação da música, arte e cultura por todos os meios ao seu dispor e com os mais elevados níveis de excelência.

A reabertura das suas portas após o confinamento e a manutenção da sua atividade nos meses seguintes, fizeram do Teatro Real uma referência mundial, o que foi motivo de orgulho, mas que também manifestou grande responsabilidade para o futuro. Assim, foi adquirido um compromisso que, baseado no trabalho árduo e na busca pela excelência, fortalece a posição de liderança e é instrumento de união e criatividade junto aos mais importantes teatros líricos do mundo, entre os quais os países latino-americanos serão um batimento especial de coração.

O Teatro Real é uma fundação pública com gestão autónoma e uma significativa participação da sociedade civil, cuja presidência honorária é exercida pelos Reis de Espanha. Seu mais alto órgão de governo é o Conselho de Curadores, atualmente composto por 45 membros —incluindo representantes de instituições públicas e da sociedade civil—, presidido por Gregorio Marañón.

A alteração dos estatutos do Teatro Real em 2007 —pela qual a presidência do conselho de curadores deixou de ser exercida automaticamente pelo Ministro da Educação, Cultura e Esportes e passou a ser presidida por uma pessoa independente escolhida por seus membros—, conferiu maior autonomia e estabilidade aos seus órgãos de governo independentemente das contingências políticas, económicas e sociais.

Considerada a primeira instituição das artes cênicas e musicais da Espanha, seu esforço titânico para reabrir suas portas após o confinamento —quando se tornou o único lugar do mundo com atividade cênica— fizeram dela uma ópera nacional de referência, com uma significativa e crescente projeção internacional, graças a uma gestão ágil e dinâmica que, aliada a um cuidadoso programa artístico, tem levado a receber inúmeros prêmios.

Estrutura operacional. A sua gestão é autónoma, estável e profissional, como convém às principais instituições culturais do Estado e tem o seguinte esquema organizativo:

- o órgão social é constituído pelo Conselho de Curadores presidido por pessoa independente escolhida pelo próprio Conselho por proposta do Ministro da Cultura e Desportos. O presidente tem mandato de 5 anos e também preside a Comissão Executiva;
- a administração geral também é um órgão de governo. O seu titular assiste às reuniões do Conselho de Curadores e da Comissão Executiva e preside ao Conselho de Administração. O diretor artístico reporta ao diretor geral e o diretor musical a este, tendo ambos um amplo leque de autonomia no exercício das respetivas funções;
- o Conselho de Protetores reúne os principais patrocinadores privados do Teatro Real; seu presidente é membro do Comitê Executivo e participa das reuniões do Conselho Curador. Reúne pelo menos 2 vezes por ano e é o órgão representativo da sociedade civil empresarial presente no Teatro Real;
- o Conselho Internacional é formado por personalidades de destaque que, de forma filantrópica, apoiam pessoal e financeiramente o trabalho de projeção e divulgação do Teatro Real;
- o Círculo Diplomático é constituído por 13 embaixadores que têm por finalidade envolver a representação internacional da atividade do Teatro Real;
- o Conselho de Amigos do Real, constituído por entre 25 e 35 amigos que apoiam filantrópica e financeiramente e publicamente o trabalho de projeção e divulgação do Teatro Real;
- o Conselho Consultivo, como órgão consultivo da Fundação e integrado por personalidades de renome na área cultural.

Orçamentos. Em 2022, o Teatro Real teve um orçamento de cerca de 63 milhões de euros, dos quais 33,84% corresponderam à contribuição das Administrações Públicas fundadoras (Ministério da Cultura e Desporto, Comunidade de Madrid e Câmara

Municipal de Madrid) e os restantes 66,16% são receitas próprias de patrocínios, venda de ingressos e outros conceitos como aluguel de espaços, treinamentos, aluguel e venda de produções próprias e direitos audiovisuais, entre outros.

O seu modelo de gestão financeira, único na Europa; a aposta na estabilidade e valorização profissional e laboral dos quadros e uma arrojada política de colaboração com instituições nacionais e internacionais, fazem do Teatro Real uma referência para outros centros líricos do mundo.

O 14 de dezembro de 2021, o Conselho de Curadores aprovou o Plano Estratégico do Teatro Real 2021-2026 para o próximo quinquénio, que tem como eixos principais a sustentabilidade, a internacionalização da atividade do Teatro, o desenvolvimento tecnológico e a adaptação a novos públicos, especialmente jovens, com projetos tão ambiciosos como a implementação e melhoria mais funcional da plataforma de sucesso *My Opera Player*, o desenvolvimento de uma programação artística de excelência baseado no princípio do equilíbrio e a promoção da participação da sociedade civil.

Artístico. Prestes a comemorar 25 anos desde a sua reabertura, o Teatro Real tornou-se uma instituição aberta a todos os públicos com uma oferta artística baseada na pluralidade, enraizada na trabalho de projeção e divulgação do Teatro Real; mas com um olhar vanguardista, onde há espaço para diversos géneros e expressões culturais. O eixo sobre o qual se desenvolve a sua atividade é, sem dúvida, a ópera. Os grandes títulos líricos têm estado representados no seu palco e, nos últimos anos, tem sido feito um enorme esforço para recuperar o património musical espanhol, dar oportunidade a novos compositores (nacionais e estrangeiros) e expandir o repertório, sempre pela mão do melhores artistas do momento, em todas as disciplinas, e ligando-se aos teatros mais importantes do mundo através de colaborações e projetos relevantes.

A visão de futuro, que concebe a ópera como algo dinâmico, que muda e evolui, conduziu a grandes iniciativas que resultaram na estreia mundial de 23 óperas, co-produções reconhecidas com prêmios internacionais de destaque e uma inclusão

decisiva de artistas de outras disciplinas (escultores, pintores, videocriadores) que, a par da dança, do flamenco ou do jazz, fazem do Teatro Real um lugar de destaque e uma referência na produção e gestão teatral.

My Opera Player. Um dos grandes projetos do Teatro Real é a plataforma digital *My Opera Player*, um espaço onde os amantes da ópera, da dança e da música clássica podem aceder a conteúdos audiovisuais produzidos pela própria companhia e por outras instituições associadas, desde as que integram os mais importantes teatros e auditórios do mundo.

A partir deste espaço, o Teatro contribui para a divulgação da cultura e a aproximação da criação artística e musical a mais e novos públicos, adaptando-se às exigências da sociedade, utilizando a melhor tecnologia, tornando-se um ponto de encontro dos mais importantes artistas e criadores. importante do momento. O acesso à extensa videoteca do *My Opera Player* permite ao utilizador desfrutar de um vasto conteúdo que vai desde produções históricas a novas gravações, acedendo à página de forma interativa.

Novos públicos. A aposta do Teatro Real na divulgação da música, arte e cultura levou-o a desenvolver iniciativas de captação de novos públicos, formando e envolvendo a sociedade de forma mais participativa. Entre as suas propostas, adquiriram especial relevância o Teatro Real Cerca de Ti, El Real Joven, o programa de Formação, o projeto *La Ópera, Vehículo de Aprendizaje* (LÓVA), a *Agrupación Musical Inclusiva* (AMI) ou o mais recente *Crescendo*, entre outros.

O *Teatro Real Cerca de Ti*, desenvolve diversas iniciativas de divulgação da ópera e da música, das quais se destaca a itinerância do carro alegórico do Teatro Real, em coordenação com as comunidades autónomas de todo o território espanhol.

O Real Joven conta entre suas iniciativas os Bilhetes de Última Hora, a Sede Juvenil e o Comitê Juvenil, além de dois pilares fundamentais para o seu desenvolvimento: o mecenato privado dos Amigos Jovenes del Teatro Real e o recém-criado

Conselho Internacional Juvenil, que une a ópera amantes de várias nacionalidades até aos 35 anos, fomentando frutuosos laços e sinergias.

O LÓVA é um projeto pedagógico, artístico e inclusivo, através do qual professores dos ensinos básico, secundário e especial formados no Teatro Real transformam as suas salas de aula em pequenas companhias que criam, produzem e estreiam as suas próprias óperas, integrando esta aprendizagem nos diferentes conteúdos curriculares do curso assuntos. O LÓVA foi distinguido com o Prémio Nacional de Boas Práticas do Ministério da Educação, em Espanha, e foi escolhido pela Comissão Europeia como projeto de referência para o desenvolvimento da consciência e expressão cultural.

Respeito à integração e participação social, o Teatro Real tem iniciativas interessantes como o Programa AMI, no qual crianças e adolescentes com sensibilidades especiais participam de um grupo musical que ensaia nas próprias dependências do teatro; o Teatro Real Acessível, destinado a espectadores com deficiência visual e auditiva e o seu sistema de aro magnético instalado na sala principal, melhorando a mobilidade das cadeiras de rodas no interior do edifício.

No domínio da formação, o Teatro Real dispõe de um leque alargado de cursos para o público, universitários e profissionais do meio artístico, destacando-se o lançamento de uma Plataforma de Ensino *Online* do Teatro Real e o programa *Crescendo*, criado em colaboração com o Amigos da Fundação Teatro Real em plena pandemia, no sentido de facilitar o acesso de jovens cantores ao mundo profissional através de projetos de estúdio de ópera e formação de pianistas repetentes, que se iniciam nesta temporada.

Sustentabilidade. Um dos grandes desafios do Teatro Real é a sua sustentabilidade ambiental, baseada na eficiência energética, descarbonização, digitalização das operações de manutenção, otimização de recursos, modernização de equipamentos e implementação de energias renováveis, com o objetivo de alcançar um edifício de consumo zero 4.0.ç

O objetivo fundamental é promover a melhoria contínua, revendo os sistemas de gestão e assegurando a disponibilização de recursos, incluindo produtos e serviços de eficiência energética e informações necessárias à sua consecução, tanto para a proteção do meio ambiente como para converter essas ações em vantagem competitiva na aspecto económico e comercial.



MÉXICO

Palacio de Bellas Artes





El Teatro

El Palacio de Bellas Artes nace con el siglo XX. Su creador, el arquitecto italiano Adamo Boari recibió el encargo del gobierno mexicano para diseñarlo, como parte de una serie de obras que enmarcarían los festejos por el Centenario de la Independencia. Está ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, donde se erige en una blanca explanada, bordeado por otros palacios, edificios históricos, el jardín de la Alameda Central y una enorme concurrencia de personas que diariamente circulan en las inmediaciones de este punto neurálgico de la megalópolis. Los trabajos de construcción, iniciados en 1904, fueron interrumpidos en diferentes ocasiones por las variables políticas y sociales que privaron en México al inicio del siglo XX. Finalmente, fue inaugurado en 1934, bajo la supervisión del arquitecto Federico Mariscal.

El Palacio de Bellas Artes está provisto con una serie de elementos ornamentales en su exterior, encargados a diferentes artistas: Leonardo Bistolfi, André Allar, Gianetti Fiorenzo Géza Maróti y Agustín Querol. En su arquitectura exterior se conjugan los estilos *Art Nouveau* y Neoclásico, mientras que en su interior es el *Art Déco* el predominante. El mármol, presente en todo el edificio, fue transportado desde Carrara, Italia. El interior contiene, además, grandes piezas de ónix y herrería de acero.

El Palacio de Bellas Artes es un centro cultural que contiene diversos espacios con vocaciones distintas. En él se encuentran el Museo del Palacio de Bellas Artes y el Museo Nacional de Arquitectura; la Sala Manuel M. Ponce, cuya actividad principal es la música de cámara, así como la Sala Adamo Boari, dedicada a conferencias. La «joya de la corona» es el Teatro de Bellas Artes, sede de Ópera de Bellas Artes, y otras agrupaciones pertenecientes al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL), como la Orquesta Sinfónica Nacional y la Compañía Nacional de Danza. Además, cuenta con una librería, una tienda de *souvenirs*, otra de música y un restaurante. En 1987, fue declarado «monumento patrimonio de la humanidad» por la UNESCO.

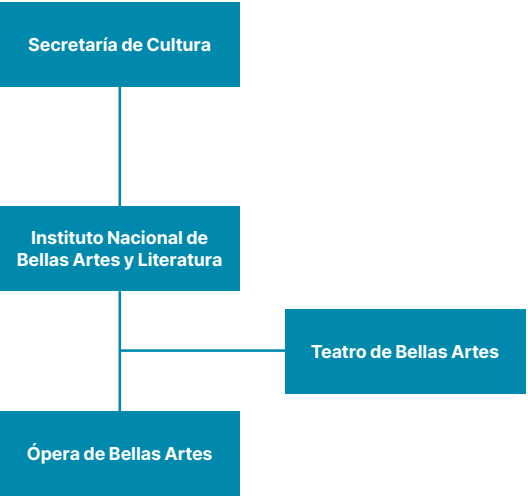
El Teatro de Bellas Artes tiene una estructura a la italiana. Su sala de butacas consta de cuatro niveles en herradura, con un total de 1590 butacas. El espectacular telón incombustible de la Sala Principal fue encargado a la Casa Tiffany de Nueva York, desde su diseño original. Antes de cada espectáculo, y a lo largo de 90 segundos, el espectador puede apreciar el ascenso de un luminoso paisaje mexicano, formado por un millón de cristales y más de 22 toneladas de peso.

Estructura organizacional

El Palacio de Bellas Artes es un recinto que forma parte de la infraestructura del INBAL, a su vez dependiente de la Secretaría de Cultura del Gobierno Federal. Fundado en 1946, el INBAL tiene como propósito preservar y difundir el patrimonio artístico, estimular la creación de las artes y promover la educación y la investigación artística. Para desarrollar estas tareas, una red de centros, distribuidos en todo el territorio nacional, se especializa en cada una de estas funciones bajo la fisonomía de agrupaciones artísticas, escuelas de educación artística, centros de investigación y recintos como museos, galerías, centros experimentales, centros culturales y teatros.

El Palacio de Bellas Artes es administrado por una Gerencia cuya responsabilidad es el buen funcionamiento del inmueble y los servicios que se ofrecen al público. También es la encargada de administrar la agenda de los diferentes espacios en que se ofrecen actividades públicas.

Diagrama jerárquico institucional



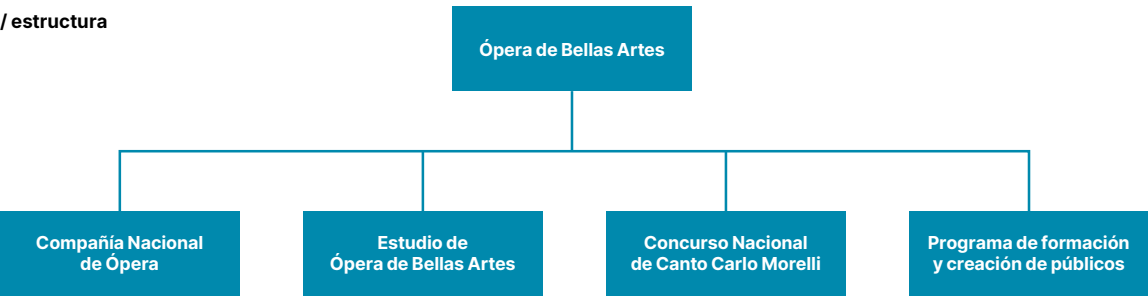
Ópera de Bellas Artes

Ópera de Bellas Artes integra diferentes proyectos, entre los cuales destacan la Compañía Nacional de Ópera, el Estudio de Ópera de Bellas Artes y el Concurso Nacional de Canto Carlo Morelli. Sus antecedentes se remontan al año 1943, cuando fue creada la asociación civil Ópera Nacional, auspiciada de manera mixta por la banca y el gobierno de México. Su propósito era el de dar vida al género operístico, teniendo como sede al Teatro de Bellas Artes, donde realizó temporadas anuales. Antes de la fundación de esta asociación, la ópera que se presentaba en México provenía de diferentes compañías europeas que realizaban giras a lo largo del continente americano.

En 1948, se funda la Compañía Nacional de Ópera, como parte integral del INBAL. Sus grupos artísticos estables son la Orquesta del Teatro de Bellas Artes y el Coro del Teatro de Bellas Artes, además del cuerpo de pianistas preparadores. Los solistas que integran los repartos de las temporadas de óperas y de concierto son invitados para cada producción.

El Estudio de Ópera de Bellas Artes (EOBA) fue fundado en el año 2013. Desde entonces, otorga becas de estudio y una formación integral a doce cantantes y dos pianistas repasadores, anualmente. Durante su preparación, los integrantes del EOBA reciben clases que les permiten

Ópera de Bellas Artes / estructura

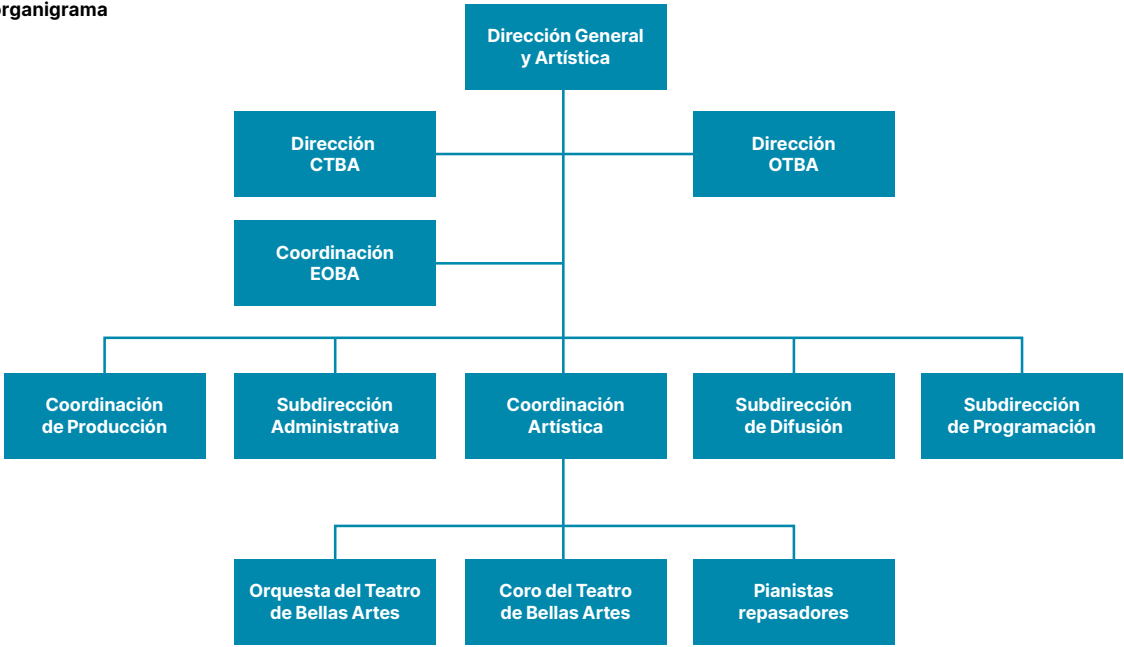


terminar su preparación para adentrarse en el mundo profesional con mayor conocimiento del mismo.

Ópera de Bellas Artes alberga, además, las eliminatorias regionales de otros certámenes internacionales. Asimismo, a través de diferentes actividades, contribuye tanto a la formación de públicos como al desarrollo de la ópera como género artístico y al de sus artífices nacionales, especialmente compositores, cantantes, directores musicales, pianistas correpetidores, directores de escena, escenógrafos, diseñadores de vestuario, de maquillaje y coreógrafos.

A lo largo de su existencia, la Compañía Nacional de Ópera ha realizado numerosos estrenos mundiales, latinoamericanos y nacionales. Ha sido el espacio desde el que grandes figuras internacionales han proyectado su carrera, dejando testimonios de este paso en registros referenciales (v.g. María Callas y Giuseppe Di Stefano) y la cuna de muchas otras estrellas que se han catapultado a todo el orbe, como Plácido Domingo, Francisco Araiza, Ramón Vargas, Rolando Villazón y Javier Camarena, entre muchos otros.

Ópera de Bellas Artes / organigrama





Contenidos

La programación de las temporadas anuales es diseñada por la Dirección Artística, quien la propone a un Consejo de Programación, cuerpo colegiado presidido por la Dirección General del INBAL. Se estructura con el año calendario, iniciando en el mes de enero y finalizando en diciembre.

Las diferentes vertientes que conforman el programa de una temporada se articulan entre sí para crear un *corpus* con una línea discursiva y de diálogo con el público. El repertorio regular de una temporada tipo incluye óperas desde el periodo Barroco o Clásico temprano hasta las obras de nuestro tiempo. Un

especial acento está puesto en la ópera mexicana, hecho que ha dado lugar a numerosos estrenos mundiales.

Los ejes temáticos incluidos en el Plan Nacional de Cultura confieren a la diversidad, inclusión y equidad, un papel fundamental en la composición de los diferentes proyectos. Con apego a estos principios se conforman las temporadas y otras actividades, buscando una relación transversal con los objetivos artísticos. Dichos propósitos son reportados al inicio de cada temporada y evaluados mensualmente en su cumplimiento, por instancias externas a Ópera de Bellas Artes.

El poder social que tiene la ópera ofrece una oportunidad de proponer, estimular e inspirar en el seno de las comunidades, como un catalizador que nos conduzca hacia una mayor equidad, pluralidad e inclusión. De allí que la expansión hacia nuevos públicos y las estrategias para llegar a ellos sean capitales, y constituyan, quizá, el eje de mayor jerarquía en la evolución de los teatros, las artes escénicas y, especialmente, la ópera.





Gestión cultural, presupuesto e innovación

Ópera de Bellas Artes, al formar parte intrínseca del INBAL, opera con recursos públicos. Sin embargo, a través de la colaboración con diferentes organizaciones, instituciones y teatros, suele realizar proyectos específicos en coproducción. Estas colaboraciones han dado lugar a actividades que, además de propiciar el diálogo, el intercambio e interacción con otros actores relacionados con el quehacer operístico, han facilitado la realización de producciones especiales. Eventualmente, y mediante campañas de procuración de fondos, se ven complementados los recursos públicos con los que se opera, principalmente.

En sus actividades, Ópera de Bellas Artes cuenta con un público duro que, generalmente, ocupa la totalidad del Teatro. Con el propósito de difundir el género operístico y acercar a un público mayor a este, Ópera de Bellas Artes ejecuta diferentes estrategias permanentemente. Entre ellas se encuentran la realización de presentaciones en espacios diferentes al Teatro de Bellas Artes, así como invitaciones a público de sectores vulnerables de la sociedad a presentaciones y ensayos generales, charlas, visitas guiadas y funciones relajadas, ofrecidas a un público especial en situación de autismo.

Dentro de las medidas de carácter ambiental que Ópera de Bellas Artes ha instituido destaca la priorización en el uso de materiales no contaminantes y reciclables, así como el aprovechamiento de elementos tanto en escenografías, utilería y vestuarios que puedan ser susceptibles de reutilizarse, sin mermar la integridad de cada producción. De esta manera contribuye, con políticas verdes, a la mejora del medio ambiente y a la mejor utilización de recursos materiales y financieros.

Comunicación y áreas digitales

Todas las actividades de Ópera de Bellas Artes son grabadas como parte de un trabajo de registro que ha conformado una fototeca, videoteca y fonoteca con más de 70 años de historia. En la actualidad, las funciones y conciertos, así como las charlas previas a sus presentaciones son transmitidas en vivo por las redes sociales (Facebook) propias y las del INBAL. Asimismo, el Canal 22 de televisión abierta, mismo que forma parte de la Secretaría de Cultura, retransmite las funciones de ópera con un alcance a todo el país y al sur de los Estados Unidos de Norteamérica. Por otra parte, otro tipo de contenidos digitales que dan lugar a un diálogo constante con la comunidad se crean permanentemente, especialmente con carácter formativo y de difusión.

Con la pandemia este tipo de comunicación se tornó indispensable y, desde entonces, se ha convertido en un importante complemento a las actividades presenciales, a través de las plataformas Facebook, Instagram y Twitter.

Conclusión

Hoy más que nunca, el arte, con todos sus medios de expresión, tiene un papel y una responsabilidad fundamental en el desarrollo de nuestra sociedad. El poder social que tiene la ópera ofrece una oportunidad de proponer, estimular e inspirar en el seno de las comunidades, como un catalizador que nos conduzca hacia una mayor equidad, pluralidad e inclusión. De allí que la expansión hacia nuevos públicos y las estrategias para llegar a ellos sean capitales y constituyan, quizá, el eje de mayor jerarquía en la evolución de los teatros, las artes escénicas y, especialmente, la ópera.

Palácio de Bellas Artes

O **Teatro**. O Palácio de Belas Artes nasceu no século XX. Seu criador, o arquiteto italiano Adamo Boari, foi contratado pelo governo mexicano para projetá-lo, como parte de uma série de obras que marcariam as comemorações do Centenário da Independência. Situa-se no Centro Histórico da Cidade do México, onde se ergue sobre uma esplanada branca, ladeada por outros palácios, edifícios históricos, o jardim da Alameda Central e uma enorme multidão de pessoas que circulam diariamente nas imediações deste ponto nevralgico da megalópole. As obras, iniciadas em 1904, foram interrompidas em diferentes ocasiões devido às variáveis políticas e sociais que prevaleciam no México no início do século XX. Finalmente, foi inaugurado em 1934, sob a direção do arquiteto Federico Mariscal.

O Palácio de Belas Artes possui uma série de elementos ornamentais em seu exterior, encomendados a diferentes artistas: Leonardo Bistolfi, André Allar, Gianetti Fiorenzo Géza Maróti e Agustín Querol. Na sua arquitetura exterior combinam-se os estilos *Art Nouveau* e Neoclássico, enquanto no seu interior predomina o *Art Déco*. O mármore, presente em todo o edifício, foi transportado de Carrara, na Itália. O interior também contém grandes peças de ônix e ferragens de aço.

O Palácio de Belas Artes é um centro cultural que contém vários espaços com diferentes vocações. Nele estão o Museu do Palácio de Belas Artes e o Museu Nacional de Arquitetura; a Sala Manuel M. Ponce, cuja actividade principal é a música de câmara, bem como a Sala Adamo Boari, dedicada a conferências. A "Jóia da coroa" é o Teatro de Belas Artes, sede da Ópera de Belas Artes, e de outros grupos do Instituto Nacional de Belas Artes e Letras (INBAL), como a Orquestra Sinfônica Nacional e a Companhia Nacional de Dança. Conta ainda com livraria, loja de *souvenirs*, loja de música e restaurante. Em 1987, foi declarado «Monumento do Patrimônio Mundial» pela UNESCO.

O Teatro de Belas Artes tem estrutura italiana. Sua área de estar é composta por quatro níveis em forma de ferradura, com um total de 1.590 lugares. A espetacular cortina à prova de fogo da Sala Principal foi encomendada à *Tiffany House* em

Nova York, a partir de seu projeto original. Antes de cada espetáculo, e ao longo de 90 segundos, o espectador pode apreciar o surgimento de uma luminosa paisagem mexicana, composta por um milhão de cristais e pesando mais de 22 toneladas.

Estrutura organizacional. O Palácio de Belas Artes é um espaço que faz parte da infraestrutura do INBAL, que por sua vez depende do Ministério da Cultura do Governo Federal. Fundada em 1946, a INBAL tem por finalidade preservar e divulgar o patrimônio artístico, estimular a criação artística e promover o ensino e a investigação artística. Para desenvolver estas tarefas, uma rede de centros, distribuídos por todo o território nacional, especializa-se em cada uma destas funções sob a forma de grupos artísticos, escolas de educação artística, centros de investigação e espaços como museus, galerias, centros experimentais, centros culturais e teatros.

O Palácio de Belas Artes é administrado por uma Gerência que tem como responsabilidade o bom funcionamento do imóvel e dos serviços oferecidos ao público. Também é responsável pela gestão da agenda dos diferentes espaços em que são oferecidas atividades públicas.

Ópera de Belas Artes. A Ópera de Belas Artes integra diferentes projetos, entre os quais se destacam a Companhia Nacional de Ópera, o Estúdio de Ópera de Belas Artes e o Concurso Nacional de Canto Carlo Morelli. Seus antecedentes remontam a 1943, quando foi criada a associação civil Ópera Nacional, patrocinada conjuntamente por bancos e pelo governo mexicano. A sua finalidade era dar vida ao género operístico, tendo como sede o Teatro de Belas Artes, onde realizava temporadas anuais. Antes da fundação desta associação, a ópera que se apresentava no México provinha de diferentes companhias européias que percorriam o continente americano.

Em 1948, foi fundada a Companhia Nacional de Ópera, como parte integrante da INBAL. Seus grupos artísticos estáveis são a Orquestra do Teatro de Belas Artes e o Coro do Teatro de Belas Artes, além do corpo de pianistas preparadores. Para cada

produção são convidados os solistas que compõem os elencos das temporadas de ópera e concertos.

O Estúdio de Ópera de Belas Artes (EOBA) foi fundado em 2013. Desde então, concede anualmente bolsas de estudo e formação integral a 12 cantores e 2 pianistas. Durante a sua preparação, os membros da EOBA recebem aulas que lhes permitem terminar a sua preparação para entrar no mundo profissional com maior conhecimento do mesmo.

A Ópera de Bellas Artes também sedia as eliminatórias regionais para outras competições internacionais. Da mesma forma, através de diferentes atividades, contribui tanto para a formação de platéias quanto para o desenvolvimento da ópera como género artístico e de seus criadores nacionais, especialmente compositores, cantores, diretores musicais, pianistas de co-repetição, encenadores, gerentes de palco, cenógrafos, figurinistas, maquiadores e coreógrafos.

Ao longo de sua existência, a Companhia Nacional de Ópera realizou inúmeras estreias mundiais, latino-americanas e nacionais. Tem sido o espaço a partir do qual grandes figuras internacionais projetaram suas carreiras, deixando testemunhos desta etapa em registros referenciais (por exemplo, María Callas e Giuseppe Di Stefano) e o berço de muitas outras estrelas que se catapultaram para o mundo inteiro, como Plácido Domingo, Francisco Araiza, Ramón Vargas, Rolando Villazón e Javier Camarena, entre muitos outros.

Conteúdo. A programação das temporadas anuais é elaborada pela Direção Artística, que a propõe a um Conselho de Programação, órgão colegiado presidido pela Direção Geral do INBAL. Está estruturado com o ano civil, começando em janeiro e terminando em dezembro.

Os diferentes aspectos que compõem o programa de uma temporada são articulados entre si para criar um corpus com linha discursiva e diálogo com o público. O repertório regular para uma temporada típica inclui óperas do início do período barroco ou clássico até obras do nosso tempo. Um destaque especial é dado à ópera mexicana, fato que deu origem a inúmeras estreias mundiais.

Os eixos temáticos incluídos no Plano Nacional de Cultura conferem à diversidade, inclusão e equidade, um papel fundamental na composição dos diferentes projetos. Seguindo estes princípios, formam-se as temporadas e outras atividades, procurando uma relação transversal com os objetivos artísticos. Tais finalidades são informadas no início de cada temporada e avaliadas mensalmente quanto ao seu cumprimento, por instâncias externas à Ópera de Bellas Artes.

Gestão cultural, orçamento e inovação. A Ópera de Bellas Artes, sendo parte intrínseca da INBAL, opera com recursos públicos. No entanto, através da colaboração com diferentes organizações, instituições e teatros, costuma realizar projetos específicos em coprodução. Essas colaborações deram origem a atividades que, além de promover o diálogo, a troca e a interação com outros atores relacionados ao trabalho operístico, têm facilitado a realização de produções especiais. Eventualmente, e através de campanhas de procuração de fundos, complementam-se sobretudo os recursos públicos com que opera.

Em suas atividades, a Ópera de Bellas Artes possui um público exigente que geralmente ocupa todo o teatro. Com o objetivo de disseminar o género operístico e aproximá-lo de um público maior, a Ópera de Bellas Artes executa permanentemente diferentes estratégias. Entre eles estão apresentações em espaços diversos do Teatro de Belas Artes, bem como convites ao público de setores vulneráveis da sociedade para apresentações e ensaios gerais, palestras, visitas guiadas e apresentações descontraídas, oferecidas a um público especial em situação de autismo.

Dentre as medidas ambientais instituídas pela Ópera de Bellas Artes, destaca-se a priorização do uso de materiais não poluentes e recicláveis, bem como a utilização de elementos tanto em cenários, adereços e figurinos que possam ser reaproveitados, sem diminuir a integridade de cada produção. Desta forma, contribui com políticas verdes para a melhoria do meio ambiente e para o melhor aproveitamento de recursos materiais e financeiros.

Comunicação e áreas digitais. Todas as atividades da Ópera de Bellas Artes são registradas como parte de um trabalho de registro que formou fototeca, videoteca e sonoteca com mais de 70 anos de história. Actualmente, as funções e concertos, bem como as palestras prévias às suas apresentações, são transmitidas em directo nas suas próprias redes sociais (Facebook) e nas da INBAL. Da mesma forma, o Canal 22 da televisão aberta, que faz parte do Ministério da Cultura, transmite espetáculos de ópera com alcance para todo o país e para o sul dos Estados Unidos da América.

Por outro lado, é criado em permanência outro tipo de conteúdos digitais que suscita um diálogo constante com a comunidade, sobretudo para efeitos de formação e divulgação. Com a pandemia, este tipo de comunicação tornou-se essencial e, desde então, tornou-se um importante complemento das atividades presenciais, através das plataformas Facebook, Instagram e Twitter.

Conclusão. Hoje, mais do que nunca, a arte, com todos os seus meios de expressão, tem papel e responsabilidade fundamentais no desenvolvimento de nossa sociedade. O poder social que a ópera tem, oferece uma oportunidade de propor, estimular e inspirar dentro das comunidades, como um catalisador que nos leva a uma maior equidade, pluralidade e inclusão. Assim, a expansão para novos públicos e as estratégias para os atingir são capitais e constituem, talvez, o eixo de maior hierarquia na evolução dos teatros, das artes performativas e, sobretudo, da ópera.



PERÚ

Gran Teatro Nacional



Como principal escenario de las artes escénicas del Perú, el Gran Teatro Nacional (GTN) es un teatro de gestión gubernamental con énfasis en el desarrollo de públicos. Bajo la administración del Ministerio de Cultura del Perú, el GTN es instrumento de su política pública en materia cultural y, en consecuencia, plataforma para la diversidad de expresiones artísticas nacionales.

El 12 julio de 2012, el GTN abrió sus puertas al público por primera vez, con el estreno de la ópera-ballet AKAS KÄŠ, *La Promesa del Guerrero*, inspirada en relatos de la cultura moche e historias del norte peruano. Con poco más de 10 años de funcionamiento continuo, el GTN ha sido diseñado como un espacio multipropósito, de uso intensivo, máxima operatividad y recursos técnicos de última generación. Estas características lo distinguen como la sala más moderna y mejor equipada del país.

La apertura del GTN impulsó a que el Estado Peruano inicie la elaboración de lineamientos de una política cultural, los cuales que contribuyan con el desarrollo y fortalecimiento del sector, a través de una programación diversa, de alta calidad y que facilite un mayor acceso de la población a las artes escénicas. Para este fin, se convocó a un equipo dedicado a generar una línea base de funcionamiento, programación y operación de su infraestructura con una meta clara: hacer del GTN el escenario de artes escénicas de más alta calidad del Perú.

Para el Estado Peruano, el GTN significó administrar un espacio dedicado a las artes escénicas con una programación diversa, inclusiva y que sea plataforma de artistas y expresiones culturales de todo el país, promoviendo elevados estándares de calidad. Lograr este objetivo es un reto permanente, dado que implica que se debe evaluar y supervisar constantemente la oferta de espectáculos, así como estar atento a aquellos artistas y agrupaciones cuyo trabajo artístico los esté llevando a puestas escénicas de proyección internacional. Es así que el GTN está enfocado en presentar lo mejor de las industrias culturales del país y el extranjero. Además, trabaja de la mano con los diferentes agentes del patrimonio inmaterial del país.

De esta manera, el GTN no solo diseña una programación artística, sino que elabora y propone un servicio cultural. A lo largo de los años, la programación del teatro ha sumado, también, un enfoque intercultural, hecho que ha permitido integrar y representar de mejor manera al Perú. También ha implementado programas enfocados en atender las necesidades de distintos grupos con poca oferta cultural, además de generar espacios de participación y cocreación entre artistas y público. Así, se brinda un servicio inclusivo e intercultural, basado principalmente en estrategias de acceso y formación.

El Gran Teatro Nacional representa también diversidad y, a la vez, mucha planificación. Artistas de disciplinas y perfiles diversos, tienen un espacio de acogida. No solo se alienta e impulsa a que el país tenga un punto de encuentro de diferentes propuestas escénicas, sino que inspira al público a través de las mismas. Es así que el GTN se posiciona como un espacio vivo, dinámico y en constante evolución, que fomenta la implicación y participación de los ciudadanos del Perú en las industrias culturales. Y es el reconocimiento del público el principal indicador del impacto que este teatro tiene sobre la identidad de la sociedad peruana.

Así, dentro del contexto de la Política Nacional de Cultura del Perú al 2030, se considera que el servicio del GTN deberá traducirse en un incremento del bienestar social del país; es decir, los públicos deben percibir que las artes escénicas mejoran su calidad de vida. Como consecuencia, la sociedad en su conjunto sentirá que se valora el rol de las artes. Ello, en última instancia, revalora y refuerza la autoestima nacional y, por ende, el orgullo de ser peruanos. A esto se suma el fortalecer la valoración de la diversidad cultural e incrementar la participación de la población en las expresiones artístico-culturales.



El Teatro y sus públicos

Basados en la finalidad pública del GTN y pensando en su futuro y sostenibilidad, junto al teatro se desarrolló, primero, un Programa de Formación de Públicos que evolucionó en un área fundamental dentro de la organización del teatro: el área de Públicos. Esta es una iniciativa que va más allá de acciones aisladas, sino que se trata de un sistema que incide directamente en la formación y fomento de las artes escénicas en distintos públicos. Además, incide en el desarrollo de audiencias que representarán, potencialmente, una demanda de servicios escénicos en el futuro.

Es así que, el área de Públicos, gestiona acciones articuladas que impulsan el desarrollo del interés por el acceso y participación de las personas, en la programación artística del teatro. En ese sentido, diseña estrategias, programas y servicios de formación de públicos, desarrollo de audiencias y mediación artística, e impulsa acciones de articulación sectorial e intersectorial que permitan la sostenibilidad en la gestión de sus experiencias artísticas y educativas.

Debido a los escasos espacios existentes para la interacción de los niños con el arte y a la poca asistencia de estos a espectáculos de artes escénicas, se crea el Programa de Formación de Públicos, dirigido a la comunidad escolar y docente. Este programa obtuvo el reconocimiento del Ministerio de Educación del Perú, como «Aliado por la Educación» y de la organización Ciudadanos al Día, como «Buena Práctica en Gestión Pública». Posee una vasta oferta de actividades presenciales y virtuales, el proyecto televisivo Zona Teatro y el Festival de Teatro Adolescente.

Un segundo programa, a cargo del área de Públicos, es el denominado Grandes Audiencias, enfocado en las personas mayores y que fomenta la generación de experiencias significativas con la música, la danza y el teatro que permiten evidenciar y reconocer los saberes, memorias y vivencias previas de los participantes. Por su parte, el programa GTN Sin Límites, impulsa la incorporación del paradigma de la inclusión



y diversidad en la oferta cultural del Gran Teatro Nacional, para el fomento de la participación y representación de las comunidades de personas en situación de discapacidad en las experiencias escénicas producidas.

Con estos programas, el GTN se busca posicionar como una plataforma ideal de convivencia con las artes escénicas en la cual los distintos públicos tengan un encuentro con la cultura en todas sus manifestaciones. Es a través de estas acciones que el área de Públicos del GTN, evidencia su pertinencia y puesta en valor como herramienta de gestión cultural en el sector de las artes escénicas en el país.

De esta manera, el GTN no solo diseña una programación artística, sino que elabora y propone un servicio cultural. A lo largo de los años, la programación del teatro ha sumado, también, un enfoque intercultural, hecho que ha permitido integrar y representar de mejor manera al Perú. También ha implementado programas enfocados en atender las necesidades de distintos grupos con poca oferta cultural, además de generar espacios de participación y co-creación entre artistas y público.





El GTN y los nuevos retos

A consecuencia de la declaración de Estado de Emergencia Nacional por Covid-19 y de las disposiciones de inamovilidad social obligatoria y acciones en salvaguarda de la salud pública, el 10 de marzo de 2020 el GTN suspende y, posteriormente, cancela toda su programación artística presencial preparada para dicho año. Tomada esta acción, el Teatro asume el desafío de generar una nueva alternativa de acceso a su contenido cultural a distancia. Es así que, a través de la transmisión de productos escénicos grabados con anterioridad en su escenario, el 27 de marzo de 2020 se lanza la plataforma web: GTN en Vivo, un espacio digital que rápidamente se vuelve una de las principales plataformas y repositorios de espectáculos culturales del país.

En esa línea de reactivación de las actividades artísticas y su adaptación al formato audiovisual, el GTN y la televisión pública peruana se unieron para seguir produciendo y presentando espectáculos de alto nivel artístico, con el lanzamiento del programa televisivo Teatro en Grande. En sus tres temporadas, y desde octubre de 2020, más de 120 artistas y agrupaciones nacionales han pasado por el escenario del GTN, llegando a través de esta señal a todas las regiones del Perú y diferentes países de la región.

Continuando con esta labor y con el avance de la reactivación y la vuelta del público a la sala del teatro, desde junio de 2021 las actividades del GTN han pasado a la modalidad mixta; es decir que son presentadas al público y a su vez transmitidas o registradas en formato audiovisual. Esto garantiza maximizar la llegada a la ciudadanía y seguir teniendo una plataforma y repositorio de acceso cultural permanente.

Desde el 2020, más de 20 millones de personas han visto las más de 300 actividades artísticas audiovisuales del Gran Teatro Nacional en sus distintas plataformas (GTN en Vivo, Públicos GTN, Zona Teatro, Teatro en Grande y transmisiones vía redes sociales). Este hecho es algo histórico con respecto al consumo cultural en nuestro país. Asimismo, la estrategia permite romper



las barreras físicas del teatro, ya que a través de estos medios, el GTN ha podido salir de su ubicación geográfica y llegar a todo el país y diversos países del mundo. Actualmente, el 33% de sus consumidores culturales se encuentra en las diferentes regiones del Perú. Asimismo, 1 de cada 5 usuarios están en otros países de la región y el mundo.

Con estos primeros 10 años, el GTN apuesta por su modernización y seguir siendo un referente para el sector cultural, así como una institución modelo en la gestión pública apostando por los siguientes principios:

- i. equidad y diversidad de género e igualdad de oportunidades;
- ii. accesibilidad e inclusión;
- iii. promoción de expresiones artísticas propias de pueblos originarios, artes tradicionales y cultura viva;
- iv. creación cultural contemporánea, innovación y nuevos lenguajes;
- v. promoción de las artes escénicas clásicas;
- vi. desarrollo del intercambio artístico cultural.

Grande Teatro Nacional do Peru

Como palco principal das artes cênicas no Peru, o Grande Teatro Nacional (GTN) é um teatro adminis-trado pelo governo com ênfase no desenvolvimento do público. Sob a administração do Ministério da Cultura do Peru, o gtn é um instrumento de sua política pública em matéria cultural e, consequen-temente, uma plataforma para a diversidade das expressões artísticas nacionais.

Em 12 de julho de 2012, o GTN abriu suas por-tas ao público pela primeira vez, com a estreia da ópera-balé AKAS KĀŠ, *La Promesa del Guerrero*, ins-pirada em histórias da cultura moche e histórias do norte do Peru. Com pouco mais de 10 anos de operação contínua, o GTN foi concebido como um espaço multiuso, com uso intensivo, máxima opera-cionalidade e recursos técnicos de última geração. Estas características distinguem-no como a sala mais moderna e bem equipada do país.

A abertura do GTN estimulou o Estado peruano a iniciar a elaboração de diretrizes para uma políti-ca cultural, que contribua para o desenvolvimento e fortalecimento do setor, por meio de uma progra-mação diversificada e de qualidade que facilite um maior acesso da população às artes cênicas. Para isso, foi convocada uma equipe dedicada a gerar uma linha de base para o funcionamento, progra-mação e operação de sua infraestrutura com um objetivo claro: fazer do GTN o palco de artes cênicas de maior qualidade no Peru.

Para o Estado peruano, o GTN significou admi-nistrar um espaço dedicado às artes cênicas com uma programação diversificada e inclusiva que é uma plataforma para artistas e expressões cultu-rais de todo o país, promovendo altos padrões de qualidade. Atingir este objetivo é um desafio per-manente, pois implica que a oferta de espetáculos seja constantemente avaliada e fiscalizada, bem como estar atento àqueles artistas e grupos cujo tra-balho artístico os está a conduzir a espetáculos de projeção internacional. Assim, o GTN está focado em apresentar o que há de melhor nas indústrias culturais do país e do exterior. Além disso, trabalha em conjunto com os diferentes agentes do patrimô-nio imaterial do país

Desta forma, o GTN não apenas desenha um programa artístico, mas também elabora e propõe

um serviço cultural. Ao longo dos anos, a progra-mação teatral também agregou um enfoque inter-cultural, fato que permitiu ao Peru ser mais bem integrado e representado. Também implementou programas focados em atender às necessidades de diferentes grupos com pouca oferta cultural, além de gerar espaços de participação e cocriação entre artistas e público. Assim, é prestado um serviço inclusivo e intercultural, baseado principalmente em estratégias de acesso e formação.

O Grande Teatro Nacional também representa diversidade e, ao mesmo tempo, muito planejamen-to. Artistas de diversas disciplinas e perfis contam com um espaço acolhedor. Não só é encorajado e incentivado que o país tenha um ponto de encontro para diferentes propostas de palco, senão que tam-bém inspira o público através delas. Assim, o GTN se posiciona como um espaço vivo, dinâmico e em constante evolução, que incentiva o envolvimento e a participação dos cidadãos peruanos nas indús-trias culturais. E o reconhecimento do público é o principal indicador do impacto que este teatro tem na identidade da sociedade peruana.

Assim, no contexto da Política Nacional de Cul-tura do Peru até 2030, considera-se que o serviço GTN deve traduzir-se num aumento do bem-estar social do país; ou seja, o público deve perceber que as artes cênicas melhoram sua qualidade de vida. Como consequência, a sociedade como um todo sentirá que o papel das artes é valorizado. Isso, em última instância, revaloriza e reforça a autoestima nacional e, portanto, o orgulho de ser peruano. Soma-se a isso o fortalecimento da valorização da diversidade cultural e o aumento da participação da população nas manifestações artístico-culturais.

O teatro e seu público. Com base na finalidade pública do GTN e a pensar no seu futuro e susten-tabilidade, em conjunto com o teatro, foi inicial-mente desenvolvido um Programa de Formação de Audiência, que evoluiu para uma área funda-mental dentro da organização do teatro: a área de Auditório. Esta é uma iniciativa que vai além de ações isoladas, mas é um sistema que afeta dire-tamente a formação e promoção das artes cênicas em diferentes públicos. Além disso, influencia no

desenvolvimento de públicos que potencialmente representarão uma demanda por serviços de pal-co no futuro.

Assim, a área de Auditório gerencia ações ar-ticuladas que promovem o desenvolvimento do interesse pelo acesso e participação das pessoas na programação artística do teatro. Nesse sentido, desenha estratégias, programas e serviços de for-mação de público, desenvolvimento de audiência e mediação artística, e promove ações de articulação setoriais e intersetoriais que permitam a sustenta-bilidade na gestão de suas experiências artísticas e educativas.

Devido aos poucos espaços existentes para a interação das crianças com a arte e sua baixa fre-quência em espetáculos de artes cênicas, foi criado o Programa de Formação de Público, voltado para a comunidade escolar e pedagógica. Este programa foi reconhecido pelo Ministério da Educação do Peru, como «Aliado pela Educação» e pela organi-zação Ciudadanos al Día, como «Melhor Prática em Gestão Pública». Tem uma vasta oferta de ativida-des presenciais e virtuais, o projeto televisivo Zona Teatro e o Festival de Teatro Adolescente.

Um segundo programa, a cargo da área de Audiências, chama-se Grandes Audiências, cen-trado na terceira idade e que incentiva a geração de experiências significativas com música, dança e teatro que permitam evidenciar e reconhecer saberes, memórias e vivências. Por seu turno, o programa GTN Sin Límites promove a incorpo-ração do paradigma da inclusão e diversidade na oferta cultural do Grande Teatro Nacional, para promover a participação e representação das co-munidades de pessoas com deficiência nas expe-riências cênicas produzidas.

Com esses programas, o GTN busca se posi-cionar como uma plataforma ideal de convivência com as artes cênicas em que os diferentes públicos têm um encontro com a cultura em todas as suas manifestações. É por meio dessas ações que a área de Audiência do GTN demonstra sua relevância e valor como ferramenta de gestão cultural no setor de artes cênicas do país.

O GTN e os novos desafios. Em resultado da de-claração do Estado de Emergência Nacional por Covid-19 e das disposições de imobilidade social obrigatória e ações de salvaguarda da saúde públi-ca, a 10 de março de 2020 o GTN suspende e, poste-riormente, cancela toda a programação artística presencial preparada para o referido ano. Com esta ação, o Teatro assume o desafio de gerar uma nova alternativa de acesso ao seu conteúdo cultu-ral à distância. Assim, por meio da transmissão de produtos cênicos previamente gravados em seu palco, foi lançada no dia 27 de março de 2020 a plataforma web: G GTN TN en Vivo, espaço digi-tal que rapidamente se tornou uma das principais plataformas e repositórios de espetáculos cultu-rais do país.

Nesta linha de reativação das atividades artís-ticas e sua adaptação ao formato audiovisual, o GTN e a televisão pública peruana uniram forças para continuar produzindo e apresentando espetá-culos de alto nível artístico, com o lançamento do programa de televisão Teatro en Grande. Em suas três temporadas, e desde outubro de 2020, mais de 120 artistas e grupos nacionais passaram pelo palco do GTN, alcançando todas as regiões do Peru e diferentes países da região através deste sinal.

Dando continuidade a este trabalho e com o andamento da reativação e o retorno do público ao teatro, desde junho de 2021 as atividades do GTN passaram para a modalidade mista; ou seja, são apresentadas ao público e por sua vez transmitidos ou gravados em formato audiovisual. Isso garante maximizar o alcance do público e continuar a ter uma plataforma e repositório para acesso cultural permanente.

Desde 2020, mais de 20 milhões de pessoas viram as mais de 300 atividades artísticas audio-visuais do Grande Teatro Nacional em suas dife-rentes plataformas (GTN Live, GTN Públicos, Zona Teatro, Teatro en Grande e transmissões via redes sociais). Este fato é algo histórico no que diz respeito ao consumo cultural em nosso país. Da mesma forma, a estratégia permite quebrar as barreiras físicas do teatro, já que através destes meios, o GTN tem conseguido sair da sua localização geográfica e chegar a todo o país e a vários países do mundo. Atualmente, 33% de seus consumidores culturais estão nas diferentes regiões do Peru. Da mesma forma, 1 em cada 5 usuários está em outros países da região e do mundo.

Com esses primeiros 10 anos, o GTN está em-penhado em se modernizar e continuar sendo uma referência para o setor cultural, bem como uma instituição modelo em gestão pública, comprome-tido com os seguintes princípios:

- i. equidade e diversidade de gênero e igualdade de oportunidades;
- ii. acessibilidade e inclusão;
- iii. promoção das expressões artísticas dos povos indígenas, das artes tradicionais e da cultura viva;
- iv. criação cultural contemporânea, inovação e novas linguagens;
- v. promoção de artes cênicas clássicas;
- vi. desenvolvimento do intercâmbio artístico cultural.



PORTUGAL

Teatro Nacional de São Carlos





Apresentação e história

O Teatro Nacional de São Carlos (TNSC) foi inaugurado em 30 de junho de 1793, por decisão régia, e mantém-se como o único teatro nacional vocacionado para a produção e apresentação de ópera e de música coral e sinfónica.

Palco de muitas vicissitudes da História, de mudanças políticas, sociais e culturais, espaço aristocrático e de representação oficial, mas sempre de acesso público, o Teatro Nacional de São Carlos, é hoje um dos poucos teatros líricos originais dos finais do séc. XVIII na Europa, e uma referência de prestígio nacional e internacional.

Ao longo da sua vivência têm abundado os factos históricos, os episódios sociais e os eventos culturais relevantes, que enriquecem o seu património histórico singular, reunido num edifício de características neoclássicas e de inspiração setecentista italiana, classificado como imóvel de interesse público em 1928 e Monumento Nacional em 1996.

Os agrupamentos artísticos residentes são o Coro do Teatro Nacional de São Carlos, criado em 1943, que interpreta o grande repertório operístico e coral-sinfónico, mantendo-se como a única estrutura coral profissional em Portugal e a Orquestra Sinfónica Portuguesa, cuja origem remonta a 1993.

El extraordinario valor y la belleza arquitectónica del edificio, así como la excepcional calidad musical que ha caracterizado sus largos años de vida, hacen del Teatro Nacional de San Carlos una figura inevitable en el panorama artístico y cultural portugués.



Programação artística

O Teatro apresenta uma programação musical regular por temporadas de setembro a junho: lírica, sinfónica, coral sinfónica, de câmara e para famílias. Desenvolve-se em três espaços do teatro:

- na Sala Principal, palco de grandes produções líricas e de concertos sinfónicos e coral-sinfónicos, mas também de bailados;
- no Salão Nobre, que permite o acesso à varanda da fachada, e recebe recitais e concertos de diferentes formações instrumentais, leituras de ópera e apresentações mais intimistas;
- no Foyer – entrada do Teatro –, espaço privilegiado para concertos de câmara e breves recitais de entrada gratuita, que convidam ao convívio informal.

O TNSC promove ou acolhe, também, a realização de encontros, conferências, masterclasses, cursos, concertos de/ para escolas e um conjunto alargado de propostas culturais.

Articula ainda programação anual em parceria com outros teatros e centros de espetáculos e no final de cada temporada, em julho, o Teatro integra e co-organiza com a Companhia Nacional de Bailado e com os Estúdios Victor Córdon, o Festival ao Largo, precisamente no Largo de São Carlos, onde durante cerca de um mês se realizam espetáculos ao ar livre de ópera, teatro, música sinfónica, coral-sinfónica e bailado, entre outros, que convida à celebração festiva da música e das artes performativas.

Todos os espetáculos, quer sejam de obras clássicas ou contemporâneas, são de acesso livre e são comentados, garantindo a mediação com os diferentes públicos.



Equipas internas orientadas para o serviço público

Para além de músicos, coralistas e solistas, as composições líricas vivem da arte e do empenho de encenadores, cenógrafos, designers de luz, aderecistas, costureiros, maquilhadores, maquinistas, eletricitas, contra-regra e técnicos de som e vídeo. A memória das óperas levadas ao palco de São Carlos, pela mão de todos estes artistas e técnicos, é preservada e divulgada pelo Centro Histórico do Teatro, através das exposições de património móvel, guarda-roupa, cenografia, arquivo musical, fotográfico e documental que organiza.

A vocação de divulgar a história do teatro, da ópera e dos grandes compositores ao público é também prosseguida pelo *Projeto Pedagógico do Teatro*, que promove a realização de visitas guiadas ao edifício do Teatro, mas também um conjunto de outras atividades lúdicas e pedagógicas para crianças e jovens, famílias e professores, bem como público em geral, com o intuito de promover a aproximação entre o Teatro e a comunidade.

O extraordinário valor e a beleza arquitetónica do edifício, bem como a excecional qualidade musical que tem caracterizado os seus longos anos de vida tornam o Teatro Nacional de São Carlos figura incontornável da cena artística e cultural portuguesa.

Mas muito mais do que mero herdeiro dessa dimensão histórica, o São Carlos é hoje uma casa viva de música e cultura, sempre de portas abertas, que oferece uma programação diversificada, habilitada a corresponder aos mais exigentes melómanos e capaz de cativar os espetadores menos frequentes.

As equipas de comunicação e mediação cultural assumem cada vez mais um papel preponderante na gestão dos canais de divulgação mas também dos projetos digitais e de acompanhamento de planos de integração de públicos e comunidades, das políticas de igualdade de género e acessibilidades várias.

Modelo de gestão e financiamento



No âmbito da sua missão de inegável interesse público cultural, o *OPART (Organismo de Produção Artística – E.P.E.*, entidade gestora do Teatro Nacional de São Carlos) é uma entidade pública empresarial que prossegue fins de interesse público e tem por objeto a prestação de serviço público na área da cultura músico-teatral, compreendendo, designadamente, a música, a ópera e o bailado, nos termos dos respetivos Estatutos, aprovados em anexo ao Decreto-Lei nº 160/2007, de 27 de abril.

O OPART – E.P.E. rege-se pelas normas legais que lhe sejam especialmente aplicáveis, pelos respetivos Estatutos e regulamentos de execução, subsidiariamente pelo regime jurídico do setor empresarial do Estado e demais legislação aplicável às empresas públicas e, na sua falta, pelas normas de direito privado.O OPART – E.P.E. está sujeito aos poderes de superintendência e tutela dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Cultura, a exercer conjunta e individualmente e tem o seu órgão máximo um Conselho de Administração com um presidente e dois vogais.

O OPART – E.P.E. foi criado para integrar e potenciar as ações culturais governativas e assume, desde o primeiro momento, o compromisso de gestão e de promoção com elevado nível artístico e técnico das suas unidades orgânicas e artísticas, cada uma com o seu diretor artístico que mantém e assegura a necessária autonomia artística:

- o Teatro Nacional de São Carlos;
- a Companhia Nacional de Bailado;
- os Estúdios Victor Córdon.

Para a atividade cultural e assegurar os recursos, humanos e técnicos e de manutenção dos 3 edifícios à sua guarda, e para dar cumprimento às obrigações do serviço público que deve assegurar, o OPART – E.P.E. recebe anualmente uma contrapartida financeira, referida como indemnização compensatória, do Estado Português, estipulada em Contrato-Programa assinado por triénio, à qual acresce apoio financeiro do Fundo de Fomento Cultural, apoios mecenáticos e patrocínios assim como as receitas próprias da sua atividade.

Missão de serviço publico e democratização

Conscientes das obrigações decorrentes da missão estatutária e da necessária articulação e programação dos seus vários corpos artísticos – Orquestra Sinfónica Portuguesa, Coro do Teatro Nacional de São Carlos e Companhia Nacional de Bailado – que afirmam e preservam a herança cultural da música, da ópera e do bailado clássico e dança contemporânea, não nos esquecemos que a formação de novos públicos, o gosto, a fruição e o interesse pelos vários projetos artísticos, são objetivos claros que nos norteiam e que afirmam a nossa existência como um projeto nacional, que a todos pertence e a todos se destina.

Por estas razões mas também pela imprescindível aproximação artística junto dos públicos mais jovens e ainda distantes, pelo apoio à comunidade independente da dança e da música fora de portas, é urgente ampliar diálogos e apoiar a criação de projetos inovadores que criem pontes para uma difusão e internacionalização concertada e sustentada. São por isso os projetos inovadores, de e para os jovens criadores e intérpretes, que certamente darão o mote para uma estratégia que se deseja eficaz mas fundamentalmente integrada numa política cultural de criação artística e da sua circulação.

Desafio para o próximo triénio: 2023–2026

Por decisão do Governo de Portugal e no âmbito do PRR – Plano de Recuperação e Resiliência, o Teatro Nacional de São Carlos terá grandes obras de reabilitação e modernização, pelo que estará encerrado ao público entre junho de 2024 e junho de 2026. Para além da conservação e restauro e requalificação geral, a intervenção tem por obje-tivos maiores a salvaguarda do edifício-monumento nacional, a necessária modernização dos equipamentos –na sua maioria obsoletos e descontinuados, a melhoria do desempenho energético do edifício, a segurança de pes-soas/funcionários e bens, melhoria nas condições de trabalho que decorrerão de novas funcionalidades dos espaços, mas também mais conforto e bem-estar para o público e artistas.

O encerramento ao público do Teatro Nacional de São Carlos é um desafio a vários níveis uma vez que mesmo com as portas fechadas, durante dois anos, a missão de divulgação da história da ópera e dos grandes compositores não será interrompida.

A programação de atividade lírica, sinfónica, coral e coral-sinfónica terá uma vocação nacional e de desígnio público e para isso contaremos com a estreita colaboração das muitas instituições nacionais, públicas e privadas, para o cumprimento do serviço público permitindo que a nossa atividade se apresente noutros palcos.

Ao longo do país e durante 2 anos o TNSC vai apresentar-se fora de portas e circulará outro modelo de programação articulado em parcerias locais e regionais com âncoras nos teatros, nos museus, nas bibliotecas e nos monumentos para complementar os projetos habituais das temporadas de música, associando outras inspirações: a história local, a ciência, a arte, a literatura, a poesia e a paisagem natural.

Conceição Amaral
Presidente do Conselho de Administração
OPART – Organismo de Produção Artística, E.P.E.

Teatro Nacional de San Carlos

Presentación e historia. El Teatro Nacional de San Carlos (TNSC) fue inaugurado el 30 de junio de 1793, por decisión real, y se mantiene como el único teatro nacional dedicado a la producción y presentación de ópera y de música coral y sinfónica. Escenario de muchas vicisitudes de la historia, de cambios políticos, sociales y culturales, espacio aristocrático y de representación oficial, pero siempre de acceso público, el Teatro Nacional de San Carlos, es hoy uno de los pocos teatros líricos originales de finales del siglo XVIII en Europa, y un referente de prestigio nacional e internacional.

A lo largo de su existencia ha experimentado diferentes hechos históricos, episodios sociales y eventos culturales relevantes, que enriquecen su singular patrimonio histórico, congregado en un edificio de características neoclásicas y de inspiración italiana de los años 70, declarado como bien de interés público en 1928 y Monumento Nacional en 1996. Los grupos artísticos que lo integran son el Coro del Teatro Nacional de San Carlos, creado en 1943, que interpreta el gran repertorio operístico y coral-sinfónico, siendo la única estructura coral profesional en Portugal, y la Orquesta Sinfónica Portuguesa, cuyo origen se remonta a 1993.

Programación artística. El Teatro presenta una programación musical regular para las temporadas de septiembre a junio: lírica, sinfónica, coral-sinfónica, de cámara y para familias. Se desarrolla en tres espacios del teatro:

- Sala Principal: escenario de grandes producciones líricas y conciertos sinfónicos y coral-sinfónicos, así como de ballets.
- Salón Noble: permite el acceso al balcón de la fachada, y acoge recitales y conciertos de diferentes formaciones instrumentales, lecturas de ópera y presentaciones más íntimas.
- Vestíbulo (entrada al Teatro): espacio privilegiado para conciertos de cámara y recitales cortos con entrada libre, que invitan a la socialización informal.

El TNSC promueve y acoge encuentros, conferencias, masterclasses, cursos, conciertos de y para escuelas y un amplio abanico de propuestas culturales. Articula además programación anual en

alianza con otros teatros y centros de espectáculos, y al final de cada temporada, en julio, el Teatro integra y coorganiza con la Compañía Nacional de Ballet y con los Estudios Victor Córdon, el Festival «ao Largo», precisamente en el Largo de San Carlos, donde durante cerca de un mes se realizan espectáculos al aire libre de ópera, teatro, música sinfónica, coral-sinfónica y ballet, entre otros, que invita a la celebración festiva de la música y las artes escénicas. Todos los espectáculos, ya sean de obras clásicas o contemporáneas, son de libre acceso y comentados, asegurando la mediación con los diferentes públicos.

Equipos internos orientados al servicio público. Además de músicos, coristas y solistas, las composiciones líricas viven del arte y del compromiso de directores, escenógrafos, diseñadores de luces, utileros, costureras, maquilladores, maquinistas, electricistas, tramoyistas y técnicos de sonido y vídeo. La memoria de las óperas traídas al escenario de San Carlos, de la mano de todos estos artistas y técnicos, es preservada y difundida por el *Centro Histórico del Teatro*, a través de exposiciones de patrimonio móvil, vestuario, escenografía, archivo musical, fotográfico y documental.

La vocación de difundir al público la historia del teatro, de la ópera y de los grandes compositores, también la lleva adelante el *Proyecto Pedagógico del Teatro*, que promueve visitas guiadas al edificio del Teatro, y un conjunto de otras actividades lúdicas y educativas para niños y niñas, jóvenes, familias y docentes, así como público en general, con el objetivo de promover lazos más estrechos entre el Teatro y la comunidad.

El extraordinario valor y la belleza arquitectónica del edificio, así como la excepcional calidad musical que ha caracterizado sus largos años de vida, hacen del Teatro Nacional de San Carlos una figura inevitable en el panorama artístico y cultural portugués.

Pero mucho más que un mero heredero de esta dimensión histórica, el San Carlos es hoy una casa viva de la música y la cultura, con las puertas siempre abiertas, ofreciendo una programación diversificada, capaz de satisfacer a los más exi-

gentes amantes de la música y capaz de cautivar a los espectadores menos asiduos. Los equipos de *comunicación y mediación cultural* asumen un papel cada vez más importante en la gestión de los canales de difusión, así como de los proyectos digitales y el seguimiento de los planes de integración de públicos y comunidades, de las políticas de igualdad de género y accesibilidades diversas.

Modelo de gestión y financiamiento. Como parte de su misión de innegable interés público cultural, el OPART (Organismo de Producción Artística, E.P.E.) – entidad gestora del Teatro Nacional de San Carlos – es una entidad pública empresarial que persigue fines de interés público y tiene por objeto la prestación del servicio público en el área de la cultura musical-teatral, incluyendo música, ópera y ballet, en los términos de los respectivos Estatutos, aprobados como anexo al Decreto-Ley nº 160/2007, del 27 de abril.

El OPART, E.P.E., se rige por las normas jurídicas que le son especialmente aplicables, por los respectivos Estatutos y reglamentos de ejecución, subsidiariamente por el régimen jurídico del sector empresarial del Estado y demás legislación aplicable a las empresas públicas y, en su defecto, por las normas de derecho privado.

El OPART, E.P.E., está sujeto a las facultades de superintendencia y tutela de los miembros del Gobierno responsables de las áreas de Hacienda y Cultura, que se ejercen de forma conjunta e individual, y su máximo órgano es un Consejo de Administración con un presidente y dos vocales.

El OPART – E.P.E., fue creado para integrar y potenciar las acciones culturales gubernamentales y asume, desde un principio, el compromiso de gestionar y promover un alto nivel artístico y técnico de sus unidades orgánicas y artísticas, cada una con su propio director artístico que mantiene y asegura la necesaria autonomía artística:

- Teatro Nacional de San Carlos
- Compañía Nacional de Ballet
- Estudios Victor Córdon

Para la actividad cultural y asegurar los recursos humanos, técnicos y de mantenimiento de los 3 edificios bajo su custodia, y para cumplir con las

obligaciones de servicio público, el OPART, E.P.E., recibe anualmente una contribución financiera, denominada prestación compensatoria, del Estado portugués, estipulada en un Contrato-Programa firmado por un período de tres años, a la que se suma el apoyo financiero del Fondo de Fomento Cultural, apoyo de mecenazgos y patrocinios, así como los ingresos propios de su actividad.

Misión de servicio público y democratización. Conscientes de las obligaciones derivadas de la misión estatutaria y de la necesaria articulación y programación de sus diversos cuerpos artísticos (Orquesta Sinfónica Portuguesa, Coro del Teatro Nacional de San Carlos y Compañía Nacional de Ballet) que afirman y preservan el patrimonio cultural de la música, la ópera, el ballet clásico y la danza contemporánea, no hemos olvidado que la formación de nuevos públicos, el gusto, el disfrute y el interés por los diversos proyectos artísticos, son objetivos claros que nos guían y que afirman nuestra existencia como proyecto nacional, que a todos pertenece y a todos se destina.

Por estas razones, pero también por la imprescindible aproximación artística con públicos más jóvenes y aún lejanos, por el apoyo a la comunidad de danza y música independiente en el extranjero, es urgente ampliar los diálogos y apoyar la creación de proyectos innovadores que creen puentes para la difusión e internacionalización concertada y sostenida. Son por tanto los proyectos innovadores, de y para jóvenes creadores e intérpretes, los que marcarán sin duda la pauta de una estrategia que pretende ser eficaz pero fundamentalmente integrada en una política cultural de creación artística y de su circulación.

Desafío para el próximo trienio 2023-2026. Por decisión del Gobierno de Portugal y en el marco del PRR (Plan de Recuperación y Resiliencia), el Teatro Nacional de San Carlos será objeto de importantes obras de rehabilitación y modernización, por lo que permanecerá cerrado al público entre junio de 2024 y junio de 2026. Además de la conservación y restauración general, los objetivos principales de la intervención son la salvaguarda del edificio monumento nacional, la necesaria modernización de los equipamientos -la mayoría obsoletos y fuera de servicio-, la mejora del rendimiento energético del edificio, la seguridad de las personas/empleados y bienes, la mejora de las condiciones de trabajo que resultarán en nuevas funcionalidades de los espacios, y más comodidad y bienestar para el público y los artistas.

Cerrar el Teatro Nacional de San Carlos al público es un desafío en varios niveles, ya que incluso con sus puertas cerradas durante dos años, la misión de difundir la historia de la ópera y de los grandes compositores no se verá interrumpida. La programación de actividades líricas, sinfónicas, corales y coral-sinfónicas tendrá vocación nacional y finalidad pública y para ello contará con la estrecha colaboración de las múltiples instituciones nacionales, públicas y privadas, para el cumplimiento del servicio público permitiendo que nuestra actividad se presente en otros escenarios.

En todo el país y durante dos años, el TNSC actuará al aire libre y hará circular otro modelo de programación articulado en alianzas locales y regionales con anclas en teatros, museos, bibliotecas y monumentos para complementar los proyectos habituales de las temporadas de música, asociando otras inspiraciones: historia local, ciencia, arte, literatura, poesía y paisaje natural.



Conceição Amaral
Presidente del Consejo de Administración
OPART – Organismo de Producción
Artística, E.P.E.

URUGUAY

Teatro Solís





El Teatro Solís, emplazado en Montevideo, Uruguay, fue inaugurado el 25 de Agosto de 1856, siendo el primer teatro de Sudamérica. Es un centro intercultural, cuyo valor patrimonial, humano y artístico lo ha posicionado como referente internacional. En los albores de un siglo XXI, gestionar en Uruguay un teatro creado en el siglo XIX con fuerte arraigo en la sociedad uruguaya, implica desafíos que trascienden

la mera estrategia de programación de una organización cultural pública. Inmerso en la órbita de la Intendencia de Montevideo (IM) desde 1937, el Teatro Solís ha construido su historia artística sostenida y condicionada por los paradigmas y concepciones de cultura que han predominado en nuestra sociedad desde su fundación en 1856 hasta la actualidad, lo que implica una mirada activa que acompase los cambios.

El camino hacia el teatro que es

Al revisar la programación del Teatro Solís en clave de proceso histórico, se han podido identificar seis fases. Como fase inicial, el objetivo fue la construcción de un monumento que refleje y acompañe la evolución y los avances de la sociedad. Fueron tiempos de bailes de máscaras y de un largo desfile de divas europeas integrantes de compañías líricas. En 1907 se crea la Banda Municipal, el elenco artístico más antiguo del andamiaje cultural oficial.

La segunda fase se encuadra en la modernidad. Ocurre un cambio de política en la institucionalidad dado que el edificio pasa a la órbita pública dependiendo hasta el presente del gobierno departamental de Montevideo. Irrumpe la figura de Margarita Xirgu, actriz y directora catalana cuya presencia incidirá en la vida teatral uruguaya, dejando una herencia aún vigente. Con la creación de la Comedia Nacional (1947) y a partir del estreno de *El León Ciego* de Ernesto Herrera, dirigido por Carlos Calderón de la Barca, la presencia del elenco estable municipal sobre las tablas del Solís será una constante.

Con la creación de la Escuela Municipal de Arte Dramático (1949) se afianza el semillero de herederos artísticos de «la Xirgu». Son tiempos de la consolidación del Solís como emblema de la tradición «culturosa», de un país calificado como «Tacita de plata» o «Suiza de América» y autopercebido como una sociedad justa, homogénea e igualitaria que se encontraba en los bancos en la escuela pública.

La tercera fase es el tiempo en que el paradigma posmoderno impacta en el Teatro Solís, especialmente con la apertura a otros géneros que no correspondían a la noción de alta cultura. La cultura de masas y varios géneros subalternizados en la modernidad se apoderan del espacio, dando lugar a las generaciones jóvenes y a los festivales de música.

En 1998 se produce el cierre del Solís para la mayor reforma de su historia. Con su reapertura (2004), se hace frente a un teatro cambiado, posmoderno, guiado por nuevas políticas culturales. Prima el criterio de excelencia en la gestión, la inclusión y la atención al público, se introduce el concepto de proyectos de alta calidad, con la adquisición de nuevas tecnologías de escenario. En el año 2008 se inaugura la Sala Zavala Muniz. A partir de aquí, la institución cuenta con tres escenarios: una sala de exposiciones, fotogalería, tienda, cafetería y un nuevo Centro de Investigación, Documentación y Difusión de las Artes Escénicas (CIDDAE). El Solís se considera ahora como un centro cultural.

La cuarta fase es la del espectador hipermoderno. Se identifica que en el Teatro Solís se impone el criterio de producción e hiperconsumo; predomina un espectador omnívoro. Se consolida Un pueblo al Solís (2010-2019), como un «proyecto de compromiso por mayor democratización, accesibilidad y disfrute de la cultura y las artes».



Fortalecido, el Solís se define hoy como un centro intercultural público patrimonial, de referencia a nivel nacional e internacional, comprometido con el desarrollo y la promoción de las artes escénicas y que está cercano a la ciudadanía; es promotor de experiencias artísticas educativas transformadoras a la vez que atiende a la preservación del patrimonio material e inmaterial con una gestión participativa.

Un nuevo camino

La Intendenta de Montevideo, Ing. Carolina Cosse, designa como directora del Teatro Solís a la artista Malena Muyala en noviembre de 2020. Coincide con el tiempo en que la pandemia por el virus Covid-19 comienza a asolar el mundo. Debido a las medidas sanitarias, fue necesario cerrar el teatro entre 2020-2021. Se reconoce este tiempo como una quinta fase. Es un momento donde reinventarse es una obligación para buscar nuevos caminos para conectarse con el público, recluso, desconcertado e imposibilitado de participar en actividades presenciales.

El Teatro Solís se reconstruye desde la virtualidad o la hibridez, implementando distintos soportes para tender la mano y dar fuerza al público a la vez de continuar produciendo fuentes laborales para una comunidad artística muy golpeada. Ese espacio virtual que se impone fuera de los muros del edificio centenario, comienza a gestar ciclos en el universo digital. Fue también una oportunidad de salir al encuentro y cercanía con la ciudadanía, llevando arte y cultura a los hogares con el proyecto Cultura en Puerta y a las explanadas con Proyecta Reconquista y la instalación del mural *Nosotras*, realizado por Noe Cor, dando señal de uno de los caminos a recorrer.

La nueva dirección propone cuatro ejes o lineamientos estratégicos que guiarán la gestión:

- **somos:** refiere a espectáculos que reflejan identidades y raíces diversas. Diversidad sexual, de género, étnicoracial y migrantes, así como diversidad de géneros artísticos y culturales;
- **nosotras:** nuclea creaciones e interpretaciones de mujeres en todas las disciplinas artísticas. Es un espacio de encuentro para ser, decir y cuestionar. Las mujeres toman la escena, el movimiento y la palabra y el Solís lo refleja siendo parte de la transformación social desde la cultura;

- **recrea:** infancias toman su espacio todo el año. Fomenta la participación de la niñez en un espacio lúdico y de desarrollo social, creativo y expresivo. Esta conexión se reproduce fuera de la temporada infantil, con propuestas que abordan temáticas como la sustentabilidad, la imaginación, la diversidad y, sobre todo, el sentir del teatro como un espacio propio;
- **enciende:** las juventudes encienden la llama. Creadores/as, dramaturgos/as que interpelan y construyen en todos sus ámbitos. El Teatro Solís abre sus puertas y les invita a tomar su lugar.

A estos ejes se suma una mirada inclusiva y sustentable.

El Teatro Solís se afirma y despegas a partir del 2021 con este nuevo abordaje, dando lugar a la sexta fase. Fortalecido, el Solís se define hoy como un centro intercultural público patrimonial, de referencia a nivel nacional e internacional, comprometido con el desarrollo y la promoción de las artes escénicas y que está cercano a la ciudadanía; es promotor de experiencias artísticas educativas transformadoras, a la vez que atiende a la preservación del patrimonio material e inmaterial con una gestión participativa.

Define su programación desde una perspectiva que toma los derechos humanos y los derechos culturales como los pilares del quehacer institucional con un enfoque integrador, diverso, paritario, accesible y sustentable, habilitante en la promoción del ejercicio de la ciudadanía cultural. Para ello, al momento de realizar la curaduría de contenidos para un amplio segmento de públicos, a la vez que cuida la calidad, atiende la diversidad de expresiones culturales con foco en la perspectiva de género e identidad sexual, étnicoracial e intergeneracional. El abordaje tiende a avanzar también generando una programación accesible e integradora con personas en situación de discapacidad.





Estas mismas perspectivas atraviesan el quehacer de toda la organización, trabajando en conjunto con las secretarías del Área de Políticas Sociales de la IM. Una veta importante del trabajo implica promover este abordaje con nuestros socios estratégicos del quehacer artístico: los cuerpos estables del Departamento de Cultura (Comedia Nacional, Orquesta Filarmónica de Montevideo y Banda sinfónica de Montevideo) y artistas, promotores y gestores del medio independiente. El accionar se consolidó con la concreción del programa institucional Solís Inclusivo, espacio integrador de las distintas áreas del teatro desde donde se promueve reflexionar, proponer

y debatir temas a la vez de diseñar y monitorear acciones generadas al respecto. Cabe destacar que la capacitación y sensibilización de los recursos humanos son dos pilares fundamentales en la conquista de resultados.

En síntesis, desde 2022, el Teatro Solís apuesta «a lo que somos», abriendo sus escenarios a la identidad, tan diversa y rica como a la cultura misma. Un teatro como faro para la sociedad donde las infancias tomen su lugar todo el año, donde resuene la voz de mujeres y disidencias y donde las juventudes enciendan su llama. Para ello, el trabajo en red y el diálogo con artistas independientes y los colectivos que los nuclean, es trascendente.

Este concepto se materializa en la presentación de ciclos y festivales nacionales e internacionales y en acoger a artistas locales, sector que se vio afectado en primera línea en los últimos tiempos. Por tanto, la programación hace foco en cuatro ejes directamente vinculados a los lineamientos estratégicos de la gestión que contemplan visión y análisis interseccional. Dentro de los ejes que transversalizan la programación, además de Solís Inclusivo, se encuentra Solís Sustentable. Conformados por equipos interáreas que garantizan el aporte colectivo, el conocimiento y la vivencia a la interna de las propuestas y proyectos del teatro. La historia del Teatro Solís es la historia de Uruguay. En sus 167 años, esta casa ha acompañado los cambios más importantes del país. Este largo camino que nos traza no hace más que reflejar la fuerte identificación que la población uruguaya tiene por este teatro, que se construye permanentemente y construye ciudadanía cada día desde el escenario y de cada uno de sus rincones, mientras esta acompaña y dice «presente» en cada una de sus funciones.

El Teatro Solís es una historia de crecimiento que ha sumado artistas, elencos, géneros y públicos. Hoy en día, podemos decir que en el Teatro Solís incrementó su audiencia. La tradición operística continúa intacta, siendo la casa de la ópera por excelencia de Uruguay. La Orquesta Filarmónica de Montevideo, junto con la Banda Sinfónica de Montevideo y la Comedia Nacional, son los elencos estables de fundamental importancia en el encuentro de la cultura y su gente. Es un teatro colmado de artistas nacionales que, sintiendo al Solís como su casa, presentan sus propuestas de excelencia, aportando a la reflexión, al encuentro con el arte y con sus raíces. También es un punto de referencia ineludible para artistas internacionales, recibiendo compañías de todas partes del mundo.

El camino continúa, ha sido y es, un factor clave para esta gestión; transitarlo fomentando el espíritu de pertenencia y compromiso del valioso equipo humano y profesional que hace al día a día del Solís. Contar con lineamientos claros y trabajar en el cumplimiento de las metas, que permitan avanzar en equipo y junto a la ciudadanía, en la construcción del teatro que nos identifica, el teatro que somos.



Teatro Solís

O Teatro Solís, localizado em Montevidéu, Uruguai, foi inaugurado em 25 de agosto de 1856, sendo o primeiro teatro da América do Sul. É um centro intercultural, cujo valor patrimonial, humano e artístico o posicionou como uma referência internacional. No alvorecer do século XXI, administrar no Uruguai um teatro criado no século XIX com fortes raízes na sociedade uruguaia implica desafios que transcendem a mera estratégia de programação de uma organização cultural pública. Imerso na órbita do Município de Montevidéu (IM) desde 1937, o Teatro Solís construiu sua história artística sustentado e condicionado pelos paradigmas e concepções de cultura que prevaleceram em nossa sociedade desde sua fundação em 1856 até o presente, que implica um olhar ativo que acompanha as mudanças.

O caminho para o teatro que é. Ao revisar o programa do Teatro Solís em termos de processo histórico, seis fases foram identificadas. Numa fase inicial, o objetivo era a construção de um monumento que refletisse e acompanhasse a evolução e progresso da sociedade. Eram tempos de bailes de máscaras e um longo desfile de divas europeias, integrantes de companhias de ópera. Em 1907 foi criada a Banda Municipal, o elenco artístico mais antigo do andaime cultural oficial.

A segunda fase enquadra-se na modernidade. Ocorre uma mudança política na institucionalidade desde que o edifício passa à órbita pública dependendo até o presente do governo departamental de Montevidéu. Irrompe a figura de Margarita Xirgu, atrize e diretora catalã, cuja presença marcará a vida teatral uruguaia, deixando um legado ainda vivo. Com a criação da Comédia Nacional (1947) e a partir da estreia de *El León Ciego* de Ernesto Herrera, dirigido por Carlos Calderón de la Barca, a presença do elenco municipal estável no palco de Solís será uma constante. Com a criação da Escola Municipal de Arte Dramática (1949) consolidou-se o viveiro de herdeiros artísticos de «la Xirgu». São tempos de consolidação de Solís como emblema da tradição «cultural», de um país descrito como «Taça de Prata» ou «Suíça da América» e autopercebido como uma sociedade justa, homogênea e igualitária que se encontrou nos bancos da escola pública.

A terceira fase é o momento em que o paradigma pós-moderno impacta o Teatro Solís, principalmente com a abertura para outros gêneros que não correspondiam à noção de alta cultura. A cultura de massa e vários gêneros subalternizados na modernidade tomam conta do espaço, dando origem às gerações jovens e aos festivais de música.

Em 1998 o Solís foi fechado para a maior reforma de sua história. Com a sua reabertura (2004), confronta-se com um teatro pós-moderno transformado, orientado por novas políticas culturais. Prevalecem os critérios de excelência na gestão, inclusão e atendimento, introduz-se o conceito de projetos de alta qualidade, com a aquisição de novas tecnologias de palco. Em 2008, foi inaugurada a Sala Zavala Muniz. A partir daqui a instituição conta com três palcos: sala de exposições, galeria de fotos, loja, lanchonete e um novo Centro de Pesquisa, Documentação e Difusão das Artes Cênicas (CIDDAE). El Solís é hoje considerado um centro cultural.

A quarta fase é a do espectador hipermoderno. Identifica-se que no Teatro Solís se impõe o critério de produção e hiperconsumo; predomina um espectador onívoro. *Un pueblo al Solís* (2010-2019) consolida-se como um «projeto de compromisso para uma maior democratização, acessibilidade e fruição da cultura e das artes».

Um novo caminho. A prefeita de Montevidéu, Eng. Carolina Cosse, nomeou a artista Malena Muyala como diretora do Teatro Solís em novembro de 2020. Coincide com o momento em que a pandemia do vírus Covid-19 começa a assolar o mundo. Devido a medidas sanitárias, foi necessário fechar o teatro entre 2020-2021. Este tempo é reconhecido como uma quinta fase. É um momento em que se reinventar é uma obrigação de encontrar novas formas de se conectar com o público, recluso, confuso e impossibilitado de participar de atividades presenciais.

O Teatro Solís é reconstruído a partir da virtualidade ou hibridez, implementando diferentes suportes para alcançar e dar força ao público, continuando a produzir empregos para uma comunidade artística fortemente atingida. Esse espaço virtual que se impõe fora dos muros do prédio centenário

começa a gerar ciclos no universo digital. Foi também uma oportunidade de conhecer e estar próximo da cidadania, levando arte e cultura às casas com o projeto *Cultura en Puerta* e às esplanadas com o *Proyecta Reconquista* e a instalação do mural *Nosotras*, da autoria de Noe Cor, dando sinal de um dos caminhos a percorrer.

A nova direção propõe quatro eixos ou diretrizes estratégicas que orientarão a gestão:

- somos: refere-se a espetáculos que refletem diversas identidades e raízes. Diversidade sexual, de gênero, étnico-racial e migrante, bem como diversidade de gêneros artísticos e culturais;
- nós: reúne criações e interpretações de mulheres em todas as disciplinas artísticas. É um espaço de encontro para ser, dizer e questionar. As mulheres assumem a cena, o movimento e a palavra e Solís reflete isso fazendo parte da transformação social a partir da cultura;
- recria: as infâncias acontecem o ano todo. Estimula a participação das crianças em um espaço lúdico para o desenvolvimento social, criativo e expressivo. Essa conexão é reproduzida fora da temporada infantil, com propostas que abordam temas como sustentabilidade, imaginação, diversidade e, principalmente, o sentimento do teatro como um espaço próprio;
- acender: os jovens acendem a chama. Criadores, dramaturgos que questionam e constroem em todas as áreas. O Teatro Solís abre as suas portas e convida-o a ocupar o seu lugar.

A estes eixos junta-se uma perspectiva inclusiva e sustentável. O Teatro Solís afirma-se e arranca a partir de 2021 com esta nova abordagem, dando origem à sexta fase. Reforçado, o Solís define-se hoje como um centro intercultural público patrimonial, de referência a nível nacional e internacional, empenhado no desenvolvimento e promoção das artes do espetáculo e próximo dos cidadãos; é promotora de experiências artísticas educativas transformadoras, atendendo à preservação do patrimônio material e imaterial com gestão participativa.

Define a sua programação numa perspectiva que assume os direitos humanos e os direitos culturais como pilares do trabalho institucional com uma abordagem integradora, diversa, igualitária,

acessível e sustentável, permitindo a promoção do exercício da cidadania cultural. Para isso, ao fazer uma curadoria de conteúdo para um amplo segmento de público, zelando pela qualidade, atende à diversidade de expressões culturais com foco na perspectiva de gênero e identidades sexuais, étnico-raciais e intergeracionais. A abordagem também tende a avançar ao gerar programação acessível e inclusiva para pessoas com deficiência.

Essas mesmas perspectivas perpassam o trabalho de toda a organização, atuando em conjunto com as secretarias da Área de Políticas Sociais da IM. Uma importante linha de trabalho envolve a promoção dessa aproximação com nossos parceiros estratégicos na produção artística: os órgãos estáveis do Departamento de Cultura (Comédia Nacional, Orquestra Filarmônica de Montevidéu e Banda Sinfônica de Montevidéu) e artistas, promotores e gestores do meio independente. A ação se consolidou com a realização do programa institucional Solís Inclusivo, um espaço integrador das diferentes áreas do teatro a partir do qual se promove a reflexão, a proposição e o debate sobre temas ao mesmo tempo em que se desenha e monitora as ações geradas nesse sentido. De referir que a formação e sensibilização dos recursos humanos são dois pilares fundamentais na obtenção de resultados.

Em suma, desde 2022, o Teatro Solís aposta «no que somos», abrindo os seus palcos à identidade, tão diversa e rica como a própria cultura. Um teatro como um farol para a sociedade onde as infâncias ocupam o seu lugar durante todo o ano, onde ressoa a voz das mulheres e dos dissidentes e onde os jovens acendem a sua chama. Para isso, o networking e o diálogo com artistas independentes e os coletivos que os reúnem é transcendente.

Este conceito materializa-se na apresentação de ciclos e festivais nacionais e internacionais e no acolhimento de artistas locais, setor que tem sido afetado na linha da frente nos últimos tempos. Assim, a programação se concentra em quatro eixos diretamente ligados às diretrizes da gestão estratégica que contemplam visão e análise interseccional. Entre os eixos que atravessam a programação, além do Solís Inclusivo, está o Solís Sustentável.

Constituído por equipas interáreas que garantem o contributo coletivo, o conhecimento e a experiência interna das propostas e projetos do teatro.

A história do Teatro Solís é a história do Uruguai. Em seus 167 anos, esta casa acompanhou as mudanças mais importantes do país. Este longo caminho que nos percorre nada mais faz do que refletir a forte identificação que a população uruguaia tem com este teatro, que se constrói permanentemente e constrói a cidadania todos os dias desde o palco e de cada um de seus cantos, enquanto acompanha e diz «presente» em cada uma de suas funções.

O Teatro Solís é uma história de crescimento que agregou artistas, elencos, gêneros e público. Hoje, podemos dizer que o público aumentou no Teatro Solís. A tradição operística continua intacta, sendo a casa de ópera por excelência no Uruguai. A Orquestra Filarmônica de Montevidéu, juntamente com a Banda Sinfônica de Montevidéu e a Comédia Nacional, são os elencos estáveis de fundamental importância no encontro entre a cultura e seu povo. É um teatro repleto de artistas nacionais que, sentindo os Solís como sua casa, apresentam as suas propostas de excelência, contribuindo para a reflexão, para o encontro com a arte e com as suas raízes. É também uma referência incontornável para artistas internacionais, recebendo companhias de todo o mundo.

O caminho continua, foi e é, um fator chave para esta gestão; transitá-lo fomentando o espírito de pertença e compromisso da valiosa equipa humana e profissional que faz o dia a dia da Solís. Ter orientações claras e trabalhar para cumprir os objetivos, que permitem avançar em equipa e em conjunto com o público, na construção do teatro que nos identifica, o teatro que somos.



URUGUAY

Auditorio Nacional Adela Reta



Presentación de la instalación

El Auditorio Nacional Adela Reta se inauguró en 2009 y forma parte de las instalaciones culturales del SODRE (Servicio Oficial de Representaciones y Espectáculos), que depende del Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay (MEC). Es un edificio de concepción contemporánea, especialmente diseñado para su fin específico y cuenta con tres salas: Sala Fabini, Sala Balzo y Espacio Anfiteatro. Además, contiene 20 salas de ensayo, siendo 3 de ellas del tamaño del escenario principal. Es el teatro de producción más relevante del país debido a sus características: cuenta en su interior con talleres de escenografía, vestuario, pintura escenográfica, herrería, carpintería y utilería. Sus amplios halls y foyers son utilizados también como espacios expositivos para artistas plásticos y eventos especiales. En 2019 fue declarado Monumento Histórico y Patrimonial por su trascendencia en la cultura nacional.

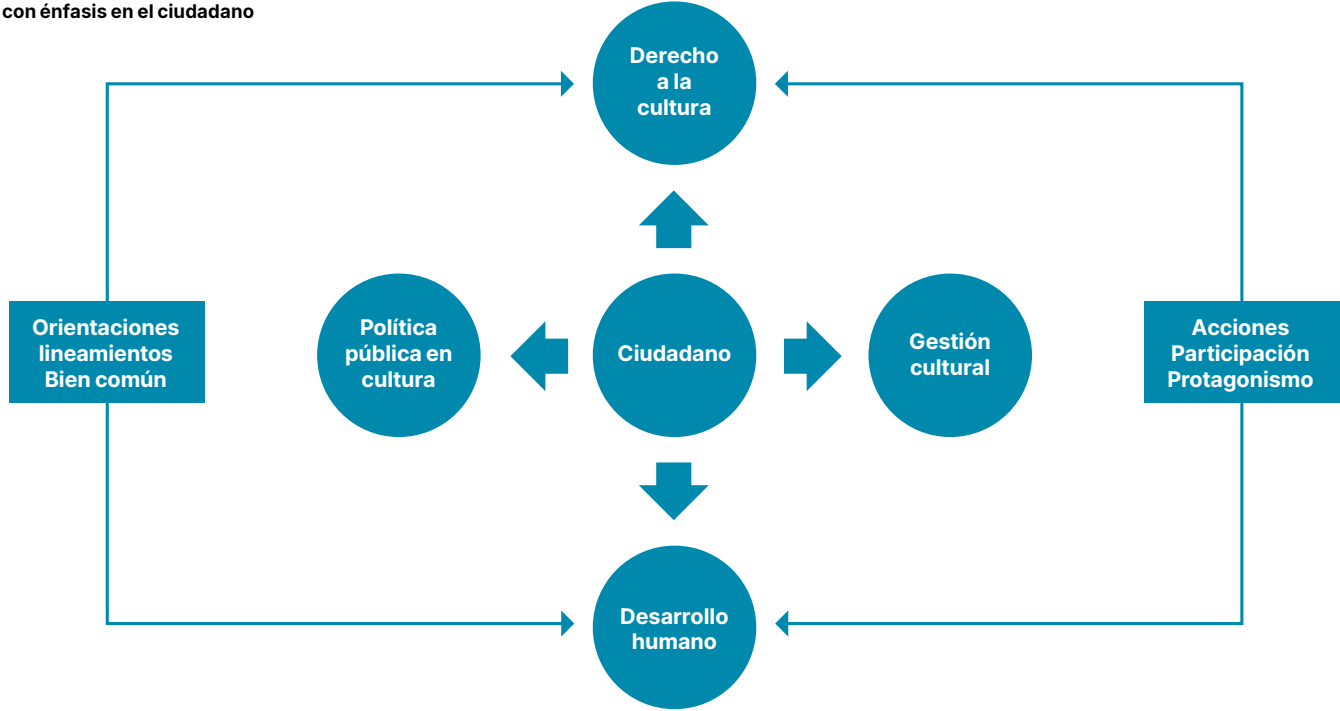


Modelo de gestión

Su modelo de gestión se basa en un fideicomiso que gestiona dineros públicos a través del derecho privado, creado por la Ley No 18.834 de 2012. Desde su apertura, el Auditorio marcó tendencia con una gestión dinámica e innovadora. Los equipos planifican estratégicamente y proyectan sus actividades con líneas claras, con objetivos medibles y definidos colectivamente, sustentados en un modelo de gestión por proyectos. La orientación plantea buscar nuevos públicos permanentemente, consolidar una mirada nacional y promover una mejora continua en la gestión. Tiene en sus valores una identidad clara:

El modelo confluye en una fuerte convicción del trabajo en equipo y la sinergia interna. Se abordan las acciones con los fundamentos del liderazgo ético, el respeto a lo planificado y a una seria circulación de la información. Varios sectores trabajan con procesos identificados, consecuentes y evaluables. La sostenibilidad de la gestión se apoya en que cada actividad se encara en clave de proyecto. Todos los equipos definen sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y se contrastan con un presupuesto.

La política público y la gestión cultural con énfasis en el ciudadano



Misión: «es un centro cultural líder de carácter público y de alcance nacional, sede de los elencos del SODRE, dedicado a la producción, promoción y difusión de las artes escénicas, la danza, espectáculos musicales y líricos, apostando a audiencias diversas, con permanente vocación de innovación y superación. El compromiso está focalizado al desarrollo de estrategias de democratización cultural y formación de públicos acorde a las políticas institucionales».

Se trabaja para que haya una gestión creativa que lleve a cabo una planificación responsable, la cual debe ir acompañada

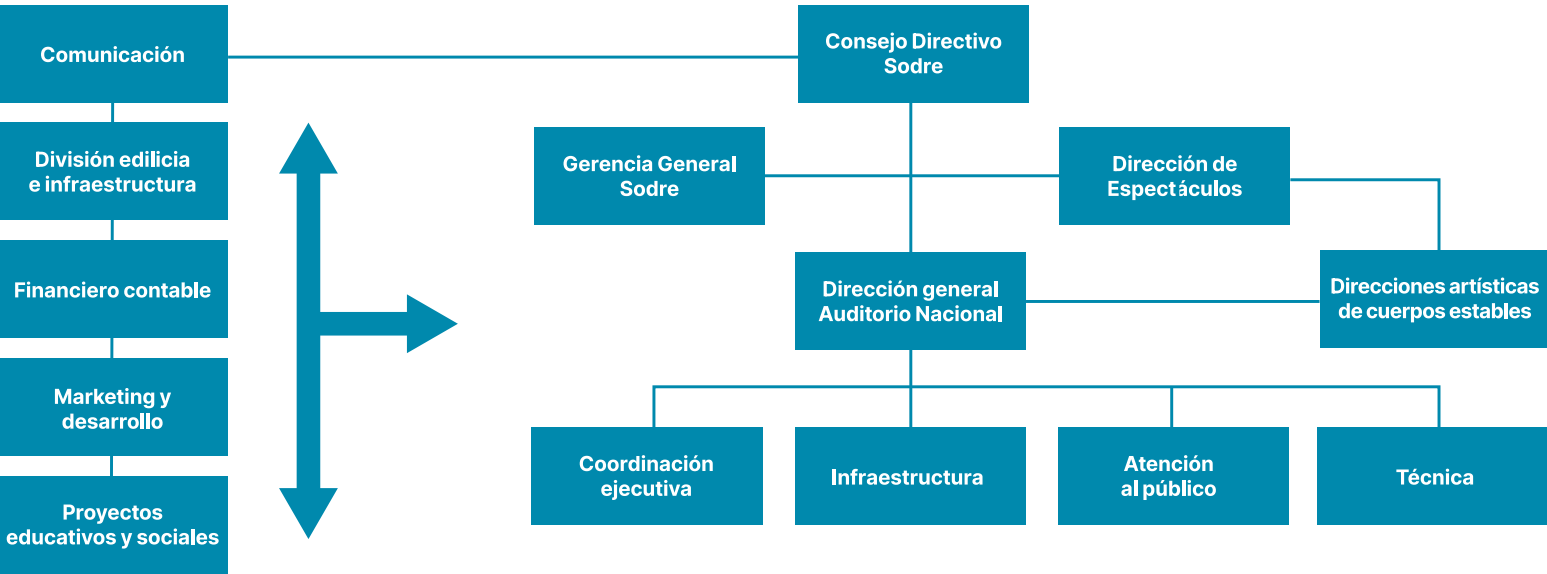
de un presupuesto diseñado y evaluable, y donde nunca debe faltar la pasión y el compromiso por lograr la excelencia. Se participa intensamente en procesos de integración nacional, regional e internacional siendo parte de organizaciones como OLA y, a través de ella, con Ópera XXI, Ópera Europa y Ópera América, como asimismo en forma bilateral tanto con teatros latinoamericanos como europeos. También se participa en la red WAPA (*World Association for Performing Arts*) en China. A nivel local se lidera y se promueve la Red Nacional de Teatros Públicos del Uruguay.

Se trabaja para que haya una gestión creativa que lleve a cabo una planificación responsable, la cual debe ir acompañada de un presupuesto diseñado y evaluable, y donde nunca debe faltar la pasión y el compromiso por lograr la excelencia.





Organigrama funcional del Auditorio Nacional Adela Reta



Estructura de funcionamiento

El Auditorio cuenta actualmente con una Dirección General (DG) que es responsable de la gestión, la cual orienta el método y la dinámica de trabajo interno. La DG reporta al Consejo Directivo (CD) del SODRE (cargos de designación política del MEC). En la estructura de funcionamiento hay áreas que dependen de la DG directamente y otras que, si bien reportan al CD, articulan y coordinan con la Dirección.

En el Auditorio conviven diariamente más de 750 personas entre artistas, técnicos, administrativos, gestores culturales, personal de *facility*, etc. Se destaca que es un plantel de funcionarios y funcionarias jóvenes y paritario. Por ejemplo,

en el área Técnica, hay un 52% de mujeres y un 48% de varones. Las áreas de Dirección Técnica y de Atención al Público, además de contar con un número básico de personal estable, cuenta con personal eventual que se contrata acorde a las demandas del momento. Los servicios de seguridad y limpieza son tercerizados y se gestionan desde el área de Infraestructura. Desde la DG se generan reuniones periódicas de coordinación de todas las áreas (Mesa de Coordinación Auditorio) para ajustar los planes de trabajo. Cada sector, a su vez, promueve instancias de articulación interna con sus equipos.



Programación y concepción artística

Se aborda la programación en pro de la calidad, originalidad, amplio abanico de géneros artísticos y diversidad. Todos los elencos del SODRE operan dentro del Auditorio: Orquesta Sinfónica Nacional, Conjunto Nacional de Música de Cámara, Ballet Nacional, Coro Nacional, Orquesta Juvenil, Coro de Niños y Jóvenes y área Lírica. Sus proyectos de gestión y desarrollo se hacen en articulación colaborativa entre la Dirección del teatro, la Dirección de Espectáculos del SODRE y cada elenco.

Los elencos pautan la agenda de programación. En la sala Fabini hay unas 200 funciones anuales de ballets, óperas, conciertos sinfónicos y de espectáculos privados de música popular, rock, danza contemporánea, artistas internacionales, teatro, etc. En sala Balzo se presentan diariamente espectáculos nacionales de música, teatro, danza, circo, folclore y música de cámara llegando a unas 240 funciones anuales.

Se promueve el desarrollo de planes artísticos inclusivos. El Ballet Nacional creó una puesta en escena con artistas discapacitados, conjuntamente con integrantes del elenco nacional y se realizó la primera edición del «Festival Sin Límites» en 2022. Los criterios de curaduría de la programación privada los fija la DG con la Coordinación Ejecutiva del Auditorio en base a criterios de estética, calidad, diversidad, perspectiva de género y sostenibilidad del proyecto. En el caso de los elencos, la responsabilidad es de cada director y se coordina a través del director de espectáculos.

También se generan coproducciones con teatros de la región y, eventualmente, con proyectos de productoras privadas. El SODRE realiza periódicamente estudios de públicos a través de consultorías, con el fin de objetivar el análisis y programar contenidos en base a datos tangibles.



Programas de gestión de públicos e inclusión

Con énfasis en la democratización cultural, se articula con el sistema educativo y organizaciones de la sociedad civil e instituciones gubernamentales (nacional, departamental y municipal) y más de 400 instituciones integran la agenda anual de estos programas. Se promueven acciones como: conciertos didácticos, ensayos con público, visitas guiadas para grupos, «Visitas Guiadas Mágicas», talleres y actividades de recreación educativa a través del arte (vacaciones de verano, julio y setiembre), perifoneo previo a los espectáculos, podcasts mensuales de temas de interés y audiovisuales para vacaciones de invierno.

También se realizan talleres de danza inclusiva, conversatorios con adultos mayores, milongas de tango y actividades corales familiares en los fines de semana. Durante 2019, más de 40.000 personas participaron gratuitamente de estas actividades. La llegada de miles de niños de escuelas rurales de todo el país al Auditorio en el programa Primera Fila es, tal vez, el proyecto social más emblemático.

El Auditorio cuenta con un sistema de audición asistida para personas ciegas o de baja visión. Se adaptaron camarines accesibles, se mejoraron accesos y señalética de ingreso al edificio y se capacitó al personal en el manejo de lenguaje de señas.





Facility management y políticas ambientales

El Área de Infraestructura y Mantenimiento trabaja en base a los principios de *facility management*. En ese sentido, se busca la eficiencia de resultados en los siguientes tópicos:



En aspectos ambientales, se está trabajando en la instalación de un Plan de Gestión Ambiental habiéndose iniciado un exigente camino hacia la eficiencia energética con un cambio en la matriz de iluminación. A su vez, se plantean metas en:

- a) gestión de residuos;
- b) ahorro energético y eficiencia;
- c) políticas de reciclaje;
- d) certificaciones.

Financiamiento

El presupuesto se conforma de un 85% otorgado por el Estado a través del Ministerio de Educación y Cultura y el restante 15% de ingresos propios. La diversificación de ingresos es un desafío continuo. El fideicomiso permite generar ingresos que quedan para su propia administración y que se gestionan a través de un sistema (SAP) centralizado. También se generan recursos por la cafetería, la tienda, visitas guiadas turísticas y arriendos para producciones artísticas y audiovisuales. El patrocinio se promueve de forma ordenada y equilibrada a través de la Dirección de Desarrollo y Marketing del SODRE. Existe un Abono de fidelización en la programación anual. Con el fin de mejorar este contacto con el abonado, se incorporó un sistema CRM de atención al cliente, lo cual permite realizar promociones focalizadas.

Comunicación y áreas digitales

El Área de Comunicaciones cubre todas las actividades del SODRE, pero cabe destacar que el 88% de las mismas suceden en el Auditorio Nacional. La pandemia aceleró mucho la dinámica hacia la digitalización de programas y el *streaming*. Ello llevó a consolidar un programa permanente en la televisión pública (Canal 5) que se emite todos los viernes. Hay proyectos audiovisuales de diversas áreas para redes, como YouTube u otras plataformas.



Conclusiones

El nuevo contexto socioeconómico nos interpela y nos saca de la zona de confort de producción histórica. Debemos escuchar al público para ser un interlocutor válido entre el hecho artístico y la ciudadanía. Ese diálogo que solo sucede en una sala entre el espectador y el artista, enriquece a la comunidad. Somos responsables de administrar bienes y servicios culturales que generan hechos artísticos, lo que nos obliga a gestionar de forma eficaz, eficiente y con transparencia. No podemos ser resilientes, sino que tenemos que crear nuevos paradigmas.

La pandemia ha generado un alto impacto en la vida cultural. La gestión de instalaciones culturales en este nuevo contexto deberá ser mucho más creativa, dinámica, original y abierta a las nuevas tendencias. La cultura es una herramienta en sí misma para salir adelante como sociedad y los teatros tienen un rol muy importante en esta nueva realidad. Un teatro es una caja de resonancia de lo que una sociedad quiere de sí misma.

Auditorio Nacional Adela Reta do Sodre

Apresentação da instalação. O Auditório Nacio­nal Adela Reta foi inaugurado em 2009 e faz parte dos equipamentos culturais do SODRE (Serviço Oficial de Representações e Espetáculos), de­pendente do Ministério de Educação e Cultura do Uruguai (MEC). É um edifício de concepção contemporânea, especialmente pensado para o seu fim específico e que conta com três salas: Sala Fabini, Sala Balzo e Espaço Anfiteatro. Além disso, contém 20 salas de ensaio, sendo 3 delas do tamanho do palco principal. É o teatro de pro­dução mais relevante do país por suas caracte­rísticas: possui oficinas de cenografia, figurino, pintura cenográfica, serralheria, carpintaria e adereços teatrais em seu interior. Seus amplos *halls* e *foyers* também são utilizados como es­paços expositivos para artistas plásticos e even­tos especiais. Em 2019 foi declarado Monumento Histórico e Patrimonial pela sua importância na cultura nacional.

Modelo de gestão. Seu modelo de gestão é basea­do em um fideicomisso que administra o dinheiro público por meio de direito privado, criado pela Lei Nº 18.834, de 2012. Desde sua inauguração, o Auditório tem marcado tendências com uma ges­tão dinâmica e inovadora. As equipas planeiam e projetam estrategicamente as suas atividades com linhas claras, com objetivos mensuráveis e definidos coletivamente, suportados num mode­lo de gestão de projetos. A orientação se propõe a buscar permanentemente novos públicos, con­solidar uma perspectiva nacional e promover a melhoria contínua a gestão. Tem uma identidade clara em seus valores:

O modelo converge em uma forte convicção de trabalho em equipe e sinergia interna. As ações são conduzidas com base na liderança ética, no respeito ao planejado e na seriedade na circulação das in­formações. Diversos setores trabalham com pro­cessos identificados, consistentes e avaliáveis. A sustentabilidade da gestão baseia-se no fato de que cada atividade é tratada como um projeto. Todas as equipas definem os seus objetivos a curto, médio e longo prazo e são contrastados com um orçamento.

Missão: é um centro cultural de referência, de natureza pública e alcance nacional, sede dos elencos do SODRE, vocacionado para a produção, promoção e divulgação de espetáculos de artes cênicas, dança, musicais e líricos, apostando em públicos diversos, com permanente vocação para inovação e melhoria. O compromisso está voltado para o desenvolvimento de estratégias de democra­tização cultural e formação de público de acordo com as políticas institucionais.

Trabalha-se para que haja uma gestão criativa que faça um planejamento responsável, que deve ser acompanhado de um orçamento pensado e avaliá­vel, onde nunca deve faltar paixão e empenho para alcançar a excelência. Participa-se intensamente de processos de integração nacional, regional e in­ternacional, integrando organizações como a OLA e, por meio dela, com a Ópera XXI, Ópera Europa e Ópera América, bem como bilateralmente com teatros latino-americanos e europeus. Também se participa da rede WAPA (*World Association for Performing Arts*) na China. A nível local, a Rede Na­cional de Teatros Públicos do Uruguai é liderada e promovida.

Estrutura da operação. O Auditório conta atual­mente com uma Direção Geral (DG) que tem a seu cargo a gestão, que orienta o método e a dinâmica dos trabalhos internos. A DG reporta-se ao Con­selho de Administração (CD) do SODRE (cargos de designação política do MEC). Na estrutura opera­cional existem áreas que reportam diretamente à DG e outras que, embora reportem à CD, articu­lam e coordenam com a Direção.

Mais de 750 pessoas convivem diariamente no Auditório, entre artistas, técnicos, administrado­res, gestores culturais, *staff* das instalações, etc. Destaca-se que é um quadro de funcionários jovens e igualitário. Por exemplo, na área Técnica, há 52% de mulheres e 48% de homens. As áreas de Gestão Técnica e Atendimento ao Cliente, além de conta­rem com um número básico de pessoal estável, contam com pessoal temporário que é contrata­do de acordo com as demandas do momento. Os serviços de segurança e limpeza são terceirizados e gerenciados a partir da área de Infraestrutura.

A DG realiza regularmente reuniões de coor­denação de todas as áreas (Coordenação do Au­ditório) para ajustar os planos de trabalho. Cada setor promove instâncias de articulação interna com suas equipes.

Programação e concepção artística. A progra­mação privilegia a qualidade, a originalidade, am­pla gama de gêneros artísticos e diversidade. Fun­cionam no Auditório todos os elencos do SODRE: Orquestra Sinfónica Nacional, Conjunto Nacional de Música de Câmara, Ballet Nacional, Coro Na­cional, Orquestra Juvenil, Coro Infantil e Juvenil e Área Lírica. Seus projetos de gestão e desenvol­vimento são realizados em colaboração entre a Di­reção do Teatro, a Direção de Espetáculo do SODRE e cada elenco.

Os elencos orientam a agenda de programação. Na sala Fabini acontecem cerca de 200 apresen­tações anuais de balés, óperas, concertos sinfôni­cos e shows particulares de música popular, rock, dança contemporânea, artistas internacionais, tea­tro, etc. Na Sala Balzo são apresentados diariamen­te espetáculos nacionais de música, teatro, dança, circo, folclore e música de câmara, atingindo cerca de 240 espetáculos por ano.

É promovido o desenvolvimento de planos ar­tísticos inclusivos. O Ballet Nacional criou uma en­cenação com artistas deficientes, juntamente com membros do elenco nacional e a primeira edição do Festival Sem Limites se realizou em 2022. Os critérios de curadoria da programação privada são definidos pela DG com a Coordenação Executiva do Auditório com base em critérios de estética, qualidade, diversidade, perspectiva de gênero e sustentabilidade do projeto. No caso dos elencos, a responsabilidade é de cada diretor e é coordenada pelo diretor do espetáculo.

Também são geradas coproduções com teatros da região e, eventualmente, com projetos de pro­dutoras privadas. O SODRE realiza periodicamente estudos públicos por meio de consultorias, a fim de objetivar a análise e programar conteúdo baseado em dados tangíveis.

Programas de gestão pública e inclusão. Com ênfase na democratização cultural, articula-se com o sistema educacional e organizações da so­ciedade civil e instituições governamentais (nacio­nais, departamentais e municipais) e mais de 400 instituições compõem a agenda anual desses pro­gramas. São promovidas ações como: concertos educativos, ensaios com o público, visitas guiadas para grupos, «Visitas Guiadas Mágicas», *workshops* e atividades educativas recreativas através da arte (férias de verão, julho e setembro), alto-falante antes dos shows, *podcasts* mensais sobre temas de interesse e audiovisuais para as férias de inverno.

Há também *workshops* de dança inclusiva, con­versas com idosos, milongas de tango e atividades corais familiares aos finais de semana. Durante 2019, mais de 40.000 pessoas participaram dessas atividades gratuitamente. A chegada de milhares de crianças de escolas rurais de todo o país ao Au­ditório do programa *Primera Fila* é talvez o projeto social mais emblemático.

O Auditório possui um sistema de audição assistida para pessoas cegas ou com baixa visão. Foram adaptados vestiários acessíveis, melhorados os acessos e a sinalização para entrar no prédio e os funcionários receberam treinamento em lin­guagem de sinais.

Financiamento. O orçamento é constituído por um 85% concedido pelo Estado através do Minis­tério da Educação e Cultura, e os restantes 15% por receitas próprias. A diversificação da renda é um desafio permanente. O fideicomisso pos­ibilita a geração de receitas que ficam para sua própria administração e que são gerenciadas por meio de um sistema centralizado (SAP). Os re­cursos também são gerados pelo refeitório, loja, visitas guiadas e aluguel de produções artísticas e audiovisuais. O patrocínio é promovido de forma ordenada e equilibrada através do Departamento de Desenvolvimento e Marketing do SODRE. Exis­te uma Subscrição de Fidelidade na programação anual. Para melhorar este contacto com o subscri­tor, foi incorporado um sistema de atendimento ao cliente CRM, que permite a realização de pro­moções direcionadas.

Comunicação e áreas digitais. A Área de Comu­nicação abrange todas as atividades do SODRE, mas cabe destacar que 88% delas decorrem no Auditório Nacional. A pandemia acelerou muito o impulso para a digitalização de programas e *strea­ming*. Isso levou à consolidação de um programa permanente na televisão pública (Canal 5) que é transmitido todas as sextas-feiras. Existem pro­jetos audiovisuais de diversas áreas para redes, como YouTube ou outras plataformas.

Facility management e **políticas ambientais.** A Área de Infraestrutura e Manutenção trabalha com base nos princípios da gestão de *facility ma­nagement*. Nesse sentido, busca-se a eficiência dos resultados nos seguintes tópicos:

Na vertente ambiental, trabalha-se na insta­lação de um Plano de Gestão Ambiental, tendo-se iniciado um exigente caminho para a eficiência energética com a alteração da matriz de ilumi­nação. Por sua vez, as metas são definidas em:

- a) gestão de resíduos;
- b) economia e eficiência energética;
- c) políticas de reciclagem;
- d) certificações.

Conclusões. O novo contexto socioeconômico nos desafia e nos tira da zona de conforto da produção histórica. Devemos ouvir o público para ser um interlocutor válido entre o fato artístico e a cida­dania. Aquele diálogo que só acontece numa sala entre o espectador e o artista, enriquece a comu­nidade. Somos responsáveis pela gestão de bens e serviços culturais geradores de manifestações artísticas, o que nos obriga a uma gestão eficaz, eficiente e transparente. Não podemos ser resi­lientes, mas temos que criar novos paradigmas.

A pandemia gerou um alto impacto na vida cultural. A gestão dos equipamentos culturais neste novo contexto deve ser muito mais criativa, dinâmica, original e aberta às novas tendências. A cultura é uma ferramenta em si para progredir como sociedade e os teatros têm um papel muito importante nesta nova realidade. Um teatro é uma caixa de ressonância para o que uma sociedade quer de si mesma.



Autoridades

Nómina de autoridades y personalidades referentes de los teatros participantes al momento de elaborar los artículos respectivos para el proyecto editorial.



Mag. Silvana Moreno

Directora General y Artística del Teatro del Bicentenario de San Juan



Jorge Telerman

Director General del Teatro Colón



Ramón Barranco

Director Artístico del Teatro Sánchez Aguilar de Guayaquil



Valentí Oviedo

Director General del Gran Teatre del *Liceu*



Ignacio García-Belenguer

Director General del Teatro Real de Madrid



Alonso Escalante

Director Artístico del Palacio de Bellas Artes en el período enero 2018 a octubre 2023



Marcos Apolo Muniz

Secretario de Estado de Cultura y Economía Criativa del Estado de Amazonas



Andrea Caruso Saturnino

Diretora General del Theatro Municipal de São Paulo



Carmen Gloria Larenas

Directora General del Teatro Municipal de Santiago



Ramiro Osorio Fonseca

Director General del Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Bogotá



Miguel Chivilchez Talledo

Coordinador y Programador del Gran Teatro Nacional del Ministerio de Cultura del Perú



Conceição Amaral

Presidente do Conselho de Administração del Teatro Nacional de São Carlos



Malena Muyala

Directora General de Teatro Solís



Gonzalo Halty

Director del Auditorio Nacional Adela Reta en el período setiembre 2016 a noviembre 2022



Créditos y Agradecimientos

SODRE

Presidenta: Adela Dubra
Vicepresidente: Claudio Aguilar
Consejero: Diego Silveira
Directora de Comunicación: María Emil Saldaña
Diseño Gráfico: Bruno Álvarez
Director de Marketing y Desarrollo: Horacio Urrutia
Director General de los Auditorios del SODRE: Fernando Couto
Gerencias, Direcciones y personal del Auditorio Nacional Adela Reta que tanto nos inspiraron y apoyaron.

SEGIB

Oficina Subregional para el Cono Sur
Director Subregional: Esteban Campero
Gerente de Cooperación: Marcos Acle
Asistente: Belén Vilariño
Espacio Cultural Iberoamericano:
Coordinador: Enrique Vargas.

OLA

Directorio de OLA
Presidente: Jorge Telerman
Primer Vicepresidente: Andrés Rodríguez
Segundo Vicepresidente, Ramiro Osorio
Directores: Andrea Caruso, Flavia Furtado,
Malena Muyala Carmen Gloria Larenas,
Alonso Escalante, Ignacio García-Belenguer
Dirección Ejecutiva: Alejandra Martí
Administración: Paulina Ricciardi (Coordinadora General),
Ma. Angélica Navarro, Álvaro Molina,
Roberto Torres Mandiola, Genaro Villalobos

CONSEJO EDITORIAL

Marcos Acle, Facundo de Almeida, Flavia Furtado
José Miguel Onaindia, Andrés Rodríguez,
María Emil Saldaña, Enrique Vargas

UNESCO, Mondiacult

Subdirector General de Cultura: Ernesto Ottone
Pablo Guayasamin

IMPO

Director: Fernando Abellá
Diseño: Marcia Parodi, Marcelo Caiafa
Comercial: Alejandra Russi, Rubén San Giacomo

TEATROS

Directores, Directoras y personal de los Teatros
participantes en la elaboración de los textos,
y que tanta paciencia nos tuvieron.

OTROS AGRADECIMIENTOS

Ex Presidente del SODRE: Martín Inthamoussú
Ex Director Subregional para el Cono Sur
de la SEGIB: Alejo Ramírez
Ex Presidenta de OLA: María Victoria Alcaraz

TRADUCCIÓN

Lucía Gutiérrez
Belén Vilariño

Consejo Editorial

Acle, Marcos

Gerente de Cooperación SEGIB

de Almeida, Facundo

Compilador

Furtado, Flavia

Directora Ejecutiva del Festival Opera Amazonas

Onaindia, José Miguel

Asesor de la División Promoción Cultural de Intendencia de Montevideo

Rodríguez, Andrés

Primer Vicepresidente de OLA

Saldaña, María Emil

Directora de Comunicaciones del SODRE

Vargas, Enrique

Espacio Cultural Iberoamericano SEGIB

Compiladores



Gonzalo Halty

Promotor del presente proyecto editorial. Ocupó el cargo de Director del Auditorio Nacional Adela Reta del SODRE entre setiembre de 2016 y noviembre de 2022. Previamente fue Gerente General del SODRE, Director de la División Promoción Cultural y en carácter interino fue Director General del Departamento de Cultura de la Intendencia de Montevideo (IM). También ocupó el cargo de Director de Secretaría de Deportes de la IM. Diploma en Gestión Cultural Local de la Universidad de Girona (España, 2013). Diploma en Desarrollo Gerencial en Gestión de Teatros y Centros Culturales del Claeh (Uruguay, 2020-2021). Técnico en Gestión de la Calidad (2021) y Profesor de Educación Física. Docente en universidades públicas y privadas.



Facundo de Almeida

Coordinador del Departamento de Internacionalización de la Cultura de la Dirección Nacional de Cultura (Uruguay). Director del Museo de Arte Precolombino e Indígena (MAPI). Docente del Posgrado en Gestión Cultural y de la Tecnicatura en Gestión de Bienes Culturales de la Universidad de la República (Uruguay). Docente de Gestión del Patrimonio en la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina). Magister en Museología, Instituto Iberoamericano de Museología, España (2013). Magister en Gestión Cultural por la Universidad de Alcalá de Henares, España (2009). Licenciado en Relaciones Internacionales - Universidad del Salvador, Argentina (1999).





ISBN: 978-9974-897-37-3



9 789974 897373