



La Red
española

**de Teatros,
Auditorios,
Circuitos y
Festivales**
de titularidad pública

Gestión de Espacios Escénicos Internacionales

Londres. 19-23 Septiembre 2007

**La Red Española de Teatros,
Auditorios, Circuitos y Festivales**

c/ Hileras 4, 5ª planta, oficina 7
28013 Madrid - España
T. (+34) 91 548 95 60 • F. (+34) 91 548 77 54
redteatros@redescena.net
www.redescena.net

Con la colaboración de



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA

Gestión de espacios escénicos internacionales
LONDRES SEPTIEMBRE 2007

Viaje de formación organizado por:



Organización:

Irene Pardo / La Red

María Valls / La Red

Toni González / Escena Internacional BCN

La redacción final del documento ha sido elaborada por Toni González. Agradecemos de manera especial los informes realizados por Gerardo Ayo, Toño Criado, Agustín Lorenzo, Sonia López, Raquel Molina, Olga Mojón, Silvia Morató y Josefa de Antonio.

LOS TEATROS DE LONDRES

1.	Introducción y objetivos del viaje	4
2.	La exhibición y producción teatral en Inglaterra	5
2.1.	Espacios escénicos y compañías artísticas.....	5
2.2.	Teatro subvencionado y teatro comercial.....	6
2.3.	El sector sin ánimo de lucro.....	7
3.	La administración de la cultura en el Reino Unido	9
3.1.	El Ministerio de Cultura.....	9
3.2.	El Arts Council England.....	9
3.3.	Presupuesto del ACE.....	10
3.4.	Los fondos de la Lotería Nacional.....	11
3.5.	El papel de los municipios.....	12
3.6.	Las fundaciones privadas.....	12
4.	Oxford Playhouse	14
5.	The National Theatre	17
6.	Southbank Centre	20
7.	The Royal Court Theatre	23
8.	Sadler's Well	26
9.	Roundhouse	29
10.	Theatre Royal Stratford East	32
11.	Battersea Arts Centre - BAC	35
12.	Unicorn Theatre	38
13.	Participantes en el viaje	41

1 Introducción y objetivos del viaje

Este documento nace a raíz del viaje de formación organizado por La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública, enmarcado en su plan estratégico de formación, que pretende, entre otros muchos objetivos, estudiar modelos de gestión de espacios escénicos internacionales. Los asociados de La Red viajaron a Londres y el Gran Londres (Greater London) para conocer y entrar en contacto con los responsables de estructuras de exhibición teatral pioneras en proyectos de gestión y artísticos.

El esquema general de las visitas que se realizaron a los teatros se estructuró de la siguiente manera:

- ▶ Los espacios a visitar estaban distribuidos en tres áreas geográficas que abarcan tres diferentes modelos de teatros. Estos ámbitos se pueden visualizar en tres círculos concéntricos que tienen su punto central en el centro de Londres.
- ▶ En el círculo más exterior, a una distancia superior a los 80 km. del centro de Londres, situamos los llamados teatros regionales. **La visita al teatro Oxford Playhouse y a la ciudad de Oxford nos dio a conocer lo que podríamos considerar el modelo que más se asemeja a un teatro de capital de provincia española.**
- ▶ En el segundo círculo concéntrico situamos a los teatros de la periferia londinense. En él pudimos conocer y analizar temas relevantes de las políticas de los teatros que tienen que ver con su implantación en el tejido social de los barrios, como la construcción de públicos, la acción comunitaria, la educación, la regeneración urbana o el apoyo a los artistas jóvenes del entorno. En este círculo se visitó los teatros Roundhouse, Theatre Royal Stratford East y Battersee Arts Centre (BAC).
- ▶ En el círculo interno, en el centro de Londres, conocimos ejemplos de estructuras que hacen de Londres la capital mundial del teatro. En ellos se puede descubrir la especificidad del modelo anglo-sajón en la relación de lo público con lo subvencionado y lo comercial, el sistema de financiación y las políticas culturales centrales respecto a la difusión de las artes escénicas. Asimismo, se le tomó el pulso a la situación de la creatividad artística actual en Londres y el Reino Unido. **Así, se visitó el National Theatre, South Bank Centre, Royal Court Theatre, Sadler's Well, y el Unicorn Theatre.**

A continuación, y después de una introducción sobre la estructura de la exhibición y producción teatral en el Reino Unido se hará una descripción de cada uno de los equipamientos visitados.

2 La exhibición y producción teatral en Inglaterra

2.1 / Espacios escénicos y compañías artísticas

En los últimos diez años, el Reino Unido ha vivido una importante revitalización de las artes, y en particular, de las artes escénicas. Se puede afirmar que el motivo principal responde al aumento progresivo de los presupuestos de cultura que el gobierno laborista ha inyectado desde que accedió al poder en 1998. Después de unos años muy difíciles para la cultura bajo el gobierno de Margareth Thatcher, los profesionales y artistas viven una situación de entusiasmo ante el cúmulo de oportunidades que se les presentan. No sería exagerado decir que el sector artístico en el Reino Unido está en plena euforia y que se nota en los resultados, ya que comienzan a estar en la vanguardia creativa de Europa.

La estructura de las artes escénicas es muy compleja. Empezando la casa por el tejado, y respecto a las compañías de producción, nos encontramos con un número reducido de grandes compañías pero con un nivel de subvención público muy alto. En este grupo se pueden inscribir la Royal Shakespeare Company, las orquestas sinfónicas o las compañías de ballet. Estas compañías normalmente se encuentran en residencia en uno de los grandes espacios escénicos del país: RSC en el Barbican, London Philharmonic Orchestra en el South Bank, The Royal Ballet en la Royal Opera House, etc.

Existen en el Reino Unido alrededor de 540 espacios teatrales (venues) con programación regular. Entre ellos se encuentran la mayoría de los mencionados receiving theatres, los cuales no realizan producciones propias si no que facilitan el espacio a las compañías en gira.

De todas maneras, la gran mayoría de compañías (unas 900 censadas actualmente) son las denominadas *touring companies* o compañías que realizan giras. Estas no disponen de un espacio propio de exhibición y muestran su trabajo en los teatros que realizan programación externa, los llamados *receiving theatres* (en este sentido, un modelo muy parecido al de España).

Por otro lado, existen en el Reino Unido alrededor de 540 espacios teatrales (*venues*) con programación regular. Entre ellos se encuentran la mayoría de los mencionados *receiving theatres*, los cuales no realizan producciones propias si no que facilitan el espacio a las compañías en gira.

Desde el punto de vista de la actividad creativa de los teatros, estos pueden ser sedes de compañías residentes (*building based companies*), las cuales realizan sus propias creaciones en el mismo teatro (como es el caso de las compañías nacionales mencionadas) o realizar sus propias producciones sin disponer de una compañía propia (*production theatres*). Los primeros serían los herederos de la vieja tradición británica de los teatros de repertorio, en tanto que los segundos representan un fenómeno actual con el cual los teatros participan, con cualificadas políticas artísticas, al desarrollo creativo del sector a partir de sus propios recursos.

Actualmente muchos teatros locales y regionales están avanzando en la línea de complementar una programación de espectáculos de gira con una serie de producciones propias (entre 2 y 4 al año).

Con todo, Inglaterra presenta una actividad teatral fuertemente centrada en Londres, donde los teatros presentan singularidades que los diferencian de los teatros alejados de su área de influencia. A partir de este hecho, se pueden distinguir los llamados teatros de Londres y los que operan fuera de la megalópolis, llamados teatros regionales (*regional theatres*).

Tanto las compañías como los teatros se especializan en un tipo concreto o varias disciplinas teatrales, ya sea teatro de texto, danza, musical, circo, etc. o, también, van más allá de la mera presentación al público y desarrollan paralelamente trabajos educativos y de aproximación a las comunidades o sectores sociales que habitualmente no asisten a los teatros (*outreach*¹). En este contexto hay que hablar del trabajo comunitario y educativo, muy extendido en el Reino Unido, el cual lo realizan sin exclusión tanto teatros como compañías ².

Así y todo, en primer lugar encontramos dos grandes sectores en el teatro británico: el sector comercial y el subvencionado.

2.2 / Teatro subvencionado y teatro comercial

No todo el teatro en el Reino Unido recibe ayudas públicas. Existe un sector importante que se financia por los ingresos que obtiene de la venta de entradas y otras operaciones que les producen beneficios (royalties, bar, venta de objetos, etc.). El llamado teatro comercial antepone el beneficio económico al hecho artístico para obtener ganancias. De esta manera se le considera como industria cultural. El ánimo de lucro es lo que le diferencia del teatro subvencionado o sin ánimo de lucro (*not-for-profit*).

La forma jurídica de las sociedades del teatro comercial es la de empresa mercantil de responsabilidad limitada. Por su parte las organizaciones sin ánimo de lucro responden a formas jurídicas tales como asociaciones, fundaciones o compañías de responsabilidad limitada por garantía ³ (company limited by guarantee), pero con la característica común que son reconocidas por el Estado a efectos fiscales como *charities registered* ⁴ (a través del organismo independiente llamado *Charity Commission*). También, una

(1): La palabra *outreach*, muy utilizada en el sector cultural del Reino Unido, significa ir más allá y se refiere a llegar a públicos y comunidades donde no llega la labor de las instituciones culturales. Con *outreach* se puede condensar uno de los principales objetivos de las políticas culturales británicas.

(2): En este sentido habría que añadir que el Arts Council England en el contrato programa (*funding agreement*) que firma con las organizaciones subvencionadas por tres años, impone la condición de la realización de trabajos comunitarios y educativos (*outreach*).

(3): Sociedades de responsabilidad limitada por garantías son compañías e instituciones sin ánimo de lucro propias del Reino Unido. En vez de comprar acciones, cualquiera que quiera formar parte de ellas, sólo deberá firmar un formulario en el cual se estipulará la cantidad de dinero que aporta (por ejemplo £1, £5, £10), por si la compañía se declarara insolvente (una bancarrota la obligaría a disolverse). Este formulario recibe el nombre de "garantía", pues, la responsabilidad de sus miembros está limitada a la suma que aportaron en su día, es por eso que se dice que la compañía está limitada por garantía. La garantía es legalmente vinculante mientras el garante continúe siendo miembro y hasta un año después de su cese.

(4): Una traducción adecuada al castellano sería "organismos de beneficencia registrados". Como este nombre induce a confusiones (especialmente en el sector de las artes) y el uso de la palabra *charity* es de uso aceptado internacionalmente, la seguiremos utilizando en todo el documento.

de las características de las organizaciones sin ánimo de lucro es que son independientes de las instituciones públicas o de las organizaciones que las financian.

El sector comercial está centrado en Londres en el distrito teatral conocido como el West End y desde allí se difunde por todo el país en giras y temporadas en espacios teatrales comerciales. Se financia básicamente por la taquilla, de manera que el teatro comercial recurre a formas teatrales populares (musicales, comedias, etc.) o rostros bien conocidos y de éxito mediático para aumentar al máximo sus ingresos de taquilla. El negocio del teatro en Inglaterra está liderado por tres grandes empresas productoras y exhibidores: "The Ambassador Theatre Group", "The Really Useful Group" y "Delfont Mackintosh Theatres".

El negocio del teatro en Inglaterra está liderado por tres grandes empresas productoras y exhibidores: "The Ambassador Theatre Group", "The Really Useful Group" y "Delfont Mackintosh Theatres"

Los dos sectores no trabajan aislados. El subvencionado a menudo transfiere producciones de éxito al West End cuando está claro que tienen potencial para alargar las temporadas y conseguir nuevos públicos. También autores nuevos que inician su carrera en producciones subvencionadas pasan, tras el éxito de público, a ser presentados en los teatros comerciales. Un ejemplo notable es el musical Los Miserables que fue estrenado por la compañía subvencionada Royal Shakespeare Company en el teatro Barbican de Londres y, posteriormente ha sido el musical que más años ha estado programado en el West End.

Este informe hará referencia a los teatros subvencionados. Estos son los que podríamos considerar semejantes a los teatros públicos de España. De todas maneras uno de los teatros presentados será el Sadler's Well, el cual es un buen ejemplo de política artística propia de un teatro subvencionado pero que opera con criterios de gestión muy cercanos al teatro comercial.

2.3 / El sector sin ánimo de lucro

La mayor parte de los teatros del Reino Unido están subvencionados con dinero público y responden a la forma jurídica de charities. La justificación de la ayuda estatal al teatro está fuertemente argumentada en el Reino Unido a partir de la convicción en el principio filantrópico de que el principal propósito de las artes es profundizar en el conocimiento del alma humana y no solo proporcionar entretenimiento.

En este sentido, tanto las salas de exhibición, festivales, etc. como las compañías reciben ayudas públicas para el mantenimiento estructural de su actividad, para las producciones y las giras. Con todo, la estructura de financiación media de una organización teatral británica mantiene una dependencia inferior de las subvenciones que una francesa, alemana o española. Las organizaciones británicas completan unas subvenciones públicas más reducidas que, por ejemplo Francia, con recursos generados por la propia organización (venta de entradas, alquileres de locales, cafeterías, etc.) y por la financiación privada (ayudas de fundaciones, donaciones y patrocinio).

Así la estructura de financiación media de las compañías y teatros británicos, comparada con los otros dos modelos básicos de financiación de las organizaciones de las artes escénicas, da el siguiente resultado:

País	Recursos propios	Subvenciones públicas	Financiación privada
Reino Unido	37%	47%	16%
Estados Unidos	50%	10%	40%
Francia / Alemania	10%	80%	10%

Como se ve, el teatro británico depende de manera importante de los recursos que genera por sí mismo, de aquí una orientación francamente decidida al marketing, la venta de entradas, la creación de nuevos públicos y el mecenazgo y patrocinio.

Así y todo, el teatro subvencionado mantiene una profunda visión artística y, en general, no descuida los contenidos en función de la obtención de recursos propios. De velar por la calidad se encarga un sector cultural comprometido con la creación artística y, en la práctica, el Arts Council, administradores de los recursos públicos a las artes y garantes de la calidad de las propuestas artísticas que llegan a los ciudadanos.

Por otra parte, los Arts Councils, el gobierno británico y una histórica orientación social de las artes, garantizan también que la creación de nuevos públicos no sea simplemente para la mera compra de entradas sino para una real involucración (*engagement*) de los ciudadanos en el territorio de las artes.

3 La administración de la cultura en el Reino Unido

3.1 / Ministerio de Cultura

El Ministerio de Cultura del gobierno británico (Department of Culture, media and Sports - DCMS) es la instancia pública encargada de diseñar las grandes líneas de la política cultural y asignar los presupuestos concedidos por el Ministerio de Finanzas. Además, el DCMS es responsable de 63 organizaciones llamadas *public bodies* encargadas de ejecutar los objetivos estratégicos del Ministerio.

Los *public bodies* no son departamentos gubernamentales pero tienen encomendado un rol principal en el sistema de gobierno público del país. Su característica principal es que funcionan "a la distancia del brazo" (*arm's length*) del gobierno, de manera que son:

- ▶ Estructuras legales separadas del gobierno
- ▶ Independientes
- ▶ Tienen un Consejo de Administración propio
- ▶ Toman decisiones sobre las subvenciones y sobre otros temas relacionados con su actividad

En Inglaterra el organismo encargado de administrar y conceder los fondos públicos para la cultura es el "Arts Council England". El Arts Council es un organismo situado a distancia del poder político dirigido y asesorado por personalidades de la vida cultural y artística de Inglaterra. En el conjunto del Reino Unido existen también Consejos de las Artes en Escocia, País de Gales e Irlanda del Norte.

3.2 / El Arts Council England

El Arts Council England (ACE) tiene sus orígenes en los años cuarenta a raíz del debate sobre si los gobiernos tenían que apoyar económicamente las artes y la cultura como expresión de la libertad democrática, y si este apoyo se debía realizar a través de estructuras independientes para evitar la manipulación que se había conocido en los regímenes totalitarios. Su fundador y primer presidente fue el economista John Maynard Keynes. Así nació el primer Consejo de las Artes a *arm's length* del mundo. Posteriormente le seguirían la mayoría de estructuras financiadoras de las artes del área cultural anglosajona y del norte de Europa.

El ACE recibe fondos trienales del gobierno y, asimismo define sus prioridades y objetivos para estos períodos de tres años.

- ▶ Así las prioridades para el período 2005-2008, son:
- ▶ La participación en las artes

- ▶ Los niños y jóvenes
- ▶ La economía creativa
- ▶ Las comunidades
- ▶ La internacionalización
- ▶ La diversidad cultural

El ACE depende del Ministerio de Cultura y, al igual que la mayoría de organizaciones del sector de las artes subvencionado, presenta la forma jurídica de organización sin ánimo de lucro (*registered charity*) de responsabilidad limitada por garantía (*company limited by guarantee*).

El ACE, como administrador de los recursos para las artes, tiene responsabilidad en:

- ▶ Distribuir el presupuesto del DCMS para las artes
- ▶ Distribuir los fondos de la Lotería Nacional para las artes
- ▶ Subvencionar organizaciones artísticas por un periodo de tres años
- ▶ Proporcionar subvenciones a proyectos artísticos, artistas individuales, organizaciones y giras
- ▶ Realizar campañas y actividades propias para el desarrollo de las artes en Inglaterra

3.3 / Presupuesto del ACE

El Arts Council administra los fondos públicos procedentes del presupuesto ordinario del gobierno y de los beneficios de la Lotería Nacional. En el año 2006 ⁵, las principales partidas presupuestarias de ingresos fueron las siguientes:

Ingresos presupuestarios del ACE	
Aportación del DCMS	409 M£ (613 M€)
Aportación de la Lotería Nacional	164 M£ (246 M€)
Otros ingresos	20 M£ (30 M€)
TOTAL INGRESOS	593 M£ (889 M€)

(5): Hay que tener en cuenta que el año administrativo en el Reino Unido comienza el 1 de abril y termina el 31 de Marzo. Por tanto al referirnos al año 2006 consideraremos el año que finalizó el 31 de Marzo de 2006.

El ACE subvenciona regularmente por tres años las organizaciones artísticas del país. Estas, denominadas regular *funded organizations* - *RFO* son todas las organizaciones teatrales del país sin distinción: grandes teatros o teatros pequeños de ámbito regional o local; compañías artísticas, organizaciones de servicios y recursos o centros de enseñanza. Así:

- ▶ En el periodo 2006/2008, el ACE tiene asignado un presupuesto para subvenciones regulares a organizaciones de 300 M£ al año (450 M€).
- ▶ El 73% de estos 450 M€ va a 1.100 organizaciones, el resto se otorga a 36 organizaciones que reciben subvenciones superiores a 1 M£. Entre estas organizaciones se encuentran las grandes óperas, las orquestas sinfónicas, los teatros de repertorio y los teatros regionales. Por ejemplo la Royal Opera House recibe 23 M£; la English National Opera recibe 16 M£; el Royal National Theatre recibe 16 M£; la Royal Shakespeare Company recibe 13 M£; o teatros de mediano formato altamente reconocidos en su género como el Royal Court Theatre que recibe 1,8 M£; el Sadler's Wells: 1,53 M£ o The Place: 1,48 M£.
- ▶ Después se sitúa un grupo de 100 organizaciones que reciben entre 200.000 i 1.000.000 libras, entre las que se encuentran teatros medianos: Battersea Arts Centre, 500.000£ i Riverside Studios, 335.000£; festivales como Dance Umbrella, 450.000£ o LIFT, 600.000£; compañías como DV8, 318.000£; Complicite, 333.000£ i Union Dance 230.000£; centros de producción y de recursos como Artsadmin, 300.000£ o centros de formación como Circus Space, 200.000£.
- ▶ Al final se encuentra una larga lista de cerca de 900 organizaciones que reciben menos de 200.000£ al año.

Las competencias del ACE se sitúan en todos los sectores artísticos creativos clásicos como el teatro, la danza, la música, las artes visuales y la literatura. Así y todo cuenta con departamentos específicos para el desarrollo de nuevas disciplinas como las llamadas artes combinadas (artes pluridisciplinarias, carnaval, etc.) y las artes interdisciplinarias (mezcla con otras disciplinas no artísticas); para el desarrollo de nuevos campos como la educación i la investigación; o para potenciar la acción territorial de los gobiernos locales y la distribución y giras (nacionales e internacionales) de las compañías y los artistas.

3.4 / Los fondos de la Lotería Nacional

La Lotería Nacional es la segunda fuente de financiación de las artes en el Reino Unido. Ya desde su fundación por el Parlamento Británico en 1993, quedó establecido que los beneficios que generase se dedicarían a las llamadas buenas causas para la comunidad, entre las cuales se encuentran las artes juntamente a los proyectos humanitarios, la salud, el medio ambiente, la educación, la conservación de patrimonio y los deportes.

En Noviembre de 2004 este sistema de financiación cumplió diez años, durante los cuales había distribuido ayudas a buenas causas por valor de 16.700 M£ (24.549 M€).

Por cada libra que un ciudadano gasta en la lotería, 28 peniques van directamente a una de las buenas causas mencionadas. Así, hasta hace bien poco las artes recibía una sexta parte de este dinero, pero al añadirse los Juegos Olímpicos de Londres, el volumen de dinero que va a las artes se ha reducido considerablemente. El presupuesto de la lotería para las artes lo gestiona en el Reino Unido los Arts Councils de los diferentes países.

Los primeros diez años de la Lotería fueron de oro para las artes escénicas. En este tiempo el presupuesto disponible fue enteramente para obras de rehabilitación y construcción de nuevos equipamientos culturales. Así, teatros descritos en este informe como el Royal Court, Sadler's Well o Unicorn han podido ser renovados o construidos nuevos gracias a los fondos de la lotería.

Los fondos disponibles han descendido progresivamente y ya no se usan más para obras de capital. Actualmente el dinero de la lotería que gestiona el Arts Council England se distribuye para subvencionar proyectos artísticos y son la fuente principal de las subvenciones anuales a proyectos.

3.5 / El papel de los municipios

Aun no teniendo un mandato oficial para hacerlo, los municipios son, después de los Arts Councils, los organismos públicos que aportan más recursos a la cultura. Los municipios dan su apoyo a una gama extensa y diversa de actividades culturales en su territorio. Aunque raramente gestionan directamente proyectos culturales (esto queda a cargo de organizaciones independientes) favorecen económicamente la construcción y rehabilitación de infraestructuras culturales, las prácticas artísticas amateurs y la organización de eventos artísticos, principalmente, festivales, aunque el principal destino de sus fondos van a bibliotecas y museos.

En los teatros, los ayuntamientos tienen una incidencia reducida. A parte de apoyar las iniciativas ciudadanas, el ser propietarios de numerosos espacios teatrales les permite cederlos o alquilarlos tanto a organizaciones sin ánimo de lucro, para que desarrollen su actividad de exhibición y creación o, igualmente, a las empresas de teatro comercial, si el ayuntamiento considera que hay una carencia en la localidad de actividad teatral de este tipo.

Aunque los datos estadísticos no están del todo contrastados, se calcula que la inversión en cultura de los ayuntamientos de Inglaterra es del orden de 160 M£ anual.

3.6 / Las fundaciones privadas

Un elemento importante para la financiación de las organizaciones artísticas son las fundaciones ⁶ (*foundations* o *trusts*). Estas son organizaciones independientes sin ánimo de lucro que se ocupan de captar fondos de donantes individuales y de empresas para, posteriormente, distribuirlos entre organizaciones

(6): No confundir con el concepto de fundación que se tiene en España

sin ánimo de lucro. Hay que añadir que el éxito de las fundaciones lo hace posible una legislación fiscal que favorece la donación ⁷ individual y de las empresas para el desarrollo de las buenas causas filantrópicas.

De esta manera, las donaciones gozan de importantes deducciones fiscales, las cuales incrementan el valor económico de las cantidades aportadas. Así, las fundaciones inyectaron en 2004 en el sector de las artes y el patrimonio la cantidad de 56M£.

Las fundaciones siguientes son las principales que operan en el ámbito de las artes escénicas:

Jerwood Charity

The Jerwood Charity es activa en todos los sectores de las artes especialmente en proyectos que contribuyan a desarrollar las carreras de artistas jóvenes.

Esmee Fairbairn Foundation

En el campo de las artes, Esmee Fairbairn ayuda los artistas que inician su carrera, que desarrollan trabajos innovadores y a los profesionales individuales que dan apoyo al trabajo de los artistas.

Calouste Gulbenkian Foundation

La fundación Gulbenkian proporciona ayudas a proyectos artísticos, educativos y de bienestar social. El programa para las artes tiene como objetivo principal el apoyo a la creación en sus aspectos más innovadores.

(7): Tampoco habría de confundirse donación o mecenazgo (filantropía) con patrocinio o sponsorización. En el primer caso el donante no recibe un beneficio en contrapartida y en el segundo la empresa recibe compensaciones en forma, habitualmente, de publicidad

4 Oxford Playhouse

Al Oxford Playhouse (www.oxfordplayhouse.com) lo podríamos considerar como el prototipo de teatro regional británico. Con sus 135.000 habitantes, Oxford es la capital del condado de Oxfordshire (región South West de Inglaterra) con el cual mantiene una relación de centralidad económica y cultural. Aunque a escasos 90 km de Londres, Oxford hace gala de ser una capital cultural independiente de la megalópolis. Además, es sede de dos de las principales universidades británicas.



Actualmente, Oxford Playhouse acoge compañías nacionales e internacionales en gira y, desde el inicio de su nueva etapa, produce sus propios espectáculos y coproduce con compañías externas

El edificio original del teatro fue construido en 1923 y desde sus siempre ha estado asociado con los inicios de carreras tan importantes para el teatro británico como John Gielgud, Dirk Bogarde, Richard Burton y Elizabeth Taylor. La razón de este hecho se encuentra en la relación estrecha que

Oxford Playhouse ha mantenido siempre con la Universidad de Oxford y de la cual estos artistas eran alumnos. Después de momentos de crisis vividos por la falta de financiación en los años 80, a mediados de los 90 abrió nuevamente sus puertas completamente renovado y con un mayor impulso artístico de la mano de su directora Tish Francis.

Actualmente Oxford Playhouse acoge compañías nacionales e internacionales en gira y, desde el inicio de su nueva etapa produce sus propios espectáculos y coproduce con compañías externas. Su programación incluye todo el espectro de disciplinas de las artes escénicas: teatro de texto clásico y contemporáneo, danza, música, espectáculos musicales y teatro para niños. En total se presentaron en 2007, 64 espectáculos diferentes de los cuales 3 de ellos fueron producciones propias del teatro. En el total de representaciones asistieron 140.000 espectadores.

El edificio consta de una sala principal de 613 butacas con un escenario de 16 metros de ancho por 9 de profundidad perfectamente equipado. También dispone de una sala de ensayo, sala de conferencias y bar.

Anexo al edificio principal se encuentra una segunda sala de exhibición llamada Burton Taylor Studio, en honor de tan ilustres visitantes. Este es un pequeño teatro de 50 localidades, compartido con la "Oxford University Dramatic Society", en donde se presentan espectáculos hechos por los estudiantes de la universidad y donde Oxford Playhouse programa los trabajos más innovadores y experimentales. A su vez, el Burton Taylor Studio es utilizado para realizar talleres de verano y presentaciones de grupos locales comunitarios.

The Oxford Playhouse Trust (nombre legal de la empresa gestora del teatro) es una compañía limitada por garantía y *charity registered*. Está dirigida por un consejo de administración (*board of trustees*) formada por 15 miembros. Aunque habitualmente los miembros del consejo de las *charities* (*trustees*) puede ser cualquier persona, en el caso de Oxford Playhouse sus estatutos especifican que dos deben ser nombrados por la Universidad de Oxford y uno por el St. John's College. Esto se debe al interés de mantener la conexión del teatro con el estamento universitario.

El consejo nombra a la directora del teatro (Chief Executive) y esta a todo el equipo de gestión. Actualmente trabajan en el teatro 40 personas a jornada completa y 62 más de forma eventual.

El teatro se financia de la siguiente manera:

Financiación del Oxford Playhouse

Taquilla, giras y educación	1.799.628
Operaciones comerciales (librería, bar, alquileres, sponsors, etc.)	470.908
Subvenciones y donaciones	571.744
Otros (intereses)	15.770
TOTAL	2.858.050

Ingresos 2007 en libras esterlinas

Oxford Playhouse recibe subvenciones estructurales de:

Subvenciones estructurales procedentes de...

Arts Council England - South East	270.527 £
Oxford University	120.040 £
Oxford City Council	44.290 £
Oxfordshire County Council	20.000 £

El Oxford Playhouse dispone de un extenso programa de actividades educativas y comunitarias. Los objetivos respecto a la educación y el trabajo comunitario se resumen en los siguientes puntos:

- ▶ Incrementar el acceso y una más intensa apreciación del programa de Oxford Playhouse
- ▶ Desarrollar y aumentar la participación en las experiencias artísticas de las comunidades de Oxford

El "Education & Community Department" explora las oportunidades para que el mayor número de personas pueda implicarse en las artes escénicas. Esto lo realiza de diferentes formas:

- ▶ Para la apreciación de las representaciones: presentaciones previas, discusiones posteriores, talleres de las compañías programadas, audio descripciones y traducciones por el lenguaje de signos. Además, proporciona los textos de las obras, notas al programa y packs de recursos didácticos
- ▶ Para crear experiencias que entusiasmen e involucren profundamente a la gente con los valores de las artes: trabajan con grupos de escolares de toda la región, grupos locales amateurs o personas no iniciadas. Con este objetivo también involucran jóvenes en actividades no escolares como residencias de verano, talleres para jóvenes o los talleres "Youth Theatre"

Los proyectos del "Youth Theatre" van dirigidos a gente joven que quiere ampliar más su universo del teatro. Estos son de dos tipos, los llamados 14\21 y los 16\21.

Los talleres 14\21 consisten en una serie de conferencias con gente del mundo de la creación como directores, escritores y actores. Las sesiones exploran aspectos del teatro tales como el proceso de creación o como es el mundo de los creadores interiormente.

El proyecto 16\21, es un grupo de teatro permanente de jóvenes. Su nombre indica que los componentes tienen que ser entre 16 y 22 años de edad. Desde el teatro se incentiva la diversidad de jóvenes que participen en el grupo así, sus componentes son estudiantes, empleados o desocupados. Las sesiones son prácticas y se realizan una vez por semana durante periodo escolar, al principio, y poco a poco van aumentando en intensidad. En ellas se imparten desde disciplinas generales para mejor entender el teatro hasta clases de interpretación y ensayos para montajes teatrales.

5 The National Theatre

El National Theatre de Londres (www.national-theatre.org.uk) es una institución central del teatro británico. En sus tres salas, situadas en el South Bank de Londres junto al río Támesis, presenta una ecléctica mezcla de obras teatrales nuevas y clásicos del repertorio mundial. Su edificio de arquitectura moderna, está rodeado de una serie de instituciones que forman una gran galería cultural de más de quinientos metros de longitud.

Dispone habitualmente entre siete u ocho producciones simultáneas en repertorio y un extenso programa de actividades para amplificar su impacto. Las actividades que el teatro realiza no empiezan y acaban en el momento de levantarse y bajarse el telón e incluyen talleres de dramaturgia, publicaciones, actuaciones al exterior del teatro, exposiciones, etc.



En 2007, el National Theatre realizó 19 nuevas producciones con un coste aproximado por producción de 85.000 £. En total, las 24 producciones que estuvieron en cartel en los tres teatros realizaron 1.074 representaciones.

El edificio consta de tres salas de teatro diferentes: Cottesloe, Lyttelton, Olivier.

La Cottesloe es una sala pequeña de 400 butacas donde se presentan seis producciones propias al año. Cada una de las producciones tiene un coste aproximado de 35.000£ cada una. A pesar de ser una sala pequeña dispone de un equipamiento técnico y de iluminación del más alto nivel.

La sala Lyttelton dispone de 890 butacas. Puede acoger hasta tres escenografías diferentes al mismo momento, con lo cual durante la semana puede presentar hasta tres obras simultáneamente.

La sala más grande es la Olivier cuyo nombre es un homenaje al gran actor inglés y fundador del Teatro Nacional en el año 1962. Consta de 1.150 butacas y tiene una altura del peine de 33 metros. Además dispone de una plataforma giratoria en el escenario.

Una de las características de todos los espacios escénicos es la aplicación de las nuevas tecnologías a los mismos, con lo cual el manejo de las escenografías y telas colgadas se hace de forma informatizada. La plantilla del teatro es de 700 trabajadores acogiendo toda variedad de oficios para la realización de las producciones.

En 2007 el National Theatre realizó 19 nuevas producciones con un coste aproximado por producción de 85.000£ + 1.000 horas de trabajo del personal del teatro. En total, las 24 producciones que estuvieron en cartel en los tres teatros realizaron 1.074 representaciones.



Los dos teatros más grandes permanecen abiertos las 52 semanas del año, y el público que acude a las representaciones son 750.000 personas, con una ocupación media de las salas de entre el 85% y 90%.

Habitualmente las producciones se realizan en el mismo edificio del teatro para lo cual dispone de dos salas grandes de ensayos y dos de pequeñas. Actualmente estas salas resultan insuficientes pues en algunas épocas del año se ensayan hasta seis obras a la vez. Dispone también de dos estudios de grabación y uno de sonorización, talleres de escenografía, vestuario, etc. Tiene cuatro plantas de camerinos que pueden albergar hasta 150 actores.

La estructura legal del National Theatre es de company limited by guarantee y registered charity lo que le garantiza independencia en el funcionamiento y sobre todo, a la hora de programar los diferentes espectáculos, evita cualquier tipo de injerencia política. La sociedad está dirigida por un Consejo de Administración o Board formado por 14 miembros (políticos, periodistas, empresarios, etc.), los cuales eligen al director y al equipo ejecutivo. Una vez elegidos los altos cargos son estos los que nombran al resto de directores y responsables de las diferentes áreas.

El teatro se financia de la siguiente manera:

Financiación del The National Theatre

Taquilla	14.817.000	32%
Operaciones comerciales (librería, bar, etc)	8.210.000	18%
Financiación privada (donaciones, patrocinio y fundaciones)	5.050.000	11%
Subvenciones (ACE)	18.029.000	39%
TOTAL	46.106.000	100%

Ingresos 2007 en libras esterlinas

Por lo que se puede ver en la tabla, la principal fuente de ingresos es la que genera directamente el teatro en concepto de taquilla y otras operaciones comerciales que constituye el 50% de sus ingresos. Las operaciones comerciales incluyen bar y restaurantes, librería, venta de programas, parking y alquiler de vestuario. Estas son gestionadas por la compañía subsidiaria "Royal National Theatre Enterprises Limited", la cual aporta todos sus beneficios a la sociedad del teatro.



Una de las principales preocupaciones del actual director artístico es el desarrollo de nuevas dramaturgias contemporáneas, para lo cual dispone de un Taller y un Estudio de Dramaturgia

Por volumen de ingresos le siguen las subvenciones públicas, las cuales constituyen el 39% de los ingresos totales. Mayoritariamente las subvenciones provienen del Arts Council England.

Un puesto importante, aunque a distancia de los demás, lo constituyen las aportaciones de fondos privados. Estos representan un 11% de los ingresos y provienen de donaciones individuales y de empresas, patrocinio y fundaciones.

Una de las principales preocupaciones del actual director artístico es el desarrollo de las nuevas dramaturgias contemporáneas, para lo cual dispone de un Taller y un Estudio de Dramaturgia, al que se le concede una importancia extraordinaria. En la visita que los socios de la Red realizaron al teatro, a una pregunta hecha a su director Nicholas Hytner sobre qué esperaba del futuro, contestó: "el futuro pasa por que la nueva generación de escritores tengan la lucidez para crear textos modernos". No debemos olvidar que Londres es la ciudad más cosmopolita del mundo, donde se hablan más de 300 lenguas diferentes. En referencia a este hecho y ampliando su respuesta sobre el futuro del teatro, Nicholas Hytner añadió: "habrá que pensar en adaptar toda esta riqueza cultural al mundo del teatro".

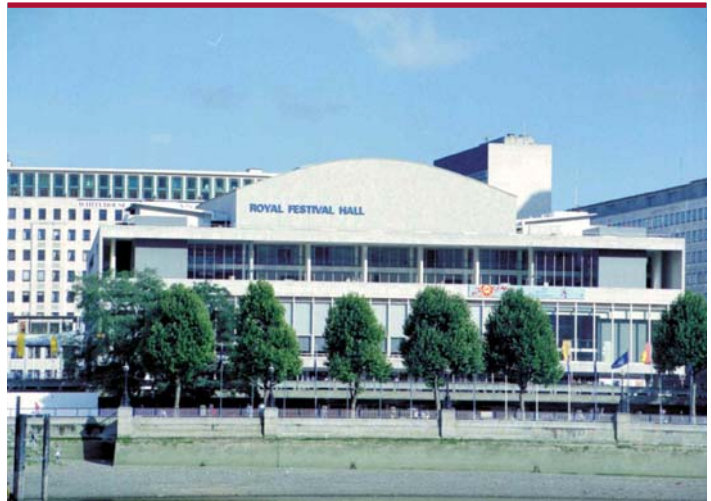
El teatro no posee compañía propia pues consideran que es tal la variedad de lenguajes y estilos, que una compañía estable no sería capaz de realizarlos. Habitualmente realizan gira por el país e internacionales de unas tres producciones al año.

La gran preocupación del teatro no son los diferentes públicos sino el público en general, al cual acceden de múltiples maneras. En su estrategia de marketing cabe destacar, como denominador común a todos los teatros, el uso del e-mail, ya que disponen de miles de direcciones y lo consideran como una de las mejores formas de comunicarse con el público.

Su estrategia de llegar al público cuenta también con un extenso programa educativo tanto para profesores, alumnos de secundaria y primaria y para jóvenes que quieren iniciarse y desarrollar sus habilidades como dramaturgos. También otorgan una especial atención a las programaciones en el exterior de las salas de teatro y al festival de teatro de calle que tiene lugar en verano a las orillas del Támesis.

6 Southbank Centre

El Southbank Centre es uno de los grandes complejos culturales y artísticos de Londres y, por añadidura, del mundo (www.southbank-centre.co.uk). Está situado en la margen sur (south bank) del río Támesis junto al National Theatre y otros equipamientos y monumentos de centralidad en la ciudad de Londres. Fue construido en el año 1951 como parte del festival de Gran Bretaña y financiado y posteriormente gestionado por la ciudad de Londres. Años más tarde pasó a ser gestionado por el Arts Council y en abril de 1988 se convirtió en una organización artística independiente sin ánimo de lucro (charity registered y company limited by guarantee).



El Southbank Centre está compuesto por una serie de edificios dedicados a determinados usos artísticos y una gran zona común de 21 acres (85.000 m²) de espacio público. Todo ello bajo la lógica de un proyecto artístico común.

Los edificios y equipamientos que forman parte de Southbank Centre son el Royal Festival Hall (recientemente abierto después de dos años de reformas), el Queen Elizabeth Hall el cual contiene la Purcell Room y The Hayward.

Su actividad de programación artística abarca un amplio espectro de disciplinas artísticas: música clásica y world music, rock y pop, jazz, danza y performance, literatura y eventos literarios, y artes visuales. El 37% de la programación es producción propia y sus actividades, gratuitas y de pago, acogen a un público muy diverso, joven y multicultural que llega a los tres millones de personas anuales.

Acoge una serie de grupos residentes y artistas en residencia, los cuales utilizan el South Bank Centre como espacio de presentación al público y base administrativa a perpetuidad (grupos residentes) o como espacio temporal de desarrollo de su carrera profesional (artistas en residencia). Así, son residentes las orquestas: London Philharmonic Orchestra, Philharmonia Orchestra, London Sinfonietta y Orchestra of the Age of Enlightenment. Entre los quince artistas y grupos en residencia encontramos al coreógrafo español Rafael Bonachela.

El Royal Festival Hall es el mayor espacio del complejo. En sus instalaciones se encuentra el auditorio de música principal con capacidad de 2.780 butacas. En su enorme foyer, hall y terrazas se realizan continuamente actuaciones gratuitas, talleres, proyectos educativos y exposiciones. Además dispone de bares y tiendas que aseguran el tránsito de personas durante todo el día. En el Royal Festival Hall tienen lugar 120 conciertos al año entre sus orquestas residentes y orquestas y grupos invitados.

El Queen Elizabeth Hall es la segunda sala del South Bank Centre. Con 900 butacas está adaptada a conciertos más íntimos y actuaciones de danza. En el mismo edificio se encuentra la Purcell Room, una sala de 365 butacas adaptada para música de cámara, recitales poéticos, espectáculos de pequeño formato y solos de música.

El tercer edificio del South Bank Centre es The Hayward, una de las principales galerías de arte especializada en exposiciones de arte contemporáneo.

EL Southbank Centre se financia del siguiente modo ⁸:

Financiación del Southbank Centre	AÑO 2005		AÑO 2005	
Taquilla	4.037.000	15,4%	7.577.000	24,1%
Operaciones comerciales (librería, bar, etc.) y cuotas de socios	2.898.000	11,1%	4.365.000	13,9%
Financiación privada (donaciones, patrocinio y fundaciones)	1.053.000	4%	1.996.000	6,3%
Subvenciones (ACE)	18.119.000	69,1%	17.410.000	55,4%
Intereses	116.0000	4%	111.0000	3%
TOTAL	26.223.000	100%	31.459.000	100%

Cifras en libras esterlinas. No incluyen las inversiones en rehabilitación de los espacios

Durante la visita de los socios de la Red al Southbank Centre se tuvo la oportunidad de oír las explicaciones y conversar con la directora artística Jude Kelly, la directora de danza y performance Julia Carruters, el director de música Marshall Marcus y con el coreógrafo en residencia Rafael Bonachela.

La visión artística de Jude Kelly recoge los orígenes del centro. Jude Kelly hace suyo el discurso fundacional del Centro el cual perseguía "la creación de un paisaje para la imaginación donde muchas formas artísticas, ideas y gente prosperen y donde el placer, la ingenuidad, la inventiva, la excelencia artística y la expresividad puedan tener un hogar natural y amplio". Por esta razón, su objetivo principal es conseguir la comunicación entre el artista y el público como vía para la cohesión social. De esta manera una de sus principales preocupaciones es dar vida a las 21 acres de espacio público que dispone el centro y sacar la programación de las salas.

Le interesa la experimentación artística y hacerla accesible a la mayoría de los ciudadanos. En este sentido, los espectáculos de pago presentan los precios más bajos de entre los equipamientos de su nivel en Londres y se combinan con una programación paralela de espectáculos gratuitos.

(8): El presupuesto de 2006 no es del todo representativo al estar cerrado por reformas el Royal Festival Hall, por esta razón incluimos también el presupuesto del año 2005 mucho más real

Como centro multidisciplinar que es, propone romper la frontera entre los géneros y provocar la contaminación entre los artistas en residencia. Así estimula los trabajos de colaboración entre residentes de distintas disciplinas y orígenes culturales. Además, también está empeñada en romper los límites tradicionales entre la música clásica, contemporánea, popular y moderna.

Respecto a la política de danza y performance, Julia Carruters hace hincapié en su programa de residencias artísticas como un modelo de gran éxito en Europa. Ayudan a sus artistas a construirse un público popular, gestionar con eficiencia la compañía y desarrollar estrategias de captación de fondos. Además les facilitan el acceso a las redes de promotores y programadores internacionales de primer nivel.

Rafael Bonachela es uno de los coreógrafos en residencia en el South Bank Centre. Nacido en Barcelona, se instaló en Londres hace 18 años en busca de oportunidades para desarrollar su danza. La encontró en una de las principales compañías de danza inglesas, la Rambert Dance Company. Su trabajo es muy variado y une la práctica de la danza contemporánea con estilos más populares. Aprovechando esta vertiente popular ha trabajado en coreografías para clips musicales y en la coreografía de conciertos para la MTV y Kilie Minogui, entre otros. Ahora ha formado su propia compañía con la que recibe subvenciones del Arts Council England y de fundaciones privadas, además de todo el apoyo que obtiene al estar en residencia en el South Bank Centre.

El South Bank Centre dispone también de un extenso programa de educación y aprendizaje. En los proyectos educativos les guía la idea de provocar la participación de las diferentes comunidades culturales de Londres. En el último año han comenzado un período de ampliación y extensión de su trabajo educativo. La nueva etapa se rige por los principios de participación, exploración creativa e interpretación, los cuales pretenden se encuentren presentes en cada aspecto de las actividades del South Bank Centre.

7 The Royal Court Theatre

El Royal Court Theatre (www.royalcourttheatre.com) es historia viva del teatro de texto británico e internacional y aún ahora sigue siendo el principal impulsor del desarrollo de las dramaturgias contemporáneas. El teatro ha estado dedicado, desde su creación a finales del siglo XIX, al desarrollo internacional de nuevos autores y nuevos textos.

La historia contemporánea del Royal Court se inicia en 1956 de la mano de George Devine. En estos momentos se define como un teatro subvencionado para la producción de obras de teatro de autores británicos e internacionales y la reinterpretación de textos clásicos. La idea de Devine era crear el teatro de los autores, trabajando para encontrar los nuevos autores y producir obras contemporáneas comprometidas con el entorno social, lo que a menudo le acarrió problemas con la censura de la época. Su producción en 1956 de la obra de John Osborne, "Mirando atrás con ira", fue vista posteriormente como el inicio del teatro moderno británico.

Además de Osborne, estrenaron en el Royal Court los nombres claves del teatro británico y de una generación de dramaturgos conocida como los "jóvenes airados". Entre ellos figuraban Arnold Wesker, John Arden, Christopher Hampton, Athol Fugard y Edward Bond. En el ámbito internacional estrenaron las obras de Bertolt Brecht, Eugene Ionesco, Samuel Beckett, Jean-Paul Sartre y Marguerite Duras. Aunque el Royal Court está relacionado íntimamente con el teatro de texto, en aquella época también se estrenó la obra de culto del musical de vanguardia británico *The Rocky Horror Show*.

Fue en estos años en que se abrió una pequeña sala, en su época de 60 butacas, en donde se experimentó hasta la saciedad con las nuevas maneras de entender la creación dramática.

A comienzos de los años 90 el teatro se encontraba en un estado lamentable de conservación y fue amenazado de cierre por ruina en 1995. En este momento, con una ayuda de 16,2M£ de la Lotería Nacional y del Arts Council England se iniciaron las tareas de restauración. Excepto la fachada y la sala pequeña, el resto fue completamente reconstruido. El teatro reabrió sus puertas en 2000 con la sala principal, rebautizada como Jerwood Theatre Downstairs, de 380 butacas, y el pequeño teatro estudio con 85 butacas, rebautizado como Jerwood Theatre Upstairs.



Actualmente el director artístico Dominic Cooke y su equipo de trabajo continúan en la misma línea de apoyo a los nuevos autores y las dramaturgias contemporáneas a través de las producciones propias, el programa de jóvenes autores y los proyectos internacionales.

En el último año el Royal Court realizó 17 nuevas producciones. Asimismo invitó 4 compañías externas a realizar sus presentaciones en el teatro. De las producciones propias se realizaron 948 representaciones. De estas, 486 fueron realizadas en los dos teatros del Royal Court en Londres. El total de las representaciones fueron vistas por una audiencia de 251.213 personas.

El teatro se financia de la siguiente manera:

Financiación del Royal Court Theatre	
Taquilla, giras y educación	1.189.044
Operaciones comerciales (librería, bar, alquileres, sponsors, etc.)	904.234
Subvenciones y donaciones	3.433.938
Otros (intereses)	22.189
TOTAL	5.549.405

Ingresos 2007 en libras esterlinas

El programa para jóvenes autores (*The Royal Court Young Writers Programme*) es el más importante proyecto educativo del Royal Court, el cual durante sus 30 años de existencia ha permitido a jóvenes de entre 13 y 25 años vivir su experiencia en el desarrollo de piezas de teatro contemporáneo. Esto lo hace a partir de cursos de dramaturgia en el propio teatro y, también, en escuelas, centros juveniles, centros de trabajo, centros de refugiados, prisiones, etc. Además, el programa realiza anualmente un festival competitivo para las obras de jóvenes autores (*The Young Writers Festival*).

El programa para jóvenes autores está empeñado actualmente en abrir el teatro al mayor abanico de nuevas voces y de nuevas culturas. En este sentido, aparte de los cursos generales de dramaturgia, llevan a cabo otros de específicos para llegar a sectores sociales habitualmente discriminados. Así, su curso titulado "Unheard Voices" (voces no atendidas) se dirige especialmente a la comunidad musulmana de entre 16 y 25 años del Reino Unido. Su objetivo es descubrir nuevas voces en este grupo cultural. Por otra parte, el programa "Critical Mass" se dirige especialmente a escritores negros y otras minorías étnicas del Reino Unido mayores de 18 años.

En su idea de atender al mayor número de voces, los proyectos internacionales son una parte muy relevante de las actividades del teatro. La directora asociada y responsable del área internacional Elyse Dogson es contundente al defender esta área de actuación del Royal Court como continuación de la visión de Georges Devine cuando ya en 1956 soñaba con un "verdadero teatro internacional".

Ya en 1993 el British Council comenzó a otorgar fondos para el programa de Residencias internacionales del teatro. Como resultado de este proceso, actualmente se ha llegado a un diálogo creativo entre dramaturgos y otros profesionales que buscan la innovación del teatro en países como Brasil, Cuba, Francia, Alemania, India, México, Nigeria, Palestina, Rumanía, Rusia, Siria, Uganda y España. La mayoría de proyectos con estos países están apoyados económicamente por el British Council y por la Genesis Foundation.

El marco internacional de actuación del teatro tiene cinco componentes:

- ▶ Residencias internacionales. Un intensivo programa anual de cuatro semanas de duración para dramaturgos y directores emergentes de todas las partes del mundo
- ▶ Obras internacionales (international playwrights). Un mini festival de obras internacionales producidas por el teatro y traducidas especialmente para la ocasión, juntamente con lecturas de textos y otros eventos
- ▶ Programa de intercambio internacional (international Exchange programme). El cual se orienta a las nuevas obras y autores de países específicos. En este ámbito, la colaboración con España ha sido continua y prioritaria desde 1993. En 2007 el Royal Court celebró extensivamente los 10 años de colaboración con España
- ▶ Desarrollo internacional de obras (international play development). Programa realizado en los países para desarrollar la cultura de la nueva escritura dramática
- ▶ Producciones / coproducciones internacionales. Cada año producen una obra de un nuevo texto surgido de uno de los proyectos internacionales

8 Sadler's Well

El Sadler's Well (www.sadlerswells.com) es uno de los teatros más antiguos de Londres, sobradamente conocido en toda Inglaterra por ser durante la primera mitad del siglo XX un exitoso teatro de producción de ópera y ballet. En él nació la English National Opera actualmente ubicada en el teatro Coliseum.

En Octubre de 1998 se abrió una nueva etapa en Sadler's Well al inaugurarse un teatro completamente renovado (a partir de la financiación de la Lotería Nacional) y tomar posesión el actual director Alistair Spalding. Éste introdujo una orientación artística exclusivamente dedicada a la danza. Además Sadler's Well es un buen ejemplo de convivencia de una programación artística de la más alta calidad con una política de marketing y captación de público agresiva, la cual es necesaria para mantener un presupuesto de operación abultado en donde las subvenciones públicas representan un escaso 11% del total.



Además de la programación de compañías externas tienen también seis compañías y coreógrafos asociados con los que trabajan en coproducción y les ofrece las facilidades del teatro para la creación y administración

Sadler's Well invita espectáculos de danza y coreógrafos nacionales e internacionales a presentar sus trabajos en representaciones de martes a sábado, aunque a veces se llegan a representar dos espectáculos distintos en la misma semana o, contrariamente, en temporadas más largas, hasta llegar a las ocho o diez semanas de los espectáculos de Navidad (muy habitual en los espacios de la ciudad).

Además de la programación de compañías externas tienen también seis compañías y coreógrafos asociados con los que trabajan en coproducción y les ofrece las facilidades del teatro para la creación y administración de la compañía. El acuerdo con las compañías asociadas se basa en el compromiso de que todos sus espectáculos sean estrenados en el Sadler's Well y hagan allí temporada, aunque luego puedan girar por todo el mundo. Son artistas asociados a Sadler's Well nombres de gran prestigio en la danza actual como Akram Khan, Silvie Guillem o Matthew Bourne.

Sadler's Well cuenta con dos espacios teatrales en el edificio histórico del barrio de Islington, Sadler's Well Theatre y Lilian Baylis Theatre y un tercero, Peacock Theatre, en pleno West End. La política de la dirección artística distribuye la programación entre los diferentes espacios de manera que en el Peacock se ofrece espectáculos populares muy cercanos a la programación comercial, como por ejemplo el tango, street-dance o ballet. En el Sadler's Well se programan los grandes nombres de la danza contemporánea y el ballet moderno internacional y en el Lilian Baylis se ofrece una programa-

ción intimista y de riesgo. Así el Peacock está considerado como una fuente de ingresos con que sostener las operaciones de alto contenido artístico de los espacios de Islington.

El Sadler's Well es un gran espacio de 1.568 butacas situadas en tres pisos y un espacio escénico de 15 X 15 m. Una de las características que dignifican la sala es su 100% de visibilidad desde cada uno de sus asientos. El problema de espacio, tan común en la mayoría de salas, se suple con un completo equipamiento técnico que permite tener todas sus varas electrificadas y manipuladas a través de ordenador, consiguiendo una mayor rapidez a la hora de trabajar y siendo un espacio pionero, a nivel mundial, en este sistema de equipamiento. El Lilian Baylis Theatre es un pequeño teatro con capacidad para 180 personas y un espacio escénico de 15 X 8 m. Este espacio se utiliza también para ensayos de las compañías asociadas. También dispone en el edificio principal de dos salas pequeñas de ensayo y una tercera con un escenario de idénticas medidas que el escenario de la sala principal.

El Peacock Theatre, situado en el West End, es propiedad de la London School of Economics y lo cede al Sadler's Well en régimen de alquiler. Dispone de 1.000 asientos y un espacio escénico de 13 X 9 m.

Respecto la financiación, hay que señalar que la aportación del 11% de subvenciones al presupuesto general hace necesario completar el resto con aportaciones privadas, operaciones comerciales y venta de entradas. Este modelo de financiación les lleva a que sea totalmente imprescindible contar con un departamento de marketing muy desarrollado, llegando a rozar en importancia al de dirección.

Con ocasión de la visita realizada por los socios de la Red a Sadler's Well, su director artístico y ejecutivo Alistair Spalding señala "a la hora de trabajar en nuestras producciones, en nuestra programación tratamos de tener muy en cuenta el diálogo, la relación entre todo el equipo de trabajo, el saber lo que queremos hacer artísticamente, de preguntarnos qué es lo que quiere ver la gente que viene a nuestro espacio y el tiempo que debe de durar. Todo ello, lo realizamos en colaboración con el departamento de marketing, por lo que no podemos trabajar ajenos al público, nos interesa mucho..... El número de funciones, el diseño de programa, la cartelería, los horarios, la época del año en que se realiza la producción, etc., pueden ser decisivos para el éxito o el fracaso. Es importante que los artistas lo sepan. En Londres la oferta cultural es enorme por ello, se necesita un marketing excelente y que las compañías que lleguen aquí se mentalicen de la situación que van a vivir. Se necesita comunicar de una manera única, seria y contundente".

En este sentido, el director de Marketing Kingsley Jayasekera, comenta que "la comunicación entre su equipo y el de dirección es constante, sin ello sería imposible trabajar para desarrollar un plan de comunicación con una información muy elaborada y estudiada que les permita llegar de un modo claro y contundente al ciudadano".

El departamento de marketing realiza una segmentación del mercado, perfectamente estudiada y muy sofisticada. Esto les permite aumentar el número de espectadores ya que el mundo de la danza cuentan con disciplinas tan diversas como son: el tango, el hip-hop, la salsa, el ballet, los lenguajes contemporáneos, etc. los cuales atraen a audiencias diferentes.

Una línea de trabajo muy importante y que tienen muy desarrollada, es el de la comunicación a través de Internet. La venta de entradas por Internet llega a suponer un 65% del total vendido. La página Web es su referente máximo. Esta cuenta con una información muy concentrada, con un amplia selección

de fotos y vídeos on-line de los espectáculos y actividades que se realizan. Debido a que la permanencia de espectáculos en cartelera es muy corta, se necesita una rápida y fuerte difusión de la noticia.

Como arma de difusión se utiliza el sistema de envío de e-mail de un modo continuo y sistemático, llegando incluso a provocar la participación del receptor a través de premios (reenviando la información que llega se pasa a participar en un concurso de viajes, etc.), todo ello disponiendo de un sistema informático que permite un control total por parte del departamento de marketing.

Se aplican descuentos en la compra de entradas en función del número que se adquieran. Participan en canales de televisión y You Tube, para la difusión y venta de entradas. Así, sofisticados sistemas de venta conviven con el tradicional sistema de taquilla, creando así un modelo de gran éxito que conlleva una asistencia de público muy alta.

En lo que a tipo de público respecta, el Sadler's Well cuenta con una audiencia muy variada. Ésta depende del tipo de espectáculo que se represente y su media de edad oscila, principalmente, entre los cuarenta y los cuarenta y cinco años.

9 Roundhouse

Instalado en un antiguo taller de ferrocarriles del barrio de Camden, Roundhouse (www.roundhouse.org.uk) es un espacio multiusos para la programación de conciertos musicales y espectáculos teatrales de gran formato de circo, danza y teatro físico. En los subterráneos, en lo que eran las antiguas galerías de los talleres, se encuentran los espacios del innovador proyecto educativo "Roundhouse Studios".

Los inicios de Roundhouse se remontan a los años 60. En esta época fue utilizado por un grupo de intelectuales que trataba de acercar las artes a las clases más deprimidas de Londres. En aquella época Roundhouse fue el espacio de conciertos y actuación de la vanguardia artística del momento liderados por el dramaturgo Arnold Wesker. Aunque no lograron la suficiente financiación por parte del gobierno, se convirtieron en un espacio de programación legendario en donde realizaron conciertos artistas de la talla de Jimy Hendrix y Pink Floyd, y formaciones teatrales en aquellos momentos emergentes como Peter Brook o Living Theatre. Durante los años 70 y 80 el espacio continuó con una programación teatral, pero cayó en desuso y se acaba convirtiendo en sede de fiestas (raves) clandestinas muy de moda entre la juventud londinense. Incluso los bajos se utilizaron como puestos del Camden Market.

En el año 96 un millonario de la industria del juguete llamado Norman Torquil, convencido de que su generación había fallado a los jóvenes, se embarcó en el proyecto de rehabilitar el edificio y crear en él, aparte de un espacio de actuaciones, un centro donde los jóvenes más desprotegidos puedan encontrar salida a su situación precaria mediante las artes. En el proyecto de restauración (se trata de un edificio protegido construido a mediados del siglo XIX) se añadió un módulo contiguo que dio al conjunto una mezcla arquitectónica realmente interesante. La restauración costó 29.7M£ y fue abierto nuevamente en junio de 2006.

En el año 96 un millonario de la industria del juguete llamado Norman Torquil, convencido de que su generación había fallado a los jóvenes, se embarcó en el proyecto de rehabilitar el edificio y crear en él, aparte de un espacio de actuaciones, un centro donde los jóvenes más desprotegidos puedan encontrar salida a su situación precaria mediante las artes. En el proyecto de restauración (se trata de un edificio protegido construido a mediados del siglo XIX) se añadió un módulo contiguo que dio al conjunto una mezcla arquitectónica realmente interesante. La restauración costó 29.7M£ y fue abierto nuevamente en junio de 2006.

El edificio principal alberga un gran espacio diáfano circular para la programación de conciertos de música moderna, desde Pretenders a Ojos de Brujo, y espectáculos teatrales y circenses como De La Guarda o Stomp. En el formato concierto el espacio puede tener un aforo de 3.000 personas y en cuanto al formato teatral existe la posibilidad de diferentes configuraciones que van de 1.200 a 1.800 espectadores. Durante el primer año han asistido a las diferentes actuaciones alrededor de 200.000 personas. En el edificio anexo se situan oficinas, bares, terraza y restaurante. En los bajos se encuentra el proyecto artístico-educativo Roundhouse Studios.



El principal interés de Roundhouse Studios es trabajar con jóvenes sin capacidad para costearse los estudios y jóvenes en situación de riesgo de exclusión social, para estimularles su faceta creativa y facilitarles el acceso al mercado laboral

"El país necesita mentes creativas, los títulos no son tan necesarios" estas palabras de Elizabeth Lynch, directora de proyectos educativos definen la filosofía de Roundhouse Studios donde jóvenes entre 13 y 25 años (sin ningún tipo de requisito) pueden formarse en actividades relacionadas con el mundo de la música, las artes escénicas, el cine, la radio, la televisión y los nuevos media.

El principal interés de Roundhouse Studios es trabajar con jóvenes sin capacidad para costearse los estudios y jóvenes en situación de riesgo de exclusión social, para estimularles su faceta creativa y facilitarles el acceso al mercado laboral. A los estudios acuden los jóvenes que tienen un interés profesional específico y otros que simplemente quieren ocupar su tiempo libre ya que no existen limitaciones a la hora de seleccionar a los participantes de los talleres. Sin embargo existe un equipo de intervención comunitaria que trabaja en escuelas y barrios tratando de acercar los Studios a todos aquellos que desconozcan su existencia o simplemente consideren que no es un lugar para ellos.



Las posibilidades de Roundhouse Studios lo da la lista de espacios disponibles:

- 2 laboratorios de medios destinados a la producción musical, video edición, Photoshop, animación por ordenador, edición de cine, etc.
- 5 salas de ensayos para grupos musicales. Como dato curioso uno de los locales está dedicado a uno de los componentes del mítico grupo The Clash cuya esposa esponsoriza
- 5 salas pequeñas para artistas individuales (disc jockeys)
- 1 estudio para músicos e ingenieros de sonido y que se utiliza tanto como para grabación musical como para estudio de sonido de cine y teatro. Este espacio está patrocinado por EMI
- 7 salas de creación musical para artistas individuales en los que los solistas y sus tutores trabajan muy directamente. Estos espacios están financiados por Red Bull Music Academy que además favorece el intercambio entre jóvenes emergentes y artistas consolidados en sus prestigiosos festivales.
- 1 emisora de radio (Roundhouse radio) para la práctica de entrevistas y programas. La radio emite habitualmente en Internet
- 1 sala de producción en proceso
- 1 sala de exhibición de cine que también se utiliza como estudio de doblaje.
- 1 sala de mezcla de imágenes
- 1 estudio de TV
- 1 espacio multiusos donde se imparten talleres de música, teatro, danza e incluso se utiliza como sala de reuniones
- 1 sala de exhibición con capacidad para 180 sillas o 200 espectadores de pie, donde se programan conciertos, teatro, danza, recitales de poesía, pases de moda, etc.
- 1 sala de información y consejos, en donde los profesionales aconsejan a los alumnos sobre posibles carreras, becas, asuntos legales, etc.

En estos espacios se imparten talleres de teatro, danza, voz, música, animación, moda, poesía y dj.

Una faceta fundamental de los Studios es la conexión directa con el espacio principal de exhibición en la planta superior. De esta manera, los alumnos entran en relación con los artistas y grupos profesionales que actúan en la sala y realizan actividades conjuntas. Por un lado los artistas visitantes dan clases magistrales, talleres o sesiones de consejos prácticos para los alumnos. Por otro, los alumnos realizan entrevistas de radio, reportajes de vídeo, observan los procesos de montaje, etc. Esta interacción se encuentra en el corazón mismo del proyecto.



Otro aspecto que cuidan especialmente los organizadores es que los alumnos puedan mostrar sus trabajos. En este sentido Roundhouse Studios estimula el uso de plataformas de difusión como páginas web, You Tube, My Space, la emisora de radio, la sala de exhibición y el hall del espacio principal. Con tan sólo un año de existencia, unos 10.000 estudiantes han pasado por sus locales. Este éxito no es gratuito, para obtener estos resultados ha sido necesaria una fuerte campaña informativa contando con la colaboración de las organizaciones juveniles (búsqueda de aliados).

La plantilla de trabajadores está formada por artistas y técnicos con experiencia en el campo juvenil. En total hay en plantilla 17 empleados fijos y 60 artistas contratados para programas específicos.

El presupuesto global de Roundhouse es de unos 5M£ de los cuales, 2M£ corresponden al presupuesto de los Studios. El espacio está financiado por Arts Council (subvención a proyectos de exhibición), el Estado (subvenciones limitadas), recaudación de taquilla, lotería nacional, concesiones de bares y restaurante, alquileres de la sala a promotores musicales, productores teatrales y organizadores de eventos privados. Cabe destacar las donaciones tanto de empresas como de personas privadas.

10 Theatre Royal Stratford East

El Theatre Royal Stratford East (www.stratford-east.com) (TRSE) está situado en el barrio de Stratford East, en el East End (el extremo este) de Londres. Este barrio está considerado como uno de los más pobres de Londres y el undécimo más pobre del Reino Unido. Ha vivido sucesivas oleadas migratorias que han cambiado continuamente el perfil demográfico de sus habitantes. Actualmente, en este barrio se mezclan distintas etnias conformando una comunidad donde se hablan entre 150 y 160 lenguas distintas, donde viven estudiantes de diferentes nacionalidades (los alquileres son más baratos que en otras zonas), población obrera con no bajo nivel cultural y población afro caribeña y asiática. En este momento el barrio está metido de lleno en un intenso proyecto de regeneración urbanística ya que los Juegos Olímpicos de Londres de 2012 van a celebrarse en las inmediaciones.



El TRSE produce al menos ocho espectáculos nuevos al año bajo unas premisas básicas de trabajo: la excelencia artística en las nuevas obras; la asunción de riesgos y los jóvenes y comunidades como centro de su trabajo

Aunque construido en 1884, TRSE definió su línea de trabajo cuando la compañía Theatre Workshop, con su directora Joan Littlewood al frente, se hizo cargo de su gestión en 1953. Su política artística estaba inspirada por el principio *People's Theatre* (el teatro para la gente) con la que han seguido hasta la actualidad. El actual director artístico Kerry Michel y todo su joven equipo han continuado con la tarea de servir a la comunidad y poner en escena las aspiraciones, preocupaciones y problemas de sus gentes.

TRSE produce al menos ocho espectáculos nuevos al año bajo unas premisas básicas de trabajo: la excelencia artística en las nuevas obras; la asunción de riesgos y los jóvenes y comunidades como centro de su trabajo. Según afirma Kerry Michel durante la visita de los miembros de la Red, "desarrollamos nuevos trabajos que expresan las nuevas voces de nuestra comunidad y los presentamos a nuevos públicos, lo que nos permite mantener el teatro más vivo de Londres". Para el futuro su trabajo se orienta a gestionar el legado que los juegos olímpicos dejan en la zona y, su segundo campo de actuación, será la politización de los jóvenes, en el sentido de cooperar para que los jóvenes encuentren su voz, que tengan una opinión (lucha contra la indiferencia) acerca de cuál es su pasión y el centro de sus intereses. Como resultado de su política artística y de acercamiento a las comunidades, por el teatro pasaron el año pasado 140.000 personas consiguiendo una ocupación media del 77%.

Con una facturación de 2,6 M£ al año, el Arts Council les concede subvenciones por valor de 1,1M£ y el resto del dinero que necesitan para su proyecto lo consiguen de patrocinios privados y otros medios. En el teatro trabajan actualmente 34 personas en el equipo.

Aunque las instalaciones del teatro han estado rehabilitadas y modernizadas, la sala principal mantiene el diseño original de teatro bombonera del siglo XIX con 465 butacas.

Barry Burke, Director de Marketing, explica durante la visita al teatro, cuáles son sus políticas de precios y sus canales de difusión. Los datos a tener en cuenta para su trabajo es la demografía, con una población con pocos recursos económicos y muy transeúnte, por lo cual muy dinámica, en constante movimiento, ya sea porque terminan sus estudios y se van o porque prosperan y se mudan de barrio. Por estas razones, el Stratford East tiene una política de descuentos muy amplia a jóvenes y mayores de 65 años, sin restricciones de número de localidades con descuento ni de espectáculos a los que se pueda acceder.



Se realiza material publicitario, visual y literario el más apropiado para cada espectáculo. Se imprimen 60.000 folletos que se distribuyen por mercados, en la calle y otros teatros cercanos. Cuentan con una base de datos de 7.500 e-mails y se realizan mailings postales a 22.000 personas. En alguna ocasión realizan anuncios en radio pero muy dirigidos a una etnia en particular. También insertan anuncios en prensa especializada dirigida a distintas comunidades y etnias del barrio.

Están en continua comunicación con las asociaciones y los colegios del barrio. Con éstos se pactan precios especiales así como con grupos comunitarios y voluntarios.

Barry Burke comenta que el público, en sí mismo, es un elemento muy importante del marketing. Tienen constancia por sus estudios de público que realizan en taquilla que el boca a boca es la principal fuente de información de los asistentes.

La venta por internet es un 15% del total de las entradas, mucho más baja que en otros teatros de Londres. Tienen su propio sistema de venta el cual no permite elegir la butaca.

La directora de Youth Arts and Education (arte para la juventud y educación) Jan Sharkey - Dodds comenta que coherentes con su filosofía de trabajo, el programa de educación es de vital importancia. Trabajan con jóvenes de una franja de edad entre 14 y 22 años, para conseguir los siguientes objetivos:

- Desarrollo de jóvenes artistas
- Involucrar a la población local (bajo la premisa de que el teatro tiene el poder de cambiar la vida a las personas)
- Desarrollo de nuevos públicos (el teatro necesita nutrirse de público)
- Programa de jóvenes voluntarios (ellos ayudan a gestionar el teatro)

Uno de sus principales proyectos educativos se llama "Escucha mi Voz", el cuál utiliza el teatro para conseguir buenas relaciones entre las distintas etnias de la comunidad y crear puentes entre las comunidades y el teatro. En Stratford East casi todos los niños hablan tres lenguas lo cual supone un desafío a la hora de trabajar con ellos en teatro. Así mismo, también supone un desafío las situaciones de ataques racistas que se pueden dar en este barrio que es receptor constante de emigrantes.

El trabajo con los jóvenes en "Escucha mi Voz" se ha ido desarrollado en varias etapas. Primero se les preguntó qué querían hacer. Ya en el segundo año habían escrito siete obras con sus ideas y sus preocupaciones. Lo que se pretende en una etapa posterior es formar a los jóvenes con suficiente formación teatral para que puedan independizarse de ellos y empezar a trabajar por su cuenta y, también, para que puedan encargarse de otro grupo de jóvenes que empiezan (peer education o educación de los pares). Es una forma de involucrarse con la comunidad y de que esta se involucre en el teatro.

Algunos de estos grupos de jóvenes con los que trabajan proceden de colegios con alto índice de fracaso escolar, grupos de refugiados, grupos de iglesias, delincuentes que derivan desde los servicios sociales, etc. Les da igual con quien trabajar con tal de que tengan un compromiso con sus valores.

Otra iniciativa particularmente interesante la llevan a cabo con la asociación "Refugees and The Arts Initiative" (refugiados y iniciativa artística). Este proyecto tiene por objetivo proporcionar un soporte profesional a artistas que por distintos motivos se encuentran refugiados en el Reino Unido y de esta manera puedan seguir con su trabajo artístico en las mejores condiciones posibles.

11 Battersea Arts Centre - BAC

EL BAC (www.bac.org.uk) es uno de los teatros que aun no estando situado en el centro de Londres, goza de gran prestigio por la calidad de su programación y la labor de apoyo a la joven creación y al contacto con las comunidades. Fue fundado ahora hace 25 años por Jude Kelly, actual directora artística del South Bank Centre.

Desde sus inicios, BAC se ha caracterizado por promover espectáculos teatrales innovadores con un marchamo inconfundible de calidad y, a la vez, accesibles para una mayoría de la población. Potencia las actividades escénicas que sorprenden y que cuenten con un sustrato de colaboración creativa entre los artistas, el personal del teatro y el público. Además potencia la educación y el crecimiento de artistas y público.

Según explica el director artístico David Jubb: "la misión de BAC es inventar el futuro del teatro", por esta razón ayudan a los nuevos artistas y los nuevos lenguajes en un contexto en que el papel del público es parte fundamental del proceso. Durante estos años de actividad, han logrado tejer una amplia red de graduados, artistas y creativos que, de una u otra manera, siguen colaborando con el BAC como directores artísticos o tutores de grupos nuevos y, de esta manera, generando un grado importante de complicidad y entusiasmo.

La política de BAC se sostiene al interpretar que estamos viviendo ante una ecología teatral cambiante, donde las fronteras entre las distintas disciplinas están borrándose apareciendo nuevos lenguajes y nuevas relaciones entre artistas y público.

La programación de BAC es muy amplia y se genera a partir de producciones propias, coproducciones y grupos invitados. En total, en el año 2007, se realizaron 550 actuaciones en las que participaron 60.000 personas de público. Cuentan con una estructura de personal de 35 personas y unos 200 voluntarios.



El BAC se caracteriza por promover espectáculos teatrales innovadores con un marchamo inconfundible de calidad y, a la vez, accesibles para una mayoría de la población

En 2007 su presupuesto aproximado de ingresos fue el siguiente:

Presupuesto del BAC

Taquillas	500.000
Operaciones comerciales (bar i catering)	100.000
Operaciones comerciales (alquileres de locales)	300.000
Subvenciones Arts Council	620.000
Subvención Wandsworth Council (municipio)	85.000
<hr/>	
TOTAL	1.605.000

En libras esterlinas

Uno de los objetivos principales de BAC es apoyar a los artistas y creadores con visión, estimulando y dando valor al experimento con las artes. Buscan generar sinergias entre el público, los artistas, los técnicos y los gestores. En este sentido, su actividad principal en este ámbito y que les ha llevado al reconocimiento en todo el Reino Unido es la llamada "Escalera del Desarrollo" para los artistas. Este es un método muy imaginativo de apoyo a la creación y producción de los nuevos talentos teatrales. Llevan realizándolo 10 años y, en la actualidad, es un sistema ampliamente imitado en muchos teatros del Reino Unido. La Escalera del Desarrollo es un proceso de creación y producción de nuevos trabajos artísticos que cuenta con las siguientes fases:

- ▶ 1. Scratch Nights (Noches que arrancan de cero). Estas consisten en la presentación verbal al público de una idea original del artista. Cinco o seis grupos por noche presentan durante 10 minutos sus proyectos y piden opinión al público. El debate posterior hará ver al artista la conveniencia de avanzar con la idea original, modificarla o desistir.
- ▶ 2. Aquéllos grupos que hayan superado esta primera noche, pueden ser elegidos por el BAC para presentar, durante 2 ó 3 noches, un proyecto de su espectáculo de unos 40 minutos. Esto se realiza en el contexto de uno de los festivales que BAC organiza. Aquí el público paga según su voluntad. De todos los que se presentan hay proyectos que se caen y no gustan, y otros que superan la prueba. En esta fase juega un rol especial los amigos de los artistas, contactos y gente adicta a estos grupos que constituye la audiencia principal. En esta fase es muy importante la cafetería, que es un espacio vital para la discusión del proyecto y crear adeptos del artista.
- ▶ 3. Si el proyecto sigue emocionando, el BAC le otorga una pequeña subvención para que concluya el trabajo y lo presente acabado en el marco de un festival. En esta fase de trabajo, se exhibe ante una audiencia más amplia y también se invita a la crítica y profesionales del sector (programadores) que puedan ayudar al desarrollo del trabajo y del artista. En esta fase el público ya paga el precio de su correspondiente entrada.
- ▶ 4. Una vez que el trabajo está concluido, el BAC colabora de cerca con los artistas para que puedan llevar el espectáculo fuera del teatro a conquistar audiencias nuevas y más amplias. En este sentido, el teatro colabora a posicionar al artista y a que consiga participar en festivales clave tanto nacionales como internacionales.

Para cada proyecto el BAC dispone de un equipo de "productores/tutores", que son los encargados de acompañar los artistas en el proceso de producción, y eventualmente, después de la producción. El BAC otorga gran importancia a la creación de una estructura de gestión sólida para el artista y la formación profesional del grupo, para que pueda encarar el futuro de la producción de manera segura. Así, los productores procuran locales de ensayos, asesoramiento, contactos, orientación. BAC, en este sentido es pionera en la creación de esta figura que ayuda, orienta y sitúa los artistas en el circuito profesional del teatro.

El apoyo del BAC a las producciones que prosperan es de dos años y se basa en:

- ▶ Apoyar el desarrollo de artistas y compañías en el trabajo y permitirles presentar el trabajo en el BAC (Escalera de Desarrollo)
- ▶ Aconsejar y orientar profesionalmente a los artistas y compañías en el desarrollo de su infraestructura administrativa y ayudarles a llevar su trabajo fuera del BAC
- ▶ Disponer de un asesoramiento profesional, administrativo y de gestión en todo el desarrollo de su trabajo en el BAC

El BAC en este proceso proporciona recursos económicos y en especie. Así, facilita espacios para espacios de ensayo, espacios ocasionales para reuniones regulares con productores del BAC, oficina y recursos económicos para tirar adelante la producción.

12 Unicorn Theatre

Unicorn Theatre (www.unicorntheatre.com) es un excelente teatro de reciente construcción situado en el corazón de Londres y sede de la compañía de teatro del mismo nombre. Tanto el teatro como la compañía están enteramente dedicados a la producción y presentación de obras de teatro para niños y jóvenes, así como a la realización de proyectos educativos para escuelas y grupos comunitarios.

La compañía de teatro es la más veterana y reconocida del Reino Unido especializada en la producción de teatro infantil y juvenil. Fundada en 1947, se plantea como objetivo crear espectáculos con todo el rigor de una producción profesional que resulten divertidos, desafiantes y apasionantes para niños y jóvenes. Las producciones están creadas por un equipo artístico y pensadas para un público familiar y escolar. En ellas se combinan, siguiendo los criterios del equipo educativo, el arte dramático, la narración de cuentos, la música y las artes visuales.



Tanto el teatro como la compañía están enteramente dedicados a la producción y presentación de obras de teatro para niños y jóvenes, así como a la realización de proyectos educativos para escuelas y grupos comunitarios

El edificio del teatro, inaugurado en 2005, se encuentra ubicado en el corazón de Londres, en la orilla sur del Támesis, junto al Tower Bridge. Para su construcción se realizó una intensa campaña de recogida de fondos en la que el Arts Council England contribuyó con una ayuda de 4,5M£.

El edificio dispone de dos salas de exhibición:

- ▶ La sala Weston está ubicada en la tercera planta y tiene capacidad para 300 espectadores. Las localidades son bancos corridos dispuestos en forma de auditorio semicircular escalonado. El escenario está al mismo nivel de la primera fila de público. Dispone de un magnífico equipamiento (aunque las varas no están motorizadas) y con montacargas para montajes y desmontajes.
- ▶ La Sala Cloren está ubicada en la planta baja y tiene una capacidad para 120 espectadores. Es una sala diáfana, totalmente pintada de negro en la cual se puede ubicar un escenario y una grada según las necesidades.
- ▶ Dispone también de dos salas para talleres (una de ellas a la altura del peine de la sala Weston con las mismas medidas que su escenario), cafetería, taquilla y áreas de recepción para las familias y las escuelas.

The Unicorn está gestionado por dos sociedades limitadas por garantía (limited by guarantee) a la vez registered charities, que trabajan en estrecha colaboración. De un lado la "Caryl Jenner Productions Limited" (recibe el nombre de la fundadora de la compañía), fundada en 1947 y que se encarga de las producciones artísticas, y la "Unicorn Children Centre", fundada en 2000, para obtener fondos para la construcción del teatro y, actualmente, gestionarlo.

El equipo humano está formado por 50 personas, al frente del cual se encuentra el director ejecutivo Christopher Moxon y el director artístico Tony Graham.

Dispone de un presupuesto de operaciones de alrededor de 2M£, el cual proviene, el 50% de subvenciones, el 25% de ingresos del público y el 25% restante de donativos y patrocinios.

La programación de 2007 consistió en 600 funciones y más de 150 eventos. Se presentaron en este año cinco producciones propias las cuales ocuparon el 40% de la programación, 14 producciones de otras compañías del Reino Unido y ocho internacionales. Con todo, el teatro registro una audiencia de 100.000 espectadores entre niños, jóvenes, familias y profesores, de los cuales el 50% son público de funciones escolares.

El director artístico Toni Graham comenta, en la explicación que realizó al grupo visitante de la Red, que sus proyectos creativos y producciones duran aproximadamente tres años. Mantiene que la búsqueda de la excelencia es la clave de su trabajo con el cual pretenden desafiar las percepciones de lo que debe de ser el teatro para niños.

Una parte importante de la actividad del teatro es la programación para escuelas. Ésta se realiza en horario lectivo y los precios de las entradas son mucho más baratos que las funciones públicas (generalmente de sábado y domingo). El teatro aplica reducciones de entrada superiores a centros que reúnen ciertas características fijadas en su día por los fundadores de la compañía. Además, se ofrece una entrada gratuita para el profesorado por cada 10 alumnos que acuden a las representaciones.

Por su parte, el Departamento de Educación es el elemento clave para el éxito de las visitas de las escuelas. La directora del Departamento de Educación Catherine Greenwood explicó al grupo visitante de la Red que su trabajo se basa en la convicción de que el teatro es un poderoso vehículo para explorar y entender la forma de ser del ser humano y para potenciar la formación artística. Su objetivo es proporcionar a los jóvenes la oportunidad de explorar los acontecimientos y experiencias que son importantes en sus vidas. Sus proyectos están destinados a potenciar la creatividad de los jóvenes e iniciarlos en los recursos para expresar opiniones, sueños y sentimientos en forma artística.

Entre las actividades del Departamento de Educación está la realización de propuestas didácticas para la explotación de los espectáculos en cartel, con recursos para trabajar diversas asignaturas del currículo escolar. También desarrollan talleres para grupos de alumnos antes o después de las funciones. Trabajan con artistas y colaboradores para crear proyectos artísticos innovadores dentro y fuera del sector de la educación formal y talleres para las familias.

Desarrollan también un programa de cinco años, financiado por el Pool of London Partnership ¹⁰ (PLP), y que se inició en la primavera de 2002. El programa permite a Unicorn establecer vínculos con las escuelas y organizaciones comunitarias que viven o trabajan en el área de influencia del PLP.

El apoyo que reciben los profesores por parte del equipo pedagógico de Unicorn es muy importante. Aparte de proporcionar guías didácticas de todos los espectáculos que se presentan (las cuales pueden ser descargadas gratuitamente en la web de Unicorn) realizan los talleres INSET para profesores. Estos, en conexión con los recursos didácticos, ofrecen nociones prácticas de cómo usar el material didáctico para explorar los temas y las ideas de la producción. Además, en los talleres INSET los profesores reciben nociones para apoyar su práctica educativa en sus respectivas escuelas.

Unicorn organiza anualmente el festival de teatro Class Acts entre las escuelas de primaria de Londres. En el festival, las escuelas presentan obras de teatro representadas por los alumnos con la característica de que el proceso de producción de la pieza está tutorado por el equipo artístico de Unicorn.

(10): Organización para el desarrollo de Pool of London. Pool of London es un área geográfica situada en la rivera sur del Támesis entre, aproximadamente, el London Bridge y el Tower Bridge y donde el teatro Unicorn está ubicado.

13 Participantes en el viaje

Nombre	1º Apellido	2º Apellido	Centro de trabajo	Localidad
Sonia	López	Cedena	Teatro Municipal Buero Vallejo	Alcorcón
Ricardo	Beléndez	Gil	Teatro Circo	Albacete
Antonio	Ripoll	Planells	Aud. Casa Mun. de Cultura y Teatro P. Valdés	Avilés
Raquel	Molina	Hernando	Teatro Auditorio Adolfo Marsillach	S. S. de los Reyes
Marto	Egido	Piqueras	Ayuntamiento (Teatro Municipal de Chinchilla)	Chinchilla
Olga	Mojón	Costela	Teatro Principal de Ourense	Ourense
Fernando	Sáenz de Ugarte	Balza	Fundación Auditorio Barañain	Barañain
Agustín	Lorenzo	López	Instituto Municipal Coruña Espectáculos	A Coruña
Francisco	Plaza	Diaz	Teatro de Rojas	Toledo
Miguel Ángel	Varela	Gorgojo	Teatro Municipal Bergidum	Ponferrada
Jordi	Giramé	Busquets	Ayuntamiento de Tarragona - Área de Cultura	Tarragona
Alicia	Roldán	Medina	Fundación Teatro de la Abadía	Madrid
Silvia	Sanz	Cristóbal	Teatro Auditorio Ciudad de Alcobendas	Alcobendas
Antton	Azpirtarte	Lizaso	Entidad Pública Empresarial Donostia Kultura	Donosti San Sebastián
Antonio	Tarrida	Llopart	Teatre Nacional de Catalunya	Barcelona
Gerardo	Ayo	Meabe	Teatro Social Antzokia	Basauri
Antonio	Criado	González	Teatro Jovellanos	Gijón
Josefa	de Antonio	Jiménez	Fundación Municipal Salamanca C. de Cultura	Salamanca
Silvia	Morato	Mauri	Casa de Cultura "Jaume Pastor i Fluixá"	Calpe
José Luis	Muñoz	Ramírez	Teatro Auditorio de Cuenca	Cuenca