

Londres y Oxford

London & Oxford

Gestión de Espacios Escénicos Internacionales /// International Theatrical Management

1 /// Cuaderno de viaje de La Red
La Red Travel Notebook



Cuaderno de viaje de La Red **La Red Travel Notebook**

SUMARIO / CONTENTS

n1 Londres y Oxford London & Oxford

- 04 Presentación de la colección
Presentation of the collection
- 06 Introducción
Introduction
- 20 Mapa de situación
Place map
- 22 Oxford
- 23 Oxford Playhouse
- 28 Londres London
- 29 The National Theatre
- 34 SouthBank Centre
- 38 The Royal Court Theatre
- 42 Sadler's Well
- 46 Roundhouse
- 50 Theatre Royal Stratford East
- 54 Battersea Arts Centre (BAC)
- 58 Unicorn Theatre
- 60 Conclusiones
Conclusions
- 64 Guía útil
Useful Guide

n2 Berlín y Potsdam Berlin & Potsdam

Potsdam: Fabrik Potsdam. Hans Otto Theater.

Berlín/Berlin: Schaubühne. Deutsches Theater. Volksbühne & Rosa Luxemburg Platz. Hebbel Am Ufer (Hau 1,2,3). Radialsystem V. GRIPS Theater. Sophiensaele. Staatsballet Berlin & Staatsoper Unter Den Linden.

n3 Países Bajos Netherlands

Róterdam/Rotterdam: Rotterdamse Schouwburg. Zuidplein Tehater.

Tilburgo/Tilburg: Theatres Tilburg. NWE Vorst. Fontys.

Breda: Chassé Theater.

Utrecht: De Berenkuil.

Ámsterdam/Amsterdam: Stadsschouwburg Amsterdam. Muziekgebouw aan't IJ. Het Muziektheater.

Presentación de la colección

La edición que presentamos de los informes realizados tras la gira llevada a cabo por La Red a diferentes espacios escénicos del Reino Unido (en 2007), Alemania (en 2008) y Países Bajos (en 2009), y con un equipo de asociados, programadores, directores de espacios, gestores, técnicos, etc. –a quienes agradecemos su participación así como sus informes e intervenciones, de gran valor–, es la consecuencia lógica de ofrecer a todos nuestros asociados y también al conjunto del sector de las artes escénicas un material hasta ahora inexistente en España. Este material nos permite ampliar el conocimiento de lo que sucede en otros países en nuestro mismo ámbito de actividad, actuando así como una especie de espejo donde se reflejan las diversas experiencias, pero también las similitudes y las diferencias.

La Gestión de Espacios Escénicos Internacionales nace como una propuesta de La Red con claros objetivos: salir al exterior como parte de un programa formativo y de conocimiento, analizar criterios de programación de otros espacios, concepción del marketing en toda su diversidad, condiciones económicas, gestión de públicos, usos y rentabilización de los espacios, relación con la inmigración y zonas marginales..., es decir, todos los aspectos en que se desenvuelven las artes escénicas en condiciones diferentes –o semejantes en algún caso– a las nuestras.

Conocer, debatir con los responsables, extraer las conclusiones más idóneas y llevarlas también a debate a nuestros espacios y ámbitos: esta edición es la plasmación de esta actividad.

Diferencias y similitudes, pero, en todo caso, una rica enseñanza que nos permite avanzar hacia el encuentro de las Jornadas Internacionales para una puesta en común de las distintas experiencias de donde pueden y deben surgir propuestas que enriquezcan a nuestro sector y amplíen horizontes tanto en lo creativo como en las estructuras para los cambios necesarios.

Presentation of the collection

The edition we present containing the reports written after the trip effected by La Red to various theatres in the United Kingdom (in 2007), Germany (in 2008) and the Netherlands (in 2009) – and with a team of associates, programmers, stage directors, managers, technicians, etc. (who we thank for their participation as well as their reports and interventions, which have been of great value to us) – is the logical consequence of offering all our associates and, by the by, the theatre sector in general, information as yet non-existent in our country. This has allowed us to increase our knowledge of what is happening in other countries in our sphere of activity, acting as a kind of mirror where the experiences gained are reflected, in addition to displaying the similarities and the differences.

International Theatre Management has been born as a proposal by La Red with clear objectives: to travel outside the country as part of a training and learning programme; analyze programming criteria from other theatrical venues, the conception of marketing in all its diversity, economic conditions, audience management, uses and profitability of venues, the relationship with immigration and marginal districts, i.e. all the aspects in which the theatrical arts develop in conditions that are different –or in some cases similar – to ours.

Thus, to gain knowledge, hold discussions with the responsible parties, extract the most appropriate conclusions and also bring them to debate at our venues and in our spheres. This Edition gives form to this activity.

Differences and similarities, but, in any case, a rich teaching which allows us to advance towards the encounter with the International Conferences for everyone to place on the table their different experiences, from where proposals can and should emerge, which will enrich our sector and widen horizons in both creative aspects and in the structures for the necessary changes.

Introducción | Introduction

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 al 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. Aquí 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

This document is the result of the training trip organised by **La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública** (The Spanish Network of Publicly-owned Theatres, Auditoriums, Circuits and Festivals), as part of its strategic training plan, whose many objectives include studying international theatrical management models.

La Red members travelled to London and Greater London to meet with the managers of and to learn about pioneering theatrical performance structures that are trend-setters in artistic and management projects.

The visits to the theatres were generally structured as follows:

- * The theatrical spaces to be visited were divided into three geographical areas that covered three different theatre models. These spheres can be visualised as three concentric circles whose central point is in the centre of London.
- * The so-called regional theatres were in the outer circle, at a distance of over 80 km from the centre of London. During the visit to the **Oxford Playhouse** and to the city of Oxford, we came across the model that is the closest to a Spanish provincial capital theatre.
- * The theatres in the London suburbs were in the second concentric circle. We there discovered and were able to analyse important aspects of the theatre policies. These included setting up in the social fabric of the neighbourhoods, consolidating audiences, community action, education, urban regeneration or supporting local young artists. In this circle, we visited the Roundhouse, **Thea-**

regeneración urbana o el apoyo a los artistas jóvenes del entorno. En este círculo visitamos los teatros **Roundhouse**, **Theatre Royal Stratford East** y **Battersea 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 pudimos 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 tomó el pulso a la situación de la creatividad artística actual en Londres y el Reino Unido. Así, se visitó el **The National Theatre**, **Southbank Centre**, **The Royal Court Theatre**, **Sadler's Wells**, 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.

Exhibición y producción teatral en Inglaterra

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 inyectó desde que accedió al poder en 1998. Después de unos años muy difíciles para la cultura bajo el gobierno de **Margaret Thatcher**, los profesionales y artistas han vivido una situación de entusiasmo ante el cúmulo de realizaciones y oportunidades que se les presentan. No sería exagerado decir que el sector artístico en el Reino Unido está

tre **Royal Stratford East** and **Battersea Arts Centre (BAC)** theatres.

- * In the inner circle, in the centre of London, we discovered examples of structures that make London the world theatre capital. We learnt about those specific features of the Anglo-Saxon model and its relation to the public sector through subsidies and commercial aspects, the funding system and the central cultural policies with respect to disseminating the performing arts. We also checked out the current situation of artistic creativity in London and the United Kingdom. We therefore visited the **The National Theatre**, **South Bank Centre**, **The Royal Court Theatre**, **Sadler's Well**, and the **Unicorn Theatre**.

After an overview of the theatrical production and performing arts in the United Kingdom, each of the facilities visited is described below.

Theatrical production and the performing arts in England

Theatrical spaces and companies

In the last ten years, the United Kingdom has experienced a significant revitalisation of the arts and, in particular, the dramatic arts. This is mainly due to the progressive increase of the culture budgets introduced by the Labour governments since they came to power in 1998. After a very difficult period for culture under the government of Margaret Thatcher, the professionals in this sector and artists have since enjoyed a period of expansion thanks to the many different opportunities and productions available. It would be no exaggeration to say that the artistic sector in the United Kingdom is enjoying a boom. That is reflected in the results, as it is now at the forefront of European creativity.

The structure of the dramatic arts is very complex. Starting from the top, and with

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.

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, sino 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 ar-

respect to production companies, there are a few large companies, but they are highly subsidised. This group includes the Royal Shakespeare Company, the symphony orchestras or the ballet companies. These companies are usually resident at one of the country's major theatrical venues: the RSC at the Barbican, the London Philharmonic Orchestra at the South Bank, the Royal Ballet at the Royal Opera House, etc.

However, the vast majority of companies (currently estimated to be around 900) are the so-called touring companies. They do not have their own performance venue and put on their work in the theatres that host external programmes, the so-called receiving theatres (therefore, a model that is very similar to the Spanish one).

On the other hand, there are around 540 venues with regular programmes in the United Kingdom. These include the majority of the aforementioned receiving theatres, which do not put on their own productions but rather act as a venue for touring companies.

From the point of view of the creative activity of the theatres, these can be resident or building-based companies, which put on their own works in the same theatre (as is the case of the aforementioned national companies) or put on their own productions without having their own companies (production theatres). The former would be the heirs of the old British tradition of repertory theatres, while the latter are a current phenomenon where the theatre participates, with recognised artistic policies, in the creative development of the sector using their own resources.

Many regional and local theatres are currently focusing on consolidating a programme featuring touring companies with a series of their own productions (between 2 and 4 a year).

Thus, the theatre business in England is mainly based on London, where the theatres have specific features that differen-

tísticas, 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, el Reino Unido 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.

Encontramos dos grandes sectores en el teatro británico: el sector comercial y el subvencionado.

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

tiende a separarse de aquellos que operan dentro de su esfera de influencia. Basado en este hecho, una distinción puede hacerse entre los llamados teatros de Londres y aquellos que operan fuera de su área metropolitana, los llamados teatros regionales.

Both the companies and the theatres specialise in a specific or various types of theatrical disciplines, whether plays, dance, musicals, circus, etc., or they also go beyond mere performances for the general public and implement a parallel programme of educational and other activities to reach the social sectors or communities that do not usually go to the theatre (*outreach*¹). In this context, mention should be made of educational and community work, which is wide-spread in the United Kingdom and which is carried out by both theatres and *companies*². Nevertheless, first of all, there are two major sectors in British theatre: the commercial and subsidised sectors.

Subsidised theatre and commercial theatre

Not every theatre in the United Kingdom receives public grants. There is a significant sector that is funded by the revenue from ticket sales and other profitable operations (*royalties*, bar, sale of items, etc.). The so-called commercial theatre places greater emphasis on financial profit than the artistic aspect as the main goal is to make money. It is therefore considered to be a cultural industry. The profit-making aspect is what differentiates it from the subsidised or not-for-profit theatre.

The legal status of the commercial theatre companies is that of limited liability companies. The legal status of not-for-profit organisations include associations, foundations or companies limited by *guarantee*³, but with the common characteristic that they are recognised by the State for tax purposes as *registered charities*⁴ (through the independent entity known as the *Charity Commission*). Another of the character-

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 de que son reconocidas por el Estado a efectos fiscales como **charities registered**⁴ (a través del organismo independiente llamado *Charity Commission*). También, una 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**.

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

istics of the not-for-profit organisations is that they are independent from the public institutions or the organisations that finance them.

The commercial sector is based in London in the theatre district known as the West End and it also organises nationwide tours and season in commercial theatre venues. It is basically financed through the box-office. Commercial theatre therefore resorts to popular theatre (musical, comedies, etc.) or well-known faces and celebrities to increase their box office takings as far as possible. The theatre business in England is headed by three production and performing arts companies: **The Ambassador Theatre Group, The Really Useful Group and Delfont Mackintosh Theatres**.

The two sectors do not work in isolation. The subsidised theatre often transfers successful productions to the West End, when it is clear that they have potential to extend seasons and attract new audiences. New writers often start off with subsidised productions that, after a successful run, are put on at commercial theatres. A notable example is the *Les Misérables*, the musical that was first put on by the **Royal Shakespeare Company**, which is subsidised, at London's Barbican theatre and it later became the longest-running musical in the West End.

This report covers subsidised theatres. They are the one that could be considered to be the closest to publicly-run theatres in Spain. However, one of the theatres considered is the Sadler's Wells, which is a good example of the typical artistic policy of a subsidised theatre, but which is run using management criteria that are similar to the commercial theatre.

The not-for-profit sector

Most of the theatres in the United Kingdom are subsidised using public money and they are legally charities. There is strong support for State aid for the theatre in the United Kingdom. This is based on

Londres y, posteriormente ha sido el musical que más años ha estado programado en el West End.

Este informe hace referencia a los teatros subvencionados. Estos son los que podríamos considerar semejantes a los teatros públicos de España. El **Sadler's Wells**, es un buen ejemplo de política artística propia de un teatro subvencionado pero que opera con criterios de gestión muy cercanos al teatro comercial.

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, alquiler 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:

the conviction of the philanthropic principle that the main purpose of the arts is to go further into the knowledge of the human soul and not just to provide entertainment.

Therefore, the exhibition rooms, festivals, etc., along with the companies, receive public funding to underpin the structure of its activity, for productions and tours. The average funding structure of a British theatre organisation is not as dependent on subsidies as the French, German or Spanish ones. British organisations make up lower public subsidies than, for example, France, with resources generated by the organisation itself (sale of tickets, renting out the premises, coffee shops, etc.) and by private funding (from foundations, donations and sponsorship).

Thus, the average financing structure of British companies and theatres, compared with the other two basic financing basic models of dramatic arts, is as follows:

• UNITED KINGDOM	
Own Resources	37%
Public Subsidies	47%
Private Funding	16%
• UNITED STATES	
Own Resources	50%
Public Subsidies	10%
Private Funding	40%
• FRANCE/GERMANY	
Own Resources	10%
Public Subsidies	80%
Private Funding	10%

As can be seen, British theatre significantly depends on the resources that it generates itself. The outcome is an approach that is clearly dedicated to marketing, the sale of tickets, creating new audiences, and patronage and sponsorship.

Nevertheless, the subsidised theatre still has a strong artistic vision and, in general, does not overlook the contents merely

• REINO UNIDO	
Recursos propios	37%
Subvenciones públicas	47%
Financiación privada	16%
• ESTADOS UNIDOS	
Recursos propios	50%
Subvenciones públicas	10%
Financiación privada	40%
• FRANCIA / ALEMANIA	
Recursos propios	10%
Subvenciones públicas	80%
Financiación privada	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.

Aún así, 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.

to generate own resources. A cultural sector committed to artistic creation and, in practice, the **Arts Council**, the administrators of the public resources for the arts and guarantors of the quality of the artistic works to reach out to the citizens, is entrusted with overseeing the quality.

On the other hand, the Arts Councils, the **British Government** and a traditional social orientation of the arts also guarantee that attracting new audiences is not simply at the level of buying tickets, but the aim is also a real engagement of the citizens in the field of the arts.

Administrating culture in the U.K.

The Department of Culture, Media and Sports

The British Government's Department of Culture, Media and Sports (DCMS) is the public authority entrusted with setting up the major lines of cultural policy and allocating the budgets granted by the Treasury. The DCMS also oversees 63 public bodies entrusted with implementing the strategic goals of the Department. The public bodies are not governmental departments, but they are entrusted with a key role in the public government system of the country. Their main characteristic is that they operate "at arm's length" from the government, so that they are:

- * Independent legal structures separate from the government.
- * They have their own Board of Directors.
- * They take decisions regarding the subsidies and other issues related to their activity.

The Arts Council England is the entity entrusted with administering and granting public funds for culture. The Arts Council is an entity that is separate from political power and is run and advised by key figures from the cultural and artistic life of England. In the U.K, there are also Arts Councils in Scotland, Wales and Northern Ireland.

La administración de la cultura en el Reino Unido

El 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 independientes separadas del gobierno.
- * 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.

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

Arts Council England

Arts Council England (ACE) dates back to the 1940s and the debate as to whether governments had to provide arts and culture as the expression of democratic freedom with financial support and whether that support should be through an independent structure to avoid the manipulation experienced in totalitarian regimes. Its founder and first chairman was **John Maynard Keynes**, the economist. The first “arm’s length” Arts Council in the world was thus set up. It would subsequently be followed by the majority of structures to finance arts in the English-speaking world and northern Europe.

The ACE receives three-year funds from the government and also defines its priorities and objectives for those time periods.

Thus, the priorities for 2005-2008 were:

- * Participation in the arts
- * Children and young people
- * The creative economy
- * Communities
- * Internationalisation
- * Cultural diversity

The ACE comes under the Department of Culture, Media and Sports and, in the same way as the majority of organisations from the subsidised arts sector, is legally a registered charity limited by guarantee.

The ACE, as the administrator of resources for arts, is responsible for:

- * Distributing the DCMS budget for the arts
- * Distributing the National Lottery funds for the arts
- * Subsidising artistic organisations for a three year period
- * Providing subsidies for artistic projects, individual artists, organisations and tours
- * Organising campaigns and own activities to develop the arts in England

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 periodos de tres años.

Así, las prioridades para el periodo 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.



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 2006⁵, las principales partidas presupuestarias de ingresos fueron las siguientes:

Aportación del DCMS

409 M€ (613 M€)

A. de la Lotería Nacional

164 M€ (246 M€)

Otros ingresos

20 M€ (30 M€)

Total Ingresos

593 M€ (889 M€)

El ACE subvenciona regularmente durante 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. Por ejemplo:

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 **Sadlerís Wells**: 1,53 M€ o **The Place**: 1,48 M€.

ACE budget

The Arts Council administers the public funds from the government's ordinary budget and National Lottery profits.

In 2006⁴, the main income budget headings were as follows:

Contributions from the DCMS

£409 million (€613 million)

Contributions from the National Lottery

£164 million (€246 million)

Other income

£20 million (€30 million)

Total income

£593 million (€889 million)

The ACE regularly subsidises the country's artistic organisations for three-year periods. These, known as the *regular funded organisations* – RFO, include all the country's theatre organisations without distinction: large theatres or local or regional small theatres; artistic companies, service organisations and educational centres or resources. Thus:

Between 2006 and 2008, the ACE had a budget assigned for regular subsidies for organisations to the tune of £300 million a year (€450 million).

73% of the €450 million went to 1,100 organisations, the rest was granted to 36 organisations that received subsidies over £1 million. These organisations included the leading operas, the symphony orchestras, the repertory theatres and regional theatres. For example, the **Royal Opera House** received £23 million, the **English National Opera** received £16 million, the **Royal National theatre** £16 million, the **Royal Shakespeare Company** received £13 million, and medium-sized companies that are highly recognised in their genre, such as the **Royal Court Theatre** that received £18 million,

Después se sitúa un grupo de 100 organizaciones que reciben entre 200.000 y 1.000.000 libras, entre las que se encuentran teatros medianos: **Battersea Arts Centre**, 500.000£ y, 335.000£; festivales como **Dance Umbrella**, 450.000£ o **LIFT**, 600.000£; compañías como **DV8**, 318.000£; **Complicite**, 333.000£ y **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. 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 y 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.

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

Sadler's Wells £1.53 million or The Place £1.48 million.

Then, there is a group of 100 organisations that received between 200,000 and one million pounds, which included middle-sized theatres: **Battersea Arts Centre**, £500,000 and **Riverside Studios**, £335,000; festivals, such as **Dance Umbrella**, £450,000 or **LIFT**, £600,000; companies such as **DV8**, £318,000; **Complicite**, £333,000 and **Union Dance** £230,000; resources and production centres, such as **Artsadmin**, £300,000 or training centres, such as **Circus Space**, £200,000.

Finally, there was a long list of nearly 900 organisations that received less than £200,000 a year.

The ACE's competences cover all traditional creative artistic sectors, such as theatre, dance, music, the visual arts and literature. Nevertheless, it has specific departments to develop new disciplines, such as the so-called combined arts (multi-disciplinary arts, carnival, etc.) and the interdisciplinary arts (mixed with other non-artistic disciplines); to develop new fields, such as education and research; or to foster the territorial action of local governments and distribution and tours (national and international) of companies and artists.

National Lottery Funds

The **National Lottery** is the second source of art funding in the United Kingdom. When it was founded by the British Parliament in 1993, it was established that the profits generated would be used for good causes for the community, including the arts, along with humanitarian projects, health, the environment, education, heritage conservation and sports.

In November 2004, this funding system celebrated its tenth anniversary, by which time it had funded good causes to the tune of £16,700 million (€24,549 million).

la lotería, 28 peniques van directamente a una de las buenas causas mencionadas. Así, hasta hace bien poco las artes recibían 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 Wells** o **Unicorn** han podido ser renovados o construidos nuevos gracias a los fondos de la lotería.

Los fondos disponibles han descendido progresivamente. 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.

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 gestiona 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 sean las bibliotecas y los 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 permi-

For each pound that a citizen spends on the lottery, 28 pence goes directly to one of the aforementioned good causes. Thus, until recently, the arts received a sixth of this money, but since the **Olympic Games** were awarded to London, the volume of money going to the arts has been cut considerably. The lottery budget for the arts is managed in the United Kingdom by the Arts Councils of the different countries.

The first ten years of the Lottery were a golden period for the dramatic arts. During that period, the available budget was entirely dedicated to refurbishing work and to building new cultural amenities. The theatres considered in this report, such as the **Royal Court**, **Sadler's Well** or **Unicorn** were refurbished or rebuilt thanks to the lottery funds.

The available funds have fallen progressively and no more is available for capital investments. The lottery money managed by the Arts Council England is currently distributed to subsidise artistic projects and they are the main source of the annual subsidies for projects.

The role of local councils

Even though they do not have any official mandate to do so, the local councils are, after the Arts Councils, the public entities that contribute the greatest amount of resources to culture. The **local councils** support a wide and diverse range of cultural activities in their spheres of influence. Even though they rarely directly manage cultural projects (that is entrusted to independent organisations), they economically foster the construction and refurbishing of cultural infrastructures, amateur artistic practices and the organisation of artistic events, mainly, festivals, even though the main use of their funds is for libraries and museums.

In the theatres, the town councils have a reduced impact. Apart from supporting citizen initiatives, as they own nu-

te cederlos o alquilarlos a organizaciones sin ánimo de lucro –para que desarrollen su actividad de exhibición y creación– o 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£ anuales.

Las fundaciones privadas

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

merous theatre venues, they lend or rent them to not-for-profit organisations, as locations for their creative and performing arts activities, or, likewise, to commercial theatre companies, if the local council considers that there is a lack of theatrical activity of this type in the town.

Even though the statistical data are not completely proven, it is calculated that local councils in England invest around £160 million a year in culture.

Private foundations

Foundations or trusts are an important aspect for funding artistic organisations. These are independent not-for-profit organisations that collect funds from individual donors and companies and then distribute them among not-for-profit organisations. It should be added that the success of the foundations is made possible by tax legislation that favours individual *donations*⁵ and by companies to fund philanthropic good causes.

Therefore, donations enjoy significant tax deductions, which increase the economic value of the amounts given. Foundations injected £56 million in the arts and heritage sector in 2004.

Notas

- 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 Las 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.
- 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 finalizo el 31 de Marzo de 2006.
- 6 No confundir con el concepto de fundación que se tiene en España.
- 7 Tampoco habría de confundirse donación o mecenazgo (filantropía) con patrocinio o esponsorización. 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

Las siguientes fundaciones 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.

The following foundations are the main ones that operate in the field of dramatic arts:

- Jerwood Charity -

The Jerwood Charity is active in all sectors of the arts particularly in projects that help to develop the careers of young artists.

- 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.

- Esmee Fairbairn Foundation -

In the field of the arts, Esmee Fairbairn helps artists starting out, by enabling them to produce innovative works, and individual professionals who support the work of the artists.

- 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.

- Calouste Gulbenkian Foundation -

The Gulbenkian Foundation provides grants to social welfare, educational and artistic projects. The programme for the arts mainly aims to support the most innovative aspects of creation.

Notes

- 1 The term outreach, which is very common in the cultural sector of the United Kingdom, means "to go beyond" and refers to reaching audiences and communities beyond the work of cultural institutions. Outreach can be considered as one of the main objectives of British cultural policies.
- 2 It should be added that the Arts Council England lays down the condition that community and educational work (out reach) be carried out in the funding agreement that it signs with subsidised organisations for three years.
- 3 Companies limited by guarantees are not-for-profit companies and institutions in the United Kingdom. Instead of buying shares, anyone who wishes to be part of it only has to sign a form stating the amount of money that he is contributing (for example, £1, £5, £10), if the company is declared insolvent (when it is forced to cease operating due to bankruptcy). This form is referred to as "guarantee", as the liability of its members is limited to the sum contributed and the company is therefore known as limited by guarantee. The guarantee is legally binding while the guarantor continues to be a member and up to a year after he has left.
- 4 It should be remembered that the tax year in the UK begins on 1 April and ends on 31 March. Therefore, when referring to 2006, we are speaking about the year ended on 31 March 2006.
- 5 Donation or patronage (philanthropic) should not be confused with sponsoring. In the first case the donor receives no benefit in return and in the second, the company receives compensation usually in the form of sponsoring.

Londres/London





OXFORD



Oxford Playhouse

La tradición teatral al servicio de la ciudadanía

El Oxford Playhouse www.oxfordplayhouse.com se podría 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.

El edificio original del teatro fue construido en 1923 y desde siempre ha estado asociado con los inicios de carreras tan importantes para el teatro británico como las de **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.

The theatre tradition serving the general public

The Oxford Playhouse www.oxfordplayhouse.com could be considered to be the prototype of the British regional theatre. With its 135,000 inhabitants, Oxford is the main city of the county of Oxfordshire (a region in the south-west of England), where it is the cultural and economic centre. Even though it is barely 90 km from London, Oxford gives great importance to being an independent cultural centre from the capital city. It is also home to two of the main British universities.

The original building of the theatre was built in 1923 and has always been associated with the early careers of leading British actors of the ilk of **John Gielgud, Dirk Bogarde, Richard Burton and Elizabeth Taylor**. This is due to the close relationship that the Oxford Playhouse has always had with Oxford University and where those artists studied. After the crisis due to lack of funding in the 1980s, the theatre underwent a total facelift and opened its doors again in the 1990s and with a greater artistic drive under its director, **Tish Francis**.

Oxford Playhouse currently welcomes international and national touring companies and since the start of this new phase, it has produced its own productions and co-produced with outside companies. Its programming includes the whole spectrum of the dramatic arts: classical and contemporary plays, dance, music, musical shows and children's theatre. In total, 64 different productions were put on in 2007, 3 of which were the theatre's own. In total, 140,000 people attended the performances.



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 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 intérpretes. 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:

• 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

The building consists of one main auditorium with 613 seats and a fully-equipped stage that is 16 metres wide x 9 metres deep. It also has a rehearsal room, conference room and bar.

There is a second performance room known as the *Burton Taylor Studio*, in honour of the famous visitors, attached to the main building. This is a small theatre with 50 seats, shared with the *Oxford University Dramatic Society*, where performances are put on by the university students and which Oxford Playhouse uses for more innovate and experimental works. The Burton Taylor Studio is also used for summer workshops and performances by local community groups.

The Oxford Playhouse Trust (the legal name of the company managing the theatre) is a company limited by guarantee and charity registered. It is run by a board of trustees made up of 15 members. Even though the trustees of charities may be anybody, in the case of the Oxford Playhouse, its byelaws specify that two must be appointed by Oxford University and one by *St. John's College*. This is due to the interest in maintaining the connection between the theatre and the university establishment.

The board appoints the manager of the theatre (*Chief Executive*) and the latter the management team. There are currently 40 full-time and 62 temporary people employed by the theatre.

The theatre is funded as follows:

• Workshops, tours and education	1,799,628
• Commercial operations (bookshop, bar, rentals, sponsors, etc.)	470,908
• Subsidies and donations	571,744
• Others (interest)	15,770
• Total	2,858,050

> 2007 income in pounds Sterling

Oxford Playhouse recibe subvenciones estructurales de:

ARTS COUNCIL ENGLAND – SOUTH EAST
> 270.527£

OXFORD UNIVERSITY
> 120.040£

OXFORD CITY COUNCIL
> 44.290 £

OXFORDSHIRE COUNTY COUNCIL
> 20.000£

Oxford Playhouse receives structural subsidies from:

ARTS COUNCIL ENGLAND – SOUTH EAST
> £270.527

OXFORD UNIVERSITY
> £120.04

OXFORD CITY COUNCIL
> £44.29

OXFORDSHIRE COUNTY COUNCIL
> £20.00

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 realizan 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 a jóvenes en actividades no escolares como residencias de verano, talleres para jóvenes o los talleres **Youth Theatre**.

The Oxford Playhouse has an extensive programme of community and educational activities. The educational and community goals are summarised as follows:

- * Increase access and greater appreciation of the Oxford Playhouse programme
- * Develop and increase participation in the artistic ventures of Oxford Communities

The “Education & Community Department” explores the opportunities for the greatest number of people to be involved in the dramatic arts. This occurs in different ways:

- * For performance appreciation: pre-show presentations, after-show discussions, workshops by the company on the programme, audio descriptions and translations into sign language. It also provides texts of the works, notes on the programmes and educational packs.
- * In order to create experiences that make people enthusiastic about and become deeply involved in the values of the arts: they work with school groups from throughout the region, local amateur groups or the uninitiated. They also therefore involve young people in extra curriculum activities, such as summer courses and work shops for young people or the “Youth Theatre” workshops.

Los proyectos del Youth Theatre van dirigidos a gente joven que quiere ampliar 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 tener entre 16 y 21 años de edad. Desde el teatro se incentiva la participación de diversidad de jóvenes en el grupo. Así, sus componentes son estudiantes, empleados o desocupados. Las sesiones son prácticas y se realizan una vez por semana durante el periodo escolar, al principio, y poco a poco van aumentando en intensidad. En ellas se imparten desde disciplinas generales para entender mejor el teatro hasta clases de interpretación y ensayos para montajes teatrales.

The *Youth Theatre* projects are aimed at young people who want to go further with their interest in the theatre. There are two types, the 14/21 and the 16/21 workshops.

The 14/21 workshops

They consist of a series of conferences with people involved in the creative process, such as directors, playwrights and actors. The sessions explore aspects of the theatre, such as the creative process or looking at the world of the creative team from the inside.

The 16/21 project

It is a permanent youth theatre group. Its name indicates that the members have to be aged between 16 and 22 years old. The theatre places great emphasis on the diversity of the young people who take part in the group and its members are therefore in full-time education, working or unemployed. The sessions are practical and initially take place once a week during the academic year and gradually increase in frequency. General disciplines are taught to better understand the theatre, along with acting classes and rehearsals for theatre performances.



LONDRES LONDON



The National Theatre

Una gran institución teatral de vanguardia: un símbolo

El National Theatre www.nationaltheatre.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 de 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 en el exterior del teatro, exposiciones, etc.

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£. 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 tiempo, 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 Laurence Olivier, fundador del **Teatro Nacional** en el año 1962. Consta

A great avant-garde theatrical institution: a symbol

The National Theatre www.nationaltheatre.org.uk is central to British theatre. It presents an eclectic mix of new plays and classics from around the world in its three theatres on the South Bank in London next to the River Thames. Its modern building is surrounded by a series of institutions that make up a large cultural gallery that is over five hundred metres long.

They usually have between seven and eight productions in repertory at any one time and an extensive programme of activities to increase their impact. The activities organised by the theatre do not begin and end when the curtain goes up and comes down, and include drama workshops, publications, performances outside the theatre, exhibitions, etc.

The building has three different theatres: **Cottesloe, Lyttelton, Olivier.**

* The **Cottesloe** is the smallest and holds up to 400 people, where six own productions are put on each year. Each one of the productions costs approximately £35,000. Even though it is a small theatre, it has state-of-the-art lighting and technical equipment.

* The **Lyttelton** theatre seats 890 people. It can host up to three different stage designs at any moment, which means that it can put on up to three plays simultaneously during one week.

* The **Olivier** is the largest theatre and is named after the great English actor and the founder of the **National Theatre** in 1962. It has 1,150 seats and has a 33 me-

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 consta 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. Las representaciones congregan a un público de 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 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 se acoge al modelo *Company limited by guarantee and 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, éstos nombran a su vez al resto de directores y responsables de las diferentes áreas.

tre high grid. It also has a revolving platform on the stage.

One of the characteristics of all the theatre spaces is the use of new technologies, as the scenery and backdrops are handled by computer. The theatre employs 700 people covering all the skills needed for the productions.

In 2007, the National Theatre put on 19 new productions at an approximate cost per production of £85,000 + 1,000 hours of work by the theatre staff. In total, there were 1,074 performances of the 24 productions in the three theatres.

The two largest theatres remain open 52 weeks a year and 750,000 people attend the performances, with an average occupancy of between 85% and 90%.

The productions are usually prepared in the same building as the theatre and there are two large and two small rehearsal rooms. These rooms are currently insufficient as up to six plays are being rehearsed at the same time at any given time of the year. There are also two recording and one sound studios, stage design workshops, wardrobe, etc. It has four floors of dressing rooms for up to 150 actors.

The legal structure of the National Theatre is a company limited by guarantee and registered charity which guarantees its operational independence and, above all, avoids any type of political interference when programming the different productions. The company is run by a Board consisting of 14 members (politicians, journalists, entrepreneurs, etc.), which chose the manager and the executive team. Once the top executives have been chosen, they appoint the other directors and managers of the different areas.



El teatro se financia de la siguiente manera:

• 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. Éstas son gestionadas por la compañía subsidiaria **Royal National Theatre Enterprises Limited**, que aporta todos sus beneficios a la sociedad del teatro.

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 cos-

The theatre is funded as follows:

• Box office	14,817,000 - 32%
• Commercial operations (bookshop, bar, etc.)	8,210,000 - 18%
• Private funding (donations, sponsors and foundations)	5,050,000 - 11%
• Subsidies (ACE)	18,029,000 - 39%
• Total	46,106,000 - 100%

> 2007 income in pounds Sterling

As can be seen from the table, the main source of income is directly generated by the theatre from the box office and other commercial operations that make up 50% of its income. The commercial operations include bars and restaurants, bookshop, sale of programmes, car parking and wardrobe rentals. They are managed by the subsidiary known as **Royal National Theatre Enterprises Limited**, all of whose profits go the company of the theatre.

In terms of volume of income, the commercial operations are followed by public subsidies, which account for 39% of the total income. Most of the subsidies are from **Arts Council England**.

The contributions from private funds are significant, even though they are some way behind the others. They account for 11% of the income and come from company and individual donations, sponsors and foundations.

One of the main concerns of the current artistic director is to develop new contemporary playwrights and they have a **Theatre Craft Studio** and Workshop, on which great emphasis is placed. When the Network members visited the theatre, **Nicholas Hytner**, its director, was asked how he saw the future and he answered: “the future involves the new generation of writers having the lucidity to create modern texts”. We must not forget that London is the most cosmopolitan city of the world, where more than 300 different languages

mopolita 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 llevarlos a cabo. 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.

are spoken. In reference to this fact and expanding on his answer about the future of the theatre, Nicholas Hytner added: “we will have to work on adapting all this cultural wealth to the world of the theatre”.

The theatre does not have its own company as they consider that there is such a variety of languages and styles that a stable company would not be capable of covering them. They usually take three productions a year on nationwide and international tours.

The great concern of the theatre is not the different audiences but the general public, which they reach in many ways. Special mention must be made of their marketing strategy, as the common denominator to all the theatres, the use of e-mail, as they have thousand of addresses and they consider it as one of the best ways to communicate with the public.

Its outreach strategy also involves an extensive educational programme for teachers, primary and secondary pupils and for young people who want to find and develop their skills as playwrights.

Special emphasis is also given to the programmes outside the theatres as such and to the street theatre festival that takes place in summer on the banks of the River Thames.



Southbank Centre

Una gran infraestructura de libertad creativa

El Southbank Centre www.southbank-centre.co.uk es uno de los grandes complejos culturales y artísticos de Londres y, por añadidura, del mundo. Está situado en la margen sur (*South Bank*) del río Támesis junto al **National Theatre** y otros equipamientos y monumentos céntricos 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 del Southbank Centre son el **Royal Festival Hall** (recientemente abierto después de dos años de reformas) y el **Queen Elizabeth Hall**, el cual contiene las salas **Purcell Room** y **The Hayward**.

Su actividad de programación abarca una 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.

A major infrastructure of creative freedom

The Southbank Centre www.southbank-centre.co.uk is one of London's largest artistic and cultural complexes and, even, of the world. It is located on the South Bank of the River Thames next to the National Theatre and other key amenities and iconic monuments in the city of London. It was built in 1951 as part of the festival of Great Britain and financed and later managed by the City of London. Years later, its management was handed over to the Arts Council and in April 1988 and it became a not-for-profit independent artistic organisation (*Charity registered and Company limited by guarantee*).

The Southbank Centre consists of a series of buildings dedicated to certain artistic uses and a large communal area of 21 acres (85,000 m²) of public space. This is all under the logic of a common artistic project.

The buildings and facilities that form part of Southbank Centre are the **Royal Festival Hall** (recently opened after a two-year facelift), the **Queen Elizabeth Hall**, which contains the **Purcell Room** and **The Hayward**.

Its artistic programming activity tackles a wide spectre of artistic disciplines: classical music and world music, rock and pop, jazz, dance and performance, literature and literary events, and visual arts. Thirty-seven per cent of the programme is its own production and its activities, some of which are free, attract a very diverse, young and multicultural audience, that total three million people a year.

It is home to a series of resident groups and artists in residence, which use the

Acoge una serie de grupos y artistas residentes, que utilizan el Southbank Centre como espacio de presentación al público y base administrativa permanentes (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 Southbank 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 Southbank Centre es The Hayward, una de las principales galerías, especializada en exposiciones de arte contemporáneo.

El Southbank C. se financia del siguiente modo¹:

- **Taquilla**
2006 > 4.037.000 - 15,4%
2005 > 7.577.000 - 24,1%
- **Operaciones comerciales**
(librería, bar, etc.) y cuotas de socios
2006 > 2.898.000 - 11,1%
2005 > 4.365.000 - 13,9%
- **Financiación privada**
(donaciones, patrocinio y fundaciones)
2006 > 1.053.000 - 4%
2005 > 1.996.000 - 6,3%

South Bank Centre as a space to showcase their works to the general public and an administrative base in perpetuity (resident groups) or as a temporary space to develop their professional careers (artists in residence). The resident orchestras are: London Philharmonic Orchestra, Philharmonia Orchestra, London Sinfonietta and Orchestra of the Age of Enlightenment. Rafael Bonachela, the Spanish choreographer, is among the fifteen artists and groups in residence.

The Royal Festival Hall is the largest space in the complex. Its installations include the main music auditorium that can seat up to 2,780 people. Free performances, workshops, educational projects and exhibitions are continuously being put on in its huge foyer, hall and terraces. It also has bars and shops that ensure a steady flow of people throughout the day. One hundred and twenty concerts a year are held in the Royal Festival Hall between its resident orchestras and guest orchestras and groups.

The Queen Elizabeth Hall is the second performance area of the Southbank Centre. With seating for 900 people, it is suitable for concerts on a smaller scale and dance performances. The Purcell Room is in the same building, a room with 365 seats that is used for chamber music, poetry recitals, small-format shows and music solos.

The third building of the Southbank Centre is The Hayward, one of the leading art galleries specialising in contemporary art exhibitions.

The Southbank Centre is funded as follows¹:

- **Box office**
2006 > 4,037,000 - 15.4%
2005 > 7,577,000 - 24.1%
- **Commercial operations**
(bookshop, bar, etc.) and member fees
2006 > 2,898,000 - 11.1%
2005 > 4,365,000 - 13.9%
- **Private funding**
(donations, sponsors and foundations)
2006 > 1,053,000 - 4%
2005 > 1,996,000 - 6.3%

- **Subvenciones (ACE)**
2006 >18.119.000 - 69,1%
2005 >17.410.000 - 55,4%
- **Intereses**
2006 >116.000 - 0,4%
2005 >111.000 - 0,3%
- **Total**
2006 > 26.223.000 - 100%
2005 > 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 Carruthers**, 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, que 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 los casi 85.000 m2 de espacio público de 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 entre los equipamientos de su nivel en Londres y se combinan con una programación paralela de espectáculos gratuitos.

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

- **Subsidies (ACE)**
2006 > 18,119,000 - 69.1%
2005 > 17,410,000 - 55.4%
- **Interests**
2006 > 116,000- 0.4%
2005 >111,000 - 0.3%
- **Total**
2006 >26,223,000 - 100%
2005 >31,459,000 - 100%

> Figures in pounds Sterling. Do not include the investments in refurbishing the venues.

When *La Red* members visited the Southbank Centre, they were able to listen to the explanations and speak to the artistic director, Jude Kelly, the director of dance and performance, Julia Carruthers, the music director, Marshall Marcus, and to the choreographer in residence, Rafael Bonachela.

Jude Kelly's artistic perspective reflects the origins of the centre. Jude Kelly echoed the founding speech for the opening of the Centre which sought “to create a landscape for the imagination where many artistic forms, ideas and people prosper and where pleasure, ingenuity, inventiveness, artistic excellence and expressivity may have a broad and natural home”. Therefore, her main objective is to achieve communication between the artist and the audience as a channel for social cohesion. One of her concerns is to enliven the 21 acres of public space of the centre and bring the programming out of the theatres.

She is interested in artistic experimentation and in making it accessible to the majority of citizens. Therefore, the tickets for the shows are the cheapest among the amenities of its level in London and are combined with a parallel programme of free shows.

Given the multi-disciplinary centre that it is, she seeks to break down the barriers between the genres and provoke cross-contamination among the artists in residence. She therefore encourages partnership work between residents from different disciplines and cultural roots. In addition, she is also determined to break

música clásica, contemporánea, popular y moderna.

Respecto a la política de danza y performance, Julia Carruthers 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 Southbank 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 **Kylie Minogue**, 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 Southbank Centre.

El Southbank 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 año 2007 comenzó un periodo 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 que se encuentren presentes en cada aspecto de las actividades del Southbank Centre.

down the traditional limits between modern, popular, contemporary and classical music.

With respect to dance and performance policy, Julia Carruthers stressed that her artistic residency programme as a highly successful model in Europe. It helps the artists to build up a popular audience, efficiently manage the company and develop fund raising strategies. They also facilitate access to leading international programmer and promoter networks.

Rafael Bonachela is one of the choreographers in residence at the South Bank Centre. Born in Barcelona, he moved to London 18 years ago in search for opportunities to develop his dance. He found it at one of the leading English dance companies, the **Rambert Dance Company**. His work is very varied and combines contemporary dance with more popular styles. Using this popular aspect, he has worked on choreography for musical clips and on the choreography of concerts for **MTV** and **Kylie Minogue**, among others. He has now formed his own company which receives grants from the Arts Council England and from private foundations, in addition to all the support from being in residence at the Southbank Centre.

The Southbank Centre also has an extensive education and learning programme. The educational projects are underpinned by the idea to foster the participation of London's different cultural communities. Over the last year, a period to expand and extend its educational work began. The new phase is governed by the principles of participation, creative exploration and interpretation, which seek to be present in each aspect of the Southbank Centre activities.

Notas

1 El presupuesto de 2006 no es del todo representativo al estar cerrado por reformas The Royal Festival Hall. Por esa razón incluimos también el presupuesto del año 2005, más ajustado a la realidad.

Notes

1 The 2006 budget is not totally representative as The Royal Festival Hall was closed for refurbishing and we have therefore also included the 2005 budget, that is much more typical.

The Royal Court Theatre

Apoyo a las nuevas dramaturgias y compromiso con el entorno social

El Royal Court Theatre www.royal-courttheatre.com es historia viva del teatro de texto británico e internacional y todavía 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 dramaturgos y producir obras contemporáneas comprometidas con el entorno social, lo que a menudo le acarreó problemas con la censura de la época. Su producción en 1956 de la obra de **John Osborne**, *Mirando hacia 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 estreno la obra de culto del musical de vanguardia británico *The Rocky Horror Show*.

Support to new playwrights and commitment to the social environment

The Royal Court Theatre www.royal-courttheatre.com is the living history of international and British drama and continues to be the driving force behind promoting new writers. Even since it was opened at the end of the 19th century, it has been dedicated to the international development of new authors and new works.

The contemporary history of the Royal Court dates back to 1956 when **George Devine** took hold of the reins. It was then defined as subsidised theatre to produce plays by British and international writers and the reinterpretation of classical texts. Devine's idea was to create theatre by playwrights, working to finding new writers and produce contemporary works committed to the social environment, which often led to his facing problems with censors at that time. His 1956 production of **John Osborne's** *Look Back in Anger* was later seen as the start of British modern theatre.

In addition to Osborne, the leading names of British drama and a generation of playwrights known as the "angry young men" premiered their works at the Royal Court. They included **Arnold Wesker**, **John Arden**, **Christopher Hampton**, **Athol Fugard** and **Edward Bond**. **Bertolt Brecht**, **Eugene Ionesco**, **Samuel Beckett**, **Jean-Paul Sartre** and **Marguerite Duras** were just some of the international authors that put their works on there. Even though the Royal Court is closely related to plays, it also premiered *The Rocky Horror Show*, the cult British musical of that time.

It was at that time when a small theatre which initially started off with 60 seats

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

A comienzo 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 (2007) el Royal Court realizó 17 nuevas producciones. Asimismo invitó a cuatro compañías externas a realizar sus presentaciones en el teatro. De las producciones propias se realizaron 948 representaciones. De éstas, 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:

• 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

was opened. This was where the new ways of understanding dramatic creation were experimented with ad nauseam.

In the early 1990s, the theatre was in a poor state of repair and was facing closure in 1995. That was when restoration work began thanks to a £16.2 million grant from the **National Lottery** and the **Arts Council England**. The whole building was completely rebuilt except for the façade and the small room. The theatre reopened in 2000 with the main room, now known as the **Jerwood Theatre Downstairs**, with 380 seats, and the small studio theatre with 85 seats, known as the **Jerwood Theatre Upstairs**.

Dominic Cooke, the artistic director, and his team are currently continuing to support new writers and contemporary playwrights through own productions, the young authors programme and international projects.

The Royal Court put on 17 new productions last year. It also invited 4 visiting companies to put on their performances in the theatre. There were 948 performances of its own productions. 486 of these were in the two Royal Court theatres in London. The total performances were seen by an audience of 251,213 people.

The theatre is funded as follows:

• Workshops, tours and education	1,189,044
• Commercial operations (bookshop, bar, rentals, sponsors, etc.)	904,234
• Subsidies and donations	3,433,938
• Others (interest)	22,189
• Total	549,405

> 2007 income in pounds Sterling

The Royal Court Young Writers Programme is its most important educational project, where young people aged between 13 and 25 have learnt how to develop contemporary works for theatre during the 30 years that the programme has been running. This is based on the writing courses run in the theatre itself and also in schools, youth

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 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 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 Dodgson** 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**.



centres, work centres, refugee centres, prisons, etc. The programme also organizes an annual competitive festival for young writers (*The Young Writers Festival*).

The Young Writers Festival currently seeks to open up the theatre to the broadest range of new voices and new cultures. Apart from the general writing courses, it also holds other specific courses to reach social sectors that are usually discriminated against. Thus, its *Unheard Voices* course is specifically aimed at the Muslim community between 16 and 25 years old in the United Kingdom. Its goal is to discover new voices in this cultural group. On the other hand, the *Critical Mass* programme is specifically aimed at black writers and members of other ethnic minorities of the United Kingdom who are 18 or over.

As part of its vocation to reach the largest number of voices, international projects are a very important part of the theatre activities. **Elyse Dodgson**, associate director and head of the international department, overwhelmingly supports this area of the Royal Court's work as a continuation of the vision of Georges Devine when he was already dreaming about a “true international theatre” back in 1956.

In 1991, the **British Council** had already begun to allocate funds for the theatre's International Residencies programme. As a result of this process, a creative dialogue has been set up between playwrights and other professionals that seek to innovate the theatre in countries such as Brazil, Cuba, France, Germany, India, Mexico, Nigeria, Palestine, Rumania, Russia, Syria, Uganda and Spain. The majority of projects with these countries receive financial support from the British Council and from the **Genesis Foundation**.

El marco internacional de actuación del teatro tiene cinco componentes:

1 Residencias internacionales.

Un intensivo programa anual de cuatro semanas de duración para dramaturgos y directores emergentes de todas las partes del mundo

2 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.

3 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.

4 Desarrollo internacional de obras (international play development).

Programa realizado en los países para desarrollar la cultura de la nueva escritura dramática.

5 Producciones / coproducciones internacionales.

Cada año producen una obra de un nuevo texto surgido de uno de los proyectos internacionales.

The theatre's international framework has five components:

1 International residencies.

An annual intensive programme lasting four weeks for emerging playwrights and directors from around the world.

2 International plays (International Playwrights).

A mini-festival of international plays produced by the theatre and translated specifically for the occasion, together with readings and other events.

3 International Exchange Programme.

This showcases new plays and writers from specific countries. In this area, there has been an ongoing and priority partnership with Spain since 1993. In 2007, the Royal Court marked its 10 year partnership with Spain with a far-reaching programme.

4 International Play Development.

Programme implemented in the countries to develop the culture of new drama.

5 International productions/ co-productions.

Every year, they put on a play that has come out of one of the international projects.

Sadler's Well

El equilibrio entre programación arriesgada y comercial

El Sadler's Wells 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 Wells al inaugurarse un teatro completamente renovado (a partir de la financiación de la **Lotería Nacional**) y tomar posesión, el actual director **Alistair Spalding**. Este introdujo una orientación artística exclusivamente dedicada a la danza. Además **Sadler's Wells** 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.

Sadler's Wells invita a compañías 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. Contrariamente, en temporadas más largas, puede llegar a las ocho o diez semanas con 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 ofrecen las facilidades del teatro para la creación y ad-

Cutting-edge and commercial programming: the right balance

The Sadler's Wells www.sadlerswells.com is one of the oldest theatres in London and is well-known throughout English for successfully putting on opera and ballet productions in the first half of the 20th century. It was home to the **English National Opera** until it moved to the Coliseum theatre.

October 1998 marked the start of a new stage for Sadler's Well when a completely refurbished theatre was opened (thanks to **National Lottery funding**) and **Alistair Spalding**, the current director, took over. He introduced an artistic approach that was exclusively dedicated to dance. **Sadler's Wells** is also a good example of first-rate artistic programming coexisting with an aggressive audience-recruitment and marketing policy, which is necessary to ensure a sound operation budget where public subsidies barely account for 11% of the total.

Sadler's Wells invites international and national choreographers and dance companies to perform their works from Tuesday to Saturday, even though two different shows are sometimes put on in the same week or, on the other hand, the Christmas shows are on for longer seasons, up to eight or ten weeks (which is common in the city's theatres).

Apart from outside company programmes, they also have six companies and associated choreographers with which they work in co-production and offer them the theatre's amenities to set up and run the company. The agreement with the associate companies is based on a commitment that all their shows will be premiered at

ministración 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 Wells y hagan allí temporada, aunque luego puedan girar por todo el mundo. Son artistas asociados a Sadler's Wells nombres de gran prestigio en la danza actual como **Akram Khan**, **Silvie Guillem** o **Matthew Bourne**.

Sadler's Wells cuenta con dos espacios teatrales en el edificio histórico del barrio de Islington, **Sadler's Wells 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 ofrecen espectáculos populares muy cercanos a la programación comercial, como por ejemplo el tango, street-dance o ballet. En el Sadler's Wells se programan los grandes nombres de la danza contemporánea y el ballet moderno internacional y en el Lilian Baylis se ofrece una programación 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 Wells 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.

Sadler's Wells and performed there during their season, even though they can then tour the world. Key names from the world of contemporary dance, such as **Akram Khan**, **Silvie Guillem** or **Matthew Bourne**, are associate artists at Sadler's Wells.

Sadler's Wells has two theatres in the historical building in Islington, the Sadler's Wells Theatre and Lilian Baylis Studio, and a third theatre, the Peacock Theatre, right in the West End. The artistic management policy distributes the programming between the different theatres so that the Peacock puts on popular shows that are bordering on commercial, such as the tango, street dance or ballet. The leading names of contemporary dance and international modern ballet perform at the Sadler's Wells and cutting-edge and intimate programmes are put on at Lilian Baylis. Therefore, the Peacock is considered as a source of income that supports the highly artistic operations of the Islington theatres.

The Sadler's Wells is a large venue with 1,568 seats on three levels and a 15 x 15 m stage. One of the key characteristics of the theatre is the 100% visibility from each of its seats. The problem of space, which is common to the majority of theatres, is overcome thanks to comprehensive technical facilities where all its electrified pulleys are computer operated. This speeds things up when working and it is considered a pioneering space, worldwide, in this equipment system. The Lilian Baylis Studio is a small theatre that seats up to 180 people and has a 15 x 8 m stage. This space is also used for the rehearsals of the associate companies. It also has two small rehearsal rooms in the main building and a third one with a stage of exactly the same size as the stage in the main theatre.

The Peacock Theatre, located in the West End, is owned by the London School of Economics and it is leased to the Sadler's Wells. It has 1,000 seats and a 13 x 9 m stage.

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

Respecto a 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 Wells, su director artístico y ejecutivo, Alistair Spalding, señaló: "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, 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".

With respect to the funding, it should be pointed out that the 11% contribution of subsidies to the general budget means that the rest has to be made up with private contributions, commercial operations and sale of tickets. This funding model means that it is fundamental to have a highly developed marketing department, which puts it on a par with the management.

During the visit of the Network's members to Sadler's Wells, Alistair Spalding, its executive and artistic director, pointed out that "when working on our productions, on our programming, we try to give great importance to dialogue, the relationship among the whole work team, knowing what we want to do artistically, we try to ask what it is the people who come to our theatre want to see and the time it should last. We do all this in conjunction with the marketing department, and we can only work with the audience in mind, which is of great interest to us... The number of performances, the programme design, the signage, the timetables, the time of the year for the production, etc., can make the difference between success and failure. It is important that the artists know it. In London, there is a huge cultural offer and therefore excellent marketing is required and the companies that come here have to be aware of what they are facing. It is necessary to communicate in a unique, serious and forceful way".

Therefore, **Kingsley Jayasekera**, the Marketing director, pointed out that "communication between the marketing and management team is ongoing and it would therefore be impossible to work to develop a communication plan with highly detailed and studied information that allows you to reach the citizens in a clear and forceful way".

The marketing department implements meticulous and highly sophisticated market segmentation. This enables them to increase the number of spectators as the world of dance has disciplines as diverse as tango, hip-hop, salsa, ballet, contemporary languages, etc, which attract different audiences.

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 cuenta con disciplinas tan diversas como son: el tango, el hip-hop, la salsa, el ballet, los lenguajes contemporáneos, etc., que 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. Cuenta con una información muy concentrada, con un amplia selección de fotos y vídeos online 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 adquirieran. Participan en canales de televisión y en *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 Wells cuenta con una audiencia muy variada. Ésta depende del tipo de espectáculo que se represente y su media de edad es de cuarenta años.

A very important line of work and where great emphasis is placed here is that of communication through Internet. Online ticket sales account for 65% of the total sold. The website is their maximum showcase. This contains very specific information, with a wide selection of online photos and videos of the shows and activities that they put on. As the shows only run for a very short time, the news has to be disseminated quickly and intensively.

Sending out emails is continuously and systematically used as a dissemination weapon, and even involves the recipient by means of prizes (re-sending the information provides opportunities to participate in travel competitions, etc), all of which is thanks to a computer system that enables total control by the marketing department.

Discounts are applied to ticket purchases according to the number acquired. They use television channels and YouTube to disseminate and sell tickets. Thus, sophisticated sales systems coexist with the traditional box office system, thus creating a highly successful model that results in very high audience figures.

As far as the type of audience is concerned, the Sadler's Wells attracts a very varied audience. This depends on the type of performance and the average age ranges, mainly between forty and forty-five years old.



Roundhouse

Exhibición, producción y formación: un círculo creativo

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 era 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 actuaciones de la vanguardia artística del momento, liderada por el dramaturgo **Arnold Wesker**. Aunque no lograron la suficiente financiación por parte del gobierno, se convirtieron en un espacio de programación legendario donde realizaron conciertos artistas y formaciones de la talla de **Jim� Hendrix** y **Pink Floyd**, y grupos 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 acabó 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 1996 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

Exhibition, production and education: a creative circle

Located in a former steam engine repair shop in Camden, **Roundhouse** www.roundhouse.org.uk is a multiuse space for music concerts and as a venue for large-scale circus, dance and theatre performances. The Roundhouse Studios, the innovative educational project, are located in the lower ground floors in what used to be the old galleries of the repair shops.

The roots of the Roundhouse can be traced back to the 1960s. At that time, it was used by a group of intellectuals who tried to bring the arts to the poorest classes of London. Roundhouse was then the concert and performance venue for the artistic avant-garde led by **Arnold Wesker**, the playwright. Even though they did not get sufficient funding from the government, it became a legendary venue where concerts of artists of the ilk of **Jimi Hendrix** and **Pink Floyd** were held, along with the emerging theatre companies of that time, such as **Peter Brook** or **Living Theatre**. During the 1970s and 1980s, the space continued to be used for plays, but fell into disuse and became a place for the raves that were so popular with the young people of London. The lower floors were even used as stalls for Camden Market.

In 1996, **Norman Torquil**, a millionaire who had made his fortune in the toy industry and convinced that his generation had failed young people, undertook the project to refurbish the building and create, apart from the performance area, a centre where the most deprived young people could use the arts to find a way out of their precarious situation. During

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 29.7ME 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 sitúan oficinas, bares, terraza y restaurante. En los bajos se encuentra el proyecto artístico-educativo **Roundhouse Studios**.

“El país necesita mentes creativas, los títulos no son tan necesarios”, afirma **Elizabeth Lynch**, directora de proyectos educativos. Así se define 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 estimular 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.

the restoration project (it is a protected building built in the middle of the 19th century), a module was attached that adds a truly interesting architectural mixture. The restoration cost £29.7 million and the centre was re-opened in June 2006.

The main building houses a huge circular open-plan space for the programme of modern music concerts, from the **Pretenders** to **Ojos de Brujo**, and theatre and circus performances, such as **De La Guarda** or **Stomp**. In the concert format, the space can hold up to 3,000 people and the theatre format offers different configurations that range from 1,200 to 1,800 spectators. During the first year, around 200,000 people attended the different performances. There are offices, bars, terrace and a restaurant in the annex. The **Roundhouse Studios** artistic-education project are on the lower floors.

“The country needs creative minds, qualifications are not as necessary”, these words of **Elizabeth Lynch**, Educational Projects Director, define the Roundhouse Studios’ philosophy where young people between 13 and 25 years (with no type of requirements) can train in activities related to the world of music, the scenic arts, films, the radio, the television and the new media.

The main interest of Roundhouse Studios is to work with young people not able to pay for their studies and young people at risk of social exclusion, to stimulate their creative facet and make it easier for them to find a job. These courses are attended by young people who have a specific professional interest and others who simply want to fill up their free time, as there are no limitations when selecting the workshop participants. However, there is a community intervention team that works in schools and neighbourhoods to try and bring the Studios to all those people who know nothing about the programme or simply think that it is not a place for them.

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

- 2 laboratorios de medios destinados a la producción musical, vídeo 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 televisión.
- 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, donde los profesionales aconsejan a los alumnos sobre posibles carreras, becas, asuntos legales, etc.

The opportunities offered by Roundhouse Studios can be seen from the available spaces:

- 2 media laboratories for musical production, editing videos, Photoshop, computer animation, film editing, etc.
- 5 rehearsal rooms for musical groups. One interesting fact is that one of the rooms is dedicated to one of the members of the famous group, **The Clash**, whose wife sponsored it.
- 5 small rooms for individual artists (disc jockeys).
- 1 studio for musicians and sound engineers and which is used for recording and as a theatre and film sound studio. This space is sponsored by EMI.
- 7 musical creation rooms for individual artists where the soloists and their tutors work directly. These spaces are funded by **Red Bull Music Academy** that also fosters the exchange between emerging young people and consolidated artists at their prestigious festivals.
- 1 radio station (**Roundhouse radio**) to practice interviews and programmes. The radio regularly broadcasts online.
- 1 process production room.
- 1 film screening room which is also used as a dubbing studio.
- 1 image mixing room.
- 1 TV studio.
- 1 multiuse space where music, theatre and dance workshops are held and it is even used for meetings.
- 1 exhibition room with a capacity for 180 seats or 200 standing, where concerts, theatre, dance, poetry recitals, fashion shows, etc. are held.
- 1 information and tutoring room, where professional advise students on possible careers, grant, legal affairs, 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 5ME, de los cuales, 2ME 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.

The facilities are used to teach theatre, dance, voice, music, animation, fashion, poetry and DJ workshops.

A fundamental facet of the Studios is the direct connection with the main exhibition area on the upper floor. The students are therefore in touch with the professional artists and groups that perform in the theatre and joint activities are organised. On the one hand, visiting artists give master classes, workshops or sessions of practical tips for the students. On the other hand, the students conduct radio interviews, video documentaries, observe the editing processes, etc. This interaction is at the very heart of the project.

Another aspect that the organisers consider to be of great importance is that the students can showcase their work. Roundhouse Studios therefore fosters the use of dissemination platforms, such as websites, YouTube, My Space, the radio station, the exhibition room and the hall of the main venue. After just one year, around 10,000 students have passed through its halls. Success does not come easily and an intensive information campaign involving youth organisation (search for allies) was necessary to achieve those results.

The workforce is made up of artists and technicians who are experienced in working with young people. In total, there are 17 permanent employees and 60 artists contracted for specific programmes.

The overall Roundhouse budget is around £5 million, of which £2 million are for the Studios. The centre is funded by the Arts Council (subsidy for exhibition projects), the State (limited subsidies), box office takings, national lottery, bar and restaurant concessions, renting the venue to musical promoters, theatre producers and organisers of private events. Special mention should be made of the donations from companies and private individuals.

Theatre Royal Stratford East

Un teatro para 150 lenguas

El Theatre Royal Stratford East www.stratfordeast.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, población afrocaribeña 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.

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 nue-

A theatre for 150 languages

The Theatre Royal Stratford East www.stratfordeast.com (TRSE) is located in Stratford East in London's East End. This district is considered to be one of the poorest in London and the eleventh poorest in the United Kingdom. It has experienced successive surges of migrants that have led to constant changes to the demographic profile of its inhabitants. There are different ethnic groups mixed in this group that make up a community where between 150 and 160 different languages are spoken, where students from different nationalities live (the rents are cheaper than in other areas), a working class population with a low cultural level and an Asian and Afro-Caribbean population. The district is currently undergoing an urban regeneration project as the 2012 London Olympics will be held close by.

Even though it was built in 1884, TRSE defined its line of work when the Theatre Workshop Company, led by Joan Littlewood, its director, took over its management in 1953. Its artistic policy was inspired by the *People's Theatre* principle that it has followed to the present. The current artistic director, **Kerry Michel**, and his whole young team have continued with the task of serving the community and staging the aspirations, concerns and problems of its people.

TRSE produces at least eight new shows a year in accordance with some basic work premises: artistic excellence in the new plays, lack of risks and young people and communities at the heart of its work. According to what Kerry Michel told the members of the Network during their visit, "we develop new works that express the new voices of our community and we

vos 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 dejen 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, para 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

put them on for new audiences, which enables us to have the most dynamic theatre in London". Its work for the future is aimed at managing the legacy that the Olympic games will leave in the area and, its second field of action will be the politicization of young people, in the sense of cooperating to let young people to find their voice, to have an opinion (fight against indifference) about their passion and the centre of their interests. As the result of its outreach and artistic policy, 140,000 people visited the theatre last year, with an average occupancy of 77%.

With outgoings of £2.6 million a year, the Arts Council provides subsidies to the tune of £1.1 million and the rest of the money that they need for their project comes from private patronage and other resources. There is currently a team of 34 people working for the theatre.

Even though the facilities of the theatre have been refurbished and modernised, the main room retains the original 19th-century cosy design of the theatre with 465 seats.

Barry Buke, the Marketing Director, explained their price policies and their dissemination channels during the visit to the theatre. The data underpinning his work is the demographics, with a population with few economic resources and very transient, and therefore very dynamic, in constant movement, either because they finish their studies or leave or they get a good job and move from the neighbourhood. Thus, the Stratford East has a very broad discount policy for young people and those over 65 years old, without restrictions on the number of discounted places or shows that they can see.

It produces the most appropriate literary, visual and advertising material for each show. Sixty thousand brochures are printed that are distributed in the markets, on the street and through other local theatres. They have a database of 7,500 email addresses and send out mail shots to 22,000 people. They sometimes run commercials

radio, pero muy dirigidos a alguna 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 estos 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, que no permite elegir la butaca. Esto, creen, es un factor a tener en cuenta y por el cual la venta por internet no es muy alta.

La directora de **Youth Arts and Education** (Arte para la juventud y educación), **Jan Sharkey-Dodds**, comenta que, siendo 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”, que 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 ni-

on the radio, but targeting a particular ethnic group. They also insert adverts in the specialist press targeting different local communities and ethnic groups.

They are constantly in communication with local associations and schools. Special prices are agreed for them and for community and voluntary groups.

Barry Burke said that the general public, as such, is a very important aspect of the marketing policy. The audience surveys run through the box office show that word-of-mouth is the main source of information for people going to the theatre.

Online sales account for 15% of the total ticket sales, which is much lower than the case of other London theatres. They have their own ticket sale system where there is no choice of seat. They believe this is a factor to be taken into account and therefore online sales are not very high.

The **Youth Arts and Education** director, **Jan Sharkey-Dodds**, stressed that the education programme is of vital importance, which is coherent with its work philosophy. They work with young people in the 14-22 age brackets towards the following goals:

- * Developing young artists
- * Involving the local population (under the premises that the theatre has the power to change people’s lives)
- * Developing new audiences (the theatre needs to build up audiences)
- * Voluntary youth programmes (they help to manage the theatre).

One of its main educational projects is called “Listen to My Voice”, which uses the theatre to establish good relations between the different ethnic groups of the community and build bridges between the communities and the theatre. In Stratford East, nearly all children

ños hablan tres lenguas, lo que supone un reto 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 inmigrantes.

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 dar a los jóvenes 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, 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 e 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. •

speak three languages which is a challenge when working with them in the theatre. The racist attacks, which occur in this district where there is a steady inflow of emigrants, are also a challenge.

The work with young people in “Listen to My Voice” has been developed in various stages. They were first asked what they wanted to do. In the second year, they wrote seven plays with their ideas and their concerns. The aim of a subsequent stage is to provide young people with sufficient theatre training so that they can become independent and begin to work on their own behalf and, also, so they can mentor other groups of young people who are setting off (*peer education*). It is a way of getting involved in the community and for it to be involved in the theatre.

Some of those youth groups with which they work come from schools with a high rate of school drop-outs, refugee groups, church groups, delinquents sent from social services, etc. They do not mind who they work with as long as they are committed to the programme’s values.

Other particularly interesting initiative is run with the *Refugees and The Arts Initiative* association. This project seeks to provide professional support for artists who are refugees in the United Kingdom for different reasons and they can thus continue with their artistic work in the best possible conditions.



Battersea Arts Centre (BAC)

Público y artistas trabajando juntos

El Battersea Arts Centre (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 Southbank Centre.

Desde sus inicios, el 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 cuentan 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.

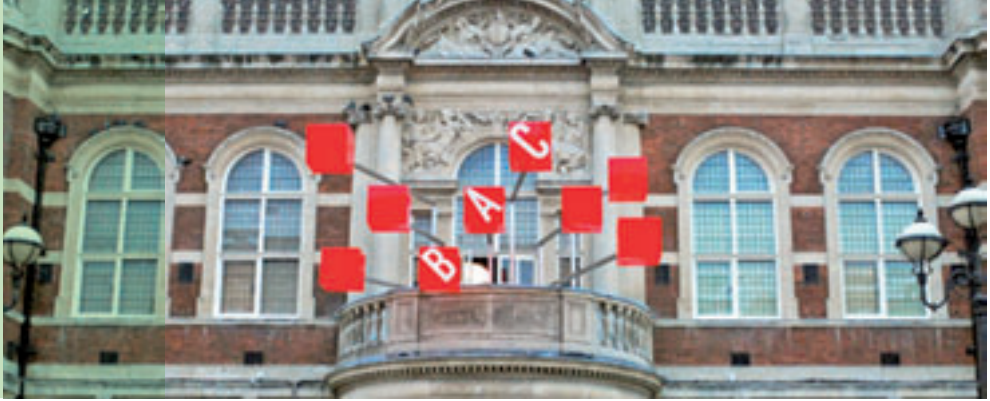
General Public and artists together

The BAC www.bac.org.uk is one of the theatres that, even though it is located in the centre of London, are very prestigious thanks to the quality of its programme and the work to support young creative talent and contact with the communities. It was founded by **Jude Kelly**, the current artistic director of the South Bank Centre, 25 years ago.

Right from its start, BAC has been known for promoting innovative theatre shows with a unmistakable stamp of quality and, yet, accessible for the majority of the population. It fosters drama activities that surprise and that are underpinned by a creative partnership between the artists, the theatre team and the audience. It also focuses on education and the growth of artists and audience.

According to **David Jubb**, the artistic director, “BAC’s mission is to invent the future of the theatre”, and they therefore help new artists and the new languages in a context where the role of the audience is a fundamental part of the process. Over the years, they have managed to set up a broad network of graduates, artists and designers that, in one way or another, continue to work with the BAC as artistic directors or to mentor new groups and, in that way, generating an important degree of complicity and enthusiasm.

The BAC policy is underpinned by the concept that we are facing a changing theatre ecology, where the boundaries between the different disciplines are being blurred and new languages and new relations between artists and the public are appearing.



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.

En 2007 su presupuesto aproximado de ingresos fue el siguiente:

• 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
• Total	1.605.000

> En libras esterlinas

Uno de los objetivos principales el 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. Éste 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:

The BAC programme is very broad and is generated by own productions, co-productions and guest groups. In total, in 2007, 550 performances were put on which were seen by 60,000 people⁸ in the audience. They employ 35 people and have around 200 volunteers.

In 2007, its approximate revenue budget was as follows:

• Box office	500,000
• Commercial operations (bar and catering)	100,000
• Commercial operations (renting our premises)	300,000
• Arts Council Subsidies	620,000
• Wandsworth Council Subsidy (municipal)	85,000
• Total	1,605,000

> In pounds Sterling

One of BAC's main goals is to support the artists and creators with vision, by fostering and adding value to experimenting with the arts. They seek to generate synergies between the audience, the artists, technicians and managers. Thus, its main activity in this area and which has been recognised throughout the United Kingdom is the so-called Ladder of Development for artists. This is a highly imaginative method to back the creation and production of the new theatre talents. They have been running the programme for 10 years and it is now widely copied in many theatres of the United Kingdom. **The Ladder of Development** is a creation and production process of new artistic works that is broken down into the following phases:

1
Scratch Nights (“Noches que arrancan de cero”). 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
Aquellos 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 juegan 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
Cuando el trabajo está concluido, el BAC colabora estrechamente 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 nacionales e internacionales.

1
Scratch Nights. Artists here present their original ideas to the audience. Five or six groups per night unveil their projects for 10 minutes and ask for feedback from the audience. The subsequent discussion helps the artist to decide whether to go on with the original idea, modify it or give up.

2
Those groups that have made it through this first night may be chosen by the BAC for two or three nights runs of their shows lasting 40 minutes. This occurs in the context of one of the festivals that BAC organises. The audience pays what they can. Some of the projects are flops and no one likes them and others get through. At this stage, the friends of the artists, contacts and people addicted to these groups that make up the main audience play a fundamental role. The cafe bar is very important in this phase, which is a vital space for discussing the project and creating fans of the artist.

3
If the project continues to show promise, the BAC gives it a small subsidy so the artist can finish the work and then present it at a festival. In this work phase, it is marketed to a wider audience and critics and individuals from the professional sector (programmers) who can further the development of the work and the artist. The audience here pays the price of the relevant ticket.

4
Once the work is finished, the BAC collaborates closely with artists so that the show can be taken out of the theatre to conquer new and wider audiences. The theatre helps to position the artist and get him into key national and international festivals.

Para cada proyecto el BAC dispone de un equipo de “productores/tutores”, que son los encargados de acompañar a 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. El BAC, en este sentido, es pionero 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.

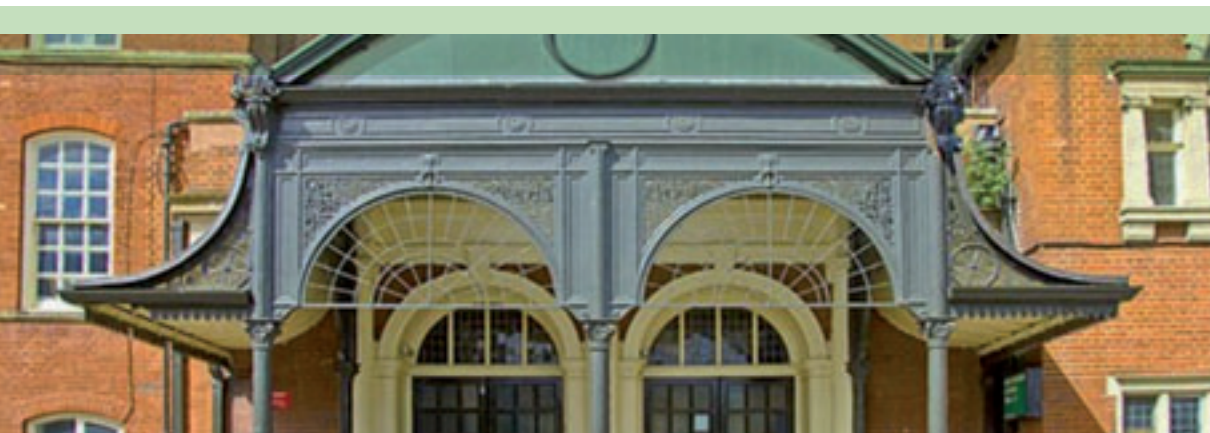
El BAC, en este proceso, proporciona recursos económicos e infraestructuras. Así, facilita espacios de ensayo para reuniones regulares con productores del BAC, oficina y recursos económicos para llevar adelante la producción.

For each project, the BAC has a “producers/tutors” team, who are entrusted with mentoring the artists through the production process and, when applicable, after the production. The BAC stresses the importance of creating a solid management structure for the artist and the vocational training of the group, so that they are soundly placed with respect to the future of the production. Producers provide rehearsal rooms, advice, contacts and guidance. BAC has pioneered the creation of this figure who helps, guide and situates the artists in the professional circuit of the theatre.

BAC supports successful productions for two years and is based on:

- * Supporting the development of artists and companies and allowing them to present the work at the BAC (Ladder of Development)
- * Advising and guiding professionally the artists and companies to develop their administrative infrastructure and help them to carry out their work outside the BAC.
- * Providing management, administrative and professional advice throughout the development of their work in the BAC

In this process, the BAC provides economic resources and in kind. It therefore provides space for rehearsals, occasional spaces for regular meetings with BAC producers, office and economic resources to get the production underway.



Unicorn Theatre

Espectáculos apasionantes para niños y jóvenes en el corazón de Londres

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.

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 semi-circular escalonado. El escenario está al

Thrilling performances for children and young people in the heart of London

Unicorn Theatre www.unicorntheatre.com is an excellent newly-built theatre located in the heart of London and home to the theatre company of the same name. Both the theatre and the company are fully dedicated to producing and staging plays for children and young people, along with organising educational projects for schools and community groups.

The theatre company is the best known and oldest in the United Kingdom specialising in youth and children's theatre production. Founded in 1947, its objective is to put on shows with all the thoroughness of a professional production that are amusing, challenging and entertaining for children and young people. The productions are created by an artistic team and aimed at a family and school audience. According to the criteria of the educational team, the plays combine performing arts, story telling, music and the visual arts.

The theatre building, opened in 2005, is located in the heart of London, on the south bank of the River Thames, next to Tower Bridge. Funds were raised to build the theatre during an intense campaign where the Arts Council England contributed a grant of £4.5 million.

The building has two theatre areas:

The Weston theatre is located on the third floor and can hold up to 300 people. The seats are rows of benches laid out in a semi-circular auditorium. The stage is at the same level as the first row of the audience. It is magnificently fitted out (even though the pulleys are not motorised) and

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 2ME, el cual proviene, en un 50%, de subvenciones; en un 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 registró una audiencia de 100.000 espectadores entre niños, jóvenes, familias y profesores, de los cuales el 50% son público de funciones escolares.

with lifts to take things up to and down from the stage.

The Cloren theatre is located on the ground floor and can hold up to 120 people. It is an open-plan room, totally painted in black where a stage can be located and tiers of seats as required.

They also have **two rooms** for workshops (one of them at the height of the Weston theatre grid of the same size as its stage), cafe bar, box office and reception areas for the families and schools.

The Unicorn is managed by two limited by guarantee companies that are also registered charities that work closely together. They are **Caryl Jenner Productions Limited** (named after the founder of the company), founded in 1947 and which is in charge of artistic productions, and **Unicorn Children Centre**, founded in 2000, to obtain funds to build the theatre and, currently, to manage it.

The human team is made up of 50 people, headed by the executive director, **Christopher Moxon**, and the artistic director, **Tony Graham**.

It has an operational budget of around £2 million, 50% of which comes from subsidies, 25% from revenue from the audience and the remaining 25% of donations and sponsorship.

The 2007 programme consisted of 600 performances and over 150 events. During this year, it put on five of its own productions which accounted for 40% of the programme, 14 productions from other UK companies and eight international ones. The number of people attending performances at the theatre totalled 100,000 including children, young people, families and teachers, 50% of which were audiences at school functions.

The artistic director, Toni Graham, explained to the visiting *La Red* group that their creative projects and productions last approximately three years. He main-

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 que desarrolla el 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 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.

tained that the search for excellence is the key to their work which seeks to challenge the perceptions of what children's theatre should be.

An important part of the theatre's activity is the schools programmes. This is put on during school hours and the ticket prices are much cheaper than those for public functions (generally on Saturday and Sunday). The theatre offers cheaper tickets to centres that meet certain characteristics originally set by the founders of the company. It also gives one free ticket for the teachers for each 10 students that attend the performances.

The Education Department is the key element for the success of the school visits. The director of the Education Department, **Catherine Greenwood**, explained to the visiting Network group that its work is based on the conviction that the theatre is a powerful vehicle to explore and understand the *raison d'être* of the human being and to foster artistic training. Its goal is to provide young people with the opportunity to explore the events and experiences that are important in their lives. Their projects are aimed at fostering the creativity of young people and introduce them to the resources to express opinions, dreams and feelings artistically.

The Education Department's activities include implementing educational proposals to explore the shows being performed, with resources to work on different subjects of the school curriculum. They also hold workshops for groups of students before or after the functions. They work with artists and partners to create innovative artistic projects within and outside the formal education sector and workshops for families.

They also develop a five-year programme, funded by the **Pool of London Partnership**⁹ (PLP), and which began in the spring of 2002. The programme enables Unicorn to establish links with the schools and community organisations that live or work in the PLP sphere of influence. The support that teachers receive from

Desarrollan también un programa de cinco años, financiado por el **Pool of London Partnership**, PLP (un organismo dependiente del Ayuntamiento para el desarrollo de esta área de la ciudad), y que se inició en la primavera de 2002. El programa permite a Unicorn establecer vínculos con 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. Éstos, 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.

The 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.

the Unicorn educational team is very important. Apart from providing educational guides for all the shows put on (which can be download free of charge from the Unicorn website), they hold INSET workshops for teachers. These, in conjunction with the educational resources, provide practical notions on how to use the educational material to explore the themes and production ideas. During the INSET workshops, the teachers also receive notions to support their teaching practice in their respective schools.



Conclusiones | Conclusions

Este informe corresponde al primer destino que inauguró el proyecto de viajes de formación para gestores culturales, como parte del programa de *Gestión de Espacios Escénicos Internacionales* de La Red. El país escogido fue el Reino Unido por su experiencia y trayectoria en la gestión de organizaciones culturales, y especialmente Londres como ciudad referente del teatro en el mundo.

> La independencia del poder político

El Reino Unido es un país con una larga tradición democrática y esto queda reflejado en el funcionamiento y la regulación de las instituciones culturales públicas.

Como se ha apuntado en la Introducción, una de las características más interesantes de la gestión pública de la cultura en el Reino Unido ha sido el establecer el principio de *arm's length*, por el cual, las organizaciones culturales públicas no sufren el intervencionismo del poder político y, por lo tanto, gozan de una gran autonomía en su gestión. El Reino Unido ni siquiera tiene un Ministerio de Cultura propiamente dicho, sino un departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes que se encarga de diseñar las grandes líneas de política cultural y de asignar los presupuestos otorgados por el Ministerio de Finanzas. Es el Arts Council England el que, como organismo independiente, otorga las subvenciones para los distintos proyectos y organizaciones culturales, a través de sus comisiones formadas por miembros expertos independientes del gobierno.

> Claridad en la misión y los objetivos

Las organizaciones culturales y espacios escénicos ingleses, desde la más pequeña

This report covers the first destination that opened the cultural management training travel project as part of La Red's programme, *International Theatrical Management*. The country chosen was the United Kingdom, because of its experience and track record in the management of cultural organizations and, particularly London, as the city of reference for the theatre throughout the world.

> Independence from political influence

The United Kingdom is a country with a long-standing tradition of democracy, which is reflected in the functioning and running of its public cultural institutions. One of the most interesting characteristics of public cultural management in the U.K. has been the establishment of the arm's length principle, by means of which public cultural organizations do not suffer interventionism from any political pressure and, therefore, enjoy considerable freedom in their management. The U.K. does not even have a Ministry of Culture as such, but only a Department of Culture, Media and Sport, responsible for the drawing up of the guidelines for cultural policy and designating the budgets granted by the Treasury. It is the Arts Council England which, as an independent organism, distributes all the subsidies for the various projects and cultural organizations through committees formed by expert, independent, government members.

> Clarity in the mission and the objectives

The British cultural organizations and theatrical entities, from the smallest to the most gigantic, like the National Theatre or the Southbank Centre, all emanate a huge capacity for kindling enthusiasm

hasta gigantes como The National Theatre o el Southbank Centre, transmiten una gran capacidad de crear entusiasmo y compromiso en todas las personas que trabajan en ellas. Todos los espacios que visitamos en Londres y Oxford contaban con equipos con una visión muy clara de sus objetivos como organización, objetivos que responden al cumplimiento de una misión que impregna el discurso apasionado de sus gestores y da sentido al trabajo que realizan.

> Promover la excelencia

Uno de los objetivos de la política cultural en Inglaterra es promover la excelencia en todos los campos del arte, pero no sólo en el trabajo de los artistas, sino también en las organizaciones culturales y en quienes las dirigen. Un ejemplo de esto es la asignación que otorgó el gobierno inglés, en el año 2005, de un presupuesto de 12 millones de libras para promover la excelencia y el desarrollo del liderazgo en la gestión de las organizaciones culturales.

Otra prioridad es asegurar que todas las personas tengan acceso a las manifestaciones culturales del más alto nivel. Las organizaciones culturales inglesas han sabido compatibilizar el mandato de buscar la excelencia, el talento y la creatividad, con la apuesta por una gran atención a la educación, la participación y la integración de las comunidades minoritarias o en riesgo de exclusión, protegiendo así la diversidad artística.

En el Reino Unido se defiende con vehemencia la idea de que las artes juegan un papel determinante en mejorar la calidad de vida de las personas.

> Las formas de financiación del arte y sus consecuencias

Es indudable que el modelo de financiación de la cultura influye directamente en la forma y el desarrollo de la gestión de las

and commitment in the people working in them. Each of the places visited in London and Oxford was formed by a team of persons with a very clear vision of their objectives as organizations, with those objectives responding to the performance of a mission that is passionately expounded by their managements and gives meaning to the work they are carrying out.

> Promoting excellence

One of the objectives of the cultural policy in the U.K. is to promote excellence in all the fields of art, that is, not only in works by artists but also in the cultural organizations and those who manage them. An example of this is the allowance granted by the U.K. Government in 2005, a budget of 12 million Pounds Sterling to promote excellence and the development of leadership in the management of cultural organizations.

Another priority is to ensure that every individual has access to cultural manifestations of the highest level. The British cultural organizations have achieved making the mandatory search for excellence, talent and creativity compatible with the commitment to give prime attention to the education, participation and integration of minority communities or those at risk of exclusion protecting artistic diversity.

In the United Kingdom, the idea that the arts play a decisive role in improving the quality of life for people is vehemently defended.

> Ways of funding art and their consequences

There is no doubt that the way culture is funded bears direct influence on the form and development of the management of cultural organization in every country. The British organizations, despite strong support from public finances are, in addition, under obligation to find other fund-

organizaciones culturales de cada país. La organizaciones inglesas, aunque tienen un fuerte apoyo por parte de la financiación pública, están además obligadas a buscar otro tipo de recursos para llegar a cumplir sus objetivos y llevar a cabo los proyectos establecidos en las mismas. Muy difícilmente, una organización inglesa podrá sobrevivir si se limita a recibir el dinero público sin buscar otras fórmulas de financiación que complementen su gestión.

Todo esto implica que la gestión en los espacios ingleses sea muy dinámica y creativa. Los gestores se ven obligados a inventar, en el sentido más creativo de la palabra, fórmulas nuevas de trabajo y a desarrollar iniciativas que ayuden a asegurar la rentabilidad económica y social de sus organizaciones. En este sentido, los ingleses han sido pioneros en el desarrollo de proyectos para la creación de audiencias y de programas de integración social y acercamiento de las comunidades a través del arte.

En estos días de fuerte crisis económica mundial, el gobierno inglés ha anunciado grandes recortes en el presupuesto para organizaciones culturales, que implicará incluso la desaparición de algunas de ellas. El futuro para los ingleses parece pasar por la eficiencia presupuestaria, el aumento de la financiación privada y del trabajo en colaboración y asociación. La transparencia en la gestión es y será fundamental. Uno de los argumentos principales de la comunidad cultural inglesa contra los recortes presupuestarios es defender que la industria cultural inglesa jugará un papel muy importante en la recuperación económica general del país. En España, todavía falta un largo camino para esgrimir este argumento.

ing to enable them to fulfil their objectives and carry out the projects planned. It would be very difficult for a British organization to survive if it limited itself to receiving public money without seeking other formulas for funding in order to complete its targeted goals.

All this implies that management in British theatres must be very dynamic and creative. Those in charge are forced to invent, in the most creative sense of the word, new working formulas and to develop enterprises that help to ensure the economic and social profits of their organizations. In this context, the British have been pioneers in the development of projects for the creation of audiences and programmes for social integration and closer relationships with communities through art.

In these times of severe, economic, world crisis, the British Government has announced large cuts in the budget for cultural organizations, which will mean that several will disappear. The future for the British appears to depend largely on budgetary efficiency, the increase of private funding and working together in conjunction and in association. Transparency in management is and will be essential. One of the main arguments put forth by the British cultural community against the budget cuts is that the British cultural industry will play a very important role in the economic recovery of the country. In Spain, we still have a lengthy path to tread before we can use this argument



GUÍA ÚTIL / USEFUL GUIDE

OXFORD

OXFORD PLAYHOUSE

Beaumont Street , Oxford UK OX1 2LW
T: +44 01865 305305
www.oxfordplayhouse.com

LONDRES / LONDON

THE NATIONAL THEATRE

South Bank, London SE1 9PX
T: +44 020 7 452 3333
www.nationaltheatre.org.co.uk

SOUTH BANK CENTRE

Belvedere Road , London SE1 8XX
T: +44 020 7960 4200
www.southbankcentre.co.uk

THE ROYAL COURT THEATRE

Sloane Square, London SW1W 8 AS
T: +44 020 7565 5050
www.royalcourttheatre.com

SADLER'S WELL

Rosebery Avenue, London EC1R 4TN
T: +44 020 7863 8198
www.sadlerswells.com

ROUNDHOUSE

Chalk Farm Road, London NW1 8EH
T +44 0844 482 8008
www.roundhouse.org.uk

THEATRE ROYALD STRATFORD EAST

Gerry Raffles Square, Stratford, London E15 1BN
T: +44 020 8534 0310
www.stratfordeast.com

BATTERSEA ARTS CENTRE

Lavender Hill, Battersea SW1 1TN
T: + 44 020 7326 8239
www.bac.org.uk

UNICORN THEATRE

147 Tooley Street, London SE1 2HZ
T: + 44 020 7645 0500
www.unicorntheatre.com

STAFF

Edita / Publishers

LA RED, Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.

Coordinación / Project Managers

Irene Pardo Molina, María Valls (La Red).

Redacción / Editorial staff:

Toni González (Escena Internacional BCN), Irene Pardo Molina, María Valls (La Red).

Con la colaboración de / Colaborators: Gerardo Ayo, Toño Criano, Agustín Lorenzo, Sonia López, Raquel Molina, Olga Mojón, Silvia Morató, Josefa de Antonio.

Traducción al inglés/ English translation

Deborah Powell, Elena Gordon

La Red, Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública 2010.

C/ Hileras, 4 · Planta 5ª · Oficina 7 · 28013 · Madrid · T: 915489560 ·
redteatros@redescena.net · www.redescena.net

Diseño editorial / Graphic design

Cadigrafía, publicidad y comunicación

Coordinación / Coordination

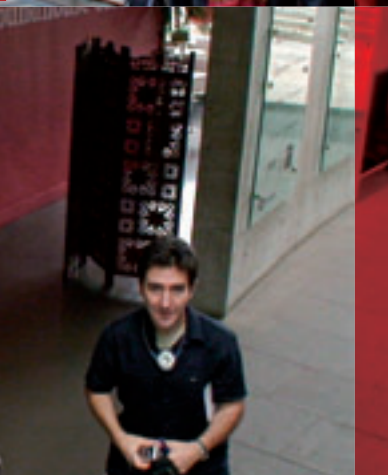
Atodaplana e&c

Imprime / Printing:

Imprenta Sur Artes Gráficas

Déposito legal / Legal deposit:

CA-606/2010



www.redescena.net



La Red
española
de Teatros,
Auditorios,
Circuitos y
Festivales
de titularidad pública

