

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**PROGRAMACIÓN TEATRAL ANTES,
DURANTE Y DESPUES DE LA PANDEMIA:
DOS CASOS DESDE EL GRAN TEATRO
NACIONAL**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Comunicación

Mauricio Manuel Salas Torreblanca
Código 19971539

Asesor

Ana Caroline Cruz Valencia

Lima – Perú
Setiembre 2022



**PROGRAMACIÓN TEATRAL ANTES,
DURANTE Y DEPUES DE LA PANDEMIA:
DOS CASOS DESDE EL GRAN TEATRO
NACIONAL**

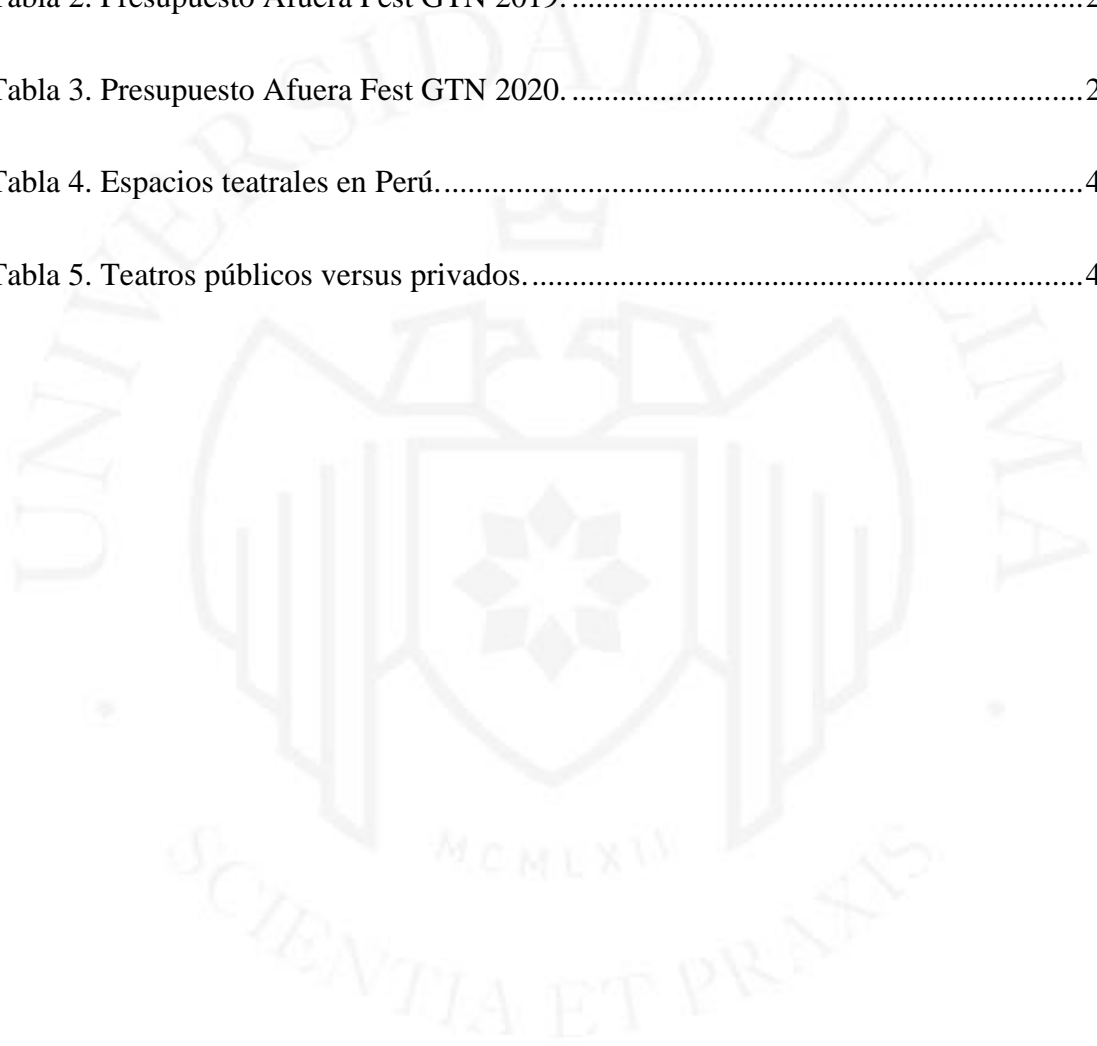
ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
1. EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	11
2. COMPETENCIAS PROFESIONALES.....	15
2.1 Afuera Fest.....	15
2.1.1 Objetivos.....	15
2.1.2 Descripción del caso	16
2.1.2.1 Antecedentes	16
2.1.2.2 La propuesta.....	18
2.1.2.3 Las agrupaciones.....	19
2.1.2.4 El programa de TV	20
2.1.3 La pandemia y el Afuera Fest	21
2.1.4 Presupuestos Afuera Fest 2019 y 2020.....	22
2.2 GTN en Vivo	25
2.2.1 Objetivos.....	25
2.2.2 Descripción del caso	26
2.2.2.1 Antecedentes	26
2.2.2.2 Aliados estratégicos	26
2.2.2.3 La plataforma GTN en Vivo	27
2.2.2.3.1 Primera etapa: preproducción	28
2.2.2.3.2 Segunda etapa: el streaming y la videoteca	29
2.2.2.3.3 Tercera etapa: producción televisiva y streaming en vivo.....	30
2.2.3 Aportes y oportunidades de aprendizaje específicos	31
2.2.3.1 Nuevos perfiles técnicos	31
2.2.3.2 Formato clásico.....	31

2.2.3.3 Adaptación de escenarios.....	31
2.2.3.4 Registro con público	32
2.2.4 Formatos audiovisuales creados para GTN en Vivo	32
2.2.4.1 Escenario Principal	32
2.2.4.2 Lado B.....	33
2.2.4.3 Foyer	33
2.2.4.4 Espectáculos especiales	34
2.2.5 Estudio GTN en Vivo	34
2.2.6 GTN en Vivo en el mundo.....	35
2.3 Resultados obtenidos	36
3. REFLEXIONES PROFESIONALES	38
3.1 Consideraciones personales	38
3.2 Recomendaciones finales.....	41
3.2.1 Evolución y capacidad de adaptación	41
3.2.2 El teatro en el sector público: la necesidad y la oportunidad.....	42
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Episodios Afuera Fest 2019 y 2020.....	21
Tabla 2. Presupuesto Afuera Fest GTN 2019.....	23
Tabla 3. Presupuesto Afuera Fest GTN 2020.....	24
Tabla 4. Espacios teatrales en Perú.....	43
Tabla 5. Teatros públicos versus privados.....	43



RESUMEN

Este trabajo de suficiencia profesional presenta dos experiencias desarrolladas durante mi gestión como Coordinador General y Programador del Gran Teatro Nacional, en el periodo 2017-2021, pre, durante y post pandemia. Ambas experiencias, el festival al aire libre *Afuera Fest* y la plataforma audiovisual GTN en vivo, estrenadas en febrero de 2018 y marzo de 2020 respectivamente, perduran hasta hoy y constituyen un legado importante para la institución y para sus fines de cara a la ciudadanía: promoción de la participación ciudadana en cultura y diversificación de la oferta cultural. Además, son evidencia de mi desarrollo profesional como comunicador y gestor cultural en el ámbito público en los últimos 25 años.

Palabras clave: teatro peruano, artes escénicas, cultura, sector público, espectáculos, Gran Teatro Nacional.

ABSTRACT

This work of professional sufficiency presents two experiences developed during my management as General Coordinator and Programmer of the Gran Teatro Nacional, in the period 2017-2021, pre, during and post pandemic. Both experiences, the outdoor festival *Afuera Fest* and the audiovisual platform GTN live, premiered in February 2018 and March 2020 respectively, endure until today and constitute an important legacy for the institution and for its purposes towards the citizenry: promotion of citizen participation in culture and diversification of the cultural offer. They are also evidence of my professional development as a communicator and cultural manager in the public sphere over the last 25 years.

Keywords: peruvian theater, performing arts, culture, public sector, shows, Great National Theater.

INTRODUCCIÓN

Soy bachiller egresado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, con especialidad en comunicación para el desarrollo, marketing, y diseño gráfico.

He participado en diversos foros, encuentros, seminarios, festivales y mercados en el ámbito internacional, como representante y experto programación de artes escénicas y musicales, así como representante institucional del Ministerio de Cultura del Perú.

He sido invitado por entidades gubernamentales de Estados Unidos y China, como becario de programas y pasantías *Gobierno a Gobierno*, para el intercambio y capacitación en temas de cultura, artes escénicas e industrias culturales.

Soy cultor de diferentes danzas del folklore peruano, especialmente de la marinera limeña, disciplina en la que he obtenido premios en concursos a nivel nacional. He integrado agrupaciones profesionales de danza por más de 20 años, como el Ballet *Así es Mi Perú*, y luego fundando mi propia compañía de folklore, *Peruexpresión*, que se presenta hasta ahora en teatros y peñas locales.

Asesoro proyectos artísticos, así como a organizaciones y espacios culturales en el desarrollo de sus objetivos, vinculados a la generación de contenidos artísticos, programación y circulación nacional e internacional.

Formación

Universidad de Lima

Escuela de Humanidades

Facultad de Comunicación (1997 – 2002)

Bachiller, egresado de la carrera profesional de Comunicación

Pontificia Universidad Católica del Perú

Diplomado de Gestión de empresas e industrias culturales (mayo 2011 / diciembre 2011)

Constancia Nro.001-427

Seminario “Herencia Cultural y Arqueología de China-2016”

Academia Central de la Administración Cultural

Beijing y Xian

Del 9 al 23 de marzo de 2016

International Visitor Leadership Program

Área de asuntos educativos y Culturales de la Embajada de los Estados Unidos de Norteamérica

Cultural Management and Programming

New York, Chicago, y Minneapolis

Del 5 al 13 de diciembre 2016

1. EXPERIENCIA PROFESIONAL

A lo largo de mi formación profesional pude identificar cuatro campos de interés vinculados a mi carrera: el arte, el diseño gráfico, la comunicación para el desarrollo y el marketing. Gracias a mi formación académica y extracurricular, he tenido el privilegio de desempeñarme de manera competente en cada uno de estos campos, constituyendo un capital diverso pero complementario de mi perfil profesional.

Desde mis últimos años como estudiante universitario, alterné las horas de clase con prácticas en post producción audiovisual y diseño gráfico en el Departamento de Material Audiovisual de la Universidad de Lima (DUDEA), donde tuve un significativo acercamiento a la música sinfónica, participando de la postproducción audiovisual de las temporadas de la que fuera la Orquesta Filarmónica de esta casa de estudios. Asimismo, durante este período, participé activamente en la amplia oferta de actividades extracurriculares que ofrecía la universidad: la tuna universitaria, el Grupo Vocal y el Taller de Danzas Peruanas. Mi participación en estos espacios no solo desarrolló y potenció mi sensibilidad artística, sino que se convirtió en el foco de mi interés profesional y de vida. Mis proyectos de investigación, círculo de contactos y línea de carrera han estado permanentemente ligados al campo de las artes y la cultura, que consolidé durante mi paso por la Universidad de Lima.

Luego de egresar, entre enero y noviembre de 2003, trabajé como diseñador gráfico en una empresa propia, In-Front, conformada con colegas comunicadores de la universidad.

Posteriormente, vinculé esta especialidad a la de comunicación para la salud como consultor, desarrollando diagnósticos comunicacionales, elaborando planes de acción, organizando eventos, creando campañas y desarrollando piezas gráficas para Organizaciones No Gubernamentales como Care Perú, Manuela Ramos y Forosalud, entre marzo de 2004 y febrero de 2005.

Posteriormente, entre febrero de 2005 y enero de 2007, incursioné en el campo del marketing en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales - Editora Perú, que edita y publica el Diario Oficial El Peruano como supervisor de Mercadeo. En adición a mis funciones y por iniciativa propia, asumí la conducción del Museo Gráfico El Peruano, una galería con piezas del patrimonio industrial gráfico y la memoria de más de 100 años del diario oficial del país. En este período, además de desarrollar campañas de fidelización de suscriptores, supervisar estudios de mercado, elaborar pautas publicitarias y planes de marketing de las tres líneas de negocio, impulsé también la renovación de la museografía permanente del museo, formé parte de la creación de la red de museos del Centro Histórico de Lima, promoví la exposición *Doris Gibson* en la Casona Editora Perú de la ciudad de Arequipa y creé el encarte Guía de Museos del Diario Oficial El Peruano. Es así como entré en contacto por primera vez con el sector cultural desde el ámbito público. A partir de allí, me he desempeñado como gestor cultural en el Estado.

Como funcionario público, ingresé a laborar en el entonces Instituto Nacional de Cultura (INC) en setiembre de 2007, con el cargo de Director de Fomento de las Artes. Entre mis principales funciones estaba el fomento de la actividad artística nacional; la supervisión y conducción administrativa de las compañías artísticas del Estado; la organización y mantenimiento del Registro de Manifestaciones Artísticas; el otorgamiento de auspicios nominales, declaratorias de interés cultural y acreditación artística; la organización de encuentros de creadores y cultores en diferentes manifestaciones artísticas, entre otros.

Con la creación del Ministerio de Cultura en agosto de 2011, y de acuerdo al nuevo organigrama institucional, asumí la Dirección de Elencos Nacionales, encargada específicamente de las compañías artísticas estatales creadas hasta ese momento: la Orquesta Sinfónica Nacional, el Ballet Nacional, el Coro Nacional y el Coro Nacional de Niños. Durante mi gestión y por iniciativa propia, posteriormente se crearon la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario y el Elenco Nacional de Folclore, hoy Ballet Folklórico Nacional del Perú. Asimismo, tenía a mi cargo la supervisión de los elencos regionales: Orquesta Sinfónica de Arequipa, Orquesta Sinfónica del Cusco, Orquesta Sinfónica de Trujillo y Compañía de Ballet de Trujillo. Dentro de mis funciones

principales estaba la administración de las compañías, la programación del plan anual de actividades, la elaboración del presupuesto institucional; el planeamiento, implementación, supervisión y evaluación de sus campañas de comunicación, la gestión y promoción de su participación en el ámbito internacional, entre otras.

Dentro de los principales logros de mi gestión están, además, el incremento de la escala remunerativa de los artistas públicos de los Elencos Nacionales en 2014, la creación de espectáculos hito de gran formato para el Gran Teatro Nacional y la internacionalización de los Elencos Nacionales.

En enero de 2017, luego de casi diez años de gestión, asumí el liderazgo del Gran Teatro Nacional (GTN), como Coordinador General y Programador, recinto creado en 2011 como la principal plataforma para las artes escénicas y musicales del país.

Entre las principales funciones del puesto estaban la dirección institucional, administrativa y presupuestal del GTN; la elaboración, ejecución y supervisión de la programación artística presencial y digital; la gestión de las estrategias de públicos (fidelización, difusión, comercialización, etc.); desarrollo y supervisión de las campañas de comunicación; la gestión y promoción de la articulación nacional e internacional del teatro, entre otros.

Los principales logros de mi gestión al frente del GTN fueron la consolidación del modelo de gestión público del teatro y su programación artística; el fortalecimiento del Programa de Formación de Públicos del GTN, proyecto pionero y referente en la región, así como la creación de 5 programas de públicos específicos bajo los enfoques de participación comunitaria y educación: GTN Sin Límites (Personas con discapacidad), Grandes Audiencias (Personas adultas mayores), Familias GTN (Familias en toda su diversidad) y Barrio GTN (Entorno urbano del teatro); la adscripción a la Red Latinoamericana de Teatros de Ópera – OLA; la creación de la plataforma audiovisual GTN En Vivo y los programas de televisión en señal abierta *Teatro en Grande* y *Zona Teatro*, que han logrado un total de 6 140 000 espectadores a la fecha; la gestión de la pandemia y el

liderazgo sectorial en la generación de protocolos de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Entre los principales reconocimientos recibidos están el premio a la Mejor Producción Latinoamericana en 2019 por la Asociación de Teatros, Festivales y Temporadas Estables de Ópera en España - Opera XXI a *Alzira*, coproducción del Gran Teatro Nacional del Perú con la Opera Royal de Wallonie-Liége de Bélgica & ABAO Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera de España; el premio Buenas Prácticas en Gestión Pública otorgado por la ONG Ciudadanos al Día; y el premio Aliados por la Educación 2018, concedido por el Ministerio de Educación al Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional.

Finalmente, a partir de octubre de 2021, soy asesor independiente de artistas y compañías nacionales para la producción y circulación nacional e internacional de sus espectáculos; asimismo, soy consultor en temas de programación artística y gestión de espacios culturales.

2. COMPETENCIAS PROFESIONALES

Como Coordinador General y Programador del Gran Teatro Nacional (GTN), tuve la oportunidad de crear varios proyectos artísticos como parte de una estrategia a largo plazo para fortalecer la producción artística propia del GTN. He escogido presentar, como casos relevantes de mi experiencia profesional, dos proyectos emblemáticos que lideré y promoví para el GTN: el festival de verano al aire libre **Afuera Fest** y la plataforma audiovisual **GTN En Vivo**.

2.1 Afuera Fest

El Afuera Fest es un festival de música al aire libre que se realiza en formato mixto: presencialmente en la explanada del GTN y como programa de televisión a través de TV Perú. Cuenta con ocho fechas entre febrero y marzo de cada año, en las que se presentan bandas de música de géneros tan variados como el rock, cumbia, electrónica, salsa, reggae, folklore, entre otros.

El Afuera Fest tiene un formato de concierto en vivo de 60 minutos con repertorio propio de cada agrupación, incluyendo además un tema central propuesto por el teatro y escogido por el grupo, de un fragmento o parte de una obra de repertorio clásico universal, pero versionado por cada agrupación en su estilo y propuesta. El mensaje es que la música es universal y es para todos.

2.1.1 Objetivos

El Afuera Fest tiene por objetivo general el convocar a nuevos públicos al Gran Teatro Nacional, y acercarlos a su programación artística, vinculada principalmente a géneros clásicos (música sinfónica, ballet, ópera, etc.), a través de una experiencia distendida en un espacio abierto y amigable como es la explanada frontal, contribuyendo así a superar las barreras de acceso por parte del público.

Los objetivos específicos del Afuera Fest son:

- a) Promover la idea de que la música es un lenguaje universal - sea clásica, urbana o tradicional - y que puede y debe estar al alcance de todos.
- b) Acercar los contenidos del teatro a un público masivo a través de la televisión.
- c) Convocar a una comunidad artística más amplia, musicalmente hablando, al primer escenario nacional, en un formato adecuado y óptimo.
- d) Diversificar la oferta programática del teatro, dándole cabida a géneros que no son recurrentes en la programación del escenario principal.
- e) Posicionar al Gran Teatro Nacional como referente de producción de contenido artístico de gran calidad y diversidad.

2.1.2 Descripción del caso

2.1.2.1 Antecedentes

Para poder llegar a comprender el contexto de creación del Afuera Fest, explicaré como se daba la programación previa del GTN.

En 2018, el GTN se encontraba en un momento de crecimiento en programación y consolidación de su modelo de gestión. Luego de los primeros cinco años de funcionamiento, en los que la prioridad fue establecer sus lineamientos programáticos, su estructura organizacional, su red de incidencia sectorial, su política de públicos¹ y sus procedimientos para un adecuado y óptimo funcionamiento, llegaba el momento de consolidar lo avanzado y alcanzar nuevas metas, como la diversificación temática de la

¹ Proceso que inicia con acciones específicas para traer escolares a conocer el teatro y que con el tiempo dio origen al Programa de Formación de Públicos (2012), que se convirtió en uno de los primeros referentes latinoamericanos para la formación de nuevas audiencias, y cuya experiencia se plasma en la publicación de descarga gratuita *Primera Llamada* (2016):

<https://drive.google.com/file/d/1ZfzVs1NPxvEiApLw4fK6TnMuJ9nLh9E3/view>

programación, la apertura a nuevos públicos y el incremento de la capacidad productiva del teatro, entre otras.

En ese sentido, para la programación del año 2019, se buscó incorporar a los más importantes festivales del ámbito de la cultura y las artes. El Festival de Artes Escénicas de Lima – FAE (teatro), el Festival de Cine de Lima (Cine), el Festival Temporada Alta (artes escénicas), el Festival Danza Nueva (danza contemporánea), el Festival Sala de Parto (dramaturgia) y ante la necesidad de un importante festival de música, se creó el Afuera Fest.

Esta iniciativa, como muchas otras emprendidas por el GTN ese año, debía contribuir además a disminuir las barreras de acceso del público al teatro, además de apostar por la diversificación y ampliación de la gama de géneros musicales que tenían presencia en la oferta de conciertos de la sala principal del teatro. Géneros tan populares y masivos como la cumbia, la chicha y la salsa, se habían presentado hasta entonces en el teatro de forma esporádica²; otros géneros como el reggae y la música electrónica, y sus públicos de nicho, tampoco estaban presentes regularmente. El Afuera Fest debía dar cabida a esta diversidad musical, con el reto adicional de mantener coherencia y unidad con la oferta existente, principalmente de música clásica, rock y pop internacionales, en un formato adecuado.

Asimismo, en el año 2018 se impulsó la Política de Públicos del GTN, con el objetivo de poner a los espectadores en el centro del accionar del teatro, incluso por encima de la programación. Eso trajo como consecuencia que en 2019 se crearan en el GTN cinco

² Eventos como el Pentacumbiazo (2017), con la participación de los Hermanos Yaipen, Néctar con Deyvis Orosco, Juaneco y su Combo Internacional, Los Mirlos y Armonía 10.

programas especiales³, orientados a fomentar la participación y vinculación de nuevas audiencias con las artes escénicas, en adición al ya existente y reconocido Programa de Formación de Públicos del GTN. Todas estas acciones determinaron la necesidad de contar con más formatos de espectáculos que visibilicen a los nuevos públicos, pero también el interés de diversificar la oferta musical, más allá de los géneros clásicos.

2.1.2.2 La propuesta

La idea inicial fue crear un formato de festival de verano al aire libre, aprovechando el buen clima de los meses de febrero y marzo, con un gran escenario en el frontis del teatro, que sea muy visible desde las concurridas avenidas Javier Prado y Aviación. El festival debía tener, además, varias fechas a lo largo de dos meses, con la participación de agrupaciones de diversos estilos, que cuenten a su vez con una fuerte presencia en redes sociales y con comunidades organizadas de seguidores y fanáticos.

Asimismo, era necesario dotar al festival de un carácter artístico particular y único, cumpliendo con los objetivos trazados. Por ello, se propuso un reto a los grupos participantes, que consistía en interpretar un fragmento de una obra clásica en su propio género y estilo. Para ello, el teatro pondría a disposición un asesor musical que trabajaría con cada grupo las semanas previas hasta lograr el objetivo. El tema se interpretaría en el concierto y sería el medio para sensibilizar acerca de la universalidad de la música y para hacer la invitación al público a disfrutar de la música clásica.

Por otro lado, la propuesta audiovisual estaría a cargo de TV Perú, con los lineamientos generales del GTN: una visión contemporánea del festival, una línea narrativa que

³ Programas como *Grandes Audiencias*, para personas adultas mayores; *GTN sin Límites*, por y para personas con discapacidad; *Familias Escénicas*, dirigido a las familias en toda su diversidad; *Barrio GTN*, de acción comunitaria con vecinos del teatro; y *Club de Jóvenes Críticos*, para incentivar la crítica teatral en estudiantes de periodismo y comunicaciones.

presente el concierto de una manera original al público masivo y una presencia permanente del teatro como un espacio abierto, novedoso e inclusivo.

Finalmente, en la línea del enfoque de públicos del GTN, el festival debía propiciar que el público nuevo se sintiera invitado al teatro y también aprovechar la oportunidad para que lo conozca y se interese por su programación. Para ello era necesario crear una estrategia vivencial con recursos propios del teatro y levantar la información que permitiera un mayor conocimiento de perfiles, preferencias y barreras de acceso al GTN.

En ese sentido, se crearon visitas guiadas de 15 minutos por el teatro, programadas en la hora previa al inicio del concierto, que incluían la sala principal, el escenario y las cabinas técnicas, a cargo de los mediadores del área de públicos del GTN; asimismo, se creó un sistema de sorteos y promociones de entradas de los próximos espectáculos para los asistentes, tanto de la visita como del concierto, propiciando su retorno al teatro, a través del perifoneo constante y la invitación directa de los acomodadores distribuidos estratégicamente por todo el evento. Fueron ellos, además, los encargados de llenar la encuesta preparada especialmente para conocer al nuevo público visitante.

2.1.2.3 Las agrupaciones

La selección de las agrupaciones se hizo por criterio curatorial del GTN, con participación de las áreas de producción, públicos y programación. Se propusieron 56 agrupaciones de los más diversos géneros y estilos, y se evaluaron tanto las propuestas musicales como su trayectoria y su llegada en redes sociales. Finalmente, se optó por ocho finalistas (uno para cada fecha), con diversidad de géneros. Fue a ellos quienes se les propuso *El reto* descrito previamente.

En la primera edición (2019), las agrupaciones convocadas fueron: Sabor y Control (salsa), Los Outsiders (rock), Cimarrones (afrorock), La Patronal (tradicional), Theremyn_4 (electrónica), La Renken (Reggae), Contracorriente (metal) y Los Mirlos (cumbia amazónica). En 2020, las agrupaciones participantes fueron: Plutonio de Alto

Grado (rock), Dj Shushupe (electrónica), Liberato Kani (rap en quechua), Colectivo Circo Band (tropical) y Barrio Calavera (ska fusión).

En las ediciones posteriores se fortaleció el proceso de convocatoria y selección de agrupaciones musicales para participar en el Afuera Fest, llegando incluso al ámbito nacional, incrementando la base de datos del teatro y construyendo una relación con el sector artístico.

2.1.2.4 El programa de TV

Desde el 2014, se tenía un convenio de renovación anual para la grabación, producción y transmisión de espectáculos realizados en el GTN, que eran difundidos inicialmente como parte del programa Noches de Espectáculo y luego como eventos extraordinarios.

Con este antecedente se le propuso a TV Perú, en 2018, una alianza para coproducir el Afuera Fest, como una serie de ocho capítulos, correspondientes a cada concierto del ciclo. El festival se llevaría a cabo entre febrero y marzo de 2019 y el estreno de la serie televisiva se haría entre octubre y diciembre del mismo año, preparando así al público para la edición presencial del año 2020. En ese año, se llevó a cabo la segunda edición en los mismos meses, pero luego del quinto concierto, el festival fue interrumpido abruptamente por la pandemia.

En su primera versión, el programa televisivo iniciaba con una introducción que explicaba la intencionalidad de la actividad y presentaba, sobre todo para el espectador no asiduo al teatro, un espacio de arquitectura impresionante, pero cercano en discurso, y la novedosa propuesta artística del festival. Luego, se mostraba el concierto en su totalidad, alternando con pastillas informativas sobre el género, la trayectoria y repertorio de cada grupo.

Luego de la primera edición, dado el éxito logrado, se renovó el convenio para el año 2020 y luego se suscribió un convenio trianual 2021-2023, para garantizar la continuidad del proyecto.

2.1.3 La pandemia y el Afuera Fest

El 15 de marzo de 2020, por disposición del Gobierno, se canceló toda actividad por emergencia nacional ante la expansión del Covid-19, quedando sin presentar tres conciertos del Afuera Fest de ese año: Cumbia All Stars, Difonía y Tito Manrique y Cosa Nuestra.

Inmediatamente, desde el GTN se comenzó a trabajar en una plataforma web de exhibición de contenido audiovisual, que permitiera generar un espacio de interacción digital entre el teatro, artistas y nuevos públicos a través de la visualización de espectáculos presentados en el GTN. Se la llamó GTN en Vivo.

Ya con la plataforma lista, se programó la transmisión de los Afuera Fest 2019 y 2020, que se estrenaron el 3 de junio de 2020. A partir de allí y hasta el presente año, el Afuera Fest ha sido parte de la programación de GTN en Vivo, así como de la parrilla de programación de TV Perú.

El Afuera Fest se retomó tanto de manera presencial como televisiva, presentando a la salsera Kate Candela, la banda de rock Difonía, el grupo de cumbia La Cachimba, la orquesta folclórica 8 Reyes, la figura del pop Gala Brie, el colectivo de reggae fusión Temple Sour y la revelación del hip hop La Torita.

Tabla 1. Episodios Afuera Fest 2019 y 2020.

	AÑO	AGRUPACIÓN	ENLACE
1	2019	Sabor y control	https://envivo.granteatronacional.pe/video/sabor-control-afuerafest
2	2019	Outsiders	https://envivo.granteatronacional.pe/video/outsaiders-afuera-fest
3	2019	Cimarrones	https://envivo.granteatronacional.pe/video/cimarrones-afuera-fest
4	2019	La Patronal	https://envivo.granteatronacional.pe/video/patronal-afuera-fest

5	2019	Theremyn_4	https://envivo.granteatronacional.pe/video/theremyn-4-afuerafest
6	2019	La Renken	No disponible
7	2019	Contracorriente	https://envivo.granteatronacional.pe/video/contracorriente-afuerafest
8	2019	Los Mirlos	https://envivo.granteatronacional.pe/video/mirlos-afuera-fest
9	2020	Plutonio de Alto Grado	https://envivo.granteatronacional.pe/video/plutonio-altogrado-afuerafest
10	2020	DJ Shushupe	https://envivo.granteatronacional.pe/video/shushupe-afuerafest
11	2020	Liberato Kani	https://envivo.granteatronacional.pe/video/liberato-kani-afuerafest
12	2020	Colectivo Circo Band	https://envivo.granteatronacional.pe/video/colectivo-circo-band
14	2020	Barrio Calavera	https://envivo.granteatronacional.pe/video/barrio-calavera-afuerafest

2.1.4 Presupuestos Afuera Fest 2019 y 2020

El financiamiento del festival presencial en ambas ediciones fue con presupuesto público asignado al Gran Teatro Nacional exclusivamente, mientras que el financiamiento de la producción televisiva estuvo a cargo del presupuesto institucional de TV Perú, por lo que el Afuera Fest es una iniciativa propuesta y financiada íntegramente por el Estado.

Esta precisión es importante porque confirma la vocación del Estado, a través del Ministerio de Cultura, por generar nuevos espacios para la difusión del arte y la cultura, pero también por impulsar y consolidar la oferta del GTN al ciudadano. En ese sentido, el financiamiento público es vital para la puesta en marcha de iniciativas de este tipo, a las que seguramente se sumarán apoyos y financiamiento del sector privado en el futuro.

Tabla 2. Presupuesto Afuera Fest GTN 2019.

Afuera Fest 2019

8 presentaciones (febrero y marzo).

	Precio por presentación	N° de presentaciones	Montos totales (inc. impuestos)
Honorarios grupos.	S/ 3 000,00	8	S/ 24 000,00
Estructuras	S/ 4 050,00	8	S/ 32 400,00
Luces y sonido	S/ 6 490,00	8	S/ 51 920,00
Baños	S/ 566,88	8	S/ 4 535,00
Producción musical	S/ 5 400,00		S/ 5 400,00

Sub total S/ 118 255,00

Imprevistos
(10%) S/ 11 825,50

Total proyecto S/ 130 080,50

Tabla 3. Presupuesto Afuera Fest GTN 2020.

Afuera Fest 2020

5 presentaciones (febrero y marzo) - 3 cancelaciones por pandemia.

	Precio por presentación	Nº de presentaciones	Montos totales (inc. impuestos)
Honorarios grupos	S/ 3 000,00	5	S/ 15 000,00
Estructura /grupo electrónico	S/ 4 200,00	5	S/21,000.00
Luces y pantallas	S/ 4 225,00	5	S/ 21 125,00
Sonido y backline	S/ 4 187,50	5	S/ 20 937,50
Baños	S/ 5 664,00		S/ 5 664,00
Producción musical	S/ 5 000,00		S/ 5 000,00

Sub total S/ 88 726,50

Imprevistos
(10%) S/ 8 872,65

Total proyecto S/ 97 599,15

Del detalle de los presupuestos se pueden extraer también otras reflexiones:

- La decisión de pagar honorarios artísticos a los grupos participantes desde un espacio gubernamental, como política de reconocimiento al trabajo artístico.
- La política de reducir al mínimo la inversión en producción y suplir con recursos humanos y técnicos del teatro las necesidades del festival.

- La alianza institucional con TV Perú para el financiamiento de la producción audiovisual.

2.2 GTN en Vivo

Es una plataforma de contenidos audiovisuales creada en marzo de 2020, en el contexto del inicio del confinamiento por la pandemia de Covid-19. GTN en Vivo presenta en un mismo espacio la oferta artística del GTN desde su creación y la programación actual, especialmente creada para este formato, abierta gratuitamente al público nacional e internacional.

2.2.1 Objetivos

El objetivo principal del proyecto fue crear un espacio digital para mantener activa la oferta artístico-cultural del GTN, manteniendo el contacto entre el teatro, los artistas y los públicos, durante la pandemia y en adelante, y que además difundiera contenido artístico, promoviera la interacción y amplíe el alcance de la oferta cultural del GTN.

Entre sus objetivos específicos, estaba también el de mantener al público fiel del teatro, conectado con la programación, y ser a la vez soporte durante el tiempo que durara el aislamiento social, dotando de entretenimiento cultural a miles de espectadores.

Además, era la oportunidad ideal para organizar el repositorio audiovisual del teatro y ponerlo a disposición del público, generando contenido y valor a la oferta del GTN.

Finalmente, estaba la ruptura de barreras de acceso al teatro, especialmente la geográfica, ampliando el alcance a nivel nacional e internacional, y por ende también la interacción directa con estos públicos, a través de las redes sociales.

2.2.2 Descripción del caso

2.2.2.1 Antecedentes

Hasta el año 2019, el GTN y los elencos nacionales, compañías artísticas del Estado residentes en el teatro y aliados para la creación de contenidos, habían registrado ocasionalmente y con diferentes formatos y calidades, los diferentes espectáculos y proyectos artísticos, pero ese material nunca se usó con fines de difusión o comerciales.

A partir de 2016, el canal por internet del Ministerio de Cultura -Cultura 24- había grabado y transmitido ocasionalmente algunas actividades, principalmente protocolares, a través de su plataforma de contenidos diversos.

Desde 2019 se contó con un convenio de cooperación interinstitucional entre el GTN y TV Perú, para la grabación y difusión de algunos conciertos y proyectos para el programa Noches de Espectáculo.

Entonces, el 15 de marzo de 2020, una vez promulgado el confinamiento por la emergencia sanitaria en todo el país, se cancelaron todas las actividades presenciales sin un horizonte de tiempo definido.

2.2.2.2 Aliados estratégicos

Para la producción audiovisual del contenido, base de la programación artística de este proyecto, fue necesario establecer vínculos estratégicos con dos importantes aliados audiovisuales que en años anteriores habían trabajado con el teatro: Cultura24 -canal web del Ministerio de Cultura- y TV Perú -canal oficial del Estado, dependiente del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP)-.

Asimismo, fue necesario consolidar un acuerdo específico con la Dirección de Elencos Nacionales del Ministerio de Cultura, para garantizar la disponibilidad de material audiovisual, así como el compromiso para la producción de nuevos contenidos especialmente creados para este formato.

Fue también necesario convocar a artistas y promotores locales que habían presentado espectáculos en el GTN en años anteriores, y que habían hecho producciones audiovisuales con el registro del evento, para incluir esas grabaciones en la parrilla de programación. Con eso se buscó ampliar la diversidad y oferta de contenido de la nueva plataforma.

Gracias a estas alianzas, fue posible que el GTN y sus aliados programaran transmisiones en vivo a través de su página web, de contenido de origen diverso (producciones de los elencos nacionales, de artistas independientes, de instituciones culturales y de promotoras de artistas internacionales) con aporte técnico y profesional de Cultura²⁴.

2.2.2.3 La plataforma GTN en Vivo

Declarada la inmovilización, se decidió implementar rápidamente una plataforma de contenido audiovisual que permitiera trasladar el escenario al entorno virtual durante el tiempo que dure el confinamiento, aún sin saber cuánto tiempo duraría.

Como primer paso, se convocó al equipo de informática del Ministerio de Cultura y al equipo de comunicaciones del GTN, para elaborar los lineamientos, el plan de trabajo y los requerimientos necesarios para la implementación de la plataforma. Se definió que la web debía contemplar tres funciones o modalidades de consumo por parte del público:

- Videoteca (repositorio de presentaciones para ser vistas a demanda del público).
- *Streaming* de espectáculo de archivo (espectáculos de archivo que se programan para ser transmitidos).
- *Streaming* en vivo (espectáculos que se transmiten a la misma hora de su presentación).

Asimismo, se definió también que la plataforma web debía estar vinculada a la página principal del teatro, pero tener autonomía gráfica y ser muy clara, para una fácil navegación por parte del usuario. Para ello, en este nuevo escenario virtual se mantuvieron las categorías del espacio físico: música, danza, ópera / lírica, teatro y en

familia. Aunque se aprovechó la oportunidad para presentar el contenido de una manera más amigable y mediada, procurando el mismo cuidado que se tenía cuando se recibía al público presencialmente.

Luego de 11 días, en tiempo récord, después de varias revisiones y cambios en la propuesta inicial, y con una programación aún austera, se lanzó la plataforma web GTN en Vivo.

2.2.2.3.1 Primera etapa: preproducción

Para iniciar con el proyecto era necesario saber qué cantidad de contenido se tenía disponible. Por ello con el equipo de Programación y Comunicaciones del GTN se sistematizó el material audiovisual existente, tanto del teatro como de la Dirección de Elencos Nacionales, responsable de las compañías artísticas residentes en el teatro; asimismo, se convocó a los aliados audiovisuales del teatro, Cultura 24 y TV Perú, para que hagan lo mismo. Se hizo la clasificación del material por formatos, calidad de imagen y categoría artística. Con ello, se hizo una proyección en el tiempo de cuánto material se tenía disponible para la elaboración de la parrilla de programación. Fueron alrededor de 36 producciones que permitían contar con dos meses y medio de programación a partir del lanzamiento, hasta junio de 2020.

Fue necesario también establecer, con el equipo de Comunicaciones del GTN, una línea de base que permitiera medir los primeros resultados de consumo de los videos; así también se diseñó rápidamente una campaña comunicacional para la difusión de la nueva plataforma web, enfocada principalmente en el público habitual del teatro, buscando su migración al entorno digital.

De esta manera, se lanzó un 27 de marzo la plataforma GTN en Vivo, con la transmisión de la función didáctica de teatro *Imagina Shakespeare*, logrando una audiencia digital de casi seis mil personas. A partir de allí se estrenarían 258 transmisiones hasta octubre de 2021, las cuales son parte hasta la actualidad de la Videoteca de la plataforma, y están disponibles de manera gratuita.

2.2.2.3.2 Segunda etapa: el streaming y la videoteca

Cuando se diseñó el proyecto original, se pensó en hacer sólo un repositorio de contenidos, una videoteca en la cual se pudieran almacenar los videos y que las personas pudieran acceder a ellos a través de un buscador. Sin embargo, dada la vocación del teatro por brindar una mejor experiencia y buscar siempre una mayor implicación del público con su oferta artística, se pensó que lo mejor era transmitir el contenido por *streaming*⁴, emulando sutilmente la asistencia del público a un evento en vivo, pero con la diferencia que esta sería virtual, haciendo de la transmisión un evento en sí mismo.

En un primer momento, las transmisiones serían de contenido ya grabado, pero luego, en tanto fuera posible producir nuevos contenidos, se podrían considerar eventos en vivo. Adicionalmente se implementaron en un primer momento, desde el área de Comunicaciones, nuevos modos de interacción con el público en un entorno virtual (posteos informativos en la antesala del evento, respuestas a comentarios del público en el chat del evento durante la transmisión, aplausos virtuales, etc.), que luego, en coordinación con el área de Públicos –encargada de generar nuevas y mejores experiencias para los públicos en el teatro- dieron pie a la creación de una estrategia de mediación para el entorno virtual del GTN.

La primera transmisión en simultáneo GTN – Facebook⁵ se hizo el 22 de abril de 2020, con el espectáculo *Retablo de Marineras*, determinando así el crecimiento exponencial del alcance de las transmisiones. Estas eran anunciadas a través de la página web del teatro y de las redes sociales, tal como se anunciaban los eventos presenciales. Poco a

⁴ La transmisión por internet o *Streaming* es la tecnología por la que cualquier contenido de audio o video, ya sea en vivo o grabado, pueda ser disfrutado en computadoras y aparatos móviles a través de Internet y en tiempo real.

⁵ El GTN antes de la pandemia, tenía gran presencia en redes sociales, en principio por su cuenta de Facebook y luego de Instagram. Cuando llegó la pandemia, se pensó en una estrategia para ayudar a la difusión de la nueva plataforma, lanzando en simultáneo el streaming con transmisiones vía Facebook, con lo que se alcanzó un impacto enorme.

poco su periodicidad fue más frecuente, generando la sensación de un teatro activo en plena pandemia.

La estrategia tuvo un efecto poderoso y gran acogida por parte del público. Apelando a la nostalgia por la asistencia al teatro, se anunciaba cada estreno destacando el interés del teatro por acompañar a su público en un contexto tan difícil como el del confinamiento.

2.2.2.3.3 Tercera etapa: producción televisiva y streaming en vivo

Al inicio de la pandemia había muy poca información sobre la duración del confinamiento y la paralización de las actividades. En un inicio se pensaba que se trataría de días, luego de semanas. Sin embargo, al cabo de tres meses, recién fue posible volver al teatro -al menos el personal técnico- para iniciar la grabación de nuevo contenido, acatando las disposiciones emitidas por el Gobierno en el contexto del Covid-19.

Para ello, fue necesario elaborar un protocolo para grabaciones y ensayos en el GTN, que permitiera desarrollar estas actividades con las autorizaciones correspondientes. Así fue como se conformó un grupo de trabajo con los equipos de prevención, soporte de gestión, legal, técnica, producción y seguridad del teatro, conjuntamente con la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura. El protocolo se terminó en un mes y medio de trabajo y fue la base más adelante para el protocolo sectorial creado por la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura para toda la actividad de artes escénicas del país. El teatro, como referente de gestión del sector, compartió su experiencia en la creación del protocolo en distintos foros, recibiendo a especialistas y responsables de espacios escénicos en Lima y regiones.

Además, fue necesario también acondicionar técnicamente el escenario del GTN como un gran estudio de grabación. Es así como el 30 de junio de 2020 se concluyó con el acondicionamiento y el 16 de julio del mismo año se hizo la primera grabación del concierto de cámara con la cantante Mica Minaya. Asimismo, el 20 de julio se iniciaron las grabaciones de los elencos estables del Ministerio de Cultura. A partir de allí, hasta

ahora, el GTN ha producido más de 150 grabaciones de conciertos de música, espectáculos de danza, lirica y teatro.

Esta etapa significó para el GTN la reconversión de su dinámica de trabajo, incluso de su estructura interna y manual de funciones, pues implicó incorporar la grabación audiovisual como una actividad central del quehacer del teatro. Considerando además que el lenguaje audiovisual es distinto al del lenguaje escénico en vivo, fue necesario adaptar también las producciones artísticas a este nuevo formato.

2.2.3 Aportes y oportunidades de aprendizaje específicos

2.2.3.1 Nuevos perfiles técnicos

Se constituyó un pequeño equipo audiovisual en el área de comunicaciones, incorporando a parte del equipo técnico de audio, quienes fueron capacitados como camarógrafos. Otras especialidades como dirección de cámaras, elaboración de guiones, parrilla de programación digital o similares, fueron asumidas directamente por el equipo de comunicaciones del GTN. Eventualmente se contrataba personal adicional, dependiendo de las necesidades de cada producción.

2.2.3.2 Formato clásico

Otra de las innovaciones importantes fue la adaptación de los conciertos de música clásica al audiovisual. Si bien en otros países con mayor trayectoria de producción audiovisual de música clásica esta es una práctica habitual, para el GTN fue la oportunidad de incursionar en este campo nuevo. Se trabajaron nuevos esquemas de amplificación y registro de audio, se adaptó la disposición en escenario de los músicos y se capacitó al personal de escena y cámaras en lectura musical para identificar ingresos, salidas y tomas.

2.2.3.3 Adaptación de escenarios

Se implementaron físicamente hasta ocho diferentes espacios del teatro como sets de grabación, con cableado fijo para los equipos, cabinas de audio y sonido, grúas y soportes

permanentes, considerando los protocolos de bioseguridad, con la rigurosidad que requería el contexto.

2.2.3.4 Registro con público

Uno de los principales retos para esta etapa fue el recibir al público nuevamente en las salas, pero más aún, el incorporarlos en una dinámica distinta como público de un espectáculo que se transmite en vivo. Además de la implementación de medidas de estrictas de seguridad y prevención, fue necesario generar planes alternativos de evacuación, planes de contingencia en caso de contagio, planes de acceso diferenciado, y formatos de aceptación y compromiso para el adecuado comportamiento durante la estancia del público en el teatro, con el reto adicional de hacer que todas estas medidas no fueran agresivas ni generen una sensación de miedo o inseguridad, sino más bien de resiliencia y compromiso. La estrategia fue sumar al público en el proceso de vuelta a las salas, y hacerlo parte de la experiencia de un espectáculo en vivo como parte de la reactivación del sector.

2.2.4 Formatos audiovisuales creados para GTN en Vivo

Además de estos aspectos, se establecieron cuatro formatos audiovisuales distintos asociados a escenarios: Escenario Principal, Lado B, Foyer y Espectáculos Especiales.

2.2.4.1 Escenario Principal

Era el formato estelar en términos de programación artística. Consistía en el uso del escenario principal, pero con el fondo del patio de butacas del teatro, la vista más reconocible y emblemática. Este formato estaba destinado a conciertos de música de grandes artistas o agrupaciones, de reconocida trayectoria a nivel nacional e internacional, cuya imagen debía estar asociada a la del teatro de manera directa e inmediata. La grabación estaba a cargo de TV Perú, por lo que los productos finales se transmitían por señal abierta, además de por los medios digitales del GTN.

Era un formato de grabación exclusivo y con muchas facilidades técnicas para el movimiento y equipos de grabación. Incluía el uso de grúas, dolly y otros recursos audiovisuales. Se hacía sin público y conformaba la programación principal del teatro. La selección de agrupaciones y artistas estaba a cargo del departamento de Programación del GTN.

2.2.4.2 Lado B

Este segundo formato, si bien se desarrollaba también en el escenario principal, era más reducido y el fondo era neutro (en negro o con caja acústica), características asociadas a espectáculos menos populares, de géneros más de nicho y para artistas jóvenes o de carreras emergentes. Las grabaciones se hacían también sin público presencial.

Este formato lo grababa Cultura 24, el canal por internet del Ministerio de Cultura. Su transmisión era por medios digitales y redes sociales, y la curaduría la hacía el área de Programación, por criterio propio o a propuesta de los artistas participantes.

2.2.4.3 Foyer

Este formato se desarrollaba en el foyer o vestíbulo principal del teatro. Estaba destinado a presentar artistas y agrupaciones en pequeño formato o *de cámara*, con una implementación técnica muy sencilla o incluso en formato acústico.

La grabación estaba a cargo del equipo de Cultura 24. El concierto podía incluir la presencia de público de manera gratuita y podía implicar la transmisión en vivo del evento. En este formato se presentaron cantautores y solistas del ciclo Café Concierto, que se ofrecía regularmente en el foyer antes de la pandemia. Además, se incluyeron a solistas de los elencos nacionales y otros artistas que postularon sus proyectos en plena pandemia.

2.2.4.4 Espectáculos especiales

Era un formato creado para presentar espectáculos con necesidades y características particulares, ya sea por sus dimensiones, sus requerimientos técnicos o su temática. Podía ser grabado tanto por TV Perú como por Cultura 24. La transmisión generalmente era por señal abierta y por redes, e incluso podía implicar la emisión en vivo.

Este formato podía contemplar la presencia de público y también contaba con un presentador en vivo, por lo que el despliegue técnico era mucho más grande. Podía hacerse en espacios como la sala principal, las salas de ensayo o incluso la terraza del GTN. Este formato permitió la transmisión de espectáculos a nivel internacional, en coordinación con embajadas e instituciones culturales de otros países.

2.2.5 Estudio GTN en Vivo

Una vez implementada la plataforma GTN en Vivo, y con el objetivo de conocer los perfiles de las nuevas audiencias digitales y sus dinámicas de consumo, se realizó una evaluación entre el 27 de marzo y 12 de mayo de 2020, tanto de las analíticas de la plataforma y de las redes sociales del GTN, como de una encuesta de satisfacción y perfil aplicada a los usuarios de usuarios de la plataforma.

El estudio *GTN en Vivo: perfiles de públicos y visionado de experiencias escénicas* (Manrique, 2020) buscaba conocer, del nuevo público digital del teatro, la procedencia, los canales de información y convocatoria, el tipo de dispositivos usados para visionar GTN en Vivo y la satisfacción con la experiencia.

Los resultados fueron reveladores y nos permitieron crear un perfil más detallado del público digital en contraste al presencial. Entre los principales hallazgos destacan:

- El público femenino era ligeramente mayoritario, tanto en la modalidad presencial como en la digital, sin embargo, el grupo etario se alejaba del adulto mayor (65 a más) y se concentraba en el adulto joven (25-34 años) debido a la facilidad de uso de entornos digitales.

- Por otro lado, la apertura al público nacional e internacional de la oferta del teatro nos permitió abrir un ranking de regiones (top 8) y países (top 5) con mayor consumo de nuestra programación. A lo largo de los últimos años, se ha consolidado el consumo de GTN en Vivo en las capitales de departamentos como Arequipa, Cusco, Trujillo, Piura y Tacna. Además, es recurrente la llegada a las comunidades peruanas en el extranjero, en países como Estados Unidos, España, México, Colombia y Argentina.
- Finalmente, el estudio nos brindó información relevante para la toma de decisiones, como por ejemplo, la preferencia del público digital por el *streaming* en vivo frente al consumo posterior de la videoteca, lo que determinó que perfeccionemos las campañas de difusión de las transmisiones; el liderazgo de Facebook como canal de difusión del teatro, lo que nos ayudó a entender la necesidad de fortalecer otras redes sociales como Instagram y Tik Tok para poder llegar a públicos digitales más jóvenes; o el hallazgo del abrumador consumo de la plataforma por celular frente a otros dispositivos, lo que nos obligó a hacer ajustes a la plataforma e incluso al planteamiento visual de las grabaciones, para ofrecer una mejor experiencia.

El estudio fue presentado al público el 30 de junio de 2020, en un conversatorio con expertos nacionales e internacionales en temas de públicos, plataformas digitales e industrias culturales. Luego fue compartido gratuitamente a través de la página web y en foros digitales en diferentes partes del mundo.

2.2.6 GTN en Vivo en el mundo

La pandemia originó que muchos teatros en el mundo no solo innoven en la generación de contenido digital, sino que también amplíen sus horizontes de audiencia y se atrevan a presentar sus espectáculos en plataformas de otros teatros. Ese fue el caso del GTN, que gracias a su participación en la Red Latinoamericana de Teatros de Opera – OLA, pudo llevar producciones de ópera, ballet y folclore a teatros en países de América y Europa, además de recibir las suyas para el público local.

Para ello, fue necesario promover el intercambio de programación con teatros que contaban con plataformas digitales abiertas gratuitamente al público. Los teatros con los que se pudo realizar este intercambio fueron:

- Colombia - Teatro Mayor Julio Mario Santodomingo.
- Argentina - Teatro del Bicentenario San Juan.
- Chile - Teatro Municipal de Santiago.
- México - Teatro Bicentenario de Guanajuato.

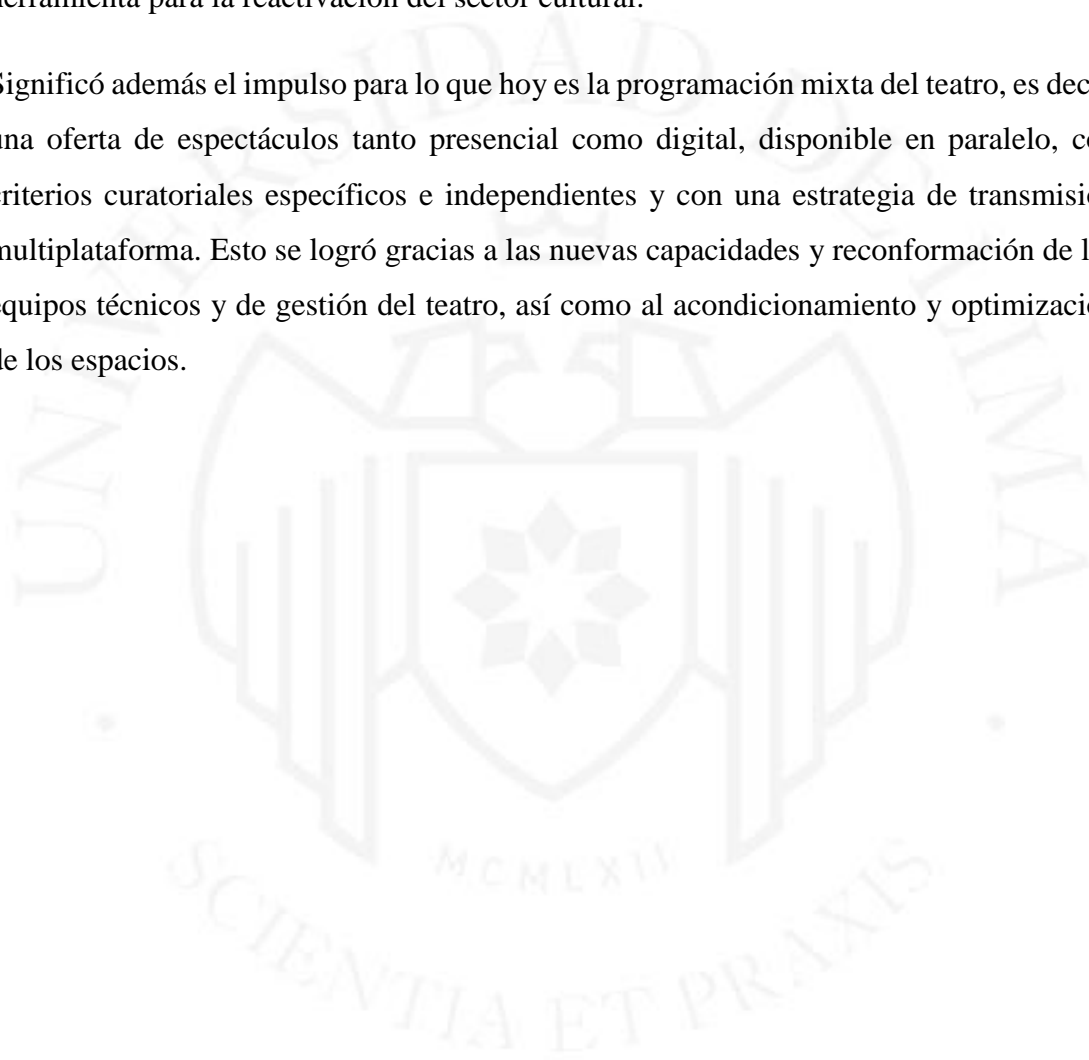
2.3 Resultados obtenidos

El Afuera Fest convocó 4365 asistentes en ocho conciertos en 2019 y 3026 asistentes en cinco conciertos en 2020 (considerando la cancelación de tres conciertos por pandemia). La transmisión de los episodios por TV Perú abrió su difusión al ámbito nacional, sumando más de 18 millones de televidentes a la fecha. En 2022 se retomó la versión presencial del Afuera Fest, como una plataforma indispensable para la promoción de nuevos artistas, la convocatoria a nuevos públicos y la diversificación de la programación del GTN.

GTN en Vivo fue la primera plataforma de contenido audiovisual escénico en el país, alcanzando un total de 11 497 413 visualizaciones con 258 contenidos artísticos a la fecha, a través de sus distintas modalidades de acceso, transmisión y retransmisión. Fueron más de 150 los *streaming* desarrollados desde su creación y 80 producciones propias nuevas realizadas en pandemia. Durante este período fueron casi 250 los artistas nacionales participantes en los distintos formatos de espectáculos en el GTN. Las transmisiones de GTN en Vivo llegaron a todas las regiones del país y contribuyeron al incremento de la identificación y reconocimiento del este espacio cultural en el imaginario de la ciudadanía.

GTN en Vivo constituyó la principal herramienta cultural desde el Estado para el acompañamiento y soporte a la ciudadanía durante el confinamiento, incluso antes que la estrategia educativa Aprendo en Casa, con la que colaboró activamente a lo largo de todo el Estado de Emergencia. Su aporte se vio reflejado en el primer estudio de públicos digitales desarrollado a los pocos meses de iniciado el confinamiento, como referente y herramienta para la reactivación del sector cultural.

Significó además el impulso para lo que hoy es la programación mixta del teatro, es decir, una oferta de espectáculos tanto presencial como digital, disponible en paralelo, con criterios curatoriales específicos e independientes y con una estrategia de transmisión multiplataforma. Esto se logró gracias a las nuevas capacidades y reconfiguración de los equipos técnicos y de gestión del teatro, así como al acondicionamiento y optimización de los espacios.



3. REFLEXIONES PROFESIONALES

3.1 Consideraciones personales

Las experiencias expuestas en este documento son dos de los muchos proyectos emprendidos a lo largo de mi paso por el Ministerio de Cultura. Son significativos para mí por sus resultados positivos, porque constituyen la evidencia de mi crecimiento profesional y de la madurez de un proyecto institucional de largo aliento en el ámbito público que lideré, porque son también el resultado del *enfoque de públicos* que implementé a lo largo de mi gestión y que me permitió conciliar mi formación como comunicador y mi vocación de gestor cultural; y finalmente, por el reto que supuso su realización en un contexto único como la pandemia.

Si bien fueron los primeros cinco años después de egresar los que ejercí como diseñador gráfico y comunicador para el desarrollo, fue esta experiencia previa la que, fusionada con un interés de larga data por las artes, me llevó a desempeñarme como gestor cultural, un perfil que por esos años no se formaba en universidades, ni contaba con identificación clara en el mercado laboral, y menos en el ámbito público.

Ya en el Instituto Nacional de Cultura, fui testigo del inicio de una de las etapas más fructíferas y de mayor crecimiento para el sector artístico nacional. Hitos como la creación del Ministerio de Cultura, la construcción y puesta en funcionamiento del Gran Teatro Nacional, el histórico incremento remunerativo para los artistas de las compañías nacionales, la internacionalización de los Elencos Nacionales y finalmente la gestión durante la pandemia y la reactivación del sector, fueron momentos decisivos para la institucionalidad cultural del país en el ámbito público y en los que tuve el privilegio de ser parte y motor.

Por mi formación profesional en la universidad y mi vocación artística, siempre tuve el interés por involucrarme en proyectos culturales y por abordar sus muchas necesidades comunicacionales. Desde siempre me ha llamado la atención la desconexión entre la

ciudadanía y la práctica artística sistemática, el bajo consumo de la oferta cultural, la poca comprensión e identificación de las personas con el patrimonio, así como la poca valoración a la diversidad de nuestro tejido social y cultural.

Si bien la agenda era muy amplia, decidí centrarme en la importancia de las artes, en especial las clásicas, para el desarrollo de la sensibilidad y la empatía, como condiciones para una mejor convivencia ciudadana y el desarrollo integral de las personas. Además, el hacerlo en el ámbito público, me permitía abordar el arte como derecho ciudadano y el rol del Estado en la creación de oportunidades de participación y producción artística.

Cuando asumí la dirección del Gran Teatro Nacional, encontré ya en funcionamiento, un sólido programa enfocado en estudiantes de colegios y sus primeras visitas al teatro. El Programa de Formación de Públicos sumaba entre sus logros el haber recibido a más de 60 mil estudiantes en 2300 actividades gratuitas hasta 2016, y una publicación denominada *Primera Llamada* con el recuento de los primeros 3 años de esta experiencia, en la que además se exponían los lineamientos del programa y su proyección para los años siguientes.

De acuerdo al sondeo sobre percepciones en torno a la cultura del Instituto de Opinión Pública de la PUCP (IOP), realizado en 2009, un 77% de encuestados en Lima reconoció no haber asistido al teatro en el último año. Por ello la relevancia de un programa como este, desde el teatro público más importante del país.

El reto en ese momento fue consolidar lo avanzado y apuntar a nuevas metas: expandir el programa a nivel nacional, diversificar la oferta de actividades, profundizar en el contenido programático, lograr una mayor presencia como referente nacional e internacional, pero especialmente, cambiar la perspectiva de mi trabajo como líder del equipo, como programador y curador del Gran Teatro Nacional.

Por esos años ya se hablaba sobre la importancia de pensar en formar nuevos públicos, como una forma de garantizar salas llenas en el futuro, pero también como una manera de crear comunidades alrededor del teatro hoy, que mantengan la vigencia de las

instituciones teatrales en la dinámica de la sociedad. Los tiempos de los teatros clásicos, con una programación unidireccional, curada desde la rigurosidad artística, estaban dando paso a otros en los que la programación podía y debía ser más flexible y colaborativa, con objetivos más allá de la contemplación artística, centrados en hacerse relevantes para un nuevo público que busca ser un colaborador más que un espectador.

Como comunicador no podía estar más de acuerdo con esta nueva corriente. La preocupación permanente porque la programación conecte con el público, el desafío de crear mensajes potentes y coherentes con las necesidades y expectativas de los nuevos públicos, generando a la vez productos artísticos de alto valor y calidad programática, fueron incentivo para repensar el modelo de gestión del teatro bajo un enfoque que colocara a los públicos en el centro de la gestión.

En ese sentido, mi formación como comunicador me preparó para ser lo que hoy entiendo como el nuevo rol de los programadores teatrales. Ser generadores de nuevas y - y cada vez más participativas – experiencias, ser puentes entre el gran repertorio clásico y las miradas contemporáneas, ser plataformas para las necesidades de expresión artística de jóvenes creadores, para finalmente integrar al teatro como un actor relevante, sensible e imprescindible, en el escenario social.

Hoy en día el Gran Teatro Nacional ha hecho del enfoque de públicos su modelo de gestión, y tanto su programación de actividades como su estrategia de comunicación son evidencia de ello. El Programa de Formación de Públicos ha recibido a más de 200 mil estudiantes presencialmente desde 2012 y cuenta con un programa de televisión en señal abierta y a nivel nacional, con más de un millón de televidentes desde su creación en el 2020.

3.2 Recomendaciones finales

3.2.1 Evolución y capacidad de adaptación

Recuerdo con claridad en cuarto de grado de primaria el curso de mecanografía, en salas con ruidosas máquinas de escribir, que finalizaban cada renglón con una campanilla, usando novísimos papelitos correctores, la última tecnología para corregir un irreparable error de digitación. Un segundo momento me lleva a tercero de secundaria, sólo cinco años después, en el que presenciábamos la llegada de un nuevo tamaño de diskette – una unidad de almacenamiento portátil - que implicaba adaptar las computadoras con una nueva entrada, como si ahora llegaran USB con un nuevo tipo de conector. El anterior formato lo habíamos usado tan solo un año.

Luego, ya en las aulas universitarias y como parte de mi especialización en diseño gráfico, creábamos un sin fin de campañas publicitarias, llenas de trípticos, afiches y volantes, pautas televisivas y de prensa, publicidad exterior y medios alternativos, en las nuevas Mac de la Facultad, un mix que parecía invariable y absoluto, en un momento en el que internet aún no era – al menos en el Perú – la super autopista de información que es hoy, y sobre todo antes de la llegada de las redes sociales. Finalmente, durante mi último período en el teatro me tocó supervisar la pauta semanal de Tik Tok para los espectáculos en pequeño formato, la cual se sumaba a las pautas de Facebook e Instagram, a la estrategia de *influencers*, etc.

Se trata de un tránsito sin duda vertiginoso para el que siento que ha sido fundamental la capacidad de adaptación, cualidad necesaria en todas las profesiones, pero siento que determinante para los comunicadores. Adaptación para afrontar la evolución de la tecnología que cambia cada año con mayor velocidad, adaptación para emprender en diferentes sectores y dinámicas laborales y para mantenerse actualizado y competitivo en el mercado laboral.

Por ello, pienso que la formación universitaria puede darte herramientas prácticas para emprender un camino profesional con solvencia, pero si ese cúmulo de conocimientos no viene acompañado de habilidades personales como la adaptación al cambio, la disciplina, el aprendizaje continuo, el liderazgo, el trabajo en equipo y la integración permanente de la experiencia personal, las probabilidades de éxito serán menores.

3.2.2 El teatro en el sector público: la necesidad y la oportunidad

Elaborar la programación de un teatro es esencialmente comunicar. Es crear y articular contenido en un escenario durante un período de tiempo, para que el espectador encuentre sentido, se identifique, descubra nuevos mundos y nuevas ideas, y finalmente detone algo en él que cambie su manera de pensar y actuar en el mundo. En el ámbito público esta responsabilidad es aún más delicada. Programar un teatro público además requiere tener sentido del servicio al bien común, la participación ciudadana y el derecho a la cultura.

Por ello, teatros públicos sin enfoque de programación propia, sin intencionalidad ni identidad, convertidos en ruinas o en auditorios para ceremonias protocolares o eventos empresariales, teatros rentados sin mayor criterio curatorial que el de generar un ingreso para la institución que los alberga, son parte de la problemática del sistema teatral público de nuestro país.

Si bien desde la creación del Ministerio de Cultura, ha ido en aumento la participación del Estado en la promoción del arte y la cultura, a través de la creación de estímulos económicos entre otras líneas de apoyo, la inexistencia de una verdadera red de teatros públicos limita el desarrollo del sector de las artes escénicas.

Tabla 4. Espacios teatrales en Perú.

Teatros a nivel nacional	Cantidad	Porcentaje
Teatros en Lima	98	60%
Teatros en regiones	65	40%
TOTAL	163	100%

Fuente: DIA del Ministerio de Cultura.

Tabla 5. Teatros públicos versus privados.

	Lima	%	Regiones	%	TOTAL	%
Teatros privados	77	79%	33	51%	110	67%
Teatros públicos	21	21%	32	49%	53	33%
TOTAL	98	100%	65	100%	163	100%

Fuente: DIA del Ministerio de Cultura.

Según información brindada por la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura, actualmente existen 163 salas de teatro a nivel nacional (60% en Lima y 40% en regiones), de las cuales solo el 33% son públicas. Además, hay una relación de tres teatros privados a uno público en Lima y de uno a uno en regiones. Esto denota, en principio, un mayor desarrollo de la actividad teatral privada en Lima y un mayor peso de la presencia de la infraestructura cultural pública en las regiones, dependiente en la mayoría de casos de las municipalidades, direcciones desconcentradas de cultura y gobiernos regionales.

Asimismo, en Lima se encuentran los espacios con modelos de programación propia más consolidados y con disponibilidad de recursos humanos y económicos para su desarrollo (entre ellos, el Gran Teatro Nacional, dependiente del Ministerio de Cultura, y el Teatro

Municipal de Lima, dependiente de la Municipalidad de Lima). Sin embargo son la excepción a la regla, considerando que la mayoría de espacios teatrales públicos restantes adoptan como modelo de gestión el alquiler y la cesión en uso de sus instalaciones, por la precariedad económica, institucional y funcional a la que están expuestos.

Este panorama, aunque puede parecer desolador, es a la vez una prueba de que aún está todo por hacer. El verdadero reto está en la incursión en el sector público por parte de profesionales capacitados, con una visión constructiva del país y con vocación de servicio. Es fundamental integrar nuevos perfiles profesionales que permitan sostener, consolidar y desarrollar el sector para beneficio de los ciudadanos. Por supuesto el camino es largo y lento. Implica, por un lado, colocar la necesidad de contar con infraestructura cultural pública idónea en la agenda distrital, provincial y regional; además de la convocatoria y capacitación de cada vez más profesionales, especialmente comunicadores, en el sistema de administración pública; por otro, requiere la articulación y concurso con el sector artístico nacional y el ente rector nacional, para garantizar la sostenibilidad de las acciones. Sin duda, un nicho de desarrollo importante para los comunicadores.

Desde mi experiencia de 15 años en el sector público, considero que es un honor y un privilegio servir al Perú, pero también es un reto de tolerancia y resiliencia. La mayor recompensa consiste en saber que tus acciones pueden contribuir al desarrollo de la mayor empresa: el país. Muchas veces los resultados no son visibles en el corto plazo; permanentemente la inestabilidad política hace más lentos e incluso detiene los procesos, y la precariedad institucional nos confronta en situaciones impensables. Sin embargo, es un trabajo que debe realizarse, y solo será posible crecer cuando los mejores tengan a su cargo las grandes responsabilidades del Estado.

REFERENCIAS

Ágreda, S. & Sifuentes, M. (2016). Primera llamada, Programa de Formación de Públicos. Ministerio de Cultura. <https://publicos.granteatronacional.pe/categoria/otros-recursos/contenido/primerallamada>

Colomer, J. (2011). La Gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. *Periférica. Revista para el Análisis de la cultura y el territorio*. https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/la_gestion_de_publicos_culturales_en_una_sociedad_tecnologica.pdf

Desgranges, F. (2022). Decirse Público entre la mediación teatral y el efecto estético. Hucitec Editora. <https://lojahucitec.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Decirse-publico-entre-la-mediacion-teatral-y-el-efecto-estetico-Flavio-Gesgranges-2.pdf>

Durán, A. & Jaroslavsky, S. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Leviatán.

Manrique, C. (2020). *GTN en Vivo: perfiles de públicos y visionado de experiencias escénicas*. Ministerio de Cultura. <https://granteatronacional.pe/formacion/estudios-de-publicos>



ANEXOS

ANEXO 1. entrevistas Mauricio Salas.

	MEDIO	FECHA	ENLACE
1	AMÉRICA TV / CANAL N	19/01/2017	https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/solar-saludo-designacion-mauricio-salas-como-director-teatro-nacional-n262041 https://canaln.pe/actualidad/solar-saludo-designacion-mauricio-salas-como-director-teatro-nacional-n262040
2	EL COMERCIO – EL DOMINICAL	29/01/2017	https://elcomercio.pe/?signwallHard=1&ref=/eldominical/entrevista/entrevista-mauricio-salas-director-gran-teatro-nacional-161518-noticia/
3	ÓPERA PERÚ	31/01/2017	https://youtu.be/-0x_ry3pWxs
4	EL PERUANO	03/02/2017	https://elperuano.pe/noticia-nuestro-primerescenario-50812.aspx
5	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL	15/03/2017	https://www.facebook.com/noticias.tvperu/videos/1662094780481066/
6	EL COMERCIO	10/07/2017	https://elcomercio.pe/?signwallHard=1&ref=/luces/teatro/gran-teatro-nacional-cumple-5-anos-conversamos-mauricio-salas-director-441068-noticia/
7	LA MULA / TV ROBLES	12/07/2017	https://tvrobles.lamula.pe/2017/07/12/mauricio-salas-quiero-que-la-gente-haga-del-teatro-parte-de-su-vida-cotidiana/tvrobles/
8	UNIVERSIDAD DE LIMA	17/07/2017	http://www.ulima.edu.pe/departamento/red-de-graduados/noticias/entrevista-graduado-mauricio-salas-en-peru-21

9	PERÚ 21	21/07/2017	https://peru21.pe/opinion/mauricio-salas-invertimos-ropa-hay-hacerlo-cultura-87998-noticia/
10	CORREO	28/07/2017	https://diariocorreo.pe/cultura/mauricio-salas-el-teatro-ofrece-que-los-ninos-aspiren-a-un-mundo-mejor-764597/
11	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL	29/01/2018	https://www.facebook.com/noticias.tvperu/videos/1846688592021683/
12	ANDINA – PROGRAMA DE CAZUELA	30/01/2018	https://youtu.be/XPvcXDhAgIA
13	UNIVERSIDAD DE LIMA	13/02/2018	http://www.ulima.edu.pe/departamento/red-de-graduados/noticias/mauricio-salas-del-gran-teatro-nacional-arte-y-espectaculo
14	RADIO FILARMONÍA	20/07/2018	http://www.filarmonia.org/post/Mauricio-Salas-7c-El-GTN-como-plataforma-internacional.aspx
15	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL 7.3	09/01/2019	https://www.facebook.com/noticias.tvperu/videos/372711020210990/
16	CANAL N	01/02/2019	https://youtu.be/YgjW2xJtjsw
17	LA MULA / TV ROBLES	15/02/2019	https://tvrobles.lamula.pe/2018/02/15/mauricio-salas-los-teatros-deben-tener-un-modelo-de-gestion-con-programacion-propia/tvrobles/
18	CAMELLO PARLANTE	03/04/2019	https://www.camelloparlante.com/2019/04/03/mauricio-salas-el-teatro-debe-generar-reflexion/

19	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL	11/07/2019	https://bit.ly/2YJnCw7
20	PERÚ 21	16/07/2019	https://peru21.pe/cultura/mauricio-salas-gran-teatro-nacional-busca-reflejo- artes-491752-noticia/
21	EFE – AGENCIA DE NOTICIAS	18/07/2019	https://www.efe.com/efe/america/cultura/el-exitoso-gran-teatro-nacional-de- peru-va-a-la-caza-los-nativos-digitales/20000009-4025245
22	GESTIÓN – NOTA DE AGENCIA EFE	18/07/2019	https://gestion.pe/tendencias/exitoso-gran-teatro-nacional-peru-caza-nativos- digitales-273460-noticia/
23	EL COMERCIO - REVISTA SOMOS	09/08/2019	https://elcomercio.pe/somos/historias/gran-teatro-nacional-responsables-detras- escena-le-dan-vida-teatro-moderno-pais-ecpm-noticia-663203-noticia/

ANEXO 2. Certificado de Seminario “Herencia Cultural y Arqueología de China-2016”.

No.16C02380013 (Traducción)



莫里西奥·萨拉斯先生
来自秘鲁, 自 2016 年 3 月 9 日至 2016 年 3 月 23 日在中国北京参加了由中华人民共和国商务部主办、中央文化管理干部学院承办的“2016 年秘鲁文化遗产保护及文物考古人员研修班”, 特此证明。

Este es un certificado para el Sr. MAURICIO SALAS TORREBLANCA de Perú, que ha completado con éxito el Seminario "Herencia Cultural y Arqueología de China-2016" patrocinado por el Ministerio de Comercio y organizado por la Academia Central de la Administración Cultural del 9 al 23 de marzo de 2016 en Beijing.

Ministerio de Comercio de
la República Popular China
23 de marzo, 2016

CHINA AID
中华人民共和国援助



二〇一六年三月二十三日

**ANEXO 3. Certificado como becario de la Embajada de
Estados Unidos en Perú “International Visitor Leadership
Program on Demand” – 2016.**

International Visitor Leadership Program



*United States Department of State
Bureau of Educational and Cultural Affairs*

This is to certify that

Mauricio Manuel Salas Torreblanca

participated in the

International Visitor Leadership Program

on

Cultural Management and Programming

December 5 - December 13, 2016

Stacy E. White
Director
Office of International Visitors

ANEXO 4. Constancia de Diplomatura de Estudios en Gestión de Empresas e Iniciativas Culturales / PUCP.



CONSTANCIA No. 001 - 427

La Secretaria Académica de la Facultad de Gestión y Alta Dirección; Lucy Collazos Zagarra deja constancia que don **MAURICIO MANUEL SALAS TORREBLANCA** (código 20093961), estuvo matriculado en la Diplomatura de Estudios en Gestión de Empresas e Iniciativas Culturales, en los siguientes cursos:

Gestión y Políticas Culturales

Características del Sector Cultural Peruano

Economía y Legislación Cultural

Planificación Estratégica en Cultura

Gestión Financiera y Contable

Financiamiento y Formulación de Proyectos Culturales I

Marketing Cultural


Seminario de Gestión de Empresas y Eventos Culturales


Financiamiento y Formulación de Proyectos Culturales II

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines y usos a que hubiere lugar.

Lima, 27 de enero del 2017

V°B°


Martin Beaumont Franowsky
Decano (e)


Lucy Collazos Zagarra
Secretaria Académica

ANEXO 5. Resolución Directora Nacional de designación como Director de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura.



INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA
Es copia fiel del original
Juan de Dios Arenas Montellanos
JUAN DE DIOS ARENAS MONTELLANOS
Oficina de Administración Documentaria
Fecha... 04 SET. 2007

Resolución Directoral Nacional N° 1137 / INC

Lima, 04 SET. 2007

CONSIDERANDO:



Que, mediante Decreto Supremo N° 017-2003-ED, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura, estableciéndose en el mismo su nueva estructura orgánica;

Que, mediante Resolución Directoral Nacional N° 051/INC del 15 de enero de 2007, se encargó a doña Mariana Olaechea Catter, las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura;



Que, mediante carta de fecha 29 de agosto de 2007, la precitada funcionaria presentó su renuncia al cargo antes mencionado, por motivos personales;

Que, por lo expuesto en el considerando precedente, se ha visto por conveniente aceptar la renuncia formulada y encargar las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura;



Estando a lo visado por el Director de Gestión y la Directora (e) de la Oficina de Asuntos Jurídicos;

De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 017-2003-ED, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- ACEPTAR, la renuncia presentada por doña **Mariana Olaechea Catter** a la encargatura de las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura, dándosele las gracias por los servicios prestados a la Institución.

ARTÍCULO 2°.- ENCARGAR, a partir del 04 de setiembre de 2007, a don **Mauricio Manuel Salas Torreblanca**, las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura.

ARTÍCULO 3.- Autorizar, la contratación de don Mauricio Manuel Salas Torreblanca, bajo la modalidad de Servicios No Personales, para que preste los servicios señalados en el Artículo Primero de la presente Resolución, con efectividad a partir del 04/09/2007 al 04/12/2007 y por un monto mensual de S/. 4,500.00 (Cuatro Mil Quinientos y 00/100 Nuevos Soles).

ARTÍCULO 4.- El egreso que origine la presente Resolución se afectará a la Meta, Programa, Sub Programa y Cadena Funcional Programática correspondiente y Fuente de Financiamiento Recursos Directamente Recaudados de la Unidad Ejecutora 001.

REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE



Cecilia Bákula Budge
CECILIA BAKULA BUDGE
Directora Nacional
INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA

ANEXO 6. Resolución Ministerial de designación como Director de Elencos Nacional del Ministerio de Cultura.



Resolución Ministerial No. 188-2011-MC

Lima, 06 JUN. 2011

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 001-2011-MC se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, estableciéndose en la Primera Disposición Complementaria Final, la facultad del Ministerio de Cultura para que, mediante Resolución Ministerial, emita las disposiciones complementarias necesarias para la adecuada implementación del citado documento de gestión;

Que, la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 001-2011-MC establece que el Ministerio de Cultura presentará su Cuadro para Asignación del Personal (CAP) en un plazo no mayor de tres (03) meses contados a partir de la entrada en vigencia del citado Decreto Supremo;



Que, la Única Disposición Complementaria Final del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura establece que toda referencia en normas anteriores a las Direcciones u Oficinas del ex Instituto Nacional de Cultura que no forman parte del citado Reglamento, deberán identificarse con las nuevas Direcciones u Oficinas de acuerdo con sus funciones;



Que, mediante Resolución Ministerial N° 163-2011-MC se designaron a diversos funcionarios de confianza del Ministerio de Cultura, atendiendo a lo dispuesto en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad, y asimismo, se efectuaron las contrataciones necesarias para tal fin, quedando pendientes de designación algunos cargos de similar naturaleza, lo que resulta necesario para el correcto funcionamiento de la entidad;



Que, asimismo, habiendo culminado el proceso de fusión dispuesto por el Decreto Supremo N° 001-2010-MC modificado por Decreto Supremo N° 002-2010-MC corresponde dejar sin efecto las designaciones dispuestas por las Resoluciones Ministeriales N° 013 y 018-2011-MC;

De conformidad con la Ley N° 27444, Ley N° 27594, Ley N° 29565 y el Decreto Supremo N° 001-2011-MC;



SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Designar a los siguientes funcionarios en los cargos de confianza del Ministerio de Cultura que se detallan a continuación:

Funcionarios	Cargo de Confianza
Mauricio Manuel Salas Torreblanca	Director de la Dirección de Elencos Nacionales
Mariela Ninna Noriega Alegría	Directora de la Dirección de Artes y Acceso a la Cultura
Isabel Lucía Matías Elías	Directora de la Dirección de Industrias Culturales



Artículo 2°.- Dejar sin efecto las designaciones efectuadas mediante Resolución Ministerial N° 013-2011-MC y Resolución Ministerial N° 018-2011-MC, a quienes se les da las gracias por los servicios prestados.



Regístrese, comuníquese y publíquese.



JUAN OSSIO ACUÑA
Ministro de Cultura



ANEXO 7. Resolución Ministerial de designación como Coordinador y Programador del Gran Teatro Nacional.



Resolución Ministerial N° 016-2017-MC

Lima, 11 ENE. 2017

CONSIDERANDO:

Que, por Ley N° 29565 se creó el Ministerio de Cultura como organismo del Poder Ejecutivo con personería jurídica de derecho público, constituyendo un pliego presupuestal del Estado;

Que, mediante Decreto Supremo N° 005-2013-MC, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, indicándose en su numeral 78.10 del Artículo 78° que la Dirección General de Industrias Culturales y Artes tiene la función, entre otras, de "*Gestionar la programación artística de los eventos a realizarse en el Gran Teatro Nacional, en coordinación con los órganos y entidades públicas que correspondan*";



Que, por Resolución Ministerial N° 188-2011-MC, del 06 de junio de 2011, se designa al señor Mauricio Manuel Salas Torreblanca como Director de la Dirección de Elencos Nacionales del Ministerio de Cultura;

Que, teniendo en cuenta la dependencia funcional del Gran Teatro Nacional de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, resulta pertinente encargar su conducción;



De conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 29565, Ley de creación del Ministerio de Cultura; y el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, aprobado por Decreto Supremo 005-2013-MC;

SE RESUELVE:

Artículo Único.- Encargar, al señor Mauricio Manuel Salas Torreblanca, Director de la Dirección de Elencos Nacionales, para que, en forma adicional a sus labores, ejerza las funciones de conducción del Gran Teatro Nacional.

Regístrese y comuníquese.



SALVADOR DEL SOLAR LABARTHE
Ministro de Cultura

ANEXO 8. Vista parcial del Portal Web GTN en Vivo del Gran Teatro Nacional.

6/9/22, 01:36

GTN EN VIVO



Música

+ Ver más



CUARTETO RADAMÉS GNATTALI | CAFÉ CONCIERTO



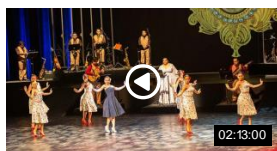
TÚPORAQUÍ YOPORALLÁ | CAFÉ CONCIERTO



BRAHMS | ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL

Danza

+ Ver más



CHABUCA: AROMAS DE MIXTURA



LA CENICIENTA | BALLET NACIONAL



PAISAJE CULTURAL SONORO: LOS CARNAVALES DEL CUSCO

Ópera/ Lírica

+ Ver más



FIESTAS Y BATALLAS



FESTIVAL DE COROS: EDICIÓN NAVIDEÑA



VOCES DEL BICENTENARIO

ANEXO 9. Galería de programas del Afuera Fest.

6/9/22, 01:42

Resultados para "afuera fest" | GTN EN VIVO



Resultados para "afuera fest"



LA TORITA | AFUERA FEST



TEMPLE SOUR | AFUERA FEST



GALA BRIE | AFUERA FEST



8 REYES | AFUERA FEST



LA CACHIMBA | AFUERA FEST



DIFONÍA | AFUERA FEST



KATE CANDELA | AFUERA FEST



LO MEJOR DEL AFUERA FEST 2020



COLECTIVO CIRCO BAND - AFUERA FEST



LIBERATO KANI - AFUERA FEST



DJ SHUSHUPE - AFUERA FEST



PLUTONIO DE ALTO GRADO - AFUERA FEST



BARRIO CALAVERA - AFUERA FEST



CONTRACORRIENTE - AFUERA FEST



THEREMYN 4 - AFUERA FEST



<https://envivo.grantestronacional.pe/buscar?q=afuerafest>

Inf. Turnitin TSP Salas

por Mauricio Salas

Fecha de entrega: 30-nov-2022 07:55p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1967740865

Nombre del archivo: 19971539_Salas_Torreblanca_TSP-IEPC.pdf (2.42M)

Total de palabras: 11431

Total de caracteres: 65897

1
Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**PROGRAMACIÓN TEATRAL ANTES,
DURANTE Y DESPUES DE LA PANDEMIA:
DOS CASOS DESDE EL GRAN TEATRO**

14

NACIONAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Comunicación

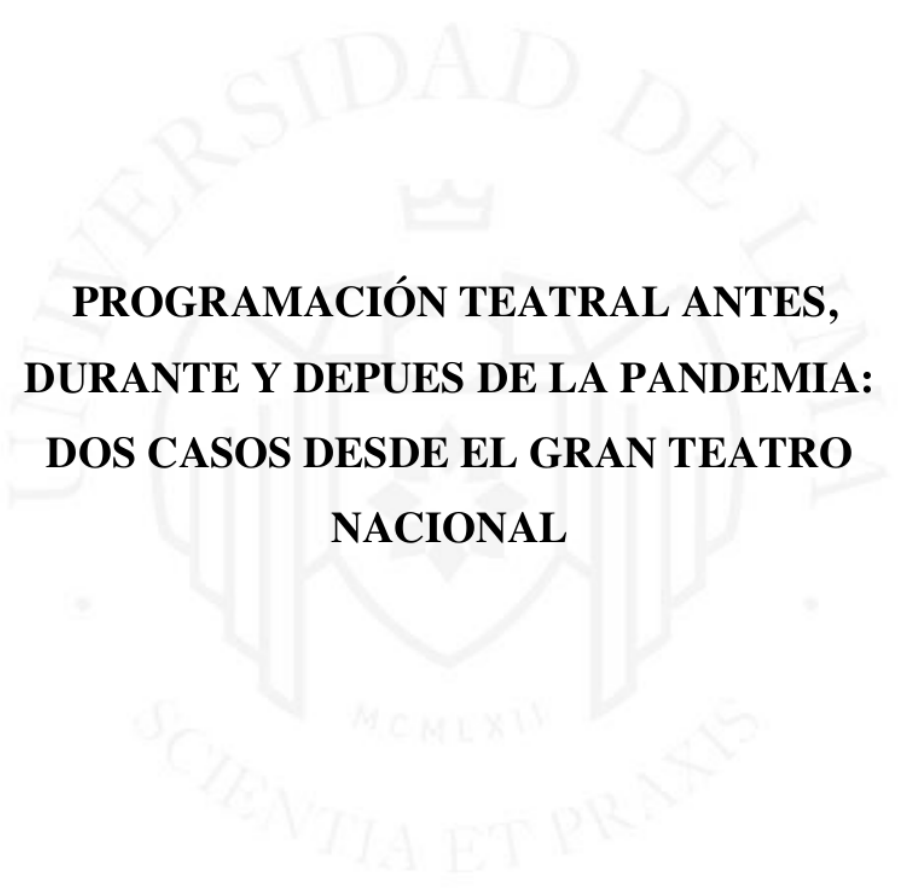
Mauricio Manuel Salas Torreblanca
Código 19971539

Asesor

Ana Caroline Cruz Valencia

Lima – Perú
Setiembre 2022





**PROGRAMACIÓN TEATRAL ANTES,
DURANTE Y DEPUES DE LA PANDEMIA:
DOS CASOS DESDE EL GRAN TEATRO
NACIONAL**

INDICE

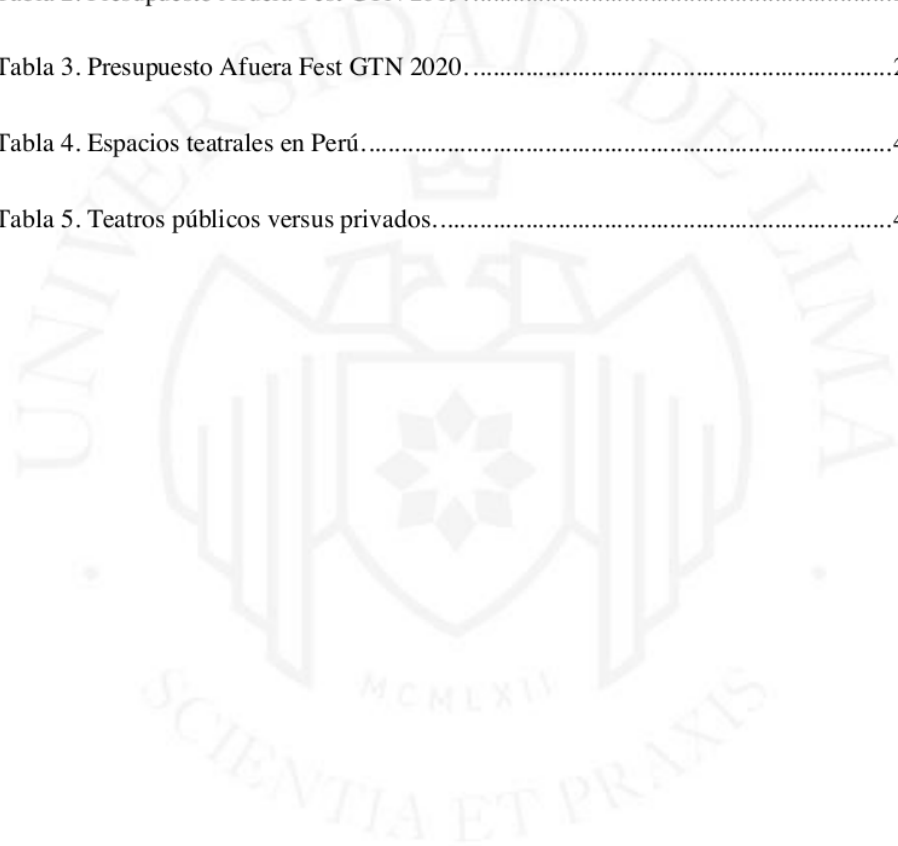
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1. EXPERIENCIA PROFESIONAL	11
2. COMPETENCIAS PROFESIONALES	15
2.1 Afuera Fest	15
2.1.1 Objetivos	15
2.1.2 Descripción del caso	16
2.1.2.1 Antecedentes	16
2.1.2.2 La propuesta	18
2.1.2.3 Las agrupaciones	19
2.1.2.4 El programa de TV	20
2.1.3 La pandemia y el Afuera Fest	21
2.1.4 Presupuestos Afuera Fest 2019 y 2020	22
2.2 GTN en Vivo	25
2.2.1 Objetivos	25
2.2.2 Descripción del caso	26
2.2.2.1 Antecedentes	26
2.2.2.2 Aliados estratégicos	26
2.2.2.3 La plataforma GTN en Vivo	27
2.2.2.3.1 Primera etapa: preproducción	28
2.2.2.3.2 Segunda etapa: el streaming y la videoteca	29
2.2.2.3.3 Tercera etapa: producción televisiva y streaming en vivo	30
2.2.3 Aportes y oportunidades de aprendizaje específicos	31
2.2.3.1 Nuevos perfiles técnicos	31
2.2.3.2 Formato clásico	31

2.2.3.3 Adaptación de escenarios.....	31
2.2.3.4 Registro con público	32
2.2.4 Formatos audiovisuales creados para GTN en Vivo	32
2.2.4.1 Escenario Principal	32
2.2.4.2 Lado B.....	33
2.2.4.3 Foyer	33
2.2.4.4 Espectáculos especiales	34
2.2.5 Estudio GTN en Vivo	34
2.2.6 GTN en Vivo en el mundo.....	35
2.3 Resultados obtenidos	36
3. REFLEXIONES PROFESIONALES	38
3.1 Consideraciones personales	38
3.2 Recomendaciones finales.....	41
3.2.1 Evolución y capacidad de adaptación	41
3.2.2 El teatro en el sector público: la necesidad y la oportunidad.....	42
²⁶ REFERENCIAS	45
ANEXOS	46



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Episodios Afuera Fest 2019 y 2020.....	21
Tabla 2. Presupuesto Afuera Fest GTN 2019.....	23
Tabla 3. Presupuesto Afuera Fest GTN 2020.....	24
Tabla 4. Espacios teatrales en Perú.....	43
Tabla 5. Teatros públicos versus privados.....	43



RESUMEN

Este trabajo de suficiencia profesional presenta dos experiencias desarrolladas durante mi gestión como Coordinador General y Programador del Gran Teatro Nacional, en el periodo 2017-2021, pre, durante y post pandemia. Ambas experiencias, el festival al aire libre *Afuera Fest* y la plataforma audiovisual GTN en vivo, estrenadas en febrero de 2018 y marzo de 2020 respectivamente, perduran hasta hoy y constituyen un legado importante para la institución y para sus fines de cara a la ciudadanía: promoción de la participación ciudadana en cultura y diversificación de la oferta cultural. Además, son evidencia de mi desarrollo profesional como comunicador y gestor cultural en el ámbito público en los últimos 25 años.

Palabras clave: teatro peruano, artes escénicas, cultura, sector público, espectáculos, Gran Teatro Nacional.

ABSTRACT

This work of professional sufficiency presents two experiences developed during my management as General Coordinator and Programmer of the Gran Teatro Nacional, in the period 2017-2021, pre, during and post pandemic. Both experiences, the outdoor festival *Afuera Fest* and the audiovisual platform GTN live, premiered in February 2018 and March 2020 respectively, endure until today and constitute an important legacy for the institution and for its purposes towards the citizenry: promotion of citizen participation in culture and diversification of the cultural offer. They are also evidence of my professional development as a communicator and cultural manager in the public sphere over the last 25 years.

Keywords: peruvian theater, performing arts, culture, public sector, shows, Great National Theater.

INTRODUCCIÓN

Soy bachiller ¹⁶ egresado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, con especialidad en comunicación para el desarrollo, marketing, y diseño gráfico.

He participado en diversos foros, encuentros, seminarios, festivales y mercados en el ámbito internacional, como representante y experto programación de artes escénicas y musicales, así como representante institucional del Ministerio de Cultura del Perú.

He sido invitado por entidades gubernamentales de Estados Unidos y China, como becario de programas y pasantías *Gobierno a Gobierno*, para el intercambio y capacitación en temas de cultura, artes escénicas e industrias culturales.

Soy cultor de diferentes danzas del folklore peruano, especialmente de la marinera limeña, disciplina en la que he obtenido premios en concursos a nivel nacional. He integrado agrupaciones profesionales de danza por más de 20 años, como el Ballet *Así es Mi Perú*, y luego fundando mi propia compañía de folklore, *Peruexpresión*, que se presenta hasta ahora en teatros y peñas locales.

Asesoro proyectos artísticos, así como a organizaciones y espacios culturales en el desarrollo de sus objetivos, vinculados a la generación de contenidos artísticos, programación y circulación nacional e internacional.

Formación

²⁷
Universidad de Lima

Escuela de Humanidades

Facultad de Comunicación (1997 – 2002)

Bachiller, egresado de la carrera profesional de Comunicación

9

Pontificia Universidad Católica del Perú

Diplomado de Gestión de empresas e industrias culturales (mayo 2011 / diciembre 2011)

Constancia Nro.001-427

Seminario “Herencia Cultural y Arqueología de China-2016”

Academia Central de la Administración Cultural

Beijing y Xian

Del 9 al 23 de marzo de 2016

International Visitor Leadership Program

Área de asuntos educativos y Culturales de la Embajada de los Estados Unidos de Norteamérica

Cultural Management and Programming

New York, Chicago, y Minneapolis

Del 5 al 13 de diciembre 2016

1. EXPERIENCIA PROFESIONAL

A lo largo de mi formación profesional pude identificar cuatro campos de interés vinculados a mi carrera: el arte, el diseño gráfico, la comunicación para el desarrollo y el marketing. Gracias a mi formación académica y extracurricular, he tenido el privilegio de desempeñarme de manera competente en cada uno de estos campos, constituyendo un capital diverso pero complementario de mi perfil profesional.

Desde mis últimos años como estudiante universitario, alterné las horas de clase con prácticas en post producción audiovisual y diseño gráfico en el Departamento de Material Audiovisual de la Universidad de Lima (DUDEA), donde tuve un significativo acercamiento a la música sinfónica, participando de la postproducción audiovisual de las temporadas de la que fuera la Orquesta Filarmónica de esta casa de estudios. Asimismo, durante este período, participé activamente en la amplia oferta de actividades extracurriculares que ofrecía la universidad: la tuna universitaria, el Grupo Vocal y el Taller de Danzas Peruanas. Mi participación en estos espacios no solo desarrolló y potenció mi sensibilidad artística, sino que se convirtió en el foco de mi interés profesional y de vida. Mis proyectos de investigación, círculo de contactos y línea de carrera han estado permanentemente ligados al campo de las artes y la cultura, que consolidé durante mi paso por la Universidad de Lima.

Luego de egresar, entre enero y noviembre de 2003, trabajé como diseñador gráfico en una empresa propia, In-Front, conformada con colegas comunicadores de la universidad.

Posteriormente, vinculé esta especialidad a la de comunicación para la salud como consultor, desarrollando diagnósticos comunicacionales, elaborando planes de acción, organizando eventos, creando campañas y desarrollando piezas gráficas para Organizaciones No Gubernamentales como Care Perú, Manuela Ramos y Forosalud, entre marzo de 2004 y febrero de 2005.

Posteriormente, entre febrero de 2005 y enero de 2007, incursioné en el campo del marketing en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales - Editora Perú, que edita y publica el Diario Oficial El Peruano como supervisor de Mercadeo. En adición a mis funciones y por iniciativa propia, asumí la conducción del Museo Gráfico El Peruano, una galería con piezas del patrimonio industrial gráfico y la memoria de más de 100 años del diario oficial del país. En este período, además de desarrollar campañas de fidelización de suscriptores, supervisar estudios de mercado, elaborar pautas publicitarias y planes de marketing de las tres líneas de negocio, impulsé también la renovación de la museografía permanente del museo, formé parte de la creación de la red de museos del Centro Histórico de Lima, promoví la exposición *Doris Gibson* en la Casona Editora Perú de la ciudad de Arequipa y creé el encarte Guía de Museos del Diario Oficial El Peruano. Es así como entré en contacto por primera vez con el sector cultural desde el ámbito público. A partir de allí, me he desempeñado como gestor cultural en el Estado.

Como funcionario público, ingresé a laborar en el entonces Instituto Nacional de Cultura (INC) en setiembre de 2007, con el cargo de Director de Fomento de las Artes. Entre mis principales funciones estaba el fomento de la actividad artística nacional; la supervisión y conducción administrativa de las compañías artísticas del Estado; la organización y mantenimiento del Registro de Manifestaciones Artísticas; el otorgamiento de auspicios nominales, declaratorias de interés cultural y acreditación artística; la organización de encuentros de creadores y cultores en diferentes manifestaciones artísticas, entre otros.

Con la creación del Ministerio de Cultura en agosto de 2011, y de acuerdo al nuevo organigrama institucional, asumí la Dirección de Elencos Nacionales, encargada específicamente de las compañías artísticas estatales creadas hasta ese momento: la Orquesta Sinfónica Nacional, el Ballet Nacional, el Coro Nacional y el Coro Nacional de Niños. Durante mi gestión y por iniciativa propia, posteriormente se crearon la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario y el Elenco Nacional de Folclore, hoy Ballet Folklórico Nacional del Perú. Asimismo, tenía a mi cargo la supervisión de los elencos regionales: Orquesta Sinfónica de Arequipa, Orquesta Sinfónica del Cusco, Orquesta Sinfónica de Trujillo y Compañía de Ballet de Trujillo. Dentro de mis funciones

principales estaba la administración de las compañías, la programación del plan anual de actividades, la elaboración del presupuesto institucional; el planeamiento, implementación, supervisión y evaluación de sus campañas de comunicación, la gestión y promoción de su participación en el ámbito internacional, entre otras.

Dentro de los principales logros de mi gestión están, además, el incremento de la escala remunerativa de los artistas públicos de los Elencos Nacionales en 2014, la creación de espectáculos hito de gran formato para el Gran Teatro Nacional y la internacionalización de los Elencos Nacionales.

En enero de 2017, luego de casi diez años de gestión, asumí el liderazgo del Gran Teatro Nacional (GTN), como Coordinador General y Programador, recinto creado en 2011 como la principal plataforma para las artes escénicas y musicales del país.

Entre las principales funciones del puesto estaban la dirección institucional, administrativa y presupuestal del GTN; la elaboración, ejecución y supervisión de la programación artística presencial y digital; la gestión de las estrategias de públicos (fidelización, difusión, comercialización, etc.); desarrollo y supervisión de las campañas de comunicación; la gestión y promoción de la articulación nacional e internacional del teatro, entre otros.

Los principales logros de mi gestión al frente del GTN fueron la consolidación del modelo de gestión público del teatro y su programación artística; el fortalecimiento del Programa de Formación de Públicos del GTN, proyecto pionero y referente en la región, así como la creación de 5 programas de públicos específicos bajo los enfoques de participación comunitaria y educación: GTN Sin Límites (Personas con discapacidad), Grandes Audiencias (Personas adultas mayores), Familias GTN (Familias en toda su diversidad) y Barrio GTN (Entorno urbano del teatro); la adscripción a la Red Latinoamericana de Teatros de Ópera – OLA; la creación de la plataforma audiovisual GTN En Vivo y los programas de televisión en señal abierta *Teatro en Grande* y *Zona Teatro*, que han logrado un total de 6 140 000 espectadores a la fecha; la gestión de la pandemia y el

liderazgo sectorial en la generación de ⁷protocolos de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Entre los principales reconocimientos recibidos están el premio a la Mejor Producción Latinoamericana en 2019 ¹²por la Asociación de Teatros, Festivales y Temporadas Estables de Ópera en España - Opera XXI a *Alzira*, coproducción ⁶del Gran Teatro Nacional del Perú con la Opera Royal de Wallonie-Liège de Bélgica & ABAO Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera de España; ²el premio Buenas Prácticas en Gestión Pública otorgado por la ONG Ciudadanos al Día; y ¹⁸el premio Aliados por la Educación 2018, concedido por el Ministerio de Educación al Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional.

Finalmente, a partir ^{de} octubre ^{de} 2021, soy asesor independiente de artistas y compañías nacionales para la producción y circulación nacional e internacional de sus espectáculos; asimismo, soy consultor en temas de programación artística y gestión de espacios culturales.

2. COMPETENCIAS PROFESIONALES

Como Coordinador General y Programador del Gran Teatro Nacional (GTN), tuve la oportunidad de crear varios proyectos artísticos como parte de una estrategia a largo plazo para fortalecer la producción artística propia del GTN. He escogido presentar, como casos relevantes de mi experiencia profesional, dos proyectos emblemáticos que lideré y promoví para el GTN: el festival de verano al aire libre **Afuera Fest** y la plataforma audiovisual **GTN En Vivo**.

2.1 Afuera Fest

³ El Afuera Fest es un festival de música al aire libre que se realiza en formato mixto: presencialmente en la explanada del GTN y como programa de televisión a través de TV Perú. Cuenta con ocho fechas ²⁹ entre febrero y marzo de cada año, en las que se presentan bandas de música de géneros tan variados como el rock, cumbia, electrónica, salsa, reggae, folklore, entre otros.

El Afuera Fest tiene un formato de concierto en vivo de 60 minutos con repertorio propio de cada agrupación, incluyendo además un tema central propuesto por el teatro y escogido por el grupo, de un fragmento o parte de una obra de repertorio clásico universal, pero versionado por cada agrupación en su estilo y propuesta. El mensaje es que la música es universal y es para todos.

2.1.1 Objetivos

El Afuera Fest tiene por objetivo general el convocar a nuevos públicos al Gran Teatro Nacional, y acercarlos a su programación artística, vinculada principalmente a géneros clásicos (música sinfónica, ballet, ópera, etc.), a través de una experiencia distendida en un espacio abierto y amigable como es la explanada frontal, contribuyendo así a superar las barreras de acceso por parte del público.

Los objetivos específicos del Afuera Fest son:

- a) Promover ¹⁰ la idea de que la música es un lenguaje universal - sea clásica, urbana o tradicional - y que puede y debe estar al alcance de todos.
- b) Acercar los contenidos del teatro a un público masivo a través de la televisión.
- c) Convocar a una comunidad artística más amplia, musicalmente hablando, al primer escenario nacional, en un formato adecuado y óptimo.
- d) Diversificar la oferta programática del teatro, dándole cabida a géneros que no son recurrentes en la programación del escenario principal.
- e) Posicionar al Gran Teatro Nacional como referente de producción de contenido artístico de gran calidad y diversidad.

2.1.2 Descripción del caso

2.1.2.1 Antecedentes

Para poder llegar a comprender el contexto de creación del Afuera Fest, explicaré como se daba la programación previa del GTN.

En 2018, el GTN se encontraba en un momento de crecimiento en programación y consolidación de su modelo de gestión. Luego de los primeros cinco años de funcionamiento, en los que la prioridad fue establecer sus lineamientos programáticos, su estructura organizacional, su red de incidencia sectorial, su política de públicos¹ y sus procedimientos para un adecuado y óptimo funcionamiento, llegaba el momento de consolidar lo avanzado y alcanzar nuevas metas, como la diversificación temática de la

¹ Proceso que inicia con acciones específicas para traer escolares a conocer el teatro y que con el tiempo dio origen al Programa de Formación de Públicos (2012), que se convirtió en uno de los primeros referentes latinoamericanos para la formación de nuevas audiencias, y cuya experiencia se plasma en la publicación de descarga gratuita *Primera Llamada* (2016):

<https://drive.google.com/file/d/1ZfzVs1NPxvEiApLw4fK6TnMuJ9nLh9E3/view>

programación, la apertura a nuevos públicos y el incremento de la capacidad productiva del teatro, entre otras.

En ese sentido, para la programación del año 2019, se buscó incorporar a los más importantes festivales del ámbito de la cultura y las artes. El Festival de Artes Escénicas de Lima – FAE (teatro), el Festival de Cine de Lima (Cine), el Festival Temporada Alta (artes escénicas), el Festival Danza Nueva (danza contemporánea), el Festival Sala de Parto (dramaturgia) y ante la necesidad de un importante festival de música, se creó el Afuera Fest.

Esta iniciativa, como muchas otras emprendidas por el GTN ese año, debía contribuir, además a disminuir las barreras de acceso del público al teatro, además de apostar por la diversificación y ampliación de la gama de géneros musicales que tenían presencia en la oferta de conciertos de la sala principal del teatro. Géneros tan populares y masivos como la cumbia, la chicha y la salsa, se habían presentado hasta entonces en el teatro de forma esporádica²; otros géneros como el reggae y la música electrónica, y sus públicos de nicho, tampoco estaban presentes regularmente. El Afuera Fest debía dar cabida a esta diversidad musical, con el reto adicional de mantener coherencia y unidad con la oferta existente, principalmente de música clásica, rock y pop internacionales, en un formato adecuado.

Asimismo, en el año 2018 se impulsó la Política de Públicos del GTN, con el objetivo de poner a los espectadores en el centro del accionar del teatro, incluso por encima de la programación. Eso trajo como consecuencia que en 2019 se crearan en el GTN cinco

² Eventos como el Pentacumbiazo (2017), con la participación de los Hermanos Yaipen, Néctar con Deyvis Orosco, Juaneco y su Combo Internacional, Los Mirlos y Armonía 10.

programas especiales³, orientados a fomentar la participación y vinculación de nuevas audiencias con las artes escénicas, en adición al ya existente y reconocido Programa de Formación de Públicos del GTN. Todas estas acciones determinaron la necesidad de contar con más formatos de espectáculos que visibilicen a los nuevos públicos, pero también el interés de diversificar la oferta musical, más allá de los géneros clásicos.

2.1.2.2 La propuesta

La idea inicial fue crear un formato de festival de verano al aire libre, aprovechando el buen clima de los meses de febrero y marzo, con un gran escenario en el frontis del teatro, que sea muy visible desde las concurridas avenidas Javier Prado y Aviación. El festival debía tener, además, varias fechas a lo largo de dos meses, con la participación de agrupaciones de diversos estilos, que cuenten a su vez con una fuerte presencia en redes sociales y con comunidades organizadas de seguidores y fanáticos.

Asimismo, era necesario dotar al festival de un carácter artístico particular y único, cumpliendo con los objetivos trazados. Por ello, se propuso un reto a los grupos participantes, que consistía en interpretar un fragmento de una obra clásica en su propio género y estilo. Para ello, el teatro pondría a disposición un asesor musical que trabajaría con cada grupo las semanas previas hasta lograr el objetivo. El tema se interpretaría en el concierto y sería el medio para sensibilizar acerca de la universalidad de la música y para hacer la invitación al público a disfrutar de la música clásica.

Por otro lado, la propuesta audiovisual estaría a cargo de TV Perú, con los lineamientos generales del GTN: una visión contemporánea del festival, una línea narrativa que

³ Programas como *Grandes Audiencias*, para personas adultas mayores; *GTN sin Límites*, por y para personas con discapacidad; *Familias Escénicas*, dirigido a las familias en toda su diversidad; *Barrio GTN*, de acción comunitaria con vecinos del teatro; y *Club de Jóvenes Críticos*, para incentivar la crítica teatral en estudiantes de periodismo y comunicaciones.

presente el concierto de una manera original al público masivo y una presencia permanente del teatro como un espacio abierto, novedoso e inclusivo.

Finalmente, en la línea del enfoque de públicos del GTN, el festival debía propiciar que el público nuevo se sintiera invitado al teatro y también aprovechar la oportunidad para que lo conozca y se interese por su programación. Para ello era necesario crear una estrategia vivencial con recursos propios del teatro y levantar la información que permitiera un mayor conocimiento de perfiles, preferencias y barreras de acceso al GTN.

En ese sentido, se crearon visitas guiadas de 15 minutos por el teatro, programadas en la hora previa al inicio del concierto, que incluían la sala principal, el escenario y las cabinas técnicas, a cargo de los mediadores del área de públicos del GTN; asimismo, se creó un sistema de sorteos y promociones de entradas de los próximos espectáculos para los asistentes, tanto de la visita como del concierto, propiciando su retorno al teatro, a través del perifoneo constante y la invitación directa de los acomodadores distribuidos estratégicamente por todo el evento. Fueron ellos, además, los encargados de llenar la encuesta preparada especialmente para conocer al nuevo público visitante.

2.1.2.3 Las agrupaciones

La selección de las agrupaciones se hizo por criterio curatorial del GTN, con participación de las áreas de producción, públicos y programación. Se propusieron 56 agrupaciones de los más diversos géneros y estilos, y se evaluaron tanto las propuestas musicales como su trayectoria y su llegada en redes sociales. Finalmente, se optó por ocho finalistas (uno para cada fecha), con diversidad de géneros. Fue a ellos quienes se les propuso *El reto* descrito previamente.

En la primera edición (2019), las agrupaciones convocadas fueron: Sabor y Control (salsa), Los Outsiders (rock), Cimarrones (afrorock), La Patronal (tradicional), Theremyn_4 (electrónica), La Renken (Reggae), Contracorriente (metal) y Los Mirlos (cumbia amazónica). En 2020, las agrupaciones participantes fueron: Plutonio de Alto

Grado (rock), Dj Shushupe (electrónica), Liberato Kani (rap en quechua), Colectivo Circo Band (tropical) y Barrio Calavera (ska fusión).

En las ediciones posteriores se fortaleció el proceso de convocatoria y selección de agrupaciones musicales para participar en el Afuera Fest, llegando incluso al ámbito nacional, incrementando la base de datos del teatro y construyendo una relación con el sector artístico.

2.1.2.4 El programa de TV

Desde el 2014, se tenía un convenio de renovación anual para la grabación, producción y transmisión de espectáculos realizados en el GTN, que eran difundidos inicialmente como parte del programa Noches de Espectáculo y luego como eventos extraordinarios.

Con este antecedente se le propuso a TV Perú, en 2018, una alianza para coproducir el Afuera Fest, como una serie de ocho capítulos, correspondientes a cada concierto del ciclo. El festival se llevaría a cabo entre febrero y marzo de 2019 y el estreno de la serie televisiva se haría entre octubre y diciembre del mismo año, preparando así al público para la edición presencial del año 2020. En ese año, se llevó a cabo la segunda edición en los mismos meses, pero luego del quinto concierto, el festival fue interrumpido abruptamente por la pandemia.

En su primera versión, el programa televisivo iniciaba con una introducción que explicaba la intencionalidad de la actividad y presentaba, sobre todo para el espectador no asiduo al teatro, un espacio de arquitectura impresionante, pero cercano en discurso, y la novedosa propuesta artística del festival. Luego, se mostraba el concierto en su totalidad, alternando con pastillas informativas sobre el género, la trayectoria y repertorio de cada grupo.

Luego de la primera edición, dado el éxito logrado, se renovó el convenio para el año 2020 y luego se suscribió un convenio trianual 2021-2023, para garantizar la continuidad del proyecto.

2.1.3 La pandemia y el Afuera Fest

El 15 de marzo de 2020, por disposición del Gobierno, se canceló toda actividad por emergencia nacional ante la expansión del Covid-19, quedando sin presentar tres conciertos del Afuera Fest de ese año: Cumbia All Stars, Difonía y Tito Manrique y Cosa Nuestra.

Inmediatamente, desde el GTN se comenzó a trabajar en una plataforma web de exhibición de contenido audiovisual, que permitiera generar un espacio de interacción digital entre el teatro, artistas y nuevos públicos a través de la visualización de espectáculos presentados en el GTN. Se la llamó GTN en Vivo.

Ya con la plataforma lista, se programó la transmisión de los Afuera Fest 2019 y 2020, que se estrenaron el 3 de junio de 2020. A partir de allí y hasta el presente año, el Afuera Fest ha sido parte de la programación de GTN en Vivo, así como de la parrilla de programación de TV Perú.

El Afuera Fest se retomó tanto de manera presencial como televisiva, presentando a la salsera Kate Candela, la banda de rock Difonía, el grupo de cumbia La Cachimba, la orquesta folclórica 8 Reyes, la figura del pop Gala Brie, el colectivo de reggae fusión Temple Sour y la revelación del hip hop La Torita.

Tabla 1. Episodios Afuera Fest 2019 y 2020.

	AÑO	AGRUPACIÓN	ENLACE
1	2019	Sabor y control	https://envivo.granteatronacional.pe/video/sabor-control-afuerafest
2	2019	Outsiders	https://envivo.granteatronacional.pe/video/outsiders-afuera-fest
3	2019	Cimarrones	https://envivo.granteatronacional.pe/video/cimarrones-afuera-fest
4	2019	La Patronal	https://envivo.granteatronacional.pe/video/patronal-afuera-fest

5	2019	Theremyn_4	https://envivo.granteatronacional.pe/video/theremyn-4-afuerafest
6	2019	La Renken	No disponible
7	2019	Contracorriente	https://envivo.granteatronacional.pe/video/contracorriente-afuerafest
8	2019	Los Mirlos	https://envivo.granteatronacional.pe/video/mirlos-afuera-fest
9	2020	Plutonio de Alto Grado	https://envivo.granteatronacional.pe/video/plutonio-altogrado-afuerafest
10	2020	DJ Shushupe	https://envivo.granteatronacional.pe/video/shushupe-afuerafest
11	2020	Liberato Kani	https://envivo.granteatronacional.pe/video/liberato-kani-afuerafest
12	2020	Colectivo Circo Band	https://envivo.granteatronacional.pe/video/colectivo-circo-band
14	2020	Barrio Calavera	https://envivo.granteatronacional.pe/video/barrio-calavera-afuerafest

2.1.4 Presupuestos Afuera Fest 2019 y 2020

El financiamiento del festival presencial en ambas ediciones fue con presupuesto público asignado al Gran Teatro Nacional exclusivamente, mientras que el financiamiento de la producción televisiva estuvo a cargo del presupuesto institucional de TV Perú, por lo que el Afuera Fest es una iniciativa propuesta y financiada íntegramente por el Estado.

Esta precisión es importante porque confirma la vocación del Estado, a través del Ministerio de Cultura, por generar nuevos espacios ³² para la difusión del arte y la cultura, pero también por impulsar y consolidar la oferta del GTN al ciudadano. En ese sentido, el financiamiento público es vital para ³³ la puesta en marcha de iniciativas de este tipo, a las que seguramente se sumarán apoyos y financiamiento del sector privado en el futuro.

Tabla 2. Presupuesto Afuera Fest GTN 2019.

Afuera Fest 2019

8 presentaciones (febrero y marzo).

	Precio por presentación	Nº de presentaciones	Montos totales (inc. impuestos)
Honorarios grupos.	S/ 3 000,00	8	S/ 24 000,00
Estructuras	S/ 4 050,00	8	S/ 32 400,00
Luces y sonido	S/ 6 490,00	8	S/ 51 920,00
Baños	S/ 566,88	8	S/ 4 535,00
Producción musical	S/ 5 400,00		S/ 5 400,00

Sub total S/ 118 255,00

Imprevistos (10%) S/ 11 825,50

Total proyecto S/ 130 080,50

Tabla 3. Presupuesto Afuera Fest GTN 2020.

Afuera Fest 2020

5 presentaciones (febrero y marzo) - 3 cancelaciones por pandemia.

	Precio por presentación	Nº de presentaciones	Montos totales (inc. impuestos)
Honorarios grupos	S/ 3 000,00	5	S/ 15 000,00
Estructura /grupo electrónico	S/ 4 200,00	5	S/21.000,00
Luces y pantallas	S/ 4 225,00	5	S/ 21 125,00
Sonido y backline	S/ 4 187,50	5	S/ 20 937,50
Baños	S/ 5 664,00		S/ 5 664,00
Producción musical	S/ 5 000,00		S/ 5 000,00

Sub total S/ 88 726,50

Imprevistos (10%) S/ 8 872,65

Total proyecto S/ 97 599,15

Del detalle de los presupuestos se pueden extraer también otras reflexiones:

- La decisión de pagar honorarios artísticos a los grupos participantes desde un espacio gubernamental, como política de reconocimiento al trabajo artístico.
- La política de reducir al mínimo la inversión en producción y suplir con recursos humanos y técnicos del teatro las necesidades del festival.

- La alianza institucional con TV Perú para el financiamiento de la producción audiovisual.

2.2 GTN en Vivo

Es una plataforma de contenidos audiovisuales creada en marzo de 2020, en el contexto del inicio del confinamiento por la pandemia de Covid-19. GTN en Vivo presenta en un mismo espacio la oferta artística del GTN desde su creación y la programación actual, especialmente creada para este formato, abierta gratuitamente al público nacional e internacional.

2.2.1 Objetivos

El objetivo principal del proyecto fue crear un espacio digital para mantener activa la oferta artístico-cultural del GTN, manteniendo el contacto entre el teatro, los artistas y los públicos, durante la pandemia y en adelante, y que además difundiera contenido artístico, promoviera la interacción y amplíe el alcance de la oferta cultural del GTN.

Entre sus objetivos específicos, estaba también el de mantener al público fiel del teatro, conectado con la programación, y ser a la vez soporte durante el tiempo que durara el aislamiento social, dotando de entretenimiento cultural a miles de espectadores.

Además, era la oportunidad ideal para organizar el repositorio audiovisual del teatro y ponerlo a disposición del público, generando contenido y valor a la oferta del GTN.

Finalmente, estaba la ruptura de barreras de acceso al teatro, especialmente la geográfica, ampliando el alcance a nivel nacional e internacional, y por ende también la interacción directa con estos públicos, a través de las redes sociales.

2.2.2 Descripción del caso

2.2.2.1 Antecedentes

Hasta el año 2019, el GTN y los elencos nacionales, compañías artísticas del Estado residentes en el teatro y aliados para la creación de contenidos, habían registrado ocasionalmente y con diferentes formatos y calidades, los diferentes espectáculos y proyectos artísticos, pero ese material nunca se usó con fines de difusión o comerciales.

A partir de 2016, el canal por internet del Ministerio de Cultura -Cultura 24- había grabado y transmitido ocasionalmente algunas actividades, principalmente protocolares, a través de su plataforma de contenidos diversos.

Desde 2019 se contó con un convenio de cooperación interinstitucional entre el GTN y TV Perú, para la grabación y difusión de algunos conciertos y proyectos para el programa Noches de Espectáculo.

Entonces, el 15 de marzo de 2020, una vez promulgado el confinamiento por la emergencia sanitaria en todo el país, se cancelaron todas las actividades presenciales sin un horizonte de tiempo definido.

2.2.2.2 Aliados estratégicos

Para la producción audiovisual del contenido, base de la programación artística de este proyecto, fue necesario establecer vínculos estratégicos con dos importantes aliados audiovisuales que en años anteriores habían trabajado con el teatro: Cultura24 -canal web del Ministerio de Cultura- y TV Perú -canal oficial del Estado, dependiente del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP)-.

Asimismo, fue necesario consolidar un acuerdo específico con la Dirección de Elencos Nacionales del Ministerio de Cultura, para garantizar la disponibilidad de material audiovisual, así como el compromiso para la producción de nuevos contenidos especialmente creados para este formato.

Fue también necesario convocar a artistas y promotores locales que habían presentado espectáculos en el GTN en años anteriores, y que habían hecho producciones audiovisuales con el registro del evento, para incluir esas grabaciones en la parrilla de programación. Con eso se buscó ampliar la diversidad y oferta de contenido de la nueva plataforma.

Gracias a estas alianzas, fue posible que el GTN y sus aliados programaran transmisiones en vivo a través de su página web, de contenido de origen diverso (producciones de los elencos nacionales, de artistas independientes, de instituciones culturales y de promotoras de artistas internacionales) con aporte técnico y profesional de Cultura²⁴.

2.2.2.3 La plataforma GTN en Vivo

Declarada la inmovilización, se decidió implementar rápidamente una plataforma de contenido audiovisual que permitiera trasladar el escenario al entorno virtual durante el tiempo que dure el confinamiento, aún sin saber cuánto tiempo duraría.

Como primer paso, se convocó al equipo de informática del Ministerio de Cultura y al equipo de comunicaciones del GTN, para elaborar los lineamientos, el plan de trabajo y ⁴² los requerimientos necesarios para la implementación de la plataforma. Se definió que la web debía contemplar tres funciones o modalidades de consumo por parte del público:

- Videoteca (repositorio de presentaciones para ser vistas a demanda del público).
- *Streaming* de espectáculo de archivo (espectáculos de archivo que se programan para ser transmitidos).
- *Streaming* en vivo (espectáculos que se transmiten a la misma hora de su presentación).

Asimismo, se definió también que la plataforma web debía estar vinculada a la página principal del teatro, pero tener autonomía gráfica y ser muy clara, para una fácil navegación por parte del usuario. Para ello, en este nuevo escenario virtual se mantuvieron las categorías del espacio físico: música, danza, ópera / lírica, teatro y en

familia. Aunque se aprovechó la oportunidad para presentar el contenido de una manera más amigable y mediada, procurando el mismo cuidado que se tenía cuando se recibía al público presencialmente.

Luego de 11 días, en tiempo récord, después de varias revisiones y cambios en la propuesta inicial, y con una programación aún austera, se lanzó la plataforma web GTN en Vivo.

2.2.2.3.1 Primera etapa: preproducción

Para iniciar con el proyecto era necesario saber qué cantidad de contenido se tenía disponible. Por ello con el equipo de Programación y Comunicaciones del GTN se sistematizó el material audiovisual existente, tanto del teatro como de la Dirección de Elencos Nacionales, responsable de las compañías artísticas residentes en el teatro; asimismo, se convocó a los aliados audiovisuales del teatro, Cultura 24 y TV Perú, para que hagan lo mismo. Se hizo la clasificación del material por formatos, calidad de imagen y categoría artística. Con ello, se hizo una proyección en el tiempo de cuánto material se tenía disponible para la elaboración de la parrilla de programación. Fueron alrededor de 36 producciones que permitían contar con dos meses y medio de programación a partir del lanzamiento, hasta junio de 2020.

Fue necesario también establecer, con el equipo de Comunicaciones del GTN, una línea de base que permitiera medir los primeros resultados de consumo de los videos; así también se diseñó rápidamente una campaña comunicacional para la difusión de la nueva plataforma web, enfocada principalmente en el público habitual del teatro, buscando su migración al entorno digital.

De esta manera, se lanzó un 27 de marzo la plataforma GTN en Vivo, con la transmisión de la función didáctica de teatro *Imagina Shakespeare*, logrando una audiencia digital de casi seis mil personas. A partir de allí se estrenarían 258 transmisiones hasta octubre de 2021, las cuales son parte hasta la actualidad de la Videoteca de la plataforma, y están disponibles de manera gratuita.

2.2.2.3.2 Segunda etapa: el streaming y la videoteca

Cuando se diseñó el proyecto original, se pensó en hacer sólo un repositorio de contenidos, una videoteca en la cual se pudieran almacenar los videos y que las personas pudieran acceder a ellos a través de un buscador. Sin embargo, dada la vocación del teatro por brindar una mejor experiencia y buscar siempre una mayor implicación del público con su oferta artística, se pensó que lo mejor era transmitir el contenido por *streaming*⁴, emulando sutilmente la asistencia del público a un evento en vivo, pero con la diferencia que esta sería virtual, haciendo de la transmisión un evento en sí mismo.

En un primer momento, las transmisiones serían de contenido ya grabado, pero luego, en tanto fuera posible producir nuevos contenidos, se podrían considerar eventos en vivo. Adicionalmente se implementaron en un primer momento, desde el área de Comunicaciones, nuevos modos de interacción con el público en un entorno virtual (posteos informativos en la antesala del evento, respuestas a comentarios del público en el chat del evento durante la transmisión, aplausos virtuales, etc.), que luego, en coordinación con el área de Públicos –encargada de generar nuevas y mejores experiencias para los públicos en el teatro- dieron pie a la creación de una estrategia de mediación para el entorno virtual del GTN.

La primera transmisión en simultáneo GTN – Facebook⁵ se hizo el 22 de abril de 2020, con el espectáculo *Retablo de Marineras*, determinando así el crecimiento exponencial del alcance de las transmisiones. Estas eran anunciadas a través de la página web del teatro y de las redes sociales, tal como se anunciaban los eventos presenciales. Poco a

⁴ La transmisión por internet o *Streaming* es la tecnología por la que cualquier contenido de audio o video, ya sea en vivo o grabado, pueda ser disfrutado en computadoras y aparatos móviles a través de Internet y en tiempo real.

⁵ El GTN antes de la pandemia, tenía gran presencia en redes sociales, en principio por su cuenta de Facebook y luego de Instagram. Cuando llegó la pandemia, se pensó en una estrategia para ayudar a la difusión de la nueva plataforma, lanzando en simultáneo el streaming con transmisiones vía Facebook, con lo que se alcanzó un impacto enorme.

poco su periodicidad fue más frecuente, generando la sensación de un teatro activo en plena pandemia.

La estrategia tuvo un efecto poderoso y gran acogida por parte del público. Apelando a la nostalgia por la asistencia al teatro, se anunciaba cada estreno destacando el interés del teatro por acompañar a su público en un contexto tan difícil como el del confinamiento.

2.2.2.3.3 Tercera etapa: producción televisiva y streaming en vivo

Al inicio de la pandemia había muy poca información sobre la duración del confinamiento y la paralización de las actividades. En un inicio se pensaba que se trataría de días, luego de semanas. Sin embargo, al cabo de tres meses, recién fue posible volver al teatro -al menos el personal técnico- para iniciar la grabación de nuevo contenido, acatando las disposiciones emitidas por el Gobierno en el contexto del Covid-19.

Para ello, fue necesario elaborar un protocolo para grabaciones y ensayos en el GTN, que permitiera desarrollar estas actividades con las autorizaciones correspondientes. Así fue como se conformó un grupo de trabajo con los equipos de prevención, soporte de gestión, legal, técnica, producción y seguridad del teatro, conjuntamente con la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura. El protocolo se terminó en un mes y medio de trabajo y fue la base más adelante para el protocolo sectorial creado por la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura para toda la actividad de artes escénicas del país. El teatro, como referente de gestión del sector, compartió su experiencia en la creación del protocolo en distintos foros, recibiendo a especialistas y responsables de espacios escénicos en Lima y regiones.

Además, fue necesario también acondicionar técnicamente el escenario del GTN como un gran estudio de grabación. Es así como el 30 de junio de 2020 se concluyó con el acondicionamiento y el 16 de julio del mismo año se hizo la primera grabación del concierto de cámara con la cantante Mica Minaya. Asimismo, el 20 de julio se iniciaron las grabaciones de los elencos estables del Ministerio de Cultura. A partir de allí, hasta

ahora, el GTN ha producido más de 150 grabaciones de conciertos de música, espectáculos de danza, lírica y teatro.

Esta etapa significó para el GTN la reconversión de su dinámica de trabajo, incluso de su estructura interna y manual de funciones, pues implicó incorporar la grabación audiovisual como una actividad central del quehacer del teatro. Considerando además que el lenguaje audiovisual es distinto al del lenguaje escénico en vivo, fue necesario adaptar también las producciones artísticas a este nuevo formato.

2.2.3 Aportes y oportunidades de aprendizaje específicos

2.2.3.1 Nuevos perfiles técnicos

Se constituyó un pequeño equipo audiovisual en el área de comunicaciones, incorporando a parte del equipo técnico de audio, quienes fueron capacitados como camarógrafos. Otras especialidades como dirección de cámaras, elaboración de guiones, parrilla de programación digital o similares, fueron asumidas directamente por el equipo de comunicaciones del GTN. Eventualmente se contrataba personal adicional, dependiendo de las necesidades de cada producción.

2.2.3.2 Formato clásico

Otra de las innovaciones importantes fue la adaptación de los conciertos de música clásica al audiovisual. Si bien en otros países con mayor trayectoria de producción audiovisual de música clásica esta es una práctica habitual, para el GTN fue la oportunidad de incursionar en este campo nuevo. Se trabajaron nuevos esquemas de amplificación y registro de audio, se adaptó la disposición en escenario de los músicos y se capacitó al personal de escena y cámaras en lectura musical para identificar ingresos, salidas y tomas.

2.2.3.3 Adaptación de escenarios

Se implementaron físicamente hasta ocho diferentes espacios del teatro como sets de grabación, con cableado fijo para los equipos, cabinas de audio y sonido, grúas y soportes

permanentes, considerando los protocolos de bioseguridad, con la rigurosidad que requería el contexto.

2.2.3.4 Registro con público

Uno de los principales retos para esta etapa fue el recibir al público nuevamente en las salas, pero más aún, el incorporarlos en una dinámica distinta como público de un espectáculo que se transmite en vivo. Además de la implementación de medidas de estrictas de seguridad y prevención, fue necesario generar planes alternativos de evacuación, planes de contingencia en caso de contagio, planes de acceso diferenciado, y formatos de aceptación y compromiso para el adecuado comportamiento durante la estancia del público en el teatro, con el reto adicional de hacer que todas estas medidas no fueran agresivas ni generen una sensación de miedo o inseguridad, sino más bien de resiliencia y compromiso. La estrategia fue sumar al público en el proceso de vuelta a las salas, y hacerlo parte de la experiencia de un espectáculo en vivo como parte de la reactivación del sector.

2.2.4 Formatos audiovisuales creados para GTN en Vivo

Además de estos aspectos, se establecieron cuatro formatos audiovisuales distintos asociados a escenarios: Escenario Principal, Lado B, Foyer y Espectáculos Especiales.

2.2.4.1 Escenario Principal

Era el formato estelar en términos de programación artística. Consistía en el uso del escenario principal, pero con el fondo del patio de butacas del teatro, la vista más reconocible y emblemática. Este formato estaba destinado a conciertos de música de grandes artistas o agrupaciones, de reconocida trayectoria a nivel nacional e internacional, cuya imagen debía estar asociada a la del teatro de manera directa e inmediata. La grabación estaba a cargo de TV Perú, por lo que los productos finales se transmitían por señal abierta, además de por los medios digitales del GTN.

Era un formato de grabación exclusivo y con muchas facilidades técnicas para el movimiento y equipos de grabación. Incluía el uso de grúas, dolly y otros recursos audiovisuales. Se hacía sin público y conformaba la programación principal del teatro. La selección de agrupaciones y artistas estaba a cargo del departamento de Programación del GTN.

2.2.4.2 Lado B

Este segundo formato, si bien se desarrollaba también en el escenario principal, era más reducido y el fondo era neutro (en negro o con caja acústica), características asociadas a espectáculos menos populares, de géneros más de nicho y para artistas jóvenes o de carreras emergentes. Las grabaciones se hacían también sin público presencial.

Este formato lo grababa Cultura 24, el canal por internet del Ministerio de Cultura. Su transmisión era por medios digitales y redes sociales, y la curaduría la hacía el área de Programación, por criterio propio o a propuesta de los artistas participantes.

2.2.4.3 Foyer

Este formato se desarrollaba en el foyer o vestíbulo principal del teatro. Estaba destinado a presentar artistas y agrupaciones en pequeño formato o *de cámara*, con una implementación técnica muy sencilla o incluso en formato acústico.

La grabación estaba a cargo del equipo de Cultura 24. El concierto podía incluir la presencia de público de manera gratuita y podía implicar la transmisión en vivo del evento. En este formato se presentaron cantautores y solistas del ciclo Café Concierto, que se ofrecía regularmente en el foyer antes de la pandemia. Además, se incluyeron a solistas de los elencos nacionales y otros artistas que postularon sus proyectos en plena pandemia.

2.2.4.4 Espectáculos especiales

Era un formato creado para presentar espectáculos con necesidades y características particulares, ya sea por sus dimensiones, sus requerimientos técnicos o su temática. Podía ser grabado tanto por TV Perú como por Cultura 24. La transmisión generalmente era por señal abierta y por redes, e incluso podía implicar la emisión en vivo.

Este formato podía contemplar la presencia de público y también contaba con un presentador en vivo, por lo que el despliegue técnico era mucho más grande. Podía hacerse en espacios como la sala principal, las salas de ensayo o incluso la terraza del GTN. Este formato permitió la transmisión de espectáculos a nivel internacional, en coordinación con embajadas e instituciones culturales de otros países.

2.2.5 Estudio GTN en Vivo

Una vez implementada la plataforma GTN en Vivo, y con el objetivo de conocer los perfiles de las nuevas audiencias digitales y sus dinámicas de consumo, se realizó una evaluación entre el 27 de marzo y 12 de mayo de 2020, tanto de las analíticas de la plataforma y de las redes sociales del GTN, como de una encuesta de satisfacción y perfil aplicada a los usuarios de usuarios de la plataforma.

15

El estudio *GTN en Vivo: perfiles de públicos y visionado de experiencias escénicas* (Manrique, 2020) buscaba conocer, del nuevo público digital del teatro, la procedencia, los canales de información y convocatoria, el tipo de dispositivos usados para visionar GTN en Vivo y la satisfacción con la experiencia.

Los resultados fueron reveladores y nos permitieron crear un perfil más detallado del público digital en contraste al presencial. Entre los principales hallazgos destacan:

- El público femenino era ligeramente mayoritario, tanto en la modalidad presencial como en la digital, sin embargo, el grupo etario se alejaba del adulto mayor (65 a más) y se concentraba en el adulto joven (25-34 años) debido a la facilidad de uso de entornos digitales.

- Por otro lado, la apertura al público nacional e internacional de la oferta del teatro nos permitió abrir un ranking de regiones (top 8) y países (top 5) con mayor consumo de nuestra programación. A lo largo de los últimos años, se ha consolidado el consumo de GTN en Vivo en las capitales de departamentos como Arequipa, Cusco, Trujillo, Piura y Tacna. Además, es recurrente la llegada a las comunidades peruanas en el extranjero, en países como Estados Unidos, España, México, Colombia y Argentina.
- Finalmente, el estudio nos brindó información relevante para la toma de decisiones, como por ejemplo, la preferencia del público digital por el *streaming* en vivo frente al consumo posterior de la videoteca, lo que determinó que perfeccionemos las campañas de difusión de las transmisiones; el liderazgo de Facebook como canal de difusión del teatro, lo que nos ayudó a entender la necesidad de fortalecer otras redes sociales como Instagram y Tik Tok para poder llegar a públicos digitales más jóvenes; o el hallazgo del abrumador consumo de la plataforma por celular frente a otros dispositivos, lo que nos obligó a hacer ajustes a la plataforma e incluso al planteamiento visual de las grabaciones, para ofrecer una mejor experiencia.

El estudio fue presentado al público el 30 de junio de 2020, en un conversatorio con expertos nacionales e internacionales en temas de públicos, plataformas digitales e industrias culturales. Luego fue compartido gratuitamente a través de la página web y en foros digitales en diferentes partes del mundo.

2.2.6 GTN en Vivo en el mundo

La pandemia originó que muchos teatros en el mundo no solo innoven en la generación de contenido digital, sino que también amplíen sus horizontes de audiencia y se atrevan a presentar sus espectáculos en plataformas de otros teatros. Ese fue el caso del GTN, que gracias a su participación en la Red Latinoamericana de Teatros de Opera – OLA, pudo llevar producciones de ópera, ballet y folclore a teatros en países de América y Europa, además de recibir las suyas para el público local.

Para ello, fue necesario promover el intercambio de programación con teatros que contaban con plataformas digitales abiertas gratuitamente al público. Los teatros con los que se pudo realizar este intercambio fueron:

- Colombia - Teatro Mayor Julio Mario Santodomingo.
- ³⁸ Argentina - Teatro del Bicentenario San Juan.
- Chile - Teatro Municipal de Santiago.
- México - Teatro Bicentenario de Guanajuato.

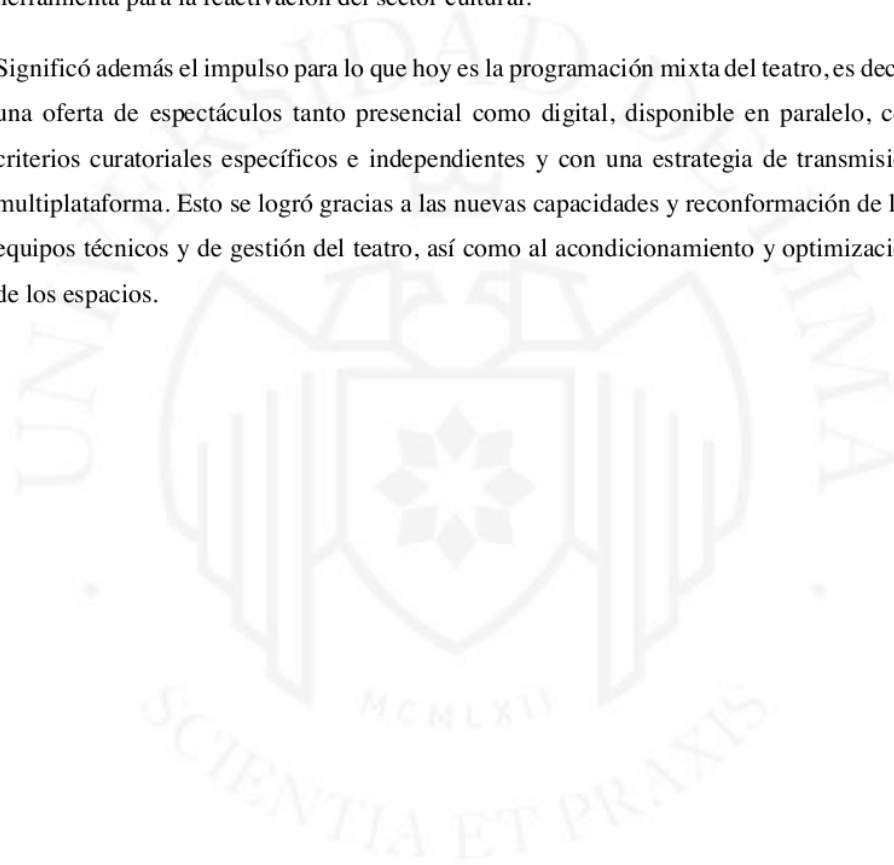
2.3 Resultados obtenidos

El Afuera Fest convocó 4365 asistentes en ocho conciertos en 2019 y 3026 asistentes en cinco conciertos en 2020 (considerando la cancelación de tres conciertos por pandemia). La transmisión de los episodios por TV Perú abrió su difusión al ámbito nacional, sumando más de 18 millones de televidentes a la fecha. En 2022 se retomó la versión presencial del Afuera Fest, como una plataforma indispensable para la promoción de nuevos artistas, la convocatoria a nuevos públicos y la diversificación de la programación del GTN.

GTN en Vivo fue la primera plataforma de contenido audiovisual escénico en el país, alcanzando un total de 11 497 413 visualizaciones con 258 contenidos artísticos a la fecha, a través de sus distintas modalidades de acceso, transmisión y retransmisión. Fueron más de 150 los *streaming* desarrollados desde su creación y 80 producciones propias nuevas realizadas en pandemia. Durante este período fueron casi 250 los artistas nacionales participantes en los distintos formatos de espectáculos en el GTN. Las transmisiones de GTN en Vivo llegaron a todas las regiones del país y contribuyeron al incremento de la identificación y reconocimiento del este espacio cultural en el imaginario de la ciudadanía.

GTN en Vivo constituyó la principal herramienta cultural desde el Estado para el acompañamiento y soporte a la ciudadanía durante el confinamiento, incluso antes que la estrategia educativa Aprendo en Casa, con la que colaboró activamente a lo largo de todo el Estado de Emergencia. Su aporte se vio reflejado en el primer estudio de públicos digitales desarrollado a los pocos meses de iniciado el confinamiento, como referente y herramienta para la reactivación del sector cultural.

Significó además el impulso para lo que hoy es la programación mixta del teatro, es decir, una oferta de espectáculos tanto presencial como digital, disponible en paralelo, con criterios curatoriales específicos e independientes y con una estrategia de transmisión multiplataforma. Esto se logró gracias a las nuevas capacidades y reconfiguración de los equipos técnicos y de gestión del teatro, así como al acondicionamiento y optimización de los espacios.



3. REFLEXIONES PROFESIONALES

3.1 Consideraciones personales

Las experiencias expuestas en este documento son dos de los muchos proyectos emprendidos a lo largo de mi paso por el Ministerio de Cultura. Son significativos para mí por sus resultados positivos, porque constituyen la evidencia de mi crecimiento profesional y de la madurez de un proyecto institucional de largo aliento en el ámbito público que lideré, porque son también el resultado del *enfoque de públicos* que implementé a lo largo de mi gestión y que me permitió conciliar mi formación como comunicador y mi vocación de gestor cultural; y finalmente, por el reto que supuso su realización en un contexto único como la pandemia.

Si bien fueron los primeros cinco años después de egresar los que ejercí como diseñador gráfico y comunicador para el desarrollo, fue esta experiencia previa la que, fusionada con un interés de larga data por las artes, me llevó a desempeñarme como gestor cultural, un perfil que por esos años no se formaba en universidades, ni contaba con identificación clara en el mercado laboral, y menos en el ámbito público.

Ya en el Instituto Nacional de Cultura, fui testigo del inicio de una de las etapas más fructíferas y de mayor crecimiento para el sector artístico nacional. Hitos como la creación del Ministerio de Cultura, la construcción y puesta en funcionamiento del Gran Teatro Nacional, el histórico incremento remunerativo para los artistas de las compañías nacionales, la internacionalización de los elencos nacionales y finalmente la gestión durante la pandemia y la reactivación del sector, fueron momentos decisivos para la institucionalidad cultural del país en el ámbito público y en los que tuve el privilegio de ser parte y motor.

Por mi formación profesional en la universidad y mi vocación artística, siempre tuve el interés por involucrarme en proyectos culturales y por abordar sus muchas necesidades comunicacionales. Desde siempre me ha llamado la atención la desconexión entre la

ciudadanía y la práctica artística sistemática, el bajo consumo de la oferta cultural, la poca comprensión e identificación de las personas con el patrimonio, así como la poca valoración a la diversidad de nuestro tejido social y cultural.

Si bien la agenda era muy amplia, decidí centrarme en la importancia de las artes, en especial las clásicas, para el desarrollo de la sensibilidad y la empatía, como condiciones para una mejor convivencia ciudadana y el desarrollo integral de las personas. Además, el hacerlo en el ámbito público, me permitía abordar el arte como derecho ciudadano y el rol del Estado en la creación de oportunidades de participación y producción artística.

Cuando asumí la dirección del Gran Teatro Nacional, encontré ya en funcionamiento, un sólido programa enfocado en estudiantes de colegios y sus primeras visitas al teatro. El Programa de Formación de Públicos sumaba entre sus logros el haber recibido a más de 60 mil estudiantes en 2300 actividades gratuitas hasta 2016, y una publicación denominada *Primera Llamada* con el recuento de los primeros 3 años de esta experiencia, en la que además se exponían los lineamientos del programa y su proyección para los años siguientes.

De acuerdo al sondeo sobre percepciones en torno a la cultura del Instituto de Opinión Pública de la PUCP (IOP), realizado en 2009, un 77% de encuestados en Lima reconoció no haber asistido al teatro en el último año. Por ello la relevancia de un programa como este, desde el teatro público más importante del país.

El reto en ese momento fue consolidar lo avanzado y apuntar a nuevas metas: expandir el programa a nivel nacional, diversificar la oferta de actividades, profundizar en el contenido programático, lograr una mayor presencia como referente nacional e internacional, pero especialmente, cambiar la perspectiva de mi trabajo como líder del equipo, como programador y curador del Gran Teatro Nacional.

Por esos años ya se hablaba sobre la importancia de pensar en formar nuevos públicos, como una forma de garantizar salas llenas en el futuro, pero también como una manera de crear comunidades alrededor del teatro hoy, que mantengan la vigencia de las

instituciones teatrales en la dinámica de la sociedad. Los tiempos de los teatros clásicos, con una programación unidireccional, curada desde la rigurosidad artística, estaban dando paso a otros en los que la programación podía y debía ser más flexible y colaborativa, con objetivos más allá de la contemplación artística, centrados en hacerse relevantes para un nuevo público que busca ser un colaborador más que un espectador.

Como comunicador no podía estar más de acuerdo con esta nueva corriente. La preocupación permanente porque la programación conecte con el público, el desafío de crear mensajes potentes y coherentes con las necesidades y expectativas de los nuevos públicos, generando a la vez productos artísticos de alto valor y calidad programática, fueron incentivo para repensar el modelo de gestión del teatro bajo un enfoque que colocara a los públicos en el centro de la gestión.

En ese sentido, mi formación como comunicador me preparó para ser lo que hoy entiendo como el nuevo rol de los programadores teatrales. Ser generadores de nuevas y - y cada vez más participativas – experiencias, ser puentes entre el gran repertorio clásico y las miradas contemporáneas, ser plataformas para las necesidades de expresión artística de jóvenes creadores, para finalmente integrar al teatro como un actor relevante, sensible e imprescindible, en el escenario social.

Hoy en día el Gran Teatro Nacional ha hecho del enfoque de públicos su modelo de gestión, y tanto su programación de actividades como su estrategia de comunicación son evidencia de ello. El Programa de Formación de Públicos ha recibido a más de 200 mil estudiantes presencialmente desde 2012 y cuenta con un programa de televisión en señal abierta y a nivel nacional, con más de un millón de televidentes desde su creación en el 2020.

3.2 Recomendaciones finales

3.2.1 Evolución y capacidad de adaptación

Recuerdo con claridad en cuarto de grado de primaria el curso de mecanografía, en salas con ruidosas máquinas de escribir, que finalizaban cada renglón con una campanilla, usando novísimos papelitos correctores, la última tecnología para corregir un irreparable error de digitación. Un segundo momento me lleva a tercero de secundaria, sólo cinco años después, en el que presenciábamos la llegada de un nuevo tamaño de diskette – una unidad de almacenamiento portátil - que implicaba adaptar las computadoras con una nueva entrada, como si ahora llegaran USB con un nuevo tipo de conector. El anterior formato lo habíamos usado tan solo un año.

Luego, ya en las aulas universitarias y como parte de mi especialización en diseño gráfico, creábamos un sin fin de campañas publicitarias, llenas de trípticos, afiches y volantes, pautas televisivas y de prensa, publicidad exterior y medios alternativos, en las nuevas Mac de la Facultad, un mix que parecía invariable y absoluto, en un momento en el que internet aún no era – al menos en el Perú – la super autopista de información que es hoy, y sobre todo ³⁹ antes de la llegada de las redes sociales. Finalmente, durante mi último período en el teatro me tocó supervisar la pauta semanal de Tik Tok para los espectáculos en pequeño formato, la cual se sumaba a las pautas de Facebook e Instagram, a la estrategia de *influencers*, etc.

Se trata de un tránsito sin duda vertiginoso para el que siento que ha sido fundamental la capacidad de adaptación, cualidad necesaria en todas las profesiones, pero siento que determinante para los comunicadores. Adaptación para afrontar la evolución de la tecnología que cambia cada año con mayor velocidad, adaptación para emprender en diferentes sectores y dinámicas laborales y para mantenerse actualizado y competitivo en el mercado laboral.

Por ello, pienso que la formación universitaria puede darte herramientas prácticas para emprender un camino profesional con solvencia, pero si ese cúmulo de conocimientos no viene acompañado de habilidades personales como la adaptación al cambio, la disciplina, el aprendizaje continuo, el liderazgo, el trabajo en equipo y la integración permanente de la experiencia personal, las probabilidades de éxito serán menores.

3.2.2 El teatro en el sector público: la necesidad y la oportunidad

Elaborar la programación de un teatro es esencialmente comunicar. Es crear y articular contenido en un escenario durante un período de tiempo, para que el espectador encuentre sentido, se identifique, descubra nuevos mundos y nuevas ideas, y finalmente detone algo en él que cambie su manera de pensar y actuar en el mundo. En el ámbito público esta responsabilidad es aún más delicada. Programar un teatro público además requiere tener sentido del servicio al bien común, la participación ciudadana y el derecho a la cultura.

Por ello, teatros públicos sin enfoque de programación propia, sin intencionalidad ni identidad, convertidos en ruinas o en auditorios para ceremonias protocolares o eventos empresariales, teatros rentados sin mayor criterio curatorial que el de generar un ingreso para la institución que los alberga, son parte de la problemática del sistema teatral público de nuestro país.

Si bien desde la creación del Ministerio de Cultura, ha ido en aumento la participación del Estado en la promoción del arte y la cultura, a través de la creación de estímulos económicos entre otras líneas de apoyo, la inexistencia de una verdadera red de teatros públicos limita el desarrollo del sector de las artes escénicas.

Tabla 4. Espacios teatrales en Perú.

Teatros a nivel nacional	Cantidad	Porcentaje
Teatros en Lima	98	60%
Teatros en regiones	65	40%
TOTAL	163	100%

Fuente: DIA del Ministerio de Cultura.

Tabla 5. Teatros públicos versus privados.

	Lima	%	Regiones	%	TOTAL	%
Teatros privados	77	79%	33	51%	110	67%
Teatros públicos	21	21%	32	49%	53	33%
TOTAL	98	100%	65	100%	163	100%

Fuente: DIA del Ministerio de Cultura.

Según información brindada ¹⁰ por la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura, actualmente existen 163 salas de teatro a nivel nacional (60% en Lima y 40% en regiones), de las cuales solo el 33% son públicas. Además, hay una relación de tres teatros privados a uno público en Lima y de uno a uno en regiones. Esto denota, en principio, un mayor desarrollo de la actividad teatral privada en Lima y un mayor peso de la presencia de la infraestructura cultural pública en las regiones, dependiente en la mayoría de casos de las municipalidades, direcciones desconcentradas de cultura y gobiernos regionales.

Asimismo, en Lima se encuentran los espacios con modelos de programación propia más consolidados y con disponibilidad de recursos humanos y económicos para su desarrollo ² (entre ellos, el Gran Teatro Nacional, dependiente del Ministerio de Cultura, y el Teatro

Municipal de Lima, ⁴ dependiente de la Municipalidad de Lima). Sin embargo son la excepción a la regla, considerando que la mayoría de espacios teatrales públicos restantes adoptan como modelo de gestión el alquiler y la cesión en uso de sus instalaciones, por la precariedad económica, institucional y funcional a la que están expuestos.

Este panorama, aunque puede parecer desolador, es a la vez una prueba de que aún está todo por hacer. El verdadero reto está en la incursión en el sector público por parte de profesionales capacitados, con una visión constructiva del país y con vocación de servicio. Es fundamental integrar nuevos perfiles profesionales que permitan sostener, consolidar y desarrollar el sector para beneficio de los ciudadanos. Por supuesto el camino es largo y lento. Implica, por un lado, colocar la necesidad de contar con infraestructura cultural pública idónea en la agenda distrital, provincial y regional; además de la convocatoria y capacitación de cada vez más profesionales, especialmente comunicadores, en el sistema de administración pública; por otro, requiere la articulación y concurso con el sector artístico nacional y el ente rector nacional, para garantizar la sostenibilidad de las acciones. Sin duda, un nicho de desarrollo importante para los comunicadores.

Desde mi experiencia de 15 años en el sector público, considero que es un honor y un privilegio servir al Perú, pero también es un reto de tolerancia y resiliencia. La mayor recompensa consiste en saber que tus acciones pueden contribuir al desarrollo de la mayor empresa: el país. Muchas veces los resultados no son visibles en el corto plazo; permanentemente la inestabilidad política hace más lentos e incluso detiene los procesos, y la precariedad institucional nos confronta en situaciones impensables. Sin embargo, es un trabajo que debe realizarse, y solo será posible crecer cuando los mejores tengan a su cargo las grandes responsabilidades del Estado.

REFERENCIAS

Ágreda, S. & Sifuentes, M. (2016). Primera llamada, Programa de Formación de Públicos. Ministerio de Cultura. <https://publicos.grateatronacional.pe/categoria/otros-recursos/contenido/primerallamada>

Colomer, J. (2011). La Gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. *Periférica. Revista para el Análisis de la cultura y el territorio*. https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/la_gestion_de_publicos_culturales_en_una_sociedad_tecnologica.pdf

Desgranges, F. (2022). Decirse Público entre la mediación teatral y el efecto estético. Hucítec Editora. <https://lojahucitec.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Decirse-publico-entre-la-mediacion-teatral-y-el-efecto-estetico-Flavio-Gesgranges-2.pdf>

Durán, A. & Jaroslavsky, S. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Leviatán.

Manrique, C. (2020). *GTN en Vivo: perfiles de públicos y visionado de experiencias escénicas*. Ministerio de Cultura. <https://grateatronacional.pe/formacion/estudios-de-publicos>



ANEXOS

ANEXO 1. entrevistas Mauricio Salas.

	MEDIO	FECHA	ENLACE
1	AMÉRICA TV / CANAL N	19/01/2017	https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/solar-saludo-designacion-mauricio-salas-como-director-teatro-nacional-n262041 https://canaln.pe/actualidad/solar-saludo-designacion-mauricio-salas-como-director-teatro-nacional-n262040
2	EL COMERCIO – EL DOMINICAL	29/01/2017	https://elcomercio.pe/?sigwallHard=1&ref=eldominical/entrevista/entrevista-mauricio-salas-director-gran-teatro-nacional-161518-noticia/
3	ÓPERA PERÚ	31/01/2017	https://youtu.be/-0x_ry3pWxs
4	EL PERUANO	03/02/2017	https://elperuano.pe/noticia-nuestro-primeresenario-50812.aspx
5	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL	15/03/2017	https://www.facebook.com/noticias.tvperu/videos/1662094780481066/
6	EL COMERCIO	10/07/2017	https://elcomercio.pe/?sigwallHard=1&ref=luces/teatro/gran-teatro-nacional-cumple-5-anos-conversamos-mauricio-salas-director-441068-noticia/
7	LA MULA / TV ROBLES	12/07/2017	https://tvrobles.lamula.pe/2017/07/12/mauricio-salas-quiero-que-la-gente-haga-del-teatro-parte-de-su-vida-cotidiana/tvrobles/
8	UNIVERSIDAD DE LIMA	17/07/2017	http://www.ulima.edu.pe/departamento/red-de-graduados/noticias/entrevista-graduado-mauricio-salas-en-peru-21

9	PERÚ 21	21/07/2017	https://peru21.pe/opinion/mauricio-salas-invertimos-ropa-hay-hacerlo-cultura-87998-noticia/
10	CORREO	28/07/2017	https://diariocorreo.pe/cultura/mauricio-salas-el-teatro-ofrece-que-los-ninos-aspiren-a-un-mundo-mejor-764597/
11	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL	29/01/2018	https://www.facebook.com/noticias.tvperu/videos/1846688592021683/
12	ANDINA – PROGRAMA DE CAZUELA	30/01/2018	https://youtu.be/XPvcXDhAglA
13	UNIVERSIDAD DE LIMA	13/02/2018	http://www.ulima.edu.pe/departamento/red-de-graduados/noticias/mauricio-salas-del-gran-teatro-nacional-arte-y-espectaculo
14	RADIO FILARMONÍA	20/07/2018	http://www.filarmonia.org/post/Mauricio-Salas-7c-El-GTN-como-plataforma-internacional.aspx
15	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL 7.3	09/01/2019	https://www.facebook.com/noticias.tvperu/videos/372711020210990/
16	CANAL N	01/02/2019	https://youtu.be/YgjW2xJtjsw
17	LA MULA / TV ROBLES	15/02/2019	https://tvrobles.lamula.pe/2018/02/15/mauricio-salas-los-teatros-deben-tener-un-modelo-de-gestion-con-programacion-propia/tvrobles/
18	CAMELLO PARLANTE	03/04/2019	https://www.camelloparlante.com/2019/04/03/mauricio-salas-el-teatro-debe-generar-reflexion/

19	TV PERÚ – AGENDA CULTURAL	11/07/2019	https://bit.ly/2YJnCw7
20	PERÚ 21	16/07/2019	https://peru21.pe/cultura/mauricio-salas-gran-teatro-nacional-busca-reflejo-artes-491752-noticia/
21	EFE – AGENCIA DE NOTICIAS	18/07/2019	https://www.efe.com/efe/america/cultura/el-exitoso-gran-teatro-nacional-de-peru-va-a-la-caza-los-nativos-digitales/20000009-4025245
22	GESTIÓN – NOTA DE AGENCIA EFE	18/07/2019	https://gestion.pe/tendencias/exitoso-gran-teatro-nacional-peru-caza-nativos-digitales-273460-noticia/
23	EL COMERCIO - REVISTA SOMOS	09/08/2019	https://elcomercio.pe/somos/historias/gran-teatro-nacional-responsable-detras-esena-le-dan-vida-teatro-moderno-pais-ecpm-noticia-663203-noticia/

ANEXO 2. Certificado de Seminario “Herencia Cultural y Arqueología de China-2016”.

No.16C02380013 (Traducción)

 莫里西奥·萨拉斯先生
来自秘鲁,自2016年3月9日至2016年3月23日在中国北京参加了由中华人民共和国商务部主办、中央文化管理干部学院承办的“2016年秘鲁文化遗产保护及文物考古人员研修班”,特此证明。

Este es un certificado para el Sr. MAURICIO SALAS TORREBLANCA de Perú, que ha completado con éxito el Seminario "Herencia Cultural y Arqueología de China-2016" patrocinado por el Ministerio de Comercio y organizado por la Academia Central de la Administración Cultural del 9 al 23 de marzo de 2016 en Beijing.

CHINA AID
中华人民共和国援助

2016年3月23日
证书专用章

Ministerio de Comercio de la República Popular China
23 de marzo, 2016

**ANEXO 3. Certificado como becario de la Embajada de
Estados Unidos en Perú “International Visitor Leadership
Program on Demand” – 2016.**

International Visitor Leadership Program



*United States Department of State
Bureau of Educational and Cultural Affairs*

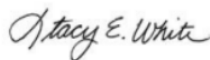
This is to certify that

Mauricio Manuel Salas Torreblanca

*participated in the
International Visitor Leadership Program*

on

***Cultural Management and Programming
December 5 - December 13, 2016***



Stacy E. White
Director
Office of International Visitors

ANEXO 4. Constancia de Diplomatura de Estudios en Gestión de Empresas e Iniciativas Culturales / PUCP.



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

CONSTANCIA No. 001 - 427

La Secretaria Académica de la Facultad de Gestión y Alta Dirección; Lucy Collazos Zegarra deja constancia que don **MAURICIO MANUEL SALAS TORREBLANCA** (código 20093961), estuvo matriculado en la Diplomatura de Estudios en Gestión de Empresas e Iniciativas Culturales, en los siguientes cursos:

Gestión y Políticas Culturales

Características del Sector Cultural Peruano

Economía y Legislación Cultural

Planificación Estratégica en Cultura

Gestión Financiera y Contable

Financiamiento y Formulación de Proyectos Culturales I

Marketing Cultural

Seminario de Gestión de Empresas y Eventos Culturales

Financiamiento y Formulación de Proyectos Culturales II

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines y usos a que hubiere lugar.

Lima, 27 de enero del 2017

V°B°

Martin Beaumont Franowsky
Decano (e)

Lucy Collazos Zegarra
Secretaria Académica

ANEXO 5. Resolución Directora Nacional de designación como Director de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura.



INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA
Es copia fiel del original
JUAN DE DIOS ARENAS MONTELLANOS
Oficina de Administración Documentaria
Fecha... 06 SET. 2007

Resolución Directoral Nacional N° 1137 / INC

Lima, 04 SET. 2007

CONSIDERANDO:



Que, mediante Decreto Supremo N° 017-2003-ED, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura, estableciéndose en el mismo su nueva estructura orgánica;

Que, mediante Resolución Directoral Nacional N° 051/INC del 15 de enero de 2007, se encargó a doña Mariana Olaechea Catter, las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura;



Que, mediante carta de fecha 29 de agosto de 2007, la precitada funcionaria presentó su renuncia al cargo antes mencionado, por motivos personales;

Que, por lo expuesto en el considerando precedente, se ha visto por conveniente aceptar la renuncia formulada y encargar las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura;



Estando a lo visado por el Director de Gestión y la Directora (e) de la Oficina de Asuntos Jurídicos;

De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 017-2003-ED, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- ACEPTAR, la renuncia presentada por doña Mariana Olaechea Catter a la encargatura de las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura, dándosele las gracias por los servicios prestados a la Institución.

ARTÍCULO 2°.- ENCARGAR, a partir del 04 de setiembre de 2007, a don Mauricio Manuel Salas Torreblanca, las funciones de la Dirección de Fomento de las Artes del Instituto Nacional de Cultura.

ARTÍCULO 3.- Autorizar, la contratación de don Mauricio Manuel Salas Torreblanca, bajo la modalidad de Servicios No Personales, para que preste los servicios señalados en el Artículo Primero de la presente Resolución, con efectividad a partir del 04/09/2007 al 04/12/2007 y por un monto mensual de S/. 4,500.00 (Cuatro Mil Quinientos y 00/100 Nuevos Soles).

ARTÍCULO 4.- El egreso que origine la presente Resolución se afectará a la Meta, Programa, Sub Programa y Cadena Funcional Programática correspondiente y Fuente de Financiamiento Recursos Directamente Recaudados de la Unidad Ejecutora 001.

REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE



CECILIA BAKULA BUDGE
Directora Nacional
INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA

ANEXO 6. Resolución Ministerial de designación como Director de Elencos Nacional del Ministerio de Cultura.



Resolución Ministerial No. 188-2011-MC

Lima, 06 JUN. 2011

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 001-2011-MC se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, estableciéndose en la Primera Disposición Complementaria Final, la facultad del Ministerio de Cultura para que, mediante Resolución Ministerial, emita las disposiciones complementarias necesarias para la adecuada implementación del citado documento de gestión;

Que, la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 001-2011-MC establece que el Ministerio de Cultura presentará su Cuadro para Asignación del Personal (CAP) en un plazo no mayor de tres (03) meses contados a partir de la entrada en vigencia del citado Decreto Supremo;

Que, la Única Disposición Complementaria Final del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura establece que toda referencia en normas anteriores a las Direcciones u Oficinas del ex Instituto Nacional de Cultura que no forman parte del citado Reglamento, deberán identificarse con las nuevas Direcciones u Oficinas de acuerdo con sus funciones;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 183-2011-MC se designaron a diversos funcionarios de confianza del Ministerio de Cultura, atendiendo a lo dispuesto en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad, y asimismo, se efectuaron las contrataciones necesarias para tal fin, quedando pendientes de designación algunos cargos de similar naturaleza, lo que resulta necesario para el correcto funcionamiento de la entidad;

Que, asimismo, habiendo culminado el proceso de fusión dispuesto por el Decreto Supremo N° 001-2010-MC modificado por Decreto Supremo N° 002-2010-MC corresponde dejar sin efecto las designaciones dispuestas por las Resoluciones Ministeriales N° 013 y 018-2011-MC;

De conformidad con la Ley N° 27444, Ley N° 27594, Ley N° 29565 y el Decreto Supremo N° 001-2011-MC;



SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Designar a los siguientes funcionarios en los cargos de confianza del Ministerio de Cultura que se detallan a continuación:

Funcionarios	Cargo de Confianza
Mauricio Manuel Salas Torrealba	Director de la Dirección de Elencos Nacionales
Mariela Ninna Noriega Alegría	Directora de la Dirección de Artes y Acceso a la Cultura
Isabel Lucía Matías Elías	Directora de la Dirección de Industrias Culturales



Artículo 2°.- Dejar sin efecto las designaciones efectuadas mediante Resolución Ministerial N° 013-2011-MC y Resolución Ministerial N° 018-2011-MC, a quienes se les da las gracias por los servicios prestados.



Regístrese, comuníquese y publíquese.

JUAN OSSIO ACUÑA
Ministro de Cultura



ANEXO 7. Resolución Ministerial de designación como Coordinador y Programador del Gran Teatro Nacional.



Resolución Ministerial N° 016-2017-MC

Lima, 11 ENE. 2017

CONSIDERANDO:

Que, por Ley N° 29565 se creó el Ministerio de Cultura como organismo del Poder Ejecutivo con personería jurídica de derecho público, constituyendo un pliego presupuestal del Estado;

Que, mediante Decreto Supremo N° 005-2013-MC, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, indicándose en su numeral 78.10 del Artículo 78° que la Dirección General de Industrias Culturales y Artes tiene la función, entre otras, de "Gestionar la programación artística de los eventos a realizarse en el Gran Teatro Nacional, en coordinación con los órganos y entidades públicas que correspondan";



Que, por Resolución Ministerial N° 188-2011-MC, del 06 de junio de 2011, se designa al señor Mauricio Manuel Salas Torreblanca como Director de la Dirección de Elencos Nacionales del Ministerio de Cultura;

Que, teniendo en cuenta la dependencia funcional del Gran Teatro Nacional de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, resulta pertinente encargar su conducción;

De conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 29565, Ley de creación del Ministerio de Cultura; y el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, aprobado por Decreto Supremo 005-2013-MC;



SE RESUELVE:

Artículo Único.- Encargar, al señor Mauricio Manuel Salas Torreblanca, Director de la Dirección de Elencos Nacionales, para que, en forma adicional a sus labores, ejerza las funciones de conducción del Gran Teatro Nacional.

Regístrese y comuníquese.




SALVADOR DEL SOLAR LABARTHE
Ministro de Cultura

ANEXO 8. Vista parcial del Portal Web GTN en Vivo del Gran Teatro Nacional.




6:02:01:36 GTN EN VIVO

EN VIVO






CHABUCA: AROMAS DE MIXTURA




Música [+ Ver más](#)

-  CUARTETO RADAMÉS GNATTALI | CAFÉ CONCIERTO | 01:00:00
-  TUPORAQUÍ YOPORALLÁ | CAFÉ CONCIERTO | 00:56:00
-  BRAHMS | ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL | 01:58:00

Danza [+ Ver más](#)

-  CHABUCA: AROMAS DE MIXTURA | 02:13:00
-  LA CENICIENTA | BALLET NACIONAL | 01:47:00
-  PAISAJE CULTURAL SONORO: LOS CARNAVALES DEL CUSCO | 01:00:00

Ópera/ Lírica [+ Ver más](#)


-  FIESTAS Y BATALLAS | 01:00:00
-  V EDICIÓN FESTIVAL DE COROS | EDICIÓN NAVIDEÑA | 01:00:00
-  VOCES DEL BICENTENARIO | 01:00:00

ANEXO 9. Galería de programas del Afuera Fest.


09/22 01:42 Resultados para "afuera fest" | GTN EN VIVO

EN VIVO


Resultados para "afuera fest "




LA TORITA | AFUERA FEST 00:50:09




TEMPLE SOUR | AFUERA FEST 00:51:08




GALA BRIE | AFUERA FEST 01:00:00




8 REYES | AFUERA FEST 01:00:00




LA CACHIMBA | AFUERA FEST 00:51:31




DIFONÍA | AFUERA FEST 00:53:01




KATE CANDELA | AFUERA FEST 00:52:01




LO MEJOR DEL AFUERA FEST 2020 02:00:00




COLECTIVO CIRCO BAND - AFUERA FEST 01:00:00




LIBERATO KANI - AFUERA FEST 01:20:00




DJ SHUSHUPE - AFUERA FEST 01:00:00




PLUTONIO DE ALTO GRADO - AFUERA FEST 01:00:00




BARRIO CALAVERA - AFUERA FEST 01:00:00




CONTRACORRIENTE - AFUERA FEST 01:00:00




THEREMYN_4 - AFUERA FEST 01:00:00



[Artist Name] - AFUERA FEST



[Artist Name] - AFUERA FEST



[Artist Name] - AFUERA FEST

<https://en.vivo.g.arteinternacional.pe/buscar?q=afuera-fest>

Inf. Turnitin TSP Salas

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

2

repositorio.cultura.gob.pe

Fuente de Internet

1%

3

andina.pe

Fuente de Internet

<1%

4

es.unionpedia.org

Fuente de Internet

<1%

5

docplayer.es

Fuente de Internet

<1%

6

elencos.cultura.pe

Fuente de Internet

<1%

7

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

8

issuu.com

Fuente de Internet

<1%

9

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

10	musicasdelmundo.org Fuente de Internet	<1 %
11	peruvianworld.net Fuente de Internet	<1 %
12	idus.us.es Fuente de Internet	<1 %
13	conciertosperu.com.pe Fuente de Internet	<1 %
14	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
16	irlandeses.org Fuente de Internet	<1 %
17	rpp.pe Fuente de Internet	<1 %
18	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
20	cors.archive.org Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.esan.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

22

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

www.aaep.org.ar

Fuente de Internet

<1 %

24

www.goconqr.com

Fuente de Internet

<1 %

25

www.revistaelcerebro.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

26

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

27

wn.com

Fuente de Internet

<1 %

28

www.acceso.com

Fuente de Internet

<1 %

29

www.alevin.es

Fuente de Internet

<1 %

30

www.cajpe.org.pe

Fuente de Internet

<1 %

31

www.licentiapatent.com

Fuente de Internet

<1 %

32

www.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

33	www.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
34	derechos.org.ve Fuente de Internet	<1 %
35	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
36	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
37	librosami.pe Fuente de Internet	<1 %
38	metronews.guanajuatodesconocido.com Fuente de Internet	<1 %
39	touch.morebooks.de Fuente de Internet	<1 %
40	ucc.socioeco.org Fuente de Internet	<1 %
41	www.conagua.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
42	www.econbiz.de Fuente de Internet	<1 %
43	www.infobae.com Fuente de Internet	<1 %
44	www.tecnociencia.es Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado