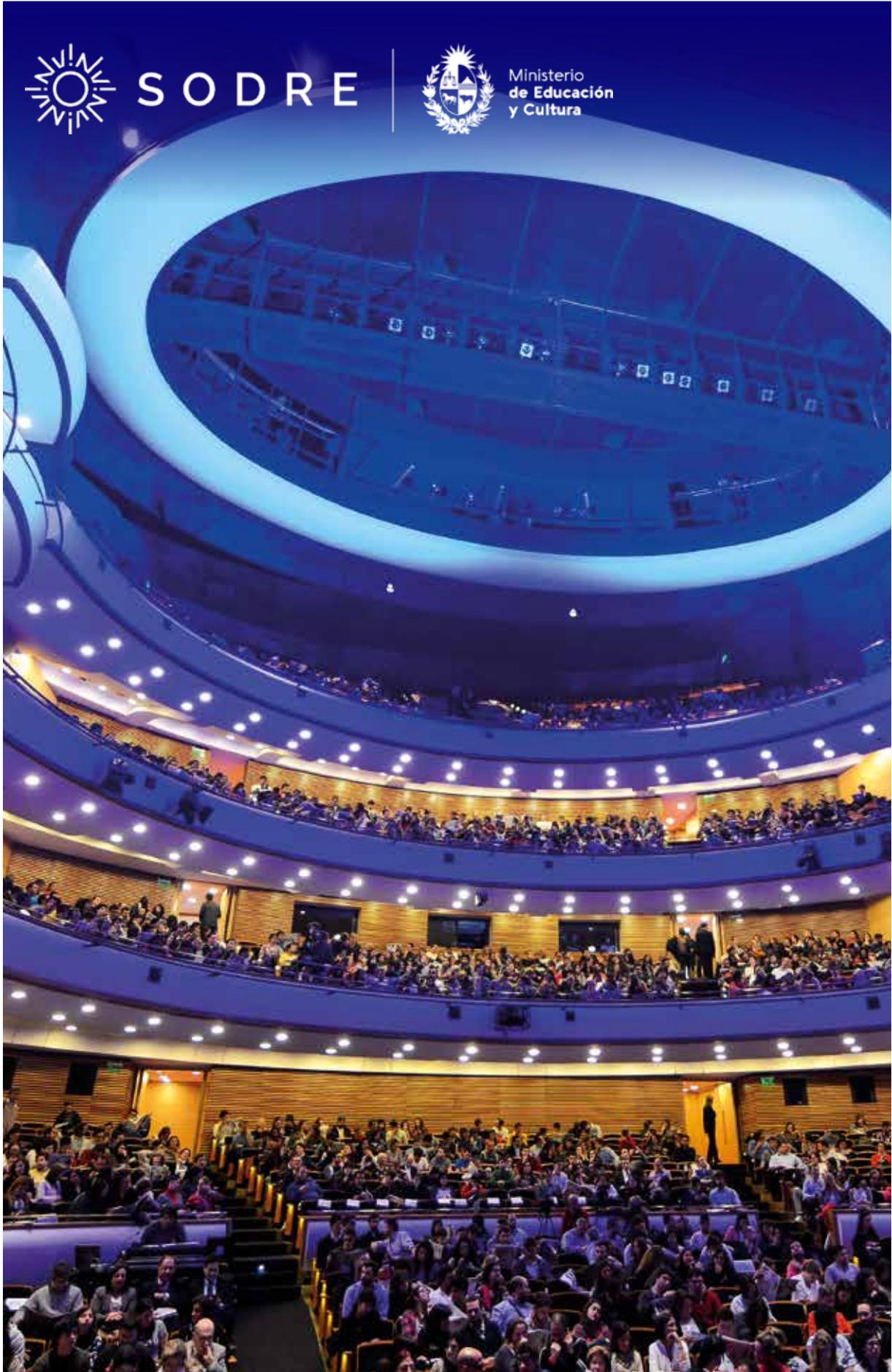




SODRE



Ministerio
de Educación
y Cultura



2020 2025
Planificación Estratégica



Índice

- 5. Introducción
- 9. Misión
- 10. Visión
- 11. Valores
- 13. Contexto Histórico
- 16. Análisis FODA
- 18. Planificación Estratégica
- 34. Bibliografía
- 35. Agradecimientos



Introducción

El Sodre ha pasado por Consejos Directivos muy distintos en modelos de gestión y liderazgos.

La programación artística, la oferta de formación y los criterios curatoriales y de gestión han sido muy variados, pero requieren de una voz clara y definida, de un criterio transversal y un enfoque integral que permita a la ciudadanía tener una experiencia global del Sodre en todo el territorio y de la diversidad de opciones programáticas desde un sentido curatorial amplio.

Trabajar en una nueva dirección que vea al Sodre en su totalidad y de manera transversal requiere de un pensamiento y una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Esta planificación deberá atender las metas en términos artísticos, comunicacionales, de políticas de inclusión y acceso, de sustentabilidad económica, de desarrollo territorial y de infraestructura.

Una precondition de este proceso es un análisis honesto y profundo del estado situacional de la institución, con el objetivo de desarrollar los objetivos y estrategias que nos acerquen al Sodre que soñamos.

Hoy, más que nunca, es necesario repensar los paradigmas que sustentan la razón de ser de los proyectos culturales a la luz de una nueva realidad que impacta en el mundo entero. El proceso de planificación estratégica ha fortalecido el trabajo a la interna del Sodre con un grupo de líderes comprometidos y comprometidas con su labor de servidores públicos en el campo de las artes y la cultura.

Esta nueva planificación estratégica será el primero de los pasos para fortalecer la institución que trabaja en todo el espectro entre la tradición y la innovación.

Este nuevo modelo para el Sodre propone crear ventajas competitivas con enfoques sustentables, una oportunidad para promover cambios en su forma de gestionar los bienes y servicios culturales que se ofrecen por el instituto y que deben asegurar el derecho de la ciudadanía al acceso a la cultura.

Este tipo de proyección será la primera vez en la historia que se realiza en el Sodre y, seguramente, dará luz sobre muchos aspectos clave de su funcionamiento y resultados. El reto ineludible es ofrecer servicios bajo una nueva

lógica, capaz de conciliar el cumplimiento de la misión artística lo que exigirá la combinación de distintas herramientas para el cuestionamiento del modelo de gestión actual y la creación de un nuevo modelo más eficiente y eficaz.

Las instituciones culturales del ámbito público deben funcionar como herramientas clave de toda la política de Estado, sin transformarse en instrumentos de políticas partidarias ni condicionantes de la libertad artística.

Como dice Lluís Bonet (2016) "encontrar la adecuada relación entre las propuestas artísticas, la lógica política y la dinámica burocrática e institucional es una cuestión mayor y de compleja resolución."

Y este tipo de conflicto entre cultura y política debe y puede ser atendido a través de la planificación estratégica en concordancia con las políticas públicas de Estado.





Misión

Somos la institución cultural pública del Uruguay líder en la creación, formación, producción, preservación, difusión de servicios y bienes de las artes escénicas y musicales a través de nuestros elencos estables, auditorios y programas académicos.

Desarrollamos nuestra actividad para la comunidad en el territorio nacional, internacional y en el espacio virtual.

Visión

Fortalecer la creación y ampliación de repertorio, la formación, promoción e intercambio de artistas nacionales e internacionales superando límites culturales, sociales, de accesibilidad, económicos y territoriales para garantizar el ejercicio de los derechos culturales.

Valores

Integridad

Servicio público

Sensibilidad comunitaria

Innovación y conservación

Colaboración

Formación

Sustentabilidad

Profesionalismo

Pasión



Contexto histórico

El Sodre es creado como Servicio Oficial de Difusión Radio Eléctrica

el 18 de diciembre de 1929, recogiendo una iniciativa del Consejo Nacional de Administración, teniendo como objetivo inicial transmitir espectáculos o audiciones de carácter artístico, científico, ilustrativo o ameno con fines de mejoramiento espiritual de los habitantes del país.

Naturaleza jurídica

Dos principios cardinales deben regir la organización del Sodre. Por una parte el carácter de su función, que exige una organización realizada con un criterio de especificación técnica, y por otra la necesidad que el Organismo actúe bajo la vigilancia directa del Poder Ejecutivo con un grado limitado de descentralización administrativa. La ley de creación No 8.557 es del 18 de diciembre de 1929, siendo primer presidente de la Institución el Dr. Francisco Ghigliani. Dicha Ley también encomendó crear escuelas y conservatorios, adquirir y arrendar material fonográfico, teatral, cinematográfico, musical impreso o cualquier otro que se relacione con sus actividades.

Entre otros objetivos a destacar: editar catálogos, programas u otras publicaciones de carácter ilustrativo, vinculadas con sus actividades o dependencias.

A punto de ser creado en 1929 el Consejo Nacional de Administración envió un mensaje a la Asamblea General donde se sostenía que la radiodifusión era un elemento de ciencia moderna puesto a disposición para llevar las notas de arte y de cultura no solamente a todos los centros urbanos, que no tienen capacidad para traerlos, sino hasta los más apartados hogares del país.

El propio nombre del Instituto deja en claro que las radios iban a ser el eje vertebral del servicio, único, en realidad, para aquel momento de su fundación, el que luego iría creciendo con la formación de sus Cuerpos Estables y la ampliación de sus cometidos. La primera frecuencia en estar al aire fue CX 6 (actual Radio Clásica) en el papel de difundir música clásica y la lírica, a la que luego se agregaría CX 26 (actual Radio Uruguay) la emisora de la palabra, la información y el periodismo y CX 38 (actual Emisora del Sur) destinada a divulgar la música nacional. La primera emisión de Radio Clásica fue el 1ro. de abril de 1930.

El Sodre está integrado por los siguientes Cuerpos Estables: Orquesta Sinfónica Nacional, Ballet Nacional, Coro Nacional, Conjunto Nacional de Música de Cámara, Orquesta Juvenil, Ballet Folclórico Juvenil y Coro de Niños y Jóvenes.

Además posee tres centros culturales: el Auditorio Nacional Adela Reta, el Auditorio Nelly Goitiño y el Auditorio Vaz Ferreira.

En el área académica: la Escuela Nacional de Formación Artística (compuesta por la Escuela Nacional de Danza y la Escuela Nacional de Arte Lírico). Y en el área de conservación y preservación: el Archivo Nacional de la Imagen y la Palabra.



Análisis

Interno y Externo

Fortalezas

- Oferta cultural única en el país
- Presupuesto asignado como Unidad Ejecutora
- Equipo profesional equilibrado
- Infraestructura propia
- Programas formativos terciarios
- Cooperación interinstitucional
- Carácter nacional
- Equipamiento técnico
- Modelo de gestión impulsado desde el Consejo Directivo

Debilidades

- Institución deficitaria
- Estructuras separadas
- Antigüedad de los reglamentos de funcionamiento
- Falta de unificación de marca
- Diferencias de regímenes laborales
- Débil rendimiento de taquilla en algunas propuestas
- Débil presencia diversificada en el territorio
- Debilidad edilicia en algunas sedes
- Falta de información cualitativa de públicos
- Coordinación interinstitucional
- Presencia digital desorganizada y sin planificación

Oportunidades

Valor emocional instalado en la ciudadanía

Explotación del equipamiento

Diversificación de programas formativos y académicos

Cooperación con otras instituciones nacionales e internacionales

Democratización segmentada

Nuevas tecnologías y plataformas digitales

Nueva institucionalidad para llegar al territorio

Programación transversal

Oportunidad de diversificar los ingresos con nuevos productos

Desarrollo de captación de fondos

Amenazas

Percepción elitista por parte de la ciudadanía

Bajo interés de públicos en algunas propuestas

Dependencia de presupuestos públicos

Programación de la competencia

Percepción confusa de la marca por parte de los públicos

Oferta virtual vs presencial

Planificación

Estratégica

Esta planificación estratégica fue formulada desde marzo hasta agosto 2020 con la participación de numerosas partes interesadas, incluidos el Consejo Directivo, las Direcciones Artísticas, las Gerencias, Jefaturas, personal de Sodre y otros involucrados en nuestras actividades.

Gracias a todos los anteriores por su participación y contribuciones importantes.

1. Desarrollar los contenidos artísticos y académicos

Objetivo	Estrategias	Indicador	Medición 2021
<p>1.1 Brindar espectáculos multidisciplinarios de complejidad productiva y estética que vincule a los diferentes Cuerpos Estables.</p>	<p>1.1.1 Coordinar y planificar las temporadas entre la dirección artística de los Cuerpos Estables y la dirección artística de los Auditorios.</p>	<p>Cantidad de espectáculos multidisciplinarios de los Cuerpos Estables por temporada.</p>	<p>4</p>
<p>1.2 Programar contenidos para cada uno de los espacios que integran el Sordre, tanto de los Cuerpos Estables como de la programación externa con un criterio de coherencia, diálogo, diversidad y adecuación a cada espacio.</p>	<p>1.2.1 Programar contenidos que aborden la temática de género. Contextualizar las obras de repertorio clásico que por razones históricas aplican conceptos y visiones divergentes.</p>	<p>Cantidad de espectáculos con esta temática.</p>	<p>2</p>
	<p>1.2.2 Integrar mujeres a los equipos creativos, docentes y técnicos.</p>	<p>Cantidad de mujeres integrando los equipos.</p>	<p>141</p>
	<p>1.2.3 Incorporar en los contenidos lenguajes inclusivos y sistemas de accesibilidad para personas con discapacidad.</p>	<p>Cantidad contenidos inclusivos.</p>	<p>10%</p>
	<p>1.2.4 Presentar elencos de personas con discapacidad.</p>	<p>Cantidad de elencos que se presentan.</p>	<p>1</p>
	<p>1.2.5 Integrar personas con discapacidad a los espectáculos de los elencos estables.</p>	<p>Cantidad de proyectos.</p>	<p>1</p>
	<p>1.2.6 Programar diversidad de géneros artísticos.</p>	<p>Cantidad de espectáculos de cada género artístico.</p>	<p>7</p> <p>Danza: 34 Música: 93 Teatro: 43 Coro: 13 Conferencia: 17 Cine: 59</p>

<p>1.3 Fortalecer el área lírica.</p>	<p>1.3.1 Desarrollar una temporada lírica en diversos formatos: ópera, zarzuela, comedia musical y galas.</p> <p>1.3.2 Crear en el ámbito de las Enfas un "Opera Studio" para el desarrollo de las/os estudiantes del área lírica y la creación de espectáculos con formaciones orquestales pequeñas, que permitan su circulación territorial.</p> <p>1.3.3 Creación de espectáculos con formaciones orquestales pequeñas, que permitan su circulación territorial.</p>	<p>Cantidad de espectáculos programados.</p> <p>Cantidad de proyectos.</p> <p>Cantidad de espectáculos itinerantes.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>0</p>
<p>1.4 Fortalecer la presencia territorial del Sodre tanto con su programación artística como formativa.</p>	<p>1.4.1 Generar convenios y actividades de reciprocidad con entidades públicas y de la sociedad civil.</p> <p>1.4.2 Llevar el programa <i>Un niño, un instrumento</i> al 100% de los departamentos.</p> <p>1.4.3 Aumentar la giras y presentaciones de espectáculos del Sodre en el territorio.</p>	<p>Cantidad de actividades.</p> <p>Cantidad de convenios.</p> <p>Cantidad de departamentos.</p> <p>Cantidad de giras.</p> <p>Cantidad anual de espectáculos.</p>	<p>141</p> <p>75</p> <p>11</p> <p>3</p> <p>39</p>
<p>1.5 Coordinar las acciones de formación de las Enfas con los cuerpos estables y la integración de las/os estudiantes a las programaciones de los mismos.</p>	<p>1.5.1 Promover las pasantías de estudiantes de todas las áreas.</p>	<p>Cantidad de pasantías.</p>	<p>4</p>

<p>1.6 Crear dentro de las Enfas, la Escuela Nacional de Música, que incluya la formación para el Coro Nacional Juvenil, Coro de Niños, Orquesta Juvenil y Escuela Nacional de Arte Lírico.</p> <p>1.7 Crear el Ballet Folclórico Nacional.</p> <p>1.8 Proyectar las áreas formativas del Sodre a nivel internacional y promover la actualización profesional de los integrantes de los elencos artísticos.</p> <p>1.9 Desarrollar contenidos digitales.</p> <p>1.10 Programar contenidos dirigidos para la infancia y juventud.</p>	<p>1.5.2 Programar clases magistrales y actividades académicas con artistas invitados por los elencos.</p>	<p>Cantidad de clases magistrales.</p>	0
		<p>Cantidad de carreras.</p>	0
		<p>Cantidad de carreras reconocidas por el decreto.</p>	2
	<p>1.7.1 Crear organigrama y estructura organizacional del elenco.</p>	<p>Acta de creación.</p>	0
	<p>1.8.1 Generar acuerdos con instituciones académicas y artísticas de referencia a nivel internacional.</p>	<p>Cantidad de acuerdos.</p>	4
	<p>1.8.2 Gestionar residencias artísticas.</p>	<p>Cantidad de residencias</p>	0
	<p>1.8.3 Organización de concursos nacionales e internacionales de estímulo.</p>	<p>Cantidad de concursos organizados.</p>	1
	<p>1.9.1 Crear el departamento de contenidos digitales del Sodre.</p>	<p>Cantidad de contenidos generados.</p>	0
	<p>1.10.1 Aumentar ciclos y actividades para público infantil y adolescente en coordinación con el Departamento de Desarrollo de Audiencias.</p>	<p>Cantidad de contenidos realizados.</p>	3

2. Potenciar el desarrollo institucional

Objetivo	Estrategias	Indicador	2021
<p>2.1 Consolidar estructura unificada del Sodre acorde al diseño de capacidades y recursos que se generen para el trabajo local, regional e internacional.</p>	<p>2.1.1 Participar del grupo de trabajo del MEC que elabore el diseño de la estructura definitiva del Sodre.</p>	<p>Cantidad de unidades de trabajo atendidas.</p>	<p>En proceso</p>
<p>2.2 Promover formas de trabajo ordenado y sistémico en toda la institución, definiendo los procedimientos correspondientes.</p>	<p>2.2.1 Sistematizar procesos y procedimientos de trabajo en cada sector.</p>	<p>Cantidad de procesos protocolizados.</p>	<p>En proceso</p>
<p>2.3 Integrar la perspectiva de género, la equidad en la diversidad y la accesibilidad en todas las políticas que se apliquen en el Instituto.</p>	<p>2.3.1 Brindar capacitación y acercamiento a la temática de género entre el personal del Sodre.</p>	<p>Cantidad de capacitaciones. Cantidad de personas capacitadas.</p>	<p>Logrado</p>
	<p>2.3.2 Realizar el proceso para lograr la certificación de calidad en gestión con equidad de género.</p>	<p>Cantidad de acciones realizadas Cantidad de etapas realizadas.</p>	<p>En proceso</p>
	<p>2.3.3 Generar un plan de atención a las minorías.</p>	<p>Plan aprobado.</p>	
	<p>2.3.4 Elaborar, publicar y comunicar el manual de comunicación con perspectiva de género.</p>	<p>Plan aprobado y comunicado.</p>	<p>Logrado</p>
	<p>2.3.5 Comunicar el protocolo de acoso aprobado por el MEC.</p>	<p>Protocolo comunicado.</p>	<p>En proceso</p>

<p>2.4. Promover y potenciar las capacidades del personal de la Institución definiendo planes de capacitación y formación permanente.</p>	<p>2.4.1. Generar acuerdos con instituciones públicas y privadas para la formación y capacitación del personal.</p> <p>2.4.2. Generar programa de presentación de iniciativas del personal que aporten a la mejora del desempeño.</p> <p>2.4.3. Generar una lista de necesidades de capacitación del personal atendiendo las necesidades institucionales.</p> <p>2.4.4. Generar capacitaciones entre el personal.</p> <p>2.4.5. Generar evaluaciones de desempeño regulares y sistematizadas.</p>	<p>Cantidad de acuerdos firmados.</p> <p>Cantidad de iniciativas realizadas.</p> <p>Cantidad de iniciativas realizadas.</p> <p>Cantidad de iniciativas realizadas.</p> <p>Cantidad de evaluaciones realizadas.</p>	<p>Acuerdos firmados con UTU, ORT e INEFOP</p> <p>En proceso</p> <p>Logrado</p> <p>En proceso</p>
<p>2.5. Generar las condiciones de trabajo acordes a las exigencias artísticas y laborales.</p>	<p>2.5.1. Implementar protocolos de seguridad laboral en todas las áreas del Sodre.</p> <p>2.5.2. Ajustar la atención médica laboral acorde a la normativa.</p>	<p>Cantidad de áreas con protocolos aprobados.</p> <p>Cumplimiento de la normativa.</p>	<p>En proceso</p> <p>En proceso</p>
<p>2.6. Fortalecer el diálogo interinstitucional nacional que aborde la situación de multitempleo de los Cuerpos Estables.</p>	<p>2.6.1. Promover un mecanismo de trabajo interinstitucional de abordaje de la problemática con el fin de fijar criterios, horarios, días de trabajo, entre otros aspectos.</p>	<p>Cantidad de acuerdos realizados.</p>	<p>Logrado</p>

	<p>2.6.2 Actualizar el diagnóstico de situación de los sectores artísticos implicados.</p> <p>2.6.3 Crear propuesta alternativa para una solución de fondo para elevar a la autoridad competente.</p>	<p>Cuantificación económica.</p> <p>Documento elaborado y elevado.</p>	<p>En proceso</p> <p>En proceso</p>
<p>2.7 Fortalecer el vínculo interinstitucional a nivel internacional.</p>	<p>2.7.1 Participar activamente de organizaciones de carácter internacional.</p> <p>2.7.2 Participar en las plataformas digitales a nivel internacional con producciones realizadas en el Sodre.</p> <p>2.7.3 Generar la estructura de funcionamiento para implementar la producción del Festival internacional de Artes Escénicas (*Comisión artística)</p>	<p>Cantidad de Organizaciones en las que el Sodre forma parte.</p>	<p>Logrado</p> <p>Logrado</p> <p>Logrado</p>
<p>2.8 Actualizar reglamentos de los Cuerpos Estables del Sodre.</p>	<p>2.8.1 Crear las comisiones de revisión de reglamentos.</p> <p>2.8.1 Crear las comisiones de revisión de reglamentos.</p>	<p>Reglamentos actualizados.</p>	<p>En proceso</p> <p>En proceso</p>

3. Potenciar y desarrollar la gestión de la comunicación institucional

Objetivo	Estrategias	Indicador	Medición 2021
<p>3.1 Unificar y fortalecer la comunicación institucional, brindando equidad y singularidad a cada uno de los Auditorios y los Cuerpos Estables para lograr la comprensión global por parte del público.</p>	<p>3.1.1 Recabar y proceder a eliminar el uso de logos múltiples.</p>	<p>Cantidad de logos.</p>	<p>13</p>
	<p>3.1.2 Crear logos nuevos bajo un diseño que unifique institucionalmente.</p>	<p>Cantidad de logos nuevos.</p>	<p>15</p>
	<p>3.1.3 Crear y aprobar un nuevo manual de identidad corporativa</p>	<p>Manual corporativo aprobado.</p>	<p>En proceso</p>
	<p>3.1.4 Aplicar la identidad de marca en todos los ámbitos de la institución y en su comunicación global, así como el uso de la marca Sodre en todas las áreas de la institución.</p>	<p>Cantidad de aplicaciones del manual de identidad corporativo aplicado en toda la institución y en toda la comunicación.</p>	<p>En proceso</p>
	<p>3.1.5 Capacitar sobre el uso y la aplicación de la nueva identidad a todas las áreas implicadas.</p>	<p>Cantidad de capacitaciones.</p>	<p>2</p>
<p>3.2 Desarrollar la comunicación particular de cada espectáculo adaptando las estrategias acordes a la diversidad de públicos.</p>	<p>3.2.1 Aplicar las herramientas comunicacionales para cada espectáculo según el perfil de su público objetivo.</p>	<p>Cantidad de piezas publicitarias específicas y variadas.</p>	<p>Entre 300 y 350</p>
	<p>3.2.2. Articular entre lo artístico y lo comunicacional (Auditorios y Cuerpos Estables) para definir la estrategia.</p>	<p>Registro de reuniones y memoria del espectáculo.</p>	<p>20</p>
		<p>Cantidad de contenidos comunicados</p>	<p>Más de 500</p>

<p>3.3 Desarrollar y fortalecer estrategias comunicacionales inclusivas.</p> <p>3.4. Ordenar y planificar las redes sociales del Sodre.</p>	<p>3.2.3 Comunicar a públicos potenciales utilizando la información de las bases de datos disponibles.</p>	<p>Cantidad de pautas realizadas mediante aplicaciones digitales.</p>	<p>12 campañas</p>
	<p>3.2.4 Utilizar las aplicaciones digitales para la prospección de públicos.</p>	<p>Cantidad de estudios de públicos realizados.</p>	<p>1</p>
	<p>3.2.5 Desarrollar estudios de públicos.</p>		
	<p>3.3.1 Utilizar lenguaje con perspectiva de género</p>	<p>Cantidad de correcciones realizadas.</p>	<p>En proceso</p>
	<p>3.3.2 Incorporar la accesibilidad universal a la comunicación.</p>	<p>Cantidad de acciones con accesibilidad universal.</p>	<p>En proceso</p>
	<p>3.3.3 Utilizar métodos y tecnologías inclusivas.</p>	<p>Cantidad de tecnologías incorporadas.</p>	<p>En proceso</p>
<p>3.4.1 Unificar las redes sociales por nuevos y consensuados criterios, reduciendo la cantidad y optimizando su utilización.</p>	<p>Cantidad de redes.</p>	<p>16</p>	
<p>3.4.2 Coordinar las publicaciones en las redes sociales en busca de sinergias (MEC, otras unidades ejecutoras e intraorganizacional).</p>	<p>Cantidad de publicaciones coordinadas.</p>	<p>2000</p>	

<p>3.5 Desarrollar la comunicación en todo el territorio nacional.</p>	<p>3.5.1 Interactuar con medios masivos de comunicación en todo el territorio nacional.</p> <p>3.5.2 Generar acciones de comunicación en territorio con actores públicos y privados de los departamentos.</p>	<p>Cantidad de noticias sobre Sodre en medios locales (Clipping).</p> <p>Cantidad de acciones generadas.</p>	<p>360</p> <p>60</p>
<p>3.6 Potenciar la comunicación interna para fortalecer el clima laboral y el sentido de pertenencia al Sodre.</p>	<p>3.6.1 Definir un plan de comunicación interna.</p> <p>3.6.2 Implementar medios de comunicación que faciliten el flujo de información.</p>	<p>La existencia de un plan de comunicación interna.</p> <p>Cantidad de medios de comunicación físicos y digitales creados.</p>	<p>En proceso</p> <p>En proceso</p>

4. Expandir la comunidad

Objetivo	Estrategias	Indicador	Medición 2021
4.1 Promover la democratización del acceso a bienes y servicios culturales.	4.1.1 Articular con el sistema educativo, planes sociales, ONGs y otras instituciones públicas o privadas.	Cantidad de acciones generadas.	141
	4.1.2 Brindar una experiencia satisfactoria a los visitantes de los Auditorios.	Resultados de encuesta de satisfacción.	Encuesta realizada (ver documento Estudio de mercado)
	4.1.3 Mejorar las condiciones de accesibilidad e inclusión para personas con discapacidad en los Auditorios.	Cantidad de acciones accesibles e inclusivas.	10
	4.1.4 Potenciar los programas de inclusión a través del arte.	Cantidad de usuarios/as de los programas.	3500
4.2 Promover la descentralización de los bienes y servicios del Sodre en todo el territorio nacional.	4.2.1 Promover el trabajo articulado con los gobiernos departamentales y municipales.	Cantidad de acciones en conjunto.	39
	4.2.2 Ofrecer capacitaciones para el personal de instituciones y teatros del interior del país.	Cantidad de presentaciones en territorio.	39
	4.2.4 Realizar un acuerdo con la Televisión Pública para emisión de contenidos en todo el país.	Convenio con Secan.	Logrado

<p>4.3 Potenciar los planes educativo-sociales de formación artística pertenecientes al sistema educativo formal.</p>	<p>4.3.1 Potenciar la coordinación con ANEP.</p>	<p>Cantidad de acciones.</p>	<p>12</p>
	<p>4.3.2 Ampliar los convenios con escuelas o instituciones de formación artística del país.</p>	<p>Cantidad de convenios generados.</p>	<p>En proceso</p>
<p>4.4 Captar público infantil y juvenil.</p>	<p>4.4.1 Generar programaciones y actividades focalizadas al público objetivo.</p>	<p>Cantidad de programaciones generadas.</p>	<p>28</p>
<p>4.5 Articular con la comunidad artística local.</p>	<p>4.5.1 Potenciar la participación del medio artístico local en producciones del Sodre.</p>	<p>Cantidad de participaciones de compañías o artistas locales en producciones del Sodre.</p>	<p>496</p>
	<p>4.5.2 Generar audiciones y concursos para artistas nacionales.</p>	<p>Cantidad de audiciones y concursos generados</p>	<p>3</p>
<p>4.6 Promover la internacionalización de los bienes y servicios del Sodre.</p>	<p>4.6.1 Promover la circulación de producciones y realizaciones hechas por el Sodre.</p>	<p>Cantidad de producciones arrendadas o vendidas.</p>	<p>1</p>
	<p>4.6.2 Ampliar las presentaciones internacionales de los Cuerpos Estables.</p>	<p>Cantidad de presentaciones internacionales de los Cuerpos Estables.</p>	<p>2</p>
	<p>4.6.3 Optimizar la producción audiovisual como espacio de participación en plataformas digitales internacionales.</p>	<p>Cantidad de producciones con presencia en plataformas digitales.</p>	<p>3</p>

5. Fortalecer el desarrollo económico

Objetivo	Estrategias	Indicador	Medición 2021
5.1 Ordenar y planificar las oportunidades de desarrollo.	5.1.1 Recabar información sobre las posibilidades de desarrollo existentes.	Informe y análisis de situación actual.	Logrado
	5.1.2 Planificar nuevas posibilidades de desarrollo.	Cantidad de nuevas opciones comerciales.	Logrado
5.2 Crear una Dirección de Desarrollo.	5.2.1. Analizar la estructura de desarrollo actual.	Informe sobre situación	3
	5.2.2 Diseñar una nueva modalidad de trabajo, creación del área y fijación de objetivos.	Nuevo plan de trabajo y establecimiento formal del área.	Logrado
5.3 Potenciar la venta de servicios existentes y promover la nuevas fuentes de ingreso.	5.3.1 Realizar un relevamiento sobre los actuales servicios ofrecidos.	Memoria e informe de ingresos históricos y actuales.	Logrado
	5.3.2 Explorar nuevas posibilidades y evaluar el mercado de las artes escénicas, producciones y empresas públicas y privadas (conocer necesidades).	Nuevas propuestas comerciales y cotizaciones.	Logrado
	5.3.3 Generar vínculos y relaciones públicas con potenciales clientes.	Cantidad de visitas y reuniones a nuevos clientes.	150
5.4 Potenciar la captación de fondos globales (Sodre) y particulares (Cuerpos Estables).	5.4.1 Estudiar los antecedentes del tema y evaluar necesidades de cada área.	Informe sobre situación de apoyos por Cuerpo Estable y Auditorio.	Logrado

5.5 Apoyar y desarrollar las fundaciones colaboradoras con Sodre.	5.4.2 Prospectar posibles empresas u organizaciones o individuos.	Cantidad de dinero captado a través de este mecanismo.	\$17.339.400
	5.4.3 Diseñar la distribución de ingresos globales según las prioridades de cada Cuerpo Estable.	Informe de adjudicación anual aprobado y comunicado.	Informe realizado
	5.5.1 Realizar un análisis del funcionamiento de las fundaciones y asociaciones existentes.	Informe de situación y antecedentes.	Logrado
	5.5.2 Interactuar con ellas en busca de mejorar la gestión e incrementar sus actividades.	Cantidad de dinero captado para las fundaciones y asociaciones.	\$1.450.000

6. Desarrollar y mejorar la infraestructura

Objetivo	Estrategias	Indicador	Medición 2021
<p>6.1 Realizar un plan director de infraestructura edilicia del Sodre quinquenal.</p>	<p>6.1.1 Conformar un grupo redactor del plan director de infraestructura edilicia y equipamiento.</p>		En proceso
<p>6.2 Consolidar el proyecto y construcción del nuevo edificio para Enfas-OJS-CN-NS-CNJS (Ciudad Sodre) en predio de Av. Uruguay.</p>	<p>6.2.1 Consolidar el proyecto constructivo y académico.</p>	Documento del proyecto.	En proceso
<p>6.3 Incorporación de depósito para guardado de producciones del Sodre y de preparación de giras internacionales.</p>	<p>6.3.1 Incorporar al Sodre nuevos locales para depósito que permitan, además, tener un 2do. taller de pintura escenográfica.</p>	Cantidad de locales incorporados.	1
<p>6.4 Consolidar un equipamiento propio y autónomo para las giras nacionales de Cuerpos Estables y Formativos del Sodre.</p>	<p>6.4.1 Hacer el proyecto de equipamiento de giras nacionales y modelo de gestión del mismo.</p> <p>6.4.2 Adquirir los elementos definidos por el plan.</p>	Documento del proyecto y un plan de trabajo para la adquisición acorde a lo aprobado.	En proceso
<p>6.5 Generar las condiciones ambientalmente sostenibles y de accesibilidad acorde a la normativa vigente.</p>	<p>6.5.1 Actualizar la información del cumplimiento de la normativa de inclusión y accesibilidad de los edificios del Sodre.</p>	Informe basado en la normativa de accesibilidad vigente.	0
			En proceso

Bibliografía

Belsky, Scott (2010). *Making ideas happen: overcoming the obstacles between vision and reality*. New York, Penguin Books.

Boland, Richard J. Jr. y Collopy, Fred (Editors) (2004). *Managing as designing*. Stanford, Stanford University Press.

Bonnet, Lluís (2016), *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*, Barcelona, Bissap Consulting S.L.

Borwick, Doug (2012). *Building Communities, Not Audiences*. Winston-Salem, NC: ArtsEngaged, a division of Outfitters, Inc.

Byrnes, William (1993). *Management and the Arts*. Burlington, Focal Press

Colbert, François y Cuadrado, Manuel (2003). *Marketing de las artes y de la cultura*. Barcelona, Editorial Ariel.

Drucker, Peter (1990). *Managing the non-profit organization*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Gómez Anchen, Diego, Mariana Paredes, Germán Silveira, Julián Suquilvide y Danilo Urbanavicius, *Cultura y públicos en Uruguay: un estudio sobre el Ballet Nacional del Sodre*, CUADERNOS DEL CLAEH · Segunda serie, año 37, n.o 107, 2018-1, ISSN 0797-6062 ISSN [en línea] 2393-5979 · pp. 159-183

Kaiser, Michael (2013). *The Cycle*. New England, Brandeis University.

Kaiser, Michael (2013). *Strategic planning in the arts*. New England, Brandeis University.
Mac Gregor, José Antonio (2016), *Proyectos Culturales*, Ciudad de México, Secretaría de Cultura de México.

Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves (2010). *Business model generation*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

PNUD - Uruguay. (2018). *Uruguay en la actualización estadística del IDH 2018*. Montevideo: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Stein, Tobie S. (2008), *Performing Arts Management*, New York, Allworth Press.

Voss, G., Cable, D.M.; Voss, Z.G. (2000). *Linking organizational values to relationships with external constituents: a study of nonprofit professional theatres*. *Organization Science*, 11(3): 330-347.

Agradecimientos

Alejandra Antonini, Alejandro Fuksbauner, Ariel Britos, Ariel Cazes, Claudia Riero, Diego Silveira, Diego Scarani, Esteban Louise, Fernando Couto, Gonzalo Halty, Horacio Urrutia, Igor Yebra, José Miguel Onaindia, Lilian Ponce, Mayra Serra, Natalia Sobrera, Paulo Aguiar, Pierina Lavanca, Víctor Mederos.

Fotos Sodre

Presidencia de la República

Presidente **Dr. Luis Lacalle Pou**

Vicepresidenta **Esc. Beatriz Argimón**

Ministerio de Educación y Cultura

Ministro **Dr. Pablo da Silveira**

Subsecretaria **Dra. Ana Ribeiro**

Director General de Secretaría **Dr. Pablo Landoni**

Consejo Directivo del Sodre

Presidente **Mag. Martín Inthamoussú**

Vicepresidenta **Adela Dubra**

Consejero **Dr. Claudio Aguilar**



S O D R E



Ministerio
de Educación
y Cultura