PAGKATAPOS NG PISTA

Paghimay sa Pamamahala at Kinahinatnan ng Komedya Fiesta 2008 at Sarsuwela Festival 2009

AUREA BRIGINO

Pagkalipas ng dalawang taon mula nang isinagawa ang Komedya Fiesta 2008 at higit isang taon mula nang matapos ang Sarsuwela Festival 2009, may nangyari ba? Mahalagang tanong ito lalo na hinggil sa pamamahala. Ang sagot dito ang makapaglalarawan sa naging resulta ng isinakatuparang proyekto, programa, o ng kahit ano pang inisiyatiba. Samakatwid, ito ang magiging batayan kung lubos na naging tagumpay, hindi tagumpay, medyo tagumpay, o lantarang nabigo ang proyekto. Hindi madaling hulihin ito, lalo pa nga kung ang tatasahin ay proyekto sa sining. Lalo namang hindi madaling apuhapin ang sagot dito kung tatasahin ang mga proyekto tulad ng Komedya Fiesta at Sarsuwela Festival, na mga proyektong malakihan, minsanan (one-time), at tila mahirap nang masundan. Ang pagdumog ba ng mga manonood sa *Ang Kiri*, ang huling sarsuwelang tampok ng Sarsuwela Festival, ay maaaring maging batayan kung ang proyekto ay naging tagumpay o produkto lamang ito ng hindi kalkuladong plano sa pamamahala? Ang pagpupumilit ba ng manonod na pumasok, kahit punong-puno na sa UP Theatre ay nagpapakita ng lubhang

pagpapahalaga sa sarsuwela? Kung hindi naman kumita ang mga palabas, pero maraming nanood, masasabi bang hindi pa rin tagumpay ang proyekto? Maaaring sabihing, "kitang-kita naman ang sagot sa mga tanong na ito." Madaling sabihing, "oo, nagtagumapay ang proyekto dahil dinumog ng manoonood" o kaya nama'y "hindi, dahil nagkaroon ng kaunting gulo at hindi nakapasok ang lahat ng may hawak ng tiket." Ang mga sagot at kuro-kuro sa mga tanong ay sinisipat nang mas buo at malawak mula sa bintana ng pamamahala. Kung kaya madalas ay hindi madaling hanapin ang mga sagot kung talaga bang nagtagumpay o hindi nagtagumpay ang proyekto. Subalit mahagalang makita ang kinahinatnan, ang mga nangyari, hindi lamang sa panahong sakop ng isang gawain kundi, higit sa panahon pagkatapos nito. Ang kinahinatnan at ang pagtatasa nito ay isang importanteng proseso ng pamamahala, lalo na ng pamamahala ng sining na mahirap isakantidad ang resulta. Ang mga pagtataya sa kinahinatan ay mahalagang batayan sa pagbuo ng mas akma at mas epektibong hakbang sa kasalukuyan. Ang kasabihang "ang di lumingon sa pinanggalingan ay hindi makararating sa paroroonan" ay akma sa proseso ng pamamahala. Sa proseso ng pagtataya ng kinahinatnan, kailangang balikan ang lahat ng prosesong dinaanan ng pagsasagawa ng proyekto mula sa preparasyon, habang isinasagawa ito, hanggang sa matapos itop Mahalaga rin ang pagsusuri sa nagawa, at pag-aaral sa epekto nito sa kagyat at malayuang panahon, dahil ang bawat yugtong ito ay mahalaga sa aspekto ng pamamahala.

Tatalakayin ng sanaysay na ito ang batayang konsepto ng pamamahala, partikular sa pamamahala ng sining. Tatalakayin din ang mahahalagang proseso at gawaing nakapaloob sa pamamahala at ilalatag ang kahalagahan ng pagtataya ng inaasahang resulta bago pa man magsimula ang aktuwal na pagsasakatuparan ng proyekto. Upang mailahad at mailinaw ang mga paksang sakop, ang pagtalakay ay nakakawing sa aspekto ng pamamahala ng Komedya Fiesta 2008 at Sarsuwela Festival 2009. Subalit bago pumailanlang ang pagtalakay sa pamamahala, mahalagang maunawaan muna ang puno't dulo ng dalawang proyektong hihimayin. Lilinawin din ang tradisyonal na anyong komedya at sarsuwela.

Buod ng Komedya Fiesta 2008 at Sarsuwela Festival 2009

Bilang kontribusyon ng Kolehiyo ng Arte at Literatura (KAL) sa pagdiriwang ng sentenaryo ng Unibersidad ng Pilipinas, isinakatuparan ang Komedya Fiesta 2008. Hindi pa lubos na naisasara ang nasabing proyekto ay binuo naman ang plano upang isakatuparan ang Sarsuwela Fiesta 2009. Ang dalawang proyekto ay idea ng dating dekano ng KAL at Pambansang Alagad ng Sining na si Virgilio S. Almario na nakakawing naman sa matagal na niyang mithiin na makabuo ng Pambansang Dulaan sa Filipinas. Hindi pasók sa panlasa ng lahat ang idea ng pagtatampok sa dalawang anyong ito, lalo na sa komedya. May mga puna at tanong hinggil sa halaga ng pagbanyuhay ng mga lumang anyo na parang matagal nang nabaón sa limot at wala nang nakakakilala. Bukod pa sa pananaw na lumang anyo ang mga ito, parehong hindi taal na anyong pandulaan sa Filipinas ang komedya at sarsuwela. Mas matindi ang batikos sa komedya sapagkat, para sa karamihan, ang komedya ay dulang taglay ang hidwaan sa pagitan ng Kristiyano at Muslim. Dahil dito, malaking tanong din kung makabuluhan ba itong ipatupad at gastusan nang malaki ng Unibersidad. Ang lahat ng mga tanong at batikos ay mahalagang bagay na nakapaloob sa aspekto ng pamamahala na tatalakayin sa mga susunod na bahagi ng sanaysay.

Sa layunin ng higit na paglilinaw, pahapyaw na tatalakayin ang mga anyong komedya at sarsuwela upang mas maunawaan kung paano pinamahalaan ang dalawang malaking pista.

Ang Komedya at Sarsuwela

Ang komedya ay isang anyong pandulaan na ang diyalogo ay patula, maaaring isa o higit pang yugto na kinapapalooban ng martsa, *batalla*, at iba pang kilos at galaw na pawang "stylized" (may estilo) at "choreographed" (may koreograpiya). Dinala ng Espanyol ang anyong ito sa Filipinas noon pang ika-16 na siglo. Ang unang komedya ay itinanghal sa Cebu noong 1598 at isinulat ng isang Heswita na si Fray

Vicente Puche sa wikang Latin. Itinanghal ito ng mga mag-aaral upang parangalan ang bagong Obispo ng Cebu na si Fray Pedro de Agurto. Noong 1609 ay naisulat at ipinalabas ang komedya sa lokal na wikang Boholnon na tumatalakay sa martiryo ni Santa Barbara. Ang komedya ay tunay na lumaganap sa buong Filipinas. Comedia ang tawag sa anyong ito sa Aurora, cumidia o kuraldal naman sa Pampanga, arakyo sa Nueva Ecija, colloquio sa Catanduanes, sinug o colloquio sa Romblon, ensayo sa Leyte, linambay sa Cebu, moro-moro sa Panay, Antique, at yawa-yawa sa Iligan sa Mindanao. May dalawang uri ang komedya, ang una ay ang Comedia de Capa y Espada na tumatalakay sa alitan ng Muslim at Kristiyano at ang pangalawa ay Comedia de Santo, na tumatalakay naman sa buhay ng mga santo, na kinapapalooban ng uri ng komedya na ipinalabas sa Bohol na tungkol sa buhay ni Sta. Barbara. Bagama't higit na kilalang taguri sa komedya ang moro-moro, naging popular din ang pag-aakalang ang tanging tema ng anyong ito ay ang alitan ng dalawang paniniwala. Sa Filipinas, hindi lamang natali sa dalawang temang ito ang komedya, dahil nang lumaon ay tinaglay ng dulang ito ang mga problemang panlipunan at iba pang realidad sa buhay ng mga Filipino. Sa huling pananaliksik, marami sa komunidad sa Filipinas ang patuloy pang nagtatanghal ng komedya, lalo't higit kung pista.

Ang sarsuwela naman ay anyong pandulaan na may sangkap na awit at sayaw, madalas ay nasusulat sa anyong prosa. Ang haba nito'y maaaring isa hanggang limang yugto. Taglay ng mga dulang ito ang tema ng pakikipagsapalaran ng romantikong pag-ibig ng mga idealisadong tauhang Filipino, at madalas ay inihahalo sa kontemporaneong paksang panlipunan, pampolitika, pang-ekonomiya, at pangkultura na mahalaga sa konteksto ng panahon kung kailan naisulat ang dula. Katulad ng komedya, ang sarsuwela ay anyong pandulaan na dinala rin ng Espanya. Ang unang sarsuwela ay natunghayan sa Filipinas noong 1879 nang itanghal ang *Jugar con Fuego* (Playing with Fire) sa Maynila ng Compania de Zarzuela ni Dario Cespedes. Inilibot ang sarsuwelang ito sa maraming lugar sa bansa. Noong 1890, naitanghal ang *Budhing Nagpahamak*, unang sarsuwelang Tagalog na isinulat nina Maximo de los Reyes at Nicolas

Flores at musika ni Isidoro Roxas. Noong 1900 ay ipinalabas naman ang *Ing Managpe* (The Patcher), na isinulat ni Mariano Proceso Pabalan. Tinaguriang gintong panahon ng sarsuwela ang dekada 1920 hanggang 1930 na ang mga tropang sarsuwela ay hindi na lamang sa mga pista nagpapalabas kundi pati sa mga establisadong lugar pantanghalan tulad ng Teatro Zorilla. Humina ang pagtangkilik sa sarsuwela nang dumating ang pelikula lalo na nang nagsimulang magkaroon ng tunog ang mga ito noong 1927. Gayunman, anyong sarsuwela pa rin kahit ang mga unang pelikula sa Filipinas. Ang sarsuwelang *Walang Sugat* (ca.1902) na isinulat ni Severino Reyes sa musika ni Fulgencio Tolentino ay ang unang sarsuwela na ginawang pelikula. Hindi man nanumbalik ang malakas na tangkilik sa sarsuwela, walang pasubali na patuloy itong tinatangkilik at ipinapalabas sa kasalukuyan.

Hindi kailanman iwinaksi ang katotohanang ang komedya at sarsuwela ay parehong anyong hindi taal sa Filipinas. Ang katotohanang ito ay kinikilala ng mga iskolar na nagsulat ng kasaysayan ng dula sa Flipinas. Subalit, walang pasubali na ang mga anyong ito ay matagal nang inangkin ng maraming artistang Filipino, tumalakay sa mga paksang taal at naging naturalisadong anyo ng Filipinas. Ang katotohanang ito ay hindi lamang mapatutunayan sa hindi mabilang na komedya at sarsuwela na nasulat sa wikang bernakular, kundi higit pa, tinaglay na ng mga ito ang mga temang panlipunan, politikal, pangkabuhayan, at pangkultura sa Filipinas. Naging mulát ang mga artistang Filipino na huwag basta lamang yakapin ang anyo at ang temang dinala rito ng Espanya. Bagkus, binago at inihulma ang mga ito ayon sa panlasa at ugaling Filipino. Binago ng Komedya ng San Dionisio ang isteryotayp ng karakterisasyon ng mga Muslim, bilang laging masama, sa kanilang komedyang *Prinsipe Rodante* na isinulat ni Max Allanigue. Iwinaksi sa komedyang ito ang temang hidwaan ng Muslim at Kristiyano, sa halip, pinalutang ang kahalagan ng pagkakaisa. Ang komedya namang *Sanag Batok sa Sugal* na isinulat ni Exaltacion V. Combong ng Antique noong dekada sisenta ay tumatalakay sa problemang panlipunan tulad ng sugal at kaginhawahang dulot ng pagkakaroon

ng koryente. Samantala, tinaglay rin ng maraming sarsuwelang Filipino ang mga temang panlipunan at napapanahong paksa. Ang romantikong pag-ibig na karaniwang tema nito ay pinalawig pa upang talakayin ang pag-ibig sa bayan katulad ng sarsuwelang *Walang Sugat*. Ang suliraning panlipunan katulad ng kahirapan at mataas na singil ng panginoong may lupa sa mga kasamá, ang pagkakaroon ng kolonyal na pag-iisip, at ang kamalian sa pagbubulakbol ng kabataang mag-aaral ay tinalakay naman sa sarsuwelang Sa *Bunganga ng Pating* (ca. 1921) na isinulat ni Juan Cruz Balmaseda at musika ni Leon Ignacio. Bukod sa temang Filipino na tinataglay ng komedya at sarsuwela, ang pananatiling buhay ng mga ito, matapos ang higit sa 300 taon para sa komedya at higit sa 100 taon para sa sarsuwela, ay malinaw na patunay na ang komedya at sarsuwela ay ginawa na nating taal na Filipino.

Batayang Konsepto ng Pamamahala

Ang pinakapayak na kahulugan ng pamamahala ay ang sistematikong pagsasaayos ng mga *resource* (tao, pera, kaalaman, teknolohiya, at iba pa) tungo sa pagkakamit ng itinakdang layunin sa loob ng itinakdang panahon at sa itinakdang gastusin. Samakatwid, may tatlo itong sangkap: una, resource; ikalawa, itinakdang layunin, at ikatlo, takdang panahon. Ang layunin ay maaaring matamo sa madaling panahon (short-term) o pangmatagalang panahon (long-term). Mahalagang malinaw ang pagkakasaad ng layunin at malinaw din ang batayan kung paano susukatin kung pinagtagumpayan ang mga ito. Sa depinisyong ito ng pamamahala, ang itinakdang layunin ang nagiging sukatan at parametro ng pag-oorganisa na nagtatakda rin ng lawak at laki, gugugulin, mga taong bubuo sa organisasyon, at ang uri ng gawaing isasakatuparan. Kumbaga, unang iniisip ang nais kahinatnan, bago pa man isipin kung ano ang gagawin.

Ang pamamahala bilang disiplina ay umusbong dahil sa pangangailangan ng mas sistematikong pamamaraan upang higit na mapaghusay ang kalakal (business). Kung kaya ang larangan ng pamamahala, lalo na sa mga unang pagtalakay rito ay laging nasa

punto-de-bista ng kalakal. Sa kabilang banda, ang pamamahala sa sining ay may katulad na konsepto hinggil sa proseso at gawain, subalit mas tutok sa mga gawaing sining at makasining na paraan ng pagsasabuhay ng mga itinakdang layunin. Samakatwid, nakapaloob sa buong konsepto ng pamamahala sa sining ang aspektong estetika. Sa pamamahala sa sining, hindi sapat na tingnan kung kumita ba o hindi, marami bang nanood o hindi, hinihimay rin kung ano ang kalidad ng palabas, naging patok ba ito sa panlasa ng marami? O ng ilan lamang? Bakit?

Maikling Kasaysayan ng Pamamahala

Ang pamamahala bilang larangan ay sinasabing umusbong sa huling yugto ng modernong panahon. Gayunman, tinitingnan na ang kaisipan hinggil dito ay maaaring kasintagal na ng panahon ng mga mangangalakal na Sumerya at sa panahon nang likhain ang piramide ng Ancient Egypt. Ang larang ng pamamahala ay unang tinalakay ni Mary Parker Follet (1868-1933) noong unang yugto ng ika-20 siglo at kaniyang pinakahulugan na ang pamamahala ay ang sining ng pagtatapos ng gawain sa pamamagitan ng tao. Pinalawig ng Pranses na si Henri Fayol (1841-1925) ang depinisyong ito at ipinanukala na ang pamamahala ay may anim na gawain (functions): pagpaplano (planning), pag-oorganisa (organizing), pagkuha ng taong tutupad sa tungkulin (staffing), pamumuno (Leading/Directing), pagkokontrol/pagmonitor (Controlling/Monitoring), at ang huli ay ang paggaganyak (Motivating).

Noong ika-20 siglo, ang kaisipan hinggil sa pamamahala ay hindi na lamang nakakahon sa "pagtatamo ng resulta sa pamamagitan ng tao" kundi, ipinasok na rin ang larang ng sikolohiya sa usapin ng pamamahala, sa paniniwala sa kahalagahan ng *human resource* sa buong mundo ng pamamahala. Hindi naglaon ay iniugnay na rin ang sosyolohikong pananaw bilang larang ng pamamahala. Ito ay sa dahilang mahalaga ang bahagi ng tao (kaisipan, pananaw, panlipunang kalagayan) sa buong larang ng pamamahala. Isa sa higit na nagpalawig ng pananaw hinggil sa pamamahala ay si Peter Drucker (1909-2005),

phr journal2010.indd Sec1:431 11/5/2010 9:25:29 AM

isang kinikilalang mahusay na tagaisip at nagsusulat hinggil sa *applied management*. At sa patuloy na pagyabong ng larang na ito, naging by-word nitong kasalukuyang siglo ang mga teorya na *management by objective (mbo), cultural re/engineering, at management by culture.*

Pamamahala sa Sining sa Filipinas

Ang pagdaloy ng kaisipan ng pamamahala ay umabot sa larang ng sining sa huling yugto ng nakaraang siglo. Dahil sa lumalawak na *art enterprise*, kinailangan nang lumikha ng mga kurso gaya art management, cultural management, art administration, at iba pa. Sa Filipinas, isa sa mga institusyong nagpalutang ng kasipang pamamahala sa sining at ang pagtuturo nito ay ang Sentrong Pangkultura ng Pilipinas (CCP) sa pamamagitan ng programa nitong Organization Development (OD) noong dekada 90. Nakapaloob sa programang ito ang pagbibigay ng palihan sa mga organisasyong pansining partikular sa mga arts council na nabuo katuwang ang CCP. Kinapapalooban ang palihan ng *strategic planning*, at dito tinuturuan ang mga organisasyong pansining kung paano lumikha ng plano at linawin ang bisyon, misyon, at layunin ng organisasyon. Mahirap maigiit ang programang ito lalo pa nga't karaniwan sa mga artista noon ay lubog lamang sa aspektong produksiyon ng orgnisasyon. Buhay pa rin ang programang ito ng CCP, at hindi gaya ng dati, bukas na ang isipan ng maraming art organization sa larangan ng pamamahala sa sining. Binuo naman ng Pambansang Komisyon para sa Kultura at mga Sining (NCCA) ang Institute of Cultural and Art Management (ICAM) noong 2000. Pangunahing layunin din nito ang mabigyan ng kaalaman at kasanayan sa pamamahala ang mga alagad ng sining, manggagawang pangkultura, mga kawani ng lokal na pamahalaan, lalo na ng opisina ng turismo at mga guro, at iba pang indibidwal na nasa larangan ng sining at interesado sa sining. Naging aktibo ang ICAM mula 2000 hanggang 2004. Matapos ay idinaos na ang mga palihan sa mga rehiyon. Nagpasimula rin ang Asian Institute of Management (AIM) ng kurso hinggil sa Arts Managament noong 2001. Maraming klase din ang isinagawa na

dinaluhan ng mga manggagawang pansining at pangkultura, subalit namatay ang programa matapos ang ilang taon.

Kabilang sa mga paaralan na may kurso hinggil sa Art Management ay ang Unibersidad ng Pilipinas sa Manila, College of Saint Benilde, at Ateneo de Manila University.

Paghimay sa Pamamahala

Ang mga naunang tala ay nakikitang mahalaga sa paghimay sa aspektong pamamahala ng isinakatuparang pista ng komedya at sarsuwela. Magkasalikop ang gagawig pagtalakay, palalawigin muna ang mahahalagang proseso ng pamamahala at iuugnay ito sa proseso kung paano pinamahalaan ang dalawang proyekto.

Paglikha ng Plano

Ang pagpaplano ang pinakamahalagang gawain at proseso sa aspekto ng pamamahala. Sa konteksto ng minsanang proyekto, ang pagpaplano ay yugto kung kailan nililinaw ang layunin at inaasahang resulta ng isasakatuparang proyekto. Kung ilalagay naman sa konteksto ng organisasyon (publiko man o pribado, korporasyon man o pundasyon), estratehiyang plano ang tawag sa proseso na nagkakaroon muna ng pormulasyon ng bisyon at misyon. Itinatakda rin ang *Key Result Areas* (KRAs), o pagtatakda ng estratehiya ng programa at kakailanganing mga resource. Ang pagpaplano ay may pinagbabasehan at hindi pinupulot sa kawalan. Bahagi ng pagpaplano ang pagsusuri ng lahat ng aspektong may kaugnayan sa gagawing proyekto, na tinatawag na *environmental scan* o pagtatasa ng kaligiran ng proyekto. Tinatagurian din itong *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threat o* SWOT analysis. Sa proyekto hinggil sa komedya, halimbawa, tinasa rin kung makakukuha ito ng suporta mula sa labas ng U.P., at higit sa lahat, papanoorin kaya ito ng kasalukuyang manonood?

Ang plano ng Komedya Fiesta 2007 at Sarsuwela Festival 2009 ay bahagi ng malayuang mithiin na pagbubuo ng Pambansang

Dulaan sa Filipinas. Dahil unang pagtatangka lamang ito at walang katiyakan kung masusundan pa ang dalawang malaking proyekto, malinaw na hindi kayang tugunan ng mga ito ang malayuang layunin. Ang kaya lamang matugunan ng dalawang proyekto ay maipaunawa at mapalalim ang kaalaman ng mga manonood hinggil sa dalawang tradisyonal na anyong pandulaan. Nakita rin na kailangang makalikha ng "ingay" ang proyekto upang mapansin ng maraming tagatangkilik, ng mga mag-aaral at guro, at ng midya. Halos parehong proseso ang pinagdaanan ng dalawang proyekto. Malaking panahon ang iginugol upang maunawaan ang dalawang anyo—kahulugan, kasaysayan, aspektong pamproduksiyon, mga isyu sa anyo at sa mga ginawang pagtatanghal, mga tropang pangkomedya at grupong sarsuwela noon at ngayon, mga iskrip na mababasa pa, maging ang mga iskrip na batay na lamang sa memorya. Inipon din ang lahat ng sulatin, aklat, tesis, at disertasyon hinggil sa komedya at sarsuwela. Masusing pinag-aralan at binalikan ang mga ito, at sinuri ang mga sanggunian upang hanapin pa ang mas maraming materyales. Mahalagang *resource material* ang aklat ni Nicanor Tiongson na *Kasaysayan ng Komedya sa Pilipinas* na inilathala noong 1975 at ang mga lathalain at mga sanaysay niya hinggil naman sa sarsuwela. Habang inuunawa ang kasaysayan, sinaliksik din ang mga buhay pang grupo na nagtatanghal ng komedya, at naghanap ng mga grupong patuloy na nagtatanghal ng sarsuwela. Matapos halughugin ang lahat ng mahahalagang publikasyon, sulatin, at lathalain, kinailangang salain ang datos at inihanay kung ano ang mahalagang maitampok sa mga magiging tagatangkilik.

Kahalagahan ng Sariwang Datos

Ang paggigiit sa komedya at sarsuwela bilang mahahalagang anyong pandulaan ng Filipinas ay nasusulat na sa mga aklat at babasahing binalikan. Ang mga isinulat nina Tiongson (1982; 1994), Cruz, at Fernandez halimbawa ay nagpapatunay na ang mga anyong ito ay ginawa ng taal na Filipino. Kung gayo'y ano ang bagong sasabihin? Mahalaga ang tanong na ito sa proseso ng pagpaplano. Mahalaga ang bagong datos, sariwang impormasyon, bagong pananaw, at bagong pananaliksik. Hindi sapat na ulitin lamang ang dating nasabi na. Bukod

phr journal2010.indd Sec1:434 11/5/2010 9:25:29 AM

dito, kailangan ding saliksikin ang mga *recurring issue* na kaugnay ng dalawang anyo. Higit sa lahat, kung sinasabing buhay pa ang mga anyong ito, ano-ano ang grupong patuloy na nagtatanghal ng komedya at sarsuwela at saang mga lugar ito ipinapalabas. Sa pag-apuhap sa mga buhay pang grupong sarsuwela at komedya, naging malaking tulong ang listahan ng grupo mula sa aklat, lokal na pamahalaan partikular sa Departamento ng Turismo, opisina ng Department of Education (DepEd), at mga kaibigang lubog sa gawaing pansining at pangkultura.

Sa punto ng pananaliksik, magkaiba ang naging daloy ng dalawang proyekto. Sa kaso ng Komedya Fiesta, ang pananliksik ay isinakatuparan lamang sa telepono dahil sa kakapusan ng panahon at kawalan ng pondo para rito. Ang totoo'y wala isa mang nakaaalam kung talaga nga bang may nagpapalabas pa ng komedya. Tinawagan ang mga lokal na pamahalaan ng mga lugar kung saan nagkaroon ng komedya na inisa-isa sa aklat ni Tiongson. Tinawagan ang mga munisipyo sa Ilocos at napag-alamang ang grupo ng komedya sa Bacarra ay hindi na aktibo. Tinanong din ang mga karatig pook nito. Muling nakipag-uganayan sa grupo ng Nueva Ecija na nag-aarakyo at nalamang taon-taon ay itinatanghal pa rin ito sa kanilang lugar. Sa tulong ng mga personal na kakilala ay nahanap ang numero ng Komedya San Miguel ng Iligan at doon na nagsimula ang mahabang kuwentuhan at ang pagkumpirma na taon-taon, walang mintis na nagpapalabas ang Komedya ng San Miguel.

Naging mas masinop at naisakatuparan nang mas maayos ang pananaliksik hinggil sa sarsuwela. Sa katotohanan ay walang grupo na regular na nagpapalabas nito sa Maynila. Mula nang ipinalabas ng CCP ang iba't ibang sarsuwela noong 1998, nasundan lamang ito ng *Bayan Ko, Isang Paa na Lamang ni Melba Maggay-Padilla* (na itinanghal sa UP Theater), Hibik at *Himagsik ni Viktoria Laktaw* ni Bienvenido Lumbera (na itinanghal naman ng Dulaang UP). Muling binalikan ang mga babasahin at hinanap ang mga lugar kung saan may mga tropang sarsuwela. Mula sa isang kaibigan, na noon ay gumagawa ng pelikula

sa Vigan, naibalitang ang mga nagsisiganap sa nasabing pelikula ay mga sarsuwelista rin. Agad iyong pinuntahan at doon nakilala ang Paat Theater Group mula sa Bantay, Ilocos Sur na pinamumunuan ng pumanaw nang si Barbaro Paat. Pinuntahan din ang Don Mariano Marcos State Unversity, upang kapanayamin kung may naiimbak silang kaalaman hinggil sa sarsuwela at sarsuwelista. Nagtuloy sa University of Northern Philippine at nakipagpulong sa Pangulo nitong si G. Lauro Tacbas. Nabanggit ang mga pangalan nina Corazon Rabang, Esteban Organo, at Felipe Alonzo na diumano'y sikat na mga sarsurwelista. Diumano, sila ang lider ng mga tropang nagtatanghal ng sarsuwela noong mga nakalipas na panahon. Maraming hiwa-hiwalay na impormasyon subalit hindi pa mapagtagni-tagni ang mga ito. Pinuntahan ang City Library ng Vigan at nagtangkang hanapin ang talambuhay at mga isinulat ni Mena Pecson Crisologo, isang kinikilalang manunulat ng sarsuwela sa Ilocos. Hindi natagpuan ang kopya ng *Codigo Munisipal* na isinulat niya noong 1908, subalit natagpuan ang kopya ng sarsuwelang isinulat niya na *Ti Biag ni Leona Florentino* (Ang Buhay ni Leona Florentino). Pinuntahan ang Museo ng Vigan at sa wakas doon nakita ang larawan ni Mena Pecson Crisologo. Bilang huling bahagi ng paghahanap ay pinuntahan ang Division Office ng DepEd ng Ilocos Sur at sa kabutihang-palad ay may pulong noon ang lahat ng punongguro. Doon nakilala si Casimero T. Rabo, Jr., punong-guro ng Cabaitaugan National High School sa Ilocos. Buong pananabik niyang naikuwento na sa lugar nila ay may aktibong grupo na taunang nagpapalabas ng sarsuwela. Matapos ang madaliang abiso ay kagyat na dinalaw ang grupo sa Sta. Catalina at doon nakilala at nakapanayam ang pamilya Raboy at Bisnan, na nagtatanghal pa rin ng sarsuwela sa kasalukuyan.

Ang pananaliksik ay dumako rin sa Pangasinan, isa sa mga lugar na nakasulat sa kasaysayan ng sarsuwela sa Filipinas na nagkaroon ng mga grupong sarsuwela. Nakipag-ugnayan sa Opisina ng Turismo at naibalitang, may pamilya nga ng sarsuwelista sa nasabing lugar at ibinalita rin na may kopya ng lumang-lumang iskrip ng sarsuwela na nakatago diumano sa bumbong. Sa kasamaang-palad ay ayaw ipakita

ang nasabing lumang-lumang iskrip at hindi rin nagbigay ng panayam ang nasabing pamilya. Pinuntahan ang aklatan ng lalawigan ng Pangasinan at sa hindi inaasahang pagkakataon ay doon natagpuan ang mahalagang tulay upang mahanap ang grupong sarsuwelista. Napag-alaman kay Lolita Tamayo de los Santos, pinuno ng aklatan, na mismong ang pamilya niya ay nagsasarsuwela, at siya mismo ay gumaganap din noong siya ay bata pa. Ang kapatid niyang si Raul "Insiong" Tamayo ang isa sa mga pinuno at nagpapatuloy ng sarsuwela sa Pangasinan.

Ayon sa mga pagtatanong-tanong, napag-alamang may mga grupo ng sarsuwelista sa Brgy. Baay. Sakay ng tricycle ay ginaygay ang lugar, pahinto-hinto upang magtanong sa mga tagaroon kung may nalalamang grupo ng sarsuwelista. Makaraan ang ilang hinto ay nilakad ang isang bukid upang makapanayam si Salcedo Ulanday mula sa grupong Baay Dramatic Association. Siya ang kasalukuyang pinuno ng grupo at bilang pinuno, siya ang namamahala, sumasagot sa gastos, nagsusulat ng iskrip, at gumaganap ring direktor ng dula. Pinuntahan ang bahay ni Nasario Soriano, isa ring pinuno ng grupong sarsuwela at napag-alamang siya ay pumanaw na kung kaya ang sarsuwela ay ipinapagpapatuloy ng anak niyang si Leonardo Soriano. Sa katunayan ang kanilang grupo ang naging paksa ng disertasyon ni Rosalina A. Mendigo (UP-KAL) ng Mayo 2007 na may pamagat na "Mga Sarsuwelang Pangasinan nina Pedro U. Sison na *Korang na Panahon* at ni Nazario D. Soariano na Baliti at *Calvariod Paraiso*, isang pagsasalin."

Ang pakikipag-ugnayan sa Kapampangan Studies Center, ay nagbunga ng pagkakakilala sa mga dating sarsuwelistang sina Eufrocinia Peña, Felix Garcia, Fernando Tayag, Romeo Rodriguez, Fernando Viray, at Antonio Galang. Tanging katandaan lamang ang sumasagka sa kanilang interes na magpatuloy sa pagpapalabas ng sarsuwela. Ang pananaliksik sa Pampanga ay may pakay din na hanapin ang isa sa unang iskrip na naisulat sa bernakular, ang *Ing Managpe,* at alamin kung ito ay patuloy na itinatanghal pa hanggang

ngayon. Sa pananaliksik, nalamang ang orihinal na iskrip ay nakatago sa bumbong (kawayan) ng isang paaralan sa Pampanga. Nalaman din na ang *Ing Managpe* ay ipinapalabas pa ng ilang grupong pandulaan na nakabase sa paaralan.

Dahil sa kakulangan ng panahon at pondo ay hindi na nakapunta pa sa Visayas lalo na sa Silay, Negros Occidental kung saan sa maraming taon ay nagtataguyod ng kompetisyong Sarsuwela. Ang pananaliksik sa mga Bisaya ay ginawa na lamang sa pamamagitan ng telepono.

Ang buong pananaliksik ay nagbunga ng mahahalaga at sariwang datos. Una, malinaw na buhay ang mga anyong sarsuwela at komedya at kadalasan ay ipinagpapatuloy ng pamilya at magkakamag-anak; hindi natigil ang pagpapalabas subalit hindi na namumbalik ang kasikatan ng mga ito. Pangalawa, bagama't ang ibang grupo ay may napag-ingatang mga iskrip, ang iba ay nasa memorya na lamang katulad sa kaso ng pamilyang Raboy sa Sta. Catalina, Ilocos Sur. Pangatlo, bihira ang nakaaalam sa mga anyong ito bunsod ng katotohanang hindi itinuturo ang mga ito sa paaralan. Ikaapat, kung walang nakaaalam sa anyo, lalo't higit walang nakaaalam kung paanong ang mga grupong ito ay nagagawang magpatuloy hanggang sa kasalukuyan sa kabila ng kaunting suportang pinanisyal na nakukuha nito. Pagpapahalaga sa mga nasabing anyo at sa mga grupong nagtataguyod nito ang panawagan ng halos lahat ng nakausap.

Mundo at Kaligiran ng Komedya at Sarsuwela at Iba pang Kondisyon sa Pagpaplano

Ang mga datos na nalikom mula sa mga babasahin at sa pananliksik ay isang aspekto lamang na susuriin sa pagpaplano at pagtatakda ng layunin. Muli ring binalikan, pinag-aralan, at isa-isang binigyan ng linaw ang mga batikos na ibinato sa unang yugto pa lamang ng proyekto. Sa talumpati ni Almario sa pagbubukas ng Pambansang Kumperensiya sa Sarsuwela, bungad niya:

Bakit komedya? Ito ang sumalubong na tanong sa akin nang ipanukala ko ang pagdaraos ng Komedya Fiesta 2008. Bakit sarsuwela? Ito muli ang mas mabalasik na usig sa akin nang ipahayag ko ang planong Sarsuwela Festival 2009.

Ang banat sa amin noon: Bakit kailangang buhayin ang anyo na ginamit ng kolonyalismong Espanyol upang hatiin ang mga Kristiyano at mga Muslim? Hindi ba isang paraan ng *reification* ang Komedya Fiesta? At maaaring ang nasa isip ng komentaryong reification ay ang sinasabi ni Axel Honneth na *misplaced nostalgia*, isang pagpipilit na gunitain ang isang bagay na hindi na umiiral. Naulit ang diwa ng isang banat nang ipanukala ko ang Sarsuwela Festival. Bukod sa patay na, bakit gagastusan pa ng UP ang isang anyo na wala ng kabuluhan.

Sa isang banda, ang ganitong pista ay totoong dapat sanang iwasan sa panahon ng krisis. Ngunit sa kabilang banda ay isa ring makabuluhang tungkulin sa isang panahong binubuo natin ang ating sariling pambansang gunita at pinatatatag ang ating pambansang dangal... Samantala, hindi naman masayang pagdiriwang para sa pagtatanghal ng mga lumang komedya at sarsuwela ang pangwakas na layunin ng mga pista. Bahagi lamang ito ng mas mataas na adhikang akademiko. Sa gayon, hindi isang aksaya ng badyet na ilang milyon kung magiging kapalit naman nito ang pagtutuwid ng ilang laganap at maselang pagtanaw sa ating pambansang dulaan.

Bukod sa mga batikos, ang isa pang realidad ay ang tila hindi kaakmaang maglunsad ng pista o Festival sa loob ng paaralan. Dangan kasi, ang Festival ay may laganap na konsepto na isang malaking gawaing puspos ng malakihang parada, street dance, maingay na tunog, magagarbong pagtatanghal, at iba pang "spectacle." Kung kaya naman nang iharap ang inisyal na plano sa Opisina ng Tsanselor ay pinagtuunan ng kaniyang puna ang posibleng hindi kaakmaan ng Festival sa isang Unibersidad. Napanatag naman ang kalooban nang iharap ang komprehensibong plano na ang buod ay ang gawaing pang-edukasyon at puspos ng adhakaing akademiko.

Sa paghahanda ng plano, nilinaw din kung anong sektor ang tinatayang aabutin ng proyekto. Sa lengguwahe ng pamamahala, partikular sa marketing, ang tawag dito ay *market segmentation* o ang tukoy na sektor na magiging tagatangkilik at kabalikat sa proyekto. Sa dalawang pista, ang mga guro at mag-aaral ang tinukoy na sektor na pag-aangkupan ng mga gawain. Tinukoy rin ang libong artistang pandulaan at mga kapanalig sa gawaing sining at kultura na makakatuwang sa proyekto.

Komprehensibong Plano at Layunin ng Komedya Fiesta 2008 at Sarsuwela Festival 2009

Kahit naman sa mga inisyal na plano ay hindi tinangkang maging "spectacle" lamang ang dalawang proyekto. Kung lilimiin, ang buod ng mga puna ay kakulangan ng kaalaman at kahalagahan sa dalawang anyo. At kung may mga nakaaalam man, sa tantiya ay nananatili sa mga iskolar, ilang mambabasa, at maaaring mangilan-ngilang miyembro ng produksiyon na nagtatanghal nito. Samakatwid, malinaw na kailangan ng ibayong pagpapaunawa tungo sa pagpapahalaga sa komedya at sarsuwela. Mas mahalaga ay palutangin ang mga artista, mga alagad ng sining, at mga grupo sa rehiyon na patuloy pa ring nagtataguyod ng komedya at sarsuwela. Upang magkaroon ng ugnayan ang mga grupong ito, nakikita rin na kailangang magbukas ng oportunidad upang makapagbahagian hinggil sa kani-kaniyang karanasan.

Halos pareho ang hugis ng plano at layunin ng Komedya Fiesta 2008 at Sarsuwela Festival 2009. Naging pangunahing layunin ang pagtataas at pagpapalalim ng kaalaman hinggil sa dalawang anyo. Bukod dito, nilayon ding makabuo ng ugnayan ang mga grupong nagtatanghal ng komedya at sarsuwela. Itinakda din bilang layunin ang makapagbahagian ng mga bagong saliksik ang mga iskolar hinggil sa dalawang anyo. Isa sa malinaw na layunin ay makapagtanghal ng iba't ibang uri ng komedya. Sa sarsuwela, dahil sa limitasyong artistiko, nilayong maitanghal ang mga sikat na sarsuwela noong 1900 na mayroon nang areglo sa orkestra na magagamit.

Upang tugunan ang mga layuning itinakda sa itaas, na nakaangkla sa mas malayong mithiin na pagbuo ng pambansang dulaan sa Filipinas, nilikha ang malalaking bahagi o mga *component*.

Ang Komedya Fiesta 2008 na ginanap noong 1 -29 Pebrero 2008 at nagkaroon ng malalaking bahagi tulad ng: Usapang Komedya (colloquium), pormal na pagkikita at bahagian ng mga kinatawan ng mga buháy pang grupo ng komedya mula sa iba't ibang bahagi ng Filipinas; Kumperensiya, tatlong araw na talakayan at bahagian na may temang "Komedya: Revisiting the Past for the Possibilities of the Future"; Eksibisyon, mga bagong likhang biswal hinggil sa *Florante at Laura* bilang pagkilala sa pinakamahalagang manunulat ng komedya na si Francisco Balagtas; at, pagtatanghal ng komedya, serye ng mga palabas na kinatampukan ng mga komedyang *Prinsipe Rodante* na isinulat ni Atty. Max Allanigue at itinanghal ng Komedya sa Dionisio at Komedya ng Don Galo Elementary School; Sanag Batok sa Sugal, isinulat ni Exaltacion Combong na itinanghal n Hiraya Theater Company ng San Jose, Antique; *Sakim na Pagmamahal*, isinulat ni Isabelita Mejia, itinanghal ng Comedia de Baler; *Orozman at Zafira*, isinulat ni Francico Balagtas, itinanghal ng Dulaang UP. Naging bahagi rin ng pagdiriwang ang Serenata ng Banda, serye ng konsiyerto ng mga banda na kinatampukan ng UP Symphonic Band, Taguig City Band, Quezon City Symphonic Band, Antipolo City Band Number 12, at Manila City Band. Ang Palabas at Palaro sa Perya ay kinapalooban ng maikling pagpapakita ng tampok na komedya sa nasabing araw, pagtatanghal ng Teatrong Mulat ng Pilipinas at Alitaptap Storytellers Philippines. Sa malaking pagbubukas ay kasama sa plano ang "Tahak: Opening Parade and Ceremonies," isang pangkaalaman at interaktib na parada na gagawin sa palibot ng academic oval.

Ang Sarsuwela Festival 2009 ay ginanap noong 4-27 Pebrero 2009. Ito ay kinapalooban naman ng malalaking bahagi tulad ng: Sarsuwela Parada Royale, isang malikhaing parada na naglahad ng kasaysayn ng sarsuwela; Pagtatanghal ng Sarsuwela,

napili ang *Paglipas ng Dilim, Walang Sugat, Sa Bunganga ng Pating, Iloilo Sarsuwela: Padayon ang Istorya,* at *Ang Kiri*; Tertulya, maliliit na pagtatanghal ng sarsuwela na ipinapalabas na bahagi ng eksibisyon; Sarsuwela sa Pelikula (Film Festival), pagpapalabas ng mga sarsuwelang ginawang pelikula at kinapalooban ng pagpapalabas ng mga pelikulang Giliw Ko (1939) ni Carlos Vander Tolosa, Tunay na Ina (1939) sa panulat at direksiyon ni Octavio Silos, Maalaala Mo Kaya? (1954) sa panulat nina Mar S. Torres, Conrado Conde, at Luciano Carlos, sa direksiyon ni Mar S. torres, at Stardoom, (1971) sa panulat ni Orlando Nadres at direksiyon ni Lino Brocka; Gawad sa Pananaliksik ng Sarsuwela; Kompetisyon sa Pagsulat ng Sarsuwela; at Pambansang Kumperensiya na may temang "Sarsuwela: Vida, Amor Patria (Buhay, Pag-ibig, Bayan)."

Malikhaing Anyo, Malikhaing Pamamaraan

Bagama't pagpapataas ng kamulatan hinggil sa komedya at sarsuwela ang layon ng dalawang Festival, ang pamamaraan sa pagpapatupadngmgaitoayakmalamangnamakasiningdin.Pangunahing pilosopiya sa pagbuo ng plano ay ang ganap na pagdanas sa mga anyong ito. Gayundin ang pagsasakatuparan ng mga gawaing hindi lamanag ligaya sa paningin (visual delight), kundi nararamdaman, nalalasahan, at nasasalat din. Pangalawa, ang lahat ng gawaing ipapalaoob ay pawang makapaglilinaw kung ano ang komedya at sarsuwela—kasaysayan, sangkap, at kahalagahan nito sa patuloy na pagbuo ng ating bansa. Kung kaya, kung may spectacle man na nakaplano, ito ay nakaugnay sa mga nabanggit na pilosopiya, kasaysayan, at anyo ng sarsuwela at komedya.

Sa pananaliksik, ang komedya ay karaniwang bahagi ng pagdiriwang ng pista ng isang lugar. Ang komedya ay madalas ginagastahan ng hermano/a mayor/a. Noong araw pa man, o hanggang sa kasalukuyan, hindi kompleto ang isang pista kung walang pagtatanghal ng komedya. Itinuturing na prestihiyoso ang isang pista at may sinasabi ang hermano/a kung may pagtatanghal ng komedya. Upang higit na maisakonteksto ang pagsasakatuparan ng komedya, ang pangkalahatang tema na tutuhog sa lahat ng gawain ay pista. Tulad ng pista, mahalagang gawain ang prusisyon; sa kaso ng Komedya Fiesta,

phr journal2010.indd Sec1:442 11/5/2010 9:25:30 AM

ang prusisyon ay ginawang parada sa loob ng UP academic oval. Ito ay pinamagatang Tahak, isang pangkaalaman (educational) at highly interactive na gawain. Ang Tahak ay hindi simpleng parada lamang, ito ay kinatampukan ng mga banda ng musiko, grupong drum and lyre, mga higante ng Angono, mga juggler, mga magician, mga stiltwalker, at iba pang karakater na nakikita sa pista. Higit dito, naging entablado ang buong academic oval, dahil nagkaroon ng maikling pagsasadula ng tatlong mahahalagang eksena sa komedya—kaharian, hardin, at kagubatan. Madalas na bungad kasi ng komedya ay eksena sa kaharian kung saan ginaganap ang presentasyon ng mga karakter. Sa hardin naman nagaganap ang mga eksena ng pag-iibigan at pagliligawan ng pangunahing personahe na madalas na nagmumula sa magkaaway na kampo. Sa kagubatan naman ang eksena ng mga "choreographed" na labanan. Isang mahalagang bahagi ng Tahak ang simbolikong sunduan ng mga Opisyal ng UP sa mga grupong magtatanghal ng komedya—mula Baler, Aurora; Komedya ng San Dionisio at Komedya ng Don Galo sa Paranaque; Hiraya Theater Company ng San Jose, Antique; Komedya ng San Miguel ng Iligan City, Lanao del Norte; at Dulaang UP—bilang opisyal na kinatawan ng Unibersidad ng Pilipinas. Buo ang iskrip ng parada na ang layunin ay malikhaing maipabatid, maiparanas, at maiparmadam ang komedya sa lahat ng dadalo—mula kasaysayan, elemento, mga karakter, paksang taglay, hanggang sa isyung nakapaloob dito, at maipakilala sa madla ang mga grupong patuloy na nagtatanghal ng mga ito.

Ang lahat ng ito ay ipinaabot sa malikhaing paraan at ang pagtatagni, pagpapaliwanag, at pagpapadama ng espiritu ng pista ay pangunahing ginampanan ng isang lokayo sa katauhan ni Dr. Jovy Peregrino. Lokayo ang napiling sentrong karakter sa parada dahil bukod sa papel nitong tagapagpasigla sa palabas ng komedya, ang lokayo ang madalas na konsensiya ng isang pagtatanghal. Sa anumang punto ng dula ay maaari siyang pumasok sa eksena upang magpatawa o magbigay ng puna sa tema o karakter ng dula. Ang lahat ng dadalo at manonood ay hinikayat na magsuot ng koronang gawa sa papel, isang simbolismo upang ipahayag na sa napapanahong komedya, ang lahat ay may karapatang maging "hari" at "reyna."

Bukod sa malikhaing parada, tuwing Biyernes (araw ng Festival), nagkakaroon ng paseo ng banda sa academic oval, serenata ng banda sa ampitheater, at palaro at palabas sa mga kubol, at ang araw ay nagwawakas sa pagtatanghal ng komedya sa ampitheater. Ang bawat gawain sa maghapon ay pawang may buong iskrip na kinapapalooban ng mahahalagang kaalaman hinggil sa komedya at sa iba pang elemento na bahagi ng pagdiriwang ng buong pista. Sa serenata ng banda, halimbawa, ipinapaliwanag kung ano ang serenata, ang kabuluhan nito sa pagdiriwang ng mga pista.

Kasama sa pagsasakatuparan ng tema ng pista ang pagdedekorasyon ng mga espesipikong lugar sa Unibersidad sa buong buwan ng palabas. Itinayo ang malalaki at matataas na singkaban sa University Avenue. Nilagyan din ng singkaban at iba pang palamuti ng pista ng ampitheater. Ang lahat ng poste ng ilaw sa buong academic oval ay nilagyan din ng gayak na nagsasaad din ng batayang impormasyon hinggil sa Komedya Fiesta 2008.

Tema ng Sarsuwela Festival

Ang panahon ng pagyabong at pamumulaklak ng sarsuwelang Filipino ay noong 1890 hanggang 1940. Ang yugtong ito ng kasaysayan, partikular ang "turn of the century," ang napiling tema ng Sarsuwela Festival 2009. Katulad ng Komedya Fiesta, ang buong layon ng Sarsuwela Festival ay ang pagpapataas at pagpapalalim ng kaalaman hinggil sa sarsuwela—mula kasaysayan, paksa, elementong pamproduksiyon, mga usaping nakaaapekto sa pananamlay/ pananatili nito, hanggang sa kahalagahan nito sa patuloy na pagbuo ng bansa. Katulad ng komedya, ang sarsuwela ay ipinapalabas din kung may pista. Subalit noong katanyagan nito, itinanghal na ito sa mga "lehitimong" entablado at hindi nanatili sa plasa. Ang sarsuwela ay binuksan din sa pamamgatan ng parada. Pinamagatan itong Parada Royale. Nagtakda rin ng mga piling gusali sa palibot ng academic oval na ginawang lugar pantanghalan para sa pagsasadula ng piling eksena sa lahat ng sarsuwelang itatampok sa buong panahon ng Festival. Kumbaga, isinalaysay ang kasaysayan ng sarsuwela

gamit ang buong academic oval. Isang buong iskrip ang binuo na ang pangunahing tauhan ay ang mga opisyal ng Unibersidad na sa kanilang karakterisasyon ay nag-aanyaya sa isang piging. Kung ang komedya ay nagsisimula sa eksena sa kaharian na may presentasyon, ang sarsuwela naman ay madalas nagsisimula sa isang hardin na pinagdarausan ng isang malaking piging. Ito ang pagkakataong ipinapakilala ang tauhan ng dula.

Tinangka ng parada ng pagbubukas ang muling paglikha ng panahon ng pagpasok ng bagong siglo (siglo beynte. Ang mga panauhin at mahahalagang tauhan sa buong dula ng parada ay isinakay sa mga vintage na sasakyan, at mga karetelang may dekorasyong papel na bulaklak. Bahagi ng parada ang banda ng musiko, mga folk dance troupe, karetela, at iba pang elementong nakatutulong sa paglikha ng natukoy na panahon. Ang lahat ng dumalo ay hinikayat na magsuot ng baro't saya o iba pang kasuotan na akma sa panahong muling nililikha. Bukod sa Parada Royale, ang lahat ng gawaing nakapaloob sa Festival ay inayon sa temang napili. Katulad ng komedya, ang lahat ng gawain, maliit man o malaki ay kailangang umaayon sa layuning pangkamulatan.

Marketing

Bahagi ng pagpaplano ang marketing o ang sistematikong pamamaraan kung paano maipapaabot ang mga gawain sa tinukoy na market segment at ang pagtitiyak na ang palitang ito ay magkakaroon ng palitan din ng responsabilidad, pera man o hindi. Sa maraming pagkakataon, ang marketing ay tumutuloy sa pagbebenta ng produkto at ang paglikom ng karampatang pinansiya na kasinghalaga ng gugugulin sa proyekto. Sa konteksto ng Komedya Fiesta at Saruswela Festival, malinaw na hindi na tinangka nitong magkaroon pa ng kita mula sa mga ito. Malinaw na kailangan lang mangalap ng karagdagang pondo at suporta upang maisakatupran nang buo ang plano. Maganda rin namang itaya ang tubo subalit, ang market possibility ng mga anyong ito ay walang katiyakan dahil nga

hindi alam kung ano ang mga ito. Kung kaya sa halip na magbenta ng mga palabas, ang komedya ay libre sa lahat ng manonood. Samantala, ang mga tiket ng sarsuwela ay ibinenta sa murang halaga na P75 at karamihan sa mga ito ay ipanamudmod sa mga publikong paaralan na walang sapat na pambili ng tiket.

Bukod sa pagbebenta ng tiket sa palabas, ang pagkuha ng suporta ay ipinapaloob sa isang plano o marketing package. Ang package ay hindi lamang simpleng paggawa ng sulat at paghingi ng suportang pinansiyal. Sa karanasan, kahit na ang marketing package ay ayon pa rin sa tema at anyong sentro ng pagdiriwang. Sa komedya, kinuha ang konsepto ng hermano, pinaunlad ito upang ihulma sa mas epektibong marketing package. Kung kaya bukod sa opisyal na liham, ang pakage ay nilamnan din ng mga pahina na nagtataglay ng batayang kaalaman hinggil sa komedya, at ang paraan kung paano gagamitin ang hinihiling na suporta at sino ang makikinabang.

Bago ang paghingi ng suporta at paghahanap ng tagataguyod, pauna nang inihanay ang mga kakailanganin at kung kanino hihingi ng tulong. Si Senador Edgardo Angara ang nakatuwang sa gastos ng pagbuo at pagtugtog ng Sarsuwlela Festival Orchestra. Ang CCP naman ang nakatuwang sa pagpapahiram ng mga impormasyon, areglo sa musika, at mga babasahin na kinailangan sa eksibisyon at pagtatanghal. Nakatuwang din sila sa pagsuporta sa teknikal na kagamitan na ginamit halos sa buong buwan ng pagtatanghal. Ang grupong pandulaan naman at ang mga paaralang kanilang pinagmulan ay nakatuwang upang tustusan o kaya nama'y suportahan ang panahon ng ensayo sa pagbubuo ng pagtatanghal na sarsuwela bago itampok sa UP Theater.

Samakatwid, sa marketing, mahalaga ang ang pagtukoy sa lahat ng kakailanganin, mga makakatuwang, at sa mga tiyak na dahilan kung bakit sila ang karapat-dapat na maging katuwang. Mahalaga ring matiyak ang paglalaanan ng tulong na hinihingi at higit sa lahat, kung sino ang makikinabang sa hinihiling na suporta.

Promosyon

Ang promosyon ay madalas kakabit ng marketing dahil ang pagiging epektibo ng marketing ay ayon sa pang-unawa hinggil sa proyektong isinasagawa. Ang buod ng gawaing pampromosyon ay ang pagtitiyak na ang gawain ay naipapaabot sa pinakamalawak na bahagi ng sektor na siyang target na tatangkilik o higit pa. Kung kaya bahagi ng promosyon ang paglikha ng komprehensibong media plan na kinapalooban ng pamamaraan at gawain kung paano dadaloy ang impormasyon sa radyo, diyaryo, telebisyon, at maging sa internet. Ang gawaing pampromosyon, ay nakaugnay din sa layunin ng proyekto, kung kaya anumang gawain ay nakaugnay sa gawaing pangkamulatan. Sa mga feature sa diyaryo halimbawa, ang mga slant o anggulo ng sanaysay ay ayon sa planong ginawa. Kung ang problema ay walang sapat na kaalaman higgil sa komedya o sarsuwela, ang unang slant ng sanaysay para sa diyaryo ay paglilinaw kung ano ang mga anyong ito. Ang mga sanaysay na pangdiyaryo ay mahalagang nakahihikayat.

Isang hamon sa gawaing pampromosyon kung paano pag-uugnayin ang mga bagay na hindi alam o limot na sa isip at interes ng manonod. Kumbaga, ito ang nagpupukaw sa isip at sa puso ng malawak na sektor ng mga target na tagatangkilik ng proyekto.

Sa pagtupad sa layunin ng buong proyekto, naging mahalagang gawaing pampromosyon ang press launch na madalas ginagawa dalawang linggo bago ang aktuwal na petsa ng gawain. Ang programa sa press launch ay ginawa sa anyo ng dula na kinapalooban ng pagtalakay sa mahahalagang impormasyon hinggil sa Komedya Fiesta at gayundin naman ang ginawa nang magkaroon ng press launch ang Sarsuwela Festival. Ang punong tagapagsalita ay gumanap ng iba't ibang importanteng karakter ng komedya—hari, reyna, moro, ambahador, at lokayo o payaso. Nilinaw sa press kung ano ang komedya, uri at tema nito, at paano ang daloy ng istorya. Higit na nilinaw ito sa pamamagitan ng pagsasadula ng mga maikling bahagi ng komedya na Prinsipe Rodante na itinanghal ng Don Galo Elementary School. Ang

press launch ay pangkaraniwang ginaganap lamang nang dalawang oras, kasama na rito ang oras ng pagkain, programa, at malayang talakayan. Dahil ito sa napakaabalang iskedyul ng press at madalas ay may mga sulatin na dapat tapusin. Ang malikhaing programa ng launch ay nakapagpanatili sa press na umabot sa higit sa tatlong oras na programa. Sa pagtatasa, ay mukhang naunawaan naman ng press ang anyong komedya, sapagkat nang maisulat nila ito sa diyaryo ay naipaliwanag naman ang komedya sa kabuuan, at nilinaw na ang tema nito ay hindi lamang ang hidwaan ng Muslim at Kristiyano.

Naging malikhain at pang-edukasyon din ang programa ng press launch ng Sarsuwela Festival 2009. Ang tagapagpadaloy ng programa ay gumanap din ng iba't ibang karakter na madalas ay laman ng isang sarsuwela—bidang babae/lalaki, kontrabida, muchacho at muchacha. Bawat karakterisasyon ay iniuugnay sa kasaysayan, tema, at elementong pamproduksiyon ng sarsuwela. Itinampok din sa programa ang piling eksena ng mga sarsuwelang itatampok sa buong Festival.

Ang press launch ay isa lamang sa gawaing pampromosyon. Ang poster, flyer, souvenir program, website, at iba pang kolateral na naglalayong magpalaganap ng impormasyn hinggil sa Festival ay nakapaloob sa planong pampromosyon.

Pag-oorganisa ng Lahat ng Kakailanganin

Matapos ang mahabang proseso ng pagpaplano, ang pag-oorganisa o pagsasaayos ng lahat ng kakailanganin ang ikalawang gawain ng pamamahala (management function). Ang mga resource na inoorganisa ay: tao (human resource); pera; kagamitan (equipment); pasilidad; materyales; at, impormasyon at teknolohiya. Ang pagsasaayos ay nagsisimula sa imbentaryo ng lahat ng bagay na mayroon ang isang organisasyon na makatutulong sa pagsasakatuparan ng proyekto. Iniimbentaryo rin ang mga resources na maaaring hugutin sa labas ng organisasyong nagpapatupad ng proyekto. Bagama't ang gawain ng pamamahalang ito ay nakabukod na proseso, ipinapaloob ito sa buong proseso ng pagpaplano. Ang susi sa epektibong pag-oorganisa ng mga

phr journal2010.indd Sec1:448 11/5/2010 9:25:30 AM

resources ay ang malinaw at detalyadong plano na may malinaw ding layunin.

Pagtataya ng Gastusin at Kakailanganin

Mahalagang bahagi ng pagpaplano ang pagtataya ng gugugulin ng proyekto. Inihahanay dito ang lahat ng kakailanganing pinansiyal at materyal, at ang mga posibleng pagkukunan ng mga ito. Ang badyet ang monetized statement ng plano. Ibig sabihin, ang lawak o kitid at kasalimuutan ng proyekto o inisyatiba ay mahalagang nakikita sa badyet. Kaya inuuna muna ang detalye ng plano bago ang pagtataya ng gugugulin. Bagama't ang madalas na kalakaran ay alamin ang hawak na halaga bago magplano, kung may layuning nais maabot, mas tugma na magplano muna at saka itaya ang gugugulin. Sa pagtatakda ng badyet, hindi dapat nakadepende ang lahat sa pera, bagkos ang pera at iba pang resource ay tinitingnan bilang daan upang makamit ang layuning itinakda. Sa paggawa ng badyet, nililinaw ang panahong sakop ng proyekto, detalye ng mga gawaing nakapaloob, lugar ng pagdadausan, bilang ng taong makakasangkot, kagamitang kailangan, dami ng target na tagatangkilik, at higit sa lahat, ang layunin ng proyekto na nais matamo. Sa karanasan, higit na mabuti kung ang bawat gawain ay lalagyan na ng detalyadong gastusin kaysa itakda agad ang gastusin ng pangkalahatan. Matapos ang detalyadong pagtataya ng gastusin ay muling tinitingnan vis-a-vis ang detalyadong plano at layunin upang makita kung tugma ang badyet sa lahat ng aspekto ng proyekto.

Mga Stakeholder o Katuwang sa Proyekto

Sa pagpapatupad ng mga bago, malalaki, at mahabaang proyekto, bahagi ng pagtakda ng gugugulin ay ang pagtataya rin ng mga indibidwal, institusyon, at organisasyong makakatuwang sa pagpapatupad ng proyekto. Ang komprehensibong plano ng dalawang proyekto ay kinailangang gugulan ng milyong piso.

Malinaw na hindi makatwirang tustusan ang lahat ng ito ng Unibersidad. Kung kaya bukod sa Unibersidad sa pangunguna

ng Office for Initiatives for Culture and the Arts (OICA); hiningan din ng tulong ang NCCA, CCP, opisina ni Sen. Edgardo J. Angara, mga gobernador at mayor ng lokal na pamahalaan kung saan tubo ang mga grupong itatampok sa Festival. Katuwang ang pagturing sa mga ito dahil ang paghingi ng suporta sa kanila ay ayon din sa layunin ng kanilang organisasyon. Ang pagturing sa kanila bilang katuwang ay nagtatakda ng mahalaga at pangmatagalang ugnayan at hindi lamang basta "donor-donee" na relasyon na ang puno't dulo ay paghingi lamang ng tulong pinansiyal; Katuwang dahil, sa punto ng pamamahala, mahalagang bahagi sila sa pagkakamit ng layuning kaugnay rin naman ng kanilang layunin.

Pagbubuo ng Estruktura

Binubuo ang estruktura batay sa komprehensibong plano at layunin. Sa kaso ng dalawang proyektong hinihimay, nagbuo muna ng mga pansamantalang komite upang mangasiwa sa inisyal na plano, matapos at ginawa ang permanenteng estruktura nang mapagtibay na ang proyekto ng Opisina ng Tsanselor ng UP Diliman. Sa pagbuo ng estruktura, mahalagang balikan ang plano upang suriin kung ano-ano ang kaalaman na kailangan sa pagsasakatuparan ng mga gawain. Halimbawa, sa planong pagbubukas ng sarsuwela sa pamamagitan ng malikhain, pangkaalaman, at interactive na parada, unang kailangan ang Artistikong Direktor na magtitiyak sa estetika ng parada na may sapat na kaalaman sa komedya at sarsuwela. Kailangan din ng manunulat na kayang bumuo ng iskrip na lalamanin ang mahahalagang impormasyon na kinapapalooban ng daan-daang aktor at tatagal nang mahigit tatlong oras. Kung kaya mainam na detalyado ang plano, talentong kailangan, kakayahan, at kapasidad na kailangan ng gaganap sa trabaho. Sa pagbuo ng estruktura, nilinaw din ang mga gawaing gagampanan nang pangmatagalan at mga gawaing gagampanan nang minsanan lamang o sa madaliang panahon. Halimbawa, ang posisyong Artistikong Direktor ay gawaing pangmatagalan, sapagkat bukod sa malikhaing parada, sakop ng kaniyang gawain ang paglalatag ng artistikong direksiyon ng lahat ng gawaing nakapaloob sa proyekto, tulad ng pagtatanghal.

phr journal2010.indd Sec1:450 11/5/2010 9:25:30 AM

Samantala, ang manunulat ng parada ng pagbubukas ay minsanan lamang. Kumbaga, ang kaniyang serbisyo ay puwedeng gawing “per activity” lamang at hindi kailangang gawing buwanan. Isa pang halimbawa rito ay ang higit sa sandaang parade staff na kinailangan ang serbisyo ilang araw bago at hanggang sa araw ng parada lamang. Ang mga ganitong posisiyon ay ipinapaloob lamang sa panandaliang komite. Ang posisyon naman ng Pangkalahatang Tagapag-ugnay ay pangmatagalan, dahil sakop ng kaniyang gawain ang preparasyon at aktuwal na implementasyon hanggang sa matapos at maisara nang lubusan ang proyekto. Ang mga pagtatayang ito ay magiging posible lamang kung malinaw at detalyado ang plano. Dahil ang estruktura ay nakabatay sa plano, ito ay maaaring baguhin kung kinakailangan. Ang importanteng tanong ay kung nakakatugon ba ang estruktura sa pagsasakatuparan ng proyekto at sa pagtatamo ng layunin?

Nililinaw din sa estruktura ang decision-making power ng lahat ng mga taong nakapaloob dito. Halimbawa, ang mga desisyong artistiko ay madalas nakapisan sa balikat ng Artistikong Direktor, pero sa halip na siya lang ang magdesisyon, maaari ang proseso ay consultative sa mga tao sa loob ng estruktura. Ang mga desisyon halimbawa hinggil sa paglaki at pagliit ng kailangang badyet sa partikular na gawain ay nakapasan sa balikat ng Pangkalahatang Direktor, subalit maaari rin namang pasanin niya ito kawaksi ang Tagapamahala ng Proyekto at ang buong komite na namamahala ng proyekto. Kumbaga, ang pagbuo at pagiging epektibo ng estruktura ay hindi tungkol sa dapat at nakagisnang kalakaran kundi tungkol sa kaangkupan (appropriateness). Ang pinakamahalaga ay malinaw ang gawain at responsabilidad, maging ang hangggahan at ugnayan ng mga ito.

Bukod sa gugugulin at taong magpapatupad ng gawain, hinahanay din ang mga kagamitan at pasilidad na kakailanganin sa pagpapatupad ng proyekto. Sa isang proyektong tatagal ng isang buwan ang aktuwal na pagpapatupad at kinapapalooban ng walong malalaking bahagi na mayroong higit sa limampung gawain, ang paghahanay ng kakailanganing kagamitan at pasilidad ay isang

nakakalulang ehersisyo ng isip, projection, at antisipasyon. Idagdag pa rito na ang parehong proyekto ay isasakatuparan ng may temang susundin. Muli, susi rito ang detalyadong plano. Malaking hamon kung ang gawain ay sa labas (outdoor) isasakatuparan. Sa karanasan ng Komedya Fiesta 2008, may walong magkakasunod na gawain tuwing araw ng Festival. Sinisimulan ito sa isang oras na paseo, pagkatapos ay palaro, susundan ng magkakaibang palabas sa tatlong kubol, serenata ng banda, pagtatanghal, at ang huli ay fireworks. Ihahanay ang bawat lugar na kailangan at kung anong oras gagamitin, bukod dito, nakahanay din kung ano-ano at ilan ang teknikal na gamit na kailangan (mula sa malalaking ispiker hanggang sa baterya ng mikropono), ihahanay din ang materyales na kailangan, mula sa pinakamaliit na aspile hanggang sa naglalakihang higantes ng Angono at maging ang dambuhalang 7-headed dragon na ginamit ng Komedya San Miguel na ibiniyahe mula sa Iligan papuntang UP at muling ibinalik sa Iligan. Ang pag-oorganisa ng lahat ng gagamitin ay may kaakibat ding plano hinggil sa pag-iingat at pagsasauli ng lahat na hiniram at pagliligpit ng mga lugar na ginamit katuwang ang ilang opisina.

Pamumuno

Ang ikatlong gawain ng pamamahala ay ang pamumuno na tumutukoy sa proseso ng pagsasakatuparan ng plano. Ang pamumuno ay ang kaalaman sa mga dapat gawin sa tamang panahon at oras, sa sapat na kakailanganin tungo sa pagsasakatuparan ng plano, at sa ikatatagumpay ng layuning itinakda. Ang namumuno ay mahalagang nauuna nang sampu o higit pang hakbang sa plano. Pinangangalagaan sa prosesong ito ang pagiging motivated ng lahat ng taong kasama sa proyekto. Kung kaya nakapaloob din sa pamumuno ang pagtataya ng mga pagsasanay, superbisyon, pag-aatang ng gawain, paggaganyak, pagpapayo, at higit sa lahat ang koordinasyon. Sa pamumuno, inaalagaan din ang proseso ng pagpapatupad lalo't higit ang interpersonal na relasyon ng mga taong gumaganap. Hangga't maaari ay nurturing ang pangkalahatang agay-ay (atmosphere) sa buong panahong sakop at sa anumang yugto ng pagpapatupad. Mahalagang tandaan na bagama't mahalaga ang pagkakamit ng layunin, kasinghalaga o higit pa nito ang

mga tao na inaasahang magpapatupad ng layunin. Mula sa maraming karanasan, napatunayang ang proseso ng pamumuno at pagpapatupad ay kasinghalaga ng resulta.

Sa karanasan sa Komedya Fiesta 2008 at Sarsuwela Festival 2009, nakikitang ang motibasyon ay magmumula sa pag-unawa nang buo at malalaliman hinggil sa komedya at sarsuwela. Kung kaya malayo pa lamang ang buwan ng Festival ay naglunsad na ng panayam at palihan para sa mga magpapatupad ng Festival. Inimbitahan din ang mga guro mula sa ibang paaralan na nakikitang magiging katuwang sa proyekto. Ang regular na pulong ang nagsilbing daan upang higit pang pagtibayin ang ugnayan. Isa sa mga motibasyon ay nagmumula rin sa mga balitang ibinunga ng pananaliksik. Halimbawa rito ay nang matiyak na aktibo pa rin ang Komedya ng San Miguel at ang kasiyahan nila na maging bahagi ng Festival. Naging ganado rin ang lahat nang ipahayag ni Mayor Lawrence Lluch Cruz ng Iligan sa sasagutin nila ang pamasahe at lahat ng gastos sa ensayo ng Komedya ng San Miguel gayundin nang tiniyak ni Gob. Salvacion Perez ng lalawigan ng Antique na sasagutin ng lalawigan ang pamasahe at iba pang gastos ng Hiraya Theater Company ng Antique. Higit na sumigla ang pagpapatupad nang nagbigay ng suporta si Sen. Edgardo J. Angara na pagmumulan ng gastos para sa ng partisipasyon ng Comedia de Baler, bukod pa sa pangkalahatang gastos ng proyekto. Naging malaking motibasyon ito dahil ilang buwan ding lumalakad ang proyekto nang wala pang katiyakan ang pagdalo ng grupo mula sa mga rehiyon. Dulot ito ng malaking gastos sa pamasahe at gastos pamproduksiyon na hindi na kaya pang ikarga sa alokasyon na sasagutin ng Unibersidad kung kaya maagang gumawa ng mga liham na humihingi ng suporta sa kinauukulan. Isang malakaing tinik ang nahugot nang masigurado ang partisipasyon ng mga tropa sa rehiyon.

Matapos ang panayam hinggil sa saruswela, isang motibasyon ang regular na pakikinig ng musika ng sarsuwela at pag-unawa sa kasaysayan at musika ng anyong ito. Motibasyon din ang muling pagbisita sa koleksiyon ng sarsuwela ng mga Manlapaz. Laking tuwa nang makita mismo ang kopya ng Budhing Nagpahamak,

phr journal2010.indd Sec1:453 11/5/2010 9:25:31 AM

ang sarsuwelang Tagalog na isinulat noong 1890, na ayon sa libro ni Tiongson ay kauna-unahang sarsuwelang nasulat sa sariling wika. Isa sa pinaghugutan ng motibasyon ay nang muling nagbigay ng suporta si Senador Angara upang matustusan ang gastos sa orkestra na mag-aakompaniya sa pagtataghal ng sarsuwela.

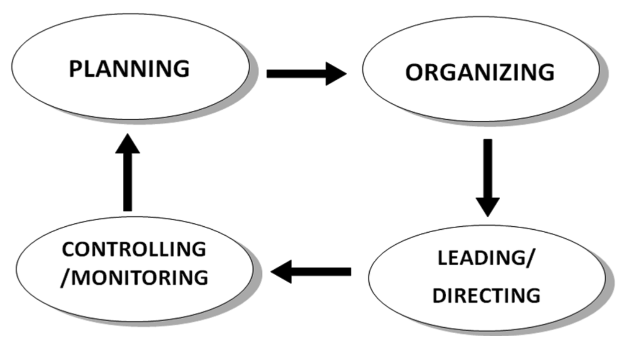
Pagkontrol/Pag-monitor

Ang ikaapat na gawain ng pamamahala ay ang proseso ng regular na pagbabantay sa mga naisakatuparang gawain ayon sa plano at iskedyul, pagtatasa ng mga ito, pag-alam sa mga hindi naisagawa (kung mayroon man), pagtatasa ng mga ito at ang paglalapat ng karampatang aksiyon upang matupad o mahigitan pa ang mga layuning itinakda. Kinapapalooban ito ng tatlong mahahalagang proseso, ang pagsukat sa narating, ang pagtatasa/ebalwasyon, at ang pagtutuwid o pagtatama ng mga hindi akmang ginawa. Sa mga ebalwasyon ay tinitingnan din ang mga natutuhan na nagbibigay din ng motibasyon sa mga nagpapatupad ng proyekto.

Sa Komedya Fiesta 2008 halimbawa, naghanda ng ikalawang plano (fall back plan) kung sakaling hindi kayang mapapunta ang lahat ng grupo mula sa rehiyon upang makapagtanghal sa panahon ng Festival. Kumbaga, habang pinagsisikapang matupad ang naka-plano, ay inihanda na rin ang mekanismo ng ikalawang plano. Dahil matagal na pinag-aralan ng Opisina ng Tsanselor ang proyekto at ang pondong ilalaaan dito, tunay na gipit na sa panahon nang maibigay ang opisyal na pagsang-ayon sa proyekto. Dahil dito, ilang buwang palaisipan kung matutuloy o hindi ang Komedya Fiesta. Gayunman, at sa gitna ng agam-agam ay ginawa pa rin ang mga takdang gawain, kailangan lamang ay alalay. Ginawa ang pananaliksik at paghahanap ng mga tropang komedya sa pamamagitan ng telepono at personal na panayam sa mga taong malapit lamang sa Maynila. Kumbaga, inaabiso na sa mga grupo ang Festival. Pinaramdam na sa mga kausap na grupo ang posibilidad ng Festival at ang planong sila ay maging bahagi, subalit laging may pasabi na hindi pa sigurado ang proyekto.

Dahil pangunahing elementong pamproduksiyon ng sarsuwela ang musika at ang kasalukuyang areglo ay sa orkestra, naging mahabang proseso ang pagdedesisyon kung ano nga ba ang mag-aakompaniya sa pagtatanghal. Malinaw ang problema: mahal ang gastos sa orkestra. Kahit hindi masarap sa panlasa na taped music ang gamitin, ito ang pinakaposibleng solusyon. Sa mata ng estetika, iba ang kalidad ng kanta na sasaliwan ng live music. Kung kaya ang idea ng taped music para sa isang live performance ay kahindik-hindik. Higit namang mahal kung ipapaareglo nang bago ang musika ng sarsuwela para sa mas maliit na music ensemble. Habang sinosolusyonan ito, ay unti-unti nang inipon ang lahat ng areglo sa orkestra ng sarsuwelang itatanghal. Napag-alaman na may mga kulang na areglo at hindi na matagpuan ito dahil huling ginamit ito ng CCP noong 1998 pa. Ang pag-oorganisa ng lahat ng areglo sa orkestra, na hindi bababa sa 20 piyesa bawat sarsuwela ay hindi naman nawalan ng saysay sapagkat dalawang buwan bago ang pagtatanghal ay sinigurado ni Senador Angara ang pag-ako sa gastos sa orkestra.

Ugnayan ng Apat na Gawain ng Pamamahala



Makikita sa Diagram 1 na bagaman hiwa-hiwalay, ang mga gawain ng pamamahala ay magkakaugnay at isinasakatuparan ang gawain ng pamamahala nang hindi linyar kundi siklikal (cyclical). Halimbawa, ang pagkontrol/pag-monitor ay hindi ginagawa sa oras ng implementasyon lamang. Ito ay ginagawa kahit na sa maagang

panahon ng implementasyon. Ang pagpaplano, sa kabilang banda, kahit na unang ginagawa sa pamamahala, ay hindi lamang sa unang yugto ng proyekto isinasakatuparan, sapagkat ginagawa ito sa anumang oras kahit sa anumang yugto ng implementasyon lalo na kung kailangan. Ang ebalwasyon na bahagi ng huling proseso ng pamamahalang tinalakay ay ginagawa rin bago ang aktuwal na pagpaplano upang mailatag ang lahat ng kondisyon sa ipaplanong proyekto. Ang paggaganyak sa lahat ng magpapatupad ay hindi lamang ginagawa sa panahon ng implementasyon kundi ito ay mulat na isinasakatuparan sa anumang yugto ng proyekto. Nilinaw ng mga tala na ang koordinasyon ay isa lamang sa maraming gawaing nakapaloob sa pamamahala. Ang pinakamahalagang gawain ng pamamahala ay ang paglika ng plano at layunin, at ang pagtitiyak sa itinakdang kahihinatnan sa loob ng itinakdang panahon, gastos, at mgakakailanganin.

Kinahinatnan ng Plano

Halos isang daang porsiyento ng gawaing nasa plano ay naisakatuparan. Ang mga planong pagtatanghal ay naisakatuparan. Ang mga tropa mula sa Aurora, Iligan, at Antique ay nakapagtanghal ng kani-kanilang sarsuwela gayundin ang dalawang grupo mula sa Parañaque. Ang bawat pagtatanghal ng komedya ay may regular na manonood na hindi bababa sa 2,000. Kahit pa nga umulan at kinailangang ipasok sa UP Theater ang Komedya ng Don Galo ay napuno pa rin ang lugar ng tanghalan. Limang grupo ang nagtanghal ng lima ring magkakaibang sarsuwela sa Sarsuwela Festival. Naitanghal ng mga grupo ang sumusunod na sarsuwela: Sa Paglipas ng Dilim (ca. 1920), UE Drama Company; Walang Sugat (ca. 1902), Barasoain Kalinangan; Sa Bunganga ng Pating (ca. 1921), FEU-Art Theater Clinique; Iloilo Sarsuwela Padayon ang Istorya, UP Alumni Theater Company; at Ang Kiri (ca. 1926), Dulaang UP. Apat na grupo lamang ang nasa orihinal na plano dahil nga sa walang sapat na pondo para mag-imbita ng grupo sa rehiyon subalit dahil sa suporta ng UP sa Visayas, naging bahagi ng Festival

ang grupo mula sa Iloilo. Ang lahat ng palabas ay itinanghal sa UP Theater maliban sa grupong mula sa Iloilo. Napakalaking hamon na punuin ng manonood ang nasabing lugar na may kapasidad na higit sa 2000 at kahit ang tiket ay nasa murang halaga ng P75, ang panghihikayat ng manonood ay nanatiling malaking hamon na tinugunan hindi lamang ng komite sa marketing at promosyon kundi ng buong pamunuan. Naging mababa ang bilang ng manonood sa unang linggo ng pagtatanghal ng sarsuwela. Ngunit paparami nang paparami sa sumunod na mga pagtatanghal hanggang sa lubha itong dinumog ng manonood sa huling linggo ng pagtatanghal. Maraming manonood ang hindi na kayang papasukin sa UP Theater kung kaya naging sanhi ito ng kaguluhan sa labas ng teatro.

Naging marubdob ang Usapang Komedya, kalahating araw na bahagian ng mga komedyante sa buong Filipinas. Samantala, hindi naman natuloy ang ang bahagian ng lahat ng sarsuwelista sa rehiyon at Maynila. Ang pambansang kumperensiya sa komedya ay naisakatuparan at ang panawagan para sa posibleng magbabasa ng papel ay nagbunga at napili ang hindi bababa sa 12 papel at mga bagong pananaliksik hinggil sa komedya. Hindi inabot ang bilang ng inaasahang dadalo sa kumperensiya. Pinaghusay ang aspekto ng pangangalap ng dadalo sa Kumperensiya ng Sarsuwela kung kaya naman halos umabot sa 200 ang dumalo na nagmula sa iba't ibang panig ng Filipinas. Marami ring bagong pananaliksik ang binasa at ibinahagi. Nagkaroon ng pagbabahagi ang mga sarsuwelista mula sa rehiyon. Dahil sa suporta ng Spanish Embassy sa Filipinas, nakadalo ang tagapagsalita mula sa Espanya sa parehong Kumperensiya. Naging key note speaker sa parehong kumperensiya ang mga iginagalang na mananaliksik at iskolar sa larangan ng komedya at sarsuwela sa pangunguna ni Nicanor Tiongson, Resil Mojares, at Cecil Nava.

Kahit hindi natuloy ang orihinal na plano sa eksibisyon ng komedya ay nabuksan naman ang eksibisyong Florante at Laura, bilang pagpupugay kay Francisco Balagtas, isa sa kinikilalang manunulat ng komedya. Ipinakita sa eksibisyong Zarzuela/Sarsuwela ang kasaysayan, uri, elemento, at mga bagong datos hinggil sa sarsuwela. Bahagi ng

phr journal2010.indd Sec1:457 11/5/2010 9:25:31 AM

disenyo ng eksibisyon ang maliit na entablado na naglalarawan ng tipikal na espasyong pantanghalan ng sarsuwela. Ang eksibisyon ay nagbukas sa pamamagitan ng tertulya na kinatampukan ng Mabuhay Singers na tunay na nagpaligaya sa lahat ng dumalo.

Ang paghahanap ng sarsuwelang ginawang pelikula ay hindi naging madali subalit naipalabas pa rin ito. Sa lahat ng gawain, ang Sarsuwela sa Pelikula (Film Festival) ang may pinakamababang bilang ng manonood. Bukod sa gawaing ito, masasabi ring hindi naging tagumpay ang paglulunsad ng Kompetisyon sa Pagsulat ng Sarsuwela dahil sa nagkaroon lamang ng pitong kalahok at sa kasamaang-palad ay walang napiling maaaring manalo. Nakitang kahinaan dito ang kaiklian ng panahon na inilaan sa kompetisyon bukod sa mahal ang areglo ng musika ng sarsuwela. Isa sa mga kailangang isumite ay ang libretto at musika ng isusumiteng lahok at marami ang nagpahayag na imposibleng magawa ito ng walang sapat na panahon at gugugulin.

Ang malikhaing parada ng pagbubukas ng parehong proyekto ay nilahukan ng higit sa 1,000 artistang pantanghalan, mga panauhin, at taong pamproduksiyon. Ang mga nakasaksi sa bawat parada ay nasa tantiyang nasa pagitan ng 3,000 hanggang 4,000. Ang malawak at komplikadong parada na kinatampukan ng daan-daang gaganap ay naisakatuparan ayon sa plano bagama't nagkaroon ng maliliit na hamong teknikal at lohistikal.

Ang pondo mula sa Opisina ng Tsanselor ng UP Diliman at sa tulong ng marami pang ibang institusyon ay nagkasiya at natustusan lahat ng gastusin ng dalawang proyekto. Nabayaran lahat ng bayarin, iyon nga lamang ay mas mababa kaysa dapat na ibayad bilang honorarium. Ang mga suporta na non-cash tulad ng boluntaryong serbisyo, higit na mababang renta sa mga kagamitang teknikal, mababang halaga ng pagkain, at ang libreng pagpapahiram ng mga gamit pamproduksiyon ay tunay malaki ang naitulong upang mapagkasiya ang pondo para sa proyekto.

Sa larangan ng promosyon, lahat na malalaking diyaryo—Philippine Daily Inquirer, Philippine Star, at Manila Bulletin—ay maraming beses na naglathala tungkol sa proyekto. Ginawang isang segment ang komedya ng Probe Team na ipinalabas sa Channel 2. Tumulong din ang Channel 2, 4, at 9 na nagpalabas ng 30-seconder na patalastas ng komedya. Malaking bagay na naging espesyal na bahagi ng Unang Hirit ng Channel 7 ang pagbubukas ng Sarsuwela Festival. Dito naitampok at binigyan ng mahabang oras upang makapanyam at makapagtanghal ang mga sarsuwelista mula sa rehiyon. Nagkaroon din ng mga panayam sa radyo at telebisyon upang ipaliwanag ang proyekto at nang maraming tumangkilik sa lahat ng gawain ng Festival.

Sa kabuuan, at kung pagbabatayan ang resulta ng plano, kahit pa nga maraming hamon ang hinarap ay masasabing matagumpay na naisakatuparan ang proyekto. Gayunman, anumang kinahinatnan ay sinusuri ayon sa itinakdang mga layunin.

Pagtingin sa Kinahinatnan sa Mata ng Pamamahala

Sa bintana ng pamamahala, hindi sapat na maisakatuparan lamang ang mga itinakdang gawain o dili naman kaya ay dami ng humugos na tao para manood ng komedya at sarsuwela. Tinitingnan ang resulta ayon sa mga pagsusulong ng mga layuning itinakda. Bukod dito, tinatasa rin ang estetika ng malalaking bahagi ng Festival tulad ng pagtatanghal at iba pang malikhaing gawain katulad ng parada ng pagbubukas, eksibisyon, at iba pa. Tunay na higit pa sa inaasahan ang bilang ng mga taong nakasaksi sa halos lahat ng gawain ng Festival, at ang katotohanng ito ay masasabing tagumpay. Subalit sa konteksto ng pamamahala, ang biglang pagdagsa ng tao ay resulta ng mahinang plano sa larangan ng marketing at ang muntik nang hindi masawatang kaguluhan na naganap sa labas ng UP Theatre noong huling araw ng pagtatanghal ng sarsuwelang Ang Kiri ay tinitingnan bilang kawalan ng masinop na plano sa house management. At nang balikan ang buong plano, walang anumang plano hinggil sa pag-aayos, disiplina at masinop na pamamahala sa mga manonood. Kumbaga, nahinto ang

plano sa paghakot ng maraming manonood subalit naging mahina ang antisipasyon kung paano ang gagawin kung sakaling dumagsa ang manonood, katulad nga ng nangyari. Gayunman, pinatunayan ng mga pagtatanghal ng sarsuwela na mali ang akala ng marami na hindi na akma sa kasalukuyang panlasa ang anyong ito dahil marami pa ring nanood at maraming sabik manood ng sarsuwela.

Ang pagpapalabas ng iba't ibang uri ng komedya mula sa ibang rehiyon at gayundin ang presentasyon ng limang magkakaibang klase ng sarsuwela ay maituturing na tagumpay dahil malinaw na nilayon ang mga ito. Sa mata ng pamamahala sa sining, sinusuri ang estetika ng mga palabas na ito. Ang isyu ng estetika ay sensitibo lalo sa mga pagtatanghal ng komedya, dahil ang bawat grupo ay may kani-kaniyang estilo, paraan, at istandard ng pagpapalabas. Hindi maaaring ilapat sa mga nasabing palabas ang mga pamantayang ginagamit ng mga realistikong dula na ipinapalabas sa entablado. Halimbawa, ang komedya na ipinalabas ng Comedia de Baler ay maaaring tingnan na may kahabaan, mabagal ang eksena, at minsan ay tila hindi mahigpit ang kapit sa karakterisasyon. Subalit sa mata mismo ng grupo, ang pagtatanghal ay normal na inaabot ng ilang araw, at madalas ay hindi pinagtutuunan ang internalisasyon ng mga karakter, dahil sa komedya, ang pagganap ay isang marubdob na panata at hindi pagpapakita lamang ng kahusayan sa pagganap. Kung kaya hindi tinangka ng pamunuan na panghimasukan ang artistikong aspekto ng bawat pagtatanghal ng komedya. Sa kabilang banda, ang mga pagtatanghal ng sarsuwela ay ginabayan, lalo na ang aspekto ng musika. Subalit sa pagtatasa ay hindi naging sapat ang pagtulong at gabay artistiko lalo na sa mga grupong baguhan sa pagpapalabas ng dulang sarsuwela. Halimbawa, hindi nagkaroon ng mahabang pagsasanay sa boses dahil may mga grupong nagtanghal na lubhang kapos ang kakayahang umawit. Nakita rin ang kakulangan sa pag-unawa sa ilang kumbensiyon sa pagtatanghal ng nasabing anyo lalo na sa lapit sa pagbubuo ng mga eksena at paggaganap sa mga isteryotipikal na karakter—bida, kontrabida, muchacho, at muchacha. Bagama't may mga ipinalabas na sarsuwelang umani ng standing ovation nang sunod-sunod na gabi, may mga pagtatanghal

din na ramdam ang kakapusan sa paghahandang artistiko. Naging kapos din ang pag-apula sa problema ng tunog dahil may mga bahagi mismo ng UP Theater na hindi marinig ang anumang diyalogo at awit mula sa entablado. Maraming dulot na aral ang artistiko at usaping estetika ng pagtatanghal ng sarsuwela. Tulad ng nabanggit, ang pinakamahalagang resulta ng mga pagtatanghal ng komedya at sarsuwela ay ang katotohanang may mga manonood pa rin ang mga anyong ilang daan nang kinakandili ng mga artistang pandulaan, mga anyong inaakala ng marami na nabaon na sa limot.

Pagtataya ng Bisa o Epekto (Impact) ng Festival ng Komedya at Sarsuwela

Sa kabuuan, at sa kabila ng mga problemang kinaharap, masasabing natugunan ang layuning makapagpamulat at mapalawak ang tangkilik sa mga nasabing anyo. Subalit hindi natatapos dito ang kasaysayan. Sa pamamahala, tinatanaw rin ang posible pang magawa ng proyekto at posible pang gawin sa mga susunod kung magkakaroon muli ng kahalintulad na gawain. At sa puntong ito, mahalagang inaaral ang bisa/epekto ng proyekto kahit malaon nang natapos ang mga ito. Kung kaya, marapat na itinatanong hindi lamang ang tungkol sa mga nangyari, bagkos ay inaalaam din maging ang epekto ng mga gawaing isinakatuparan. Dahil minsanan lamang ang proyekto sa komedya at sarsuwela, at may takdang panahon lamang ng pagsasakatuparan, walang ginawang mekanismo upang masinop na aralin ang epekto ng dalawang proyekto ilang taon matapos ang mga pista. Gayunman, ang nabuong mahusay na pakikipag-uganayan sa maraming grupong nagtanghal ay daan upang magkabalitaan hinggil sa naging epekto ng festival.

Sa personal na kapasidad ay dinalaw at pinanood ang pagtatanghal ng Komedya San Miguel sa Iligan City. Doon nakita at napag-alaman na sa kabila ng maliit na suporta ng komunidad ay tinitiyak ng grupo na makapagtanghal ng komedya taon-taon tuwing kapistahan ng patron nilang si San Miguel. Samantala, tuloy pa rin ang pagtatanghal ng Komedya ng San Dionisio at Komedya

ng Don Galo sa Parañaque. Masasabing ang naging epekto ng proyekto ay hindi halos sa dalawang grupong ito dahil malakas ang tangkilik sa kanila ng komunidad, bagkos malaki ang naging epekto ng kanilang palabas sa mga manonood na hanggang ngayon ay hindi makalimutan ang husay ng kanilang pagtatanghal sa UP, kasabay ang tanong na kailan mauulit ang mga palabas na ito? Patuloy pa rin ang pagtatanghal ng komedya sa Antique, Cavinti, Laguna, Nueva Ecija, at maging sa Ilocos.

Pagkatapos na pagkatapos ng serye ng pagtatanghal ng sarsuwela ay saka nakilala si Kathie Javellana, ang apo ni Fulgencio Tolentino, ang kompositor ng magandang musika ng Walang Sugat. Ang kaniyang pakikipagtalastasan ay bunga ng mga balita sa Sarsuwela Festival na nabasa niya sa diyaryo. Ibinalita niya na ang ina niyang si Araceli Tolentino Kiener, 97 taon, ay ang bunsong anak ni Fulgencio Tolentino at labis na ikinatuwa ng kaniyang ina ang balita hinggil sa Walang Sugat. Naging sabik ang balitaan, at dahil patapos na ang proyekto ng sarsuwela ay nanatili sa pananabik lamang ang usapan at wala nang pagkakataon pang maimbitahan man lamang ang pamilya sa pagtatanghal ng Walang Sugat. Doon napagtanto na kung may mahalagang bagay na nakaligtaang gawin sa dalawang proyekto, lalo na sa sarsuwela, ito ay ang pagbibigay ng puwang upang ipakilala at kilalalanin ang mga pamilya o lahi ng mga dating manunulat, kompositor, at maraming sarsuwelistang nagpatuloy ng mga nasabing anyo.

Ilang buwan matapos ang Sarsuwela Festival ay naging regular ng bahagi ng repertoryo ng Barasoain Kalinangan (BK) ang pagtatanghal ng Walang Sugat. Ilang lugar din ang kanilang pinuntahan at nadayo hanggang Cagayan de Oro upang ipalabas ang dula. Nitong Pebrero 2010 , muling naimbitahan ang BK sa Marinduque upang itanghal ang Walang Sugat. Nang panahon ding iyon, naghahanda ang Tanghalang Ateneo sa kanilang pagtatanghal ng Walang Sugat. Ang palabas ng BK ay ginanap sa Gasan, Marinduque noong ika-18 ng Pebrero, at ayon sa tagapagsalita na nagbungad sa programa, sa araw ding iyon at sa parehong lugar

unang ipinalabas ang Walang Sugat sa Boac noong 1902 at kabilang pa nga sa mga nanood ay si Manuel L. Quezon, bago pa siya maging Pangulo ng Filipinas. Ilang araw matapos ang pagtatanghal sa Boac, nagbukas naman ang pagtatanghal ng Walang Sugat sa Ateneo. Nakita ang pagkakataon upang iugnay ang pamilya Tolentino sa mga namamahala ng pagtatanghal. Nagkataon namang bahagi ng palabas ng Ateneo ang pag-imbita at pagpapakilala ng mga pamilya ng manunulat at kompositor ng Walang Sugat. Mula sa Cebu ay ibiniyahe si Araceli Tolentino Kiener, kasama ang pamilya, apo sa tuhod at ipinakilala sila sa madla bago simulan ang pagtatanghal. Naging marubdob ang pagkakataong iyon lalo na sa mga nagpatupad ng proyektong sarsuwela.

Marahil ay may iba pang pangyayari na posibleng epekto ng paglulunsad ng festival ng sarsuwela at pista ng komedya, subalit walang mekanismong alamin at usisain ang lahat ng ito, bagay na nakikitang malaking kakulungan sa pagsasakatuparan ng minsanang proyekto.

Perspektiba ng Pamamahala

Ang pamamahala ay hindi inosenteng larangan, ang hulma nito ay ayon sa pananaw, halagahan, at intensiyon ng namamahala. Ang pananaw ng namamahala ang huhulma sa layunin o mithiin na nais pagtagumpayan. Ang baluktot na pananaw ay magbubunga ng baluktot na layunin. May layuning dakila at ikagagaling ng tao, komunidad o bansa at may layunin ding walang saysay at walang ibang idudulot na mabuti. Kung kaya kritikal ang dalang ideolohiya at pananaw ng mga namamahala. Gayunman, ang pamamaraan, alituntunin, at ang pamamaraan ng pamamahala ay hindi mga batas na nakasulat sa bato. Ang pagiging epketibo ng pamamahala ay laging tinitingnan sa punto ng pagiging lapat sa sitwasyon (appropriateness).

Bilang kongklusyon at pagbabalik, ang pamamahala ay isang kalkulado at malinaw na proseso ng pagtataya ng nais

kahinatnan sa itinakdang panahon at itinakdang pangangailangan. Bukod sa gawain ng pamamahala na pagpaplano, pag-oorganisa, pamumuno, at pagkontrol/pag-monitor, gawain din nitong itanong ang kinahinatnan, ang bias, at ang epekto nito sa kagyat at pangmatagalang panahon. Sa kabilang banda, ang pamamahala sa sining ay may parehong lawak at higit na pinayabong ito sa pagsalikop sa aspekto ng pagkamalikhain at estetika. Kung kaya sa konteksto ng pamamahala ng Sarsuwela Festival at Komedya Fiesta, hindi sapat na itanong kung ano ang nangyari sa pista, itinatanong din kung ano ang kinahinatnan, epekto, at estetika ng ginawang pista. Sa malawak na perspektiba, ang pamamahala ng malalaking festival, lalo na sa loob ng paaralan at sentro ang mahahalagang anyong pandulaan, ay hindi tungkol lamang sa rangya ng pagdiriwang kundi ito, higit sa lahat, ay pananagutang panlipunan.

Bibliograpiya

Andres, Tomas D. 1985. *Management by Filipino values.* Quezon City: New Day Publishers.

Cray, David at Geoffrey R. Mallory. 1998. *Making sense of managing culture.* London: International Thomson Business Press.

Cruz, Isagani. 1998. The zarzuela in the Philippines. Nasa *Filipiniana reader: A companion anthology of Filipiniana online.* Inedit ni Priscelina Patajo-Legasto. Quezon City: University of the Philippines Press.

Fernandez, D. 1996. *Palabas: Readings in Philippine theatre history.* Quezon City: Ateneo de Manila University Press.

Hanna, David P. 1988. *Designing organizations for high performance.* Addison-Wesley Publishing Company.

Kassarjian, J.B.M. Jr. at Robert A. Stringer. 1971. *The management of men.* Manila: Solidaridad Publishing House.

Kerzner, Harold. 1984. *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling.* New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc.

Lopez, Aurea. 2008. *Terminal report: Komedya Fiesta 2008.* College of Arts and Letters Library-University of the Philippines Diliman.

Lopez, Aurea. 2009. *Terminal report: Sarsuwela Festival 2009.* College of Arts and Letters Library-University of the Philippines Diliman.

McDonnell, Ian et.al. 1999. *Festival and special event management.* Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Mendigo, Rosalina A. 2007. Mga sarsuwelang Pangasinan nina Pedro U. Sison na Korang na Panahon at ni Nazario D. Soariano na Baliti at Calvariod Paraiso, isang pagsasalin. M.A. thesis, University of the Philippines Diliman.

Mojares, Resil B. 1985. *Theater in society, society in theater.* Manila: Ateneo de Manila University Press.

Ortigas, Carmela D. 1999. *Group process and the inductive method.* Manila: Ateneo de Manila University Press.

Tiongson, Nicanor, ed. 1994. *Encyclopedia of Philippine arts*, Volume VII: Philippine theater. Cultural Center of the Philippines.

Tiongson, Nicanor G. 1982. *Kasaysayan ng komedya sa Pilipinas: 1766-1982.* Maynila: Integrated Research Center De La Salle University.

Panayam

Allonar, Antonio. Panayam sa Telepono. Nobyembre 2007.

Cristobal, Joseph. Personal na Panayam. Pebrero 2010.

De Los Santos, Alex. Personal na Panayam. Setyembre 2007.

Javellana, Kathie. Panayam sa Telepono. Marso 2009 at Marso 2010.

Macatuggal, Malou. Personal na Panayam. Oktubre 2007.

Madarang, Charlotte. Panayam sa Telepono. Oktubre 2007.

Magbanua, Richard. Personal na Panayam. Setyembre 2007.

Manlapaz, Enrico. Personal na Panayam. Enero 2009.

Nery, Jaime. Personal na Panayam. Nobyembre 2007.

phr journal2010.indd Sec1:465 11/5/2010 9:25:32 AM

Paat-Reyes, Estela. Personal na Panayam. Nobyembre 2008.
Pre-Raboy, Frances. Personal na Panayam. Nobyembre 2008.
Raboy, Fernando. Personal na Panayam. Nobyembre 2008.
Reyes, Reynold. Personal na Panayam. Nobyembre 2008.
Tamayo, Raul. Personal na Panayam. Nobyembre.2008.