

TESIS DOCTORAL

Gestión Musical y Comunicación

El Plan Estratégico en la Nueva Programación Cultural

*Music Management and Communication
Strategic Planning in the New Cultural Schedule*

David Rojas Rodríguez

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Departamento de Educación Artística
Área de Música**

Sevilla, 2017

TESIS DOCTORAL

TÍTULO

Gestión Musical y Comunicación: El Plan Estratégico en la Nueva Programación Cultural

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Departamento de Educación Artística
Área de Música**

Programa de Doctorado:
Artes Visuales y Educación, Un enfoque Construcccionista

Línea de Investigación:
Conocimiento Humano y Transferencia de Conocimiento. Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en ámbitos educativos y artísticos

Autor: *David Rojas Rodríguez*
Director: Juan Carlos Arañó Gisbert

Sevilla, 2017

“Gestión Musical y Comunicación: El Plan Estratégico en la Nueva Programación Cultural”

Esta tesis ha obtenido la calificación de Sobresaliente “Cum Laude” por Unanimidad. Así mismo, ha sido distinguida con la Mención Internacional de Doctorado, ya que el doctorando ha realizado una estancia de investigación de tres meses con el perfil de Investigador Visitante (*Visiting Researcher*) en la Universidad Metropolitana de Londres, durante el curso 2016/2017.

Por este motivo, en relación con los requerimientos de la Mención Internacional, parte de esta tesis está escrita en inglés.

Además del Resumen y las Conclusiones (ambos apartados reflejados en los dos idiomas, debido tanto a su importancia en el conjunto de la tesis como a su menor extensión), se han desarrollado completamente en inglés dos de los cuatro capítulos que integran el Título II (Desarrollo de la Investigación). Estos capítulos son los siguientes:

7. History of Music Management, The Origins and Models
(Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos)

9. Indirect Procedures in Strategic Music Management, An Alexander Technique Approach
(Los Procedimientos Indirectos en la Gestión Estratégica de la Música. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)

“Music Management and Communication: Strategic Planning in the New Cultural Schedule”

This thesis has been awarded the International Mention Doctorate with the highest qualification: Outstanding with Honors. The author has participated in a three months stay at the London Metropolitan University with the Visiting Researcher profile during the 2016/2017 course.

As a requirement for the International Mention, a substantial part of this thesis is written in English.

In addition to an Abstract and the Conclusions (sections which are expressed in the two languages because of both their importance in the whole meaning of the thesis and their shorter extension), two of the four chapters that integrate the Title II (Research Development) have been written completely in English, namely:

7. History of Music Management, The Origins and Models

9. Indirect Procedures in Strategic Music Management, An Alexander Technique Approach

*A mis padres, Enrique y Esperanza,
sin cuya temprana guía y gran esfuerzo
nunca hubiese llegado hasta aquí.*

*A mi mujer, M. Carmen, por su
sacrificio y apoyo incondicional, sin
los cuales este proyecto no habría sido
posible.*

*A mi hija, Belén, por entender las
ausencias y la dedicación que este
largo proceso ha implicado.*

Agradecimientos

A Rosario Gutiérrez Cordero y a Juan Carlos Arañó Gisbert, por la asistencia académica y apoyo personal que, con tanta implicación, ambos me han dedicado durante todo mi proceso como doctorando y que culmina con este trabajo.

A Scott Cohen y a Milan Todorovic, quienes han contribuido de manera decisiva en la dimensión internacional de esta tesis, mostrando desde el principio su confianza en mi.

A Ellen y Edward Zacko, quienes inspiraron en mi el interés por la Gestión Musical como campo de investigación y a quienes agradezco su asesoramiento e inestimable ayuda durante diversas etapas del proceso.

Acknowledgements

To Rosario Gutiérrez Cordero and Juan Carlos Arañó Gisbert, for the academic assistance and personal support that, with so much implication, both have dedicated to me throughout this entire process as a doctoral student, which culminates with this work..

To Scott Cohen and Milan Todorovic, who have contributed in a decisive manner toward the international dimension of this thesis, and showing their trust in me from the beginning.

To Ellen and Edward Zacko, who inspired in myself the interest in Music Management as a field of research and to whom I acknowledge their counsel and invaluable help throughout several stages of the process.

Management cannot be taught simply by transmitting knowledge. We all manage based on who we are as individuals –based on our body and our senses, which give us access to external reality, on the one hand, and based on our intelligence and emotions, which give us access to our internal reality, on the other. This self-knowledge, and especially this conscience of oneself, is the main gateway to knowledge (of other and of Organizations).

LAURENT LAPIERRE.

La Gestión no puede enseñarse simplemente transmitiendo conocimiento. Todos nosotros gestionamos en base a quienes somos como individuos –basándonos en nuestro cuerpo y nuestros sentidos, los cuales nos proporcionan el acceso a la realidad exterior, por una parte, y basándonos en nuestra inteligencia y emociones, las cuales nos dan acceso a nuestra realidad interna, por la otra. Este auto-conocimiento y, especialmente, esta consciencia de uno mismo, es la principal puerta hacia el conocimiento (de los demás y de las Organizaciones).

(Traducción propia).

SÍNTESIS

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de sistematizar y profundizar en el estudio de una disciplina emergente: La Gestión Musical.

Como una incipiente rama de la Musicología, la Gestión Musical forma parte de las materias artísticas y de humanidades. Sin embargo, como su nombre indica, esta especialidad tiene un componente técnico y científico importante.

El mero término de Gestión puede hacer referencia al ámbito de las ciencias económicas y de la administración de empresas. Este aspecto constituiría lo que podríamos llamar la "otra cara de la Música": la vertiente de planificación, organización y evaluación de proyectos musicales.

Al constituir un término de nuevo cuño, o, al menos, de nuevo uso establecido, uno de los hilos conductores de esta tesis será el ir desgranando el concepto, el alcance y las conexiones de esta nueva realidad. En este sentido, se abordará su presencia tanto a nivel académico como a nivel profesional, al constituir, de hecho, un nuevo horizonte profesional en el campo de la Música.

Debido a la naturaleza híbrida de la Gestión Musical, a la que antes hemos aludido en su doble vertiente artística y técnica, la mezcla de términos y conceptos correspondientes a estas dos ramas del saber (arte y ciencia) son permanentes. De hecho, su mismo nombre podría denotar esa contraposición: Gestión (ciencia) / Musical (arte). En esta línea, se ha elaborado el mismo título de esta tesis, mezclando deliberadamente y relacionando conceptos aparentemente no conectados: Gestión, Plan Estratégico (ciencia, empresa) / Musical, Cultural (arte, humanidades).

Esta doble óptica preside todo el planteamiento de este trabajo, estando presente en todos sus apartados e incidiendo, especialmente, en lo referente a la Metodología de trabajo. Así, aunque el enfoque de cara a los procedimientos empleados en la investigación sea eminentemente Cualitativo (al ser la Música el objeto principal de estudio), el hecho de abordar su análisis desde esta nueva perspectiva (la Gestión) hace necesario el concurso de la perspectiva Cuantitativa, manifestándose esta de manera sustancial en ciertos aspectos abordados, como la evaluación del grado de *Profesionalización de la Gestión Musical* en un sector tan determinante en el ámbito de la Cultura como es el Sector Público.

Partiendo del posicionamiento acerca de la necesidad de un perfil profesional de Gestor Musical especializado, a lo largo de la presente tesis se plantean varias cuestiones tanto en relación con la disciplina de la Gestión Musical como con respecto a la figura del Gestor Musical y sus características, así como la referida presencia de este perfil en la Gestión de la Música en el Sector Público.

En relación con los capítulos de investigación de que consta esta tesis, se han establecido cuatro grandes bloques de contenido en torno a los cuales se han estructurado las diferentes ópticas desde las que se ha abordado el estudio de la Gestión Musical. Así, por una parte, se ha desarrollado

una *Historia de la Gestión Musical* bajo el planteamiento de si es posible elaborar tal contenido sobre una disciplina que, dada su nueva instauración, carece hasta el momento de tal atributo. Por otra parte, en relación con la presencia de la Gestión Musical en la Administración Pública de España a cargo de profesionales especializados, se ha realizado un minucioso estudio tanto de los órganos encargados de tal competencia como de los perfiles profesionales de los componentes de los mismos. Consiguientemente, además de obtener relevantes conclusiones al respecto, se ha propiciado la aportación de un completo organigrama estructural y funcional acerca de la Gestión de la Música tanto en la Administración del Estado como en la Administración Autonómica, a través de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Así mismo, la Gestión Musical ha sido analizada desde la perspectiva metodológica con el propósito de establecer cuáles son los métodos más propicios para su adecuada práctica profesional así como su misma evolución. En este sentido, se ha propuesto una metodología a través de la aplicación de los *Procedimientos Indirectos*, la cual, partiendo de su aplicación exitosa en campos afines e incluso en el específico de la Música a nivel de interpretación, ha sido extrapolada y justificada para su aplicación al campo de la Gestión, como una interesante opción a disposición del Gestor Musical. Por último, al objeto de establecer la indisoluble relación entre la Gestión Musical y la Comunicación, se ha desarrollado una investigación abordando la aplicación de conceptos clave como el *Posicionamiento*, la *Segmentación* o la *Planificación Estratégica* en el ámbito de la Programación Cultural. Este tema, en el ámbito de la Música, se estudia explorando las adaptaciones que habrán de realizarse al objeto de propiciar la adecuada aplicación a nuestro ámbito de las técnicas y procedimientos pertinentes. A tal efecto, se ha desarrollado un estudio de las características así como de las fases de elaboración de un Plan Estratégico específico de la Institución Musical, con el ánimo de alcanzar una Gestión Musical eficiente y moderna. En este sentido, se apunta a la necesidad de que esta Gestión haya de ser llevada a cabo por parte de un perfil profesional especializado en la Gestión de la Música, con conocimientos y experiencia suficientes para conseguir tal objetivo.

Las conclusiones obtenidas tras la evaluación del contenido desarrollado desde estas cuatro perspectivas arrojan luz sobre la disciplina de la Gestión Musical con respecto a su historia, su estructura en la Administración Pública, su horizonte metodológico, así como a nuevas técnicas y procedimientos que, en relación con la concepción de esta emergente disciplina, deben formar parte de la práctica profesional.

La tesis que proponemos constituye, pues, un estudio en profundidad que pretende abordar la realidad musical desde una nueva perspectiva, ajena, en principio, a su misma naturaleza. Desde un punto de vista metafórico, podría verse como una especie de auditoría a la que la Música se somete, siendo analizada de una manera consciente desde la perspectiva de su mismo mecanismo de existencia y desarrollo.

En los nuevos tiempos, donde la competitividad crece exponencialmente, cualquier entidad necesita disponer de sus propios mecanismos de previsión y adaptación para asegurar su existencia. La incorporación de una Gestión profesional al campo de la Música habrá de constituir un objetivo preferente de las políticas culturales, siendo para ello necesario el concurso del perfil de un nuevo profesional especializado en la Gestión de la Música: el Gestor Musical Profesional.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to systematize and to deepen the study of an emergent discipline: The Music Management.

As an emergent part of Musicology, Music Management is a subject integrated among the arts and humanities. However, as its own name shows, this speciality has important components both technical and scientific.

The very term “Management” may point to the field of the economic sciences and enterprise administration. This aspect would embody what we could call “the other side of Music”: the side of planning, organization and evaluation of music projects.

As it is a newly coined term, or, at least, it has a newly established usage, one of the main objectives of this thesis will be to develop the concept, reach and connections of this new reality. In this way, we will develop its presence both at the academic and professional level, as, in fact, it constitutes a new professional landscape in the field of Music.

Because of the hybrid nature of the Music Management we have mentioned above, both in its artistic and its technical side, the mixture of terms regarding these two fields of knowledge (art and science), is permanent. In fact, its very name shows such an opposition: Music (art) and Management (science). Considering this, the very title of this work has been established deliberately mixing and connecting apparently disconnected terms: Management, Strategic Plan, (science, enterprise) / Music, Cultural (art, humanities).

This double view encompasses the entire approach of this work, being present at all levels and, especially, regarding the Methodology. Thus, although the perspective carried out regarding the procedures employed is mainly Qualitative (being Music the main object of study), the fact that its analysis is approached from this new perspective (Management) leads to the need for using the Quantitative perspective, making it evident in some aspects approached as the assessment of the level of Professionalism in Music Management at such an important sector in the Cultural field as the Public Sector.

We suggest the need of a professional Music Manager profile as throughout our thesis some issues are presented in relation with both the Music Management discipline and the profile of the Music Manager and its characteristics. This also includes the presence of this professional in the Music Management field at the Public Sector.

In relation with the research chapters included in this thesis, the different views of Music Management that have been approached have been structured in four large blocks. On the one hand, a History of Music Management has been developed under the premise that if it is possible to develop such a content if around a discipline that, because of its new establishment, has, at the moment, a lack of such an attribute. On the other hand, relating to the presence of the Music

Management at Spanish Public Administration run by specialized professionals, a detailed study has been run addressing both the organisms featured with such a competence and the professional profiles of their components, so that, apart from extracting conclusions about this issue, a complete structural and functional scheme has been contributed in relation with Music Management relating both the State Administration and the Autonomous Administration, through the Andalusian Autonomous Community.

In addition, Music Management has been analyzed from the methodic perspective addressing the issue of the best methods to be applied to its professional practice and, also, its mere evolution. In this sense, a methodology through the *Indirect Procedures* has been proposed, which, starting from its successful application to related fields and, also, to the Music field at its performance level, has been extrapolated and justified to its application in the Management field, becoming an interesting option at the disposal of the Music Manager. Lastly, with the target of establishing the indissoluble relationship between Music Management and Communication, a research has been undertaken to apply key concepts such as *Positioning*, *Segmentation* or *Strategic Planning* at the sphere of *Cultural Programming*. This topic, in the Music field, explores the adaptations that would be necessary in order to get the suitable application of the techniques involved to our field. In this way, a research about both the characteristics and the stages involved in the elaboration of a Music Institution Strategic Plan has been undertaken, with the aim of attaining a modern and efficient Music Management. In this way, this Management is designated to be run by a specialized professional in the Management of Music, with both sufficient knowledge and experience to attain such a target.

The conclusions obtained after the evaluation of the content developed from these four perspectives shed light on the Music Management discipline relating to its history, Public Administration structure, methodological landscape, new techniques and procedures that, in relation with this emergent discipline, may take part of its professional practice.

The thesis we propose constitutes, thus, a deep study that aims to approach the music reality from a new perspective, alien in principle, to its very nature. From a metaphorical point of view, it could be seen as Music undergoing an audit and being consciously analyzed from its very mechanism of existence and development.

At these new times in which competitiveness grows exponentially, any institution needs its own mechanisms of both prevision and planning to ensure its existence. The incorporation of a professional Management to the Music field will have to be a forefront objective for cultural policies and to attain such a target, the participation of a new professional profile specialized in the Management of Music will be needed: the Professional Music Manager.

ÍNDICE

ÍNDICE

Págs.

TÍTULO I

| | |
|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 29 |
| 1.1. Concepto de Gestión Musical | 31 |
| 1.2. La Comunicación y la Gestión Cultural | 33 |
| 1.3. La Programación Cultural y el Plan Estratégico | 36 |
| | |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 41 |
| 2.1. El Contexto Actual | 43 |
| 2.2. Vinculación Personal y Trayectoria Profesional | 49 |
| 2.3. Los Procedimientos Indirectos en la Gestión Musical | 54 |
| | |
| 3. ANTECEDENTES | 59 |
| 3.1. Introducción | 61 |
| 3.2. La Gestión Musical en el Ámbito Académico | 64 |
| 3.2.1. Nivel Educativo. Formación | 64 |
| 3.2.2. Nivel de Investigación. Publicaciones | 67 |
| 3.3. La Gestión Musical en el Ámbito Profesional | 70 |
| 3.3.1. Introducción | 70 |
| 3.3.2. El Sector Público | 73 |
| 3.3.3. El Sector Privado | 75 |
| 3.4. La Comunicación en la Gestión Cultural | 76 |
| 3.4.1. Gestión Musical y Comunicación | 80 |
| | |
| 4. OBJETIVOS | 85 |
| 4.1. Objetivos Generales | 87 |
| 4.2. Objetivos Específicos | 87 |
| | |
| 5. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS | 89 |
| 5.1. Introducción | 91 |
| 5.2. Hipótesis de Investigación | 93 |
| 5.3. Objetivos de Investigación | 96 |
| | |
| 6. METODOLOGÍA | 99 |
| 6.1. Introducción | 101 |
| 6.2. Paradigmas: Cuantitativo / Cualitativo | 104 |
| 6.3. Investigación Cualitativa | 107 |
| 6.4. Interpretación Cuantitativa | 117 |

TÍTULO II

| | |
|--|-----|
| DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN. CAPÍTULOS 7-10 | 127 |
| 7. HISTORY OF MUSIC MANAGEMENT, THE ORIGINS AND MODELS | 129 |
| 7.1. Introduction | 131 |
| 7.2. The Origins of Music Management | 134 |
| 7.2.1. Introduction | 134 |
| 7.2.2. Patronage | 135 |
| 7.2.2.1. Table Music | 135 |
| 7.2.2.2. Public Events | 136 |
| 7.2.2.3. Joy / Celebration | 137 |
| 7.2.2.4. Education | 139 |
| 7.2.2.5. The Hight Concept of Music | 144 |
| 7.2.2.6. Organization and Planning | 147 |
| 7.2.3. Entrepreneurial Vision of Musicians | 151 |
| 7.2.3.1. Early Stages of Entrepreneurship | 151 |
| 7.2.3.2. Printing, Touring and Technical Developments | 153 |
| 7.2.3.3. Selling the Serious Music | 155 |
| 7.2.3.4. England and the Entrepreneurial Culture | 156 |
| 7.2.3.5. Conclusion | 158 |
| 7.3. The Emergence and Evolution of Professional Music Management | 159 |
| 7.3.1. Introduction | 159 |
| 7.3.2. The Early Self-Managed Musician | 161 |
| 7.3.2.1. Gluck, Spohr and Hummel | 162 |
| 7.3.3. The Ensemble's Self-Managed Musician | 164 |
| 7.3.3.1. Arcangelo Corelli | 164 |
| 7.3.3.2. Giovanni Battista Sammartini | 165 |
| 7.3.3.3. George Frederick Haendel | 166 |
| 7.3.4. The Musician's Manager / Musician | 168 |
| 7.3.4.1. Jean Baptiste Lully | 168 |
| 7.3.4.2. Gaetano Belloni and Liszt | 169 |
| 7.3.5. The Specialized Music Manager | 171 |
| 7.3.5.1. Albert Gutmann and Herman Wolf | 172 |
| 7.3.5.2. Arthur Judson | 175 |
| 7.3.5.2.1. Introduction | 175 |
| 7.3.5.2.2. The Musician, the Music and the Audience's Balance | 176 |
| 7.3.5.2.3. The Wise Advisor | 178 |
| 7.3.5.2.4. The Scope of Judson's Management | 181 |
| 7.3.5.2.5. The "Plateau" of Judson's Empire | 184 |
| 7.3.5.2.6. Conclusion | 187 |
| 7.4. Models of Music Management in the Public Sector, A Historical Approach | 188 |
| 7.4.1. Introduction, The Reference of the Patronage Model and its Variants | 188 |
| 7.4.2. Patronage at Court | 190 |
| 7.4.2.1. Introduction, Characteristics and Historical Scope | 190 |
| 7.4.2.2. Germany | 191 |
| 7.4.2.3. France | 194 |
| 7.4.2.4. Spain and Italy | 197 |
| 7.4.2.5. England | 198 |
| 7.4.2.6. Austria | 199 |
| 7.4.2.7. Conclusion | 201 |
| 7.4.3. Patronage at Church | 203 |
| 7.4.3.1. Introduction, Characteristics and Historical Scope | 203 |
| 7.4.3.2. Germany | 209 |

| | |
|---|------------|
| 7.4.3.3. Italy..... | 210 |
| 7.4.3.3.1. The Barberini Program | 211 |
| 7.4.3.4. Conclusion | 215 |
| 7.4.4. Patronage at City..... | 216 |
| 7.4.4.1. Introduction, Characteristics and Historical Scope | 216 |
| 7.4.4.2. Hamburg | 219 |
| 7.4.4.3. Leipzig | 220 |
| 7.4.4.4. Conclusion | 223 |
| 7.5. Conclusion | 224 |

8. LA GESTIÓN DE LA MÚSICA EN EL SECTOR PÚBLICO EN ESPAÑA 227

| | |
|--|------------|
| 8.1. Administración del Estado. | |
| Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) | 229 |
| 8.1.1. Secretaría de Estado de Cultura | 231 |
| 8.1.1.1. El Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) | 231 |
| 8.1.1.1.1. La Subdirección General de Música y Danza | 234 |
| 8.1.1.1.1.1. Gestión Directa | 234 |
| 8.1.1.1.1.2. Gestión de Apoyo | 236 |
| 8.1.1.1.2. El Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música (CEAEM) | 242 |
| 8.1.1.1.2.1. El Pleno | 243 |
| 8.1.1.1.2.2. La Comisión Ejecutiva | 252 |
| 8.1.1.1.2.3. El Consejo Artístico de la Música | 255 |
| 8.1.1.1.2.4. Conclusiones | 259 |
| 8.1.2. Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades | 260 |
| 8.1.2.1. El Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas (CSEA) | 260 |
| 8.1.2.1.1. El Pleno | 264 |
| 8.1.2.1.2. Conclusiones | 277 |
| 8.2. Administración Autonómica. Andalucía | 282 |
| 8.2.1. Consejería de Cultura | 283 |
| 8.2.1.1. La Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC) | 286 |
| 8.2.1.1.1. La Gestión de la Música en la AAIICC. Líneas de Acción | 288 |
| 8.2.1.1.2. Área de Música y Artes Escénicas | 292 |
| 8.2.1.1.2.1. Programas y Ciclos Musicales | 293 |
| 8.2.1.1.2.2. Orquestas Institucionales | 294 |
| 8.2.1.1.2.3. Espacios Escénicos (Teatros) | 296 |
| 8.2.1.1.2.4. “Enrédate”. Red andaluza de Teatros Públicos | 298 |
| 8.2.1.1.2.4.1. Programa “Abecedaria” | 301 |
| 8.2.1.1.2.5. Formación Escénica, Artística y Técnica | 310 |
| 8.2.1.1.3. Área de Flamenco | 311 |
| 8.2.1.1.3.1. Programas Propios | 312 |
| 8.2.1.1.3.2. Programas en Colaboración | 314 |
| 8.2.1.1.3.3. Internacionalización del Flamenco | 315 |
| 8.2.1.1.3.4. Centro Andaluz de Documentación del Flamenco | 316 |
| 8.2.1.1.4. Origen y Evolución de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales | 317 |
| 8.2.1.1.4.1. Antecedentes | 320 |
| 8.2.1.1.4.2. Normativa | 324 |
| Ley de la Administración de la Junta de Andalucía de 2007 y | |
| Ley de Reordenación del Sector Público de Andalucía de 2011 | 325 |
| 8.2.1.2. Entidades Instrumentales | 331 |
| 8.2.1.2.1. Agencias | 333 |
| 8.2.1.2.1.1. Agencia Administrativa | 335 |
| 8.2.1.2.1.2. Agencia Pública Empresarial | 337 |

| | |
|--|------------|
| 8.2.1.2.1.3. Agencia de Régimen Especial | 347 |
| 8.2.1.2.1.4. Conclusiones | 348 |
| 8.2.1.2.2. Organizaciones Personificadas de Gestión | 353 |
| 8.2.1.2.2.1. Consorcios | 355 |
| 8.2.1.2.2.1.1. Consorcio Granada para la Música | 357 |
| 8.2.1.2.2.1.2. Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga | 359 |
| 8.2.1.2.2.1.3. Consorcio Orquesta de Córdoba | 364 |
| 8.2.1.2.2.1.4. Consorcio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla | 368 |
| 8.2.1.2.2.2. Sociedades Mercantiles | 374 |
| 8.2.1.2.2.2.1. Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A. | 378 |
| 8.2.1.2.2.2.2. Sociedad Mercantil Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla S.A. | 384 |
| 8.2.1.3. El Centro de Documentación Musical de Andalucía | 388 |
| 8.2.1.3.1. Comisión Asesora del Centro de Documentación Musical | 390 |
| 8.2.1.4. El Consejo Asesor de la Música y la Danza | 392 |
| 8.2.2. Consejería de la Presidencia y Administración Local | 394 |
| 8.2.2.1. Entidades Instrumentales Privadas | 396 |
| 8.2.2.1.1. Sociedades Mercantiles del Sector Público Andaluz | 398 |
| 8.2.2.1.1.2. Canal Sur Radio y Televisión | 399 |
| 8.2.2.1.2. Fundaciones del Sector Público Andaluz | 401 |
| 8.2.2.1.2.1. Fundación Audiovisual de Andalucía | 406 |
| 8.2.2.1.2.2. Fundación Barenboim-Said | 407 |

| | |
|--|------------|
| 9. INDIRECT PROCEDURES IN STRATEGIC MUSIC MANAGEMENT, AN ALEXANDER TECHNIQUE APPROACH | 413 |
| 9.1. Introduction..... | 415 |
| 9.2. The Alexander Technique..... | 418 |
| 9.3. Indirect Procedures..... | 420 |
| 9.4. The “Means-whereby” Principle, A Strategic Approach..... | 422 |
| 9.5. Music Management as a Creative Methodology..... | 426 |
| 9.5.1. The Emotion Perspective..... | 430 |
| 9.5.2. The Metaphor Perspective..... | 434 |
| 9.6. A Management Guided by the Concept of the Essence, “The Essence’s Principle”..... | 438 |
| 9.7. The Cultural Leadership of Music Management..... | 444 |
| 9.8. Indirect Procedures Reviewed, The Music Management Strategic Tool..... | 450 |
| 9.9. Conclusion..... | 456 |

| | |
|---|-----|
| 10. COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN MUSICAL | 459 |
| 10.1. La Comunicación en la Gestión Musical | 461 |
| 10.1.1. Introducción | 461 |
| 10.1.2. La Comunicación como Herramienta de Gestión en el Sector Público | 463 |
| 10.1.2.1. Opinión Pública y Comunicación | 466 |
| 10.1.2.2. Los Mensajes Institucionales como Código de Comunicación | 467 |
| 10.1.3. El Plan de Comunicación en la Institución Musical. Hacia el Marketing Estratégico | 469 |
| 10.1.3.1. Introducción | 469 |
| 10.1.3.2. Elementos del Plan de Comunicación | 471 |
| 10.1.3.2.1. Determinación del Plan de Acción | 474 |
| 10.1.4. Fidelización de Públicos y Segmentación: La Comunicación Estratégica | 482 |
| 10.1.4.1. Introducción | 482 |
| 10.1.4.2. La Segmentación como Estrategia en la Gestión de la Comunicación | 483 |
| 10.1.4.3. El Cambio de Paradigma en el Marketing Musical: La Gestión de Públicos | 486 |
| 10.1.4.4. Más allá de la Segmentación: Hacia la Fidelización de la Audiencia | 490 |
| 10.1.4.4.1. La Asociación de Amigos: Segmentación, Fidelización y Relaciones Públicas .. | 492 |
| 10.1.5. Posicionamiento Comunicativo y Estrategias Financieras en la Gestión Musical | 497 |
| 10.1.5.1. Introducción | 497 |
| 10.1.5.2. Origen del Posicionamiento como Estrategia Comunicativa | 499 |
| 10.1.5.3. La Gestión del Posicionamiento en el Ámbito de la Música: Estrategia y Táctica | 501 |
| 10.1.5.4. Técnicas y Procedimientos de Posicionamiento en la Gestión Musical | 503 |
| 10.1.5.5. El Posicionamiento en la Planificación Comunicativa Institucional. El Plan de Marketing.. | 508 |
| 10.1.5.6. Estrategias Financieras en la Gestión Musical | 511 |
| 10.1.5.6.1. Introducción | 511 |
| 10.1.5.6.2. Patrocinio | 514 |
| 10.1.5.6.2.1. Introducción | 514 |
| 10.1.5.6.2.2. El Patrocinio en los Países Anglosajones | 515 |
| 10.1.5.6.2.3. Conclusión | 517 |
| 10.1.5.6.3. Mecenazgo | 518 |
| 10.1.5.6.3.1. Introducción | 518 |
| 10.1.5.6.3.2. Mecenazgo e Imagen Corporativa | 520 |
| 10.1.5.6.3.3. El Mecenazgo en los Países Anglosajones | 522 |
| 10.1.5.6.3.4. Conclusión | 524 |
| 10.2. Planificación Estratégica y Programación en la Gestión Musical | 526 |
| 10.2.1. Introducción | 526 |
| 10.2.2. La Estrategia como Principio de Gestión en el Ámbito Musical | 529 |
| 10.2.2.1. Los Procedimientos Indirectos: Marco Estratégico de la Gestión Musical | 532 |
| 10.2.2.2. Conclusión | 533 |
| 10.2.3. La Planificación: Concepto, Planteamiento y Tipos | 534 |
| 10.2.4. La Planificación Estratégica y su Dimensión Global | 537 |
| 10.2.4.1. Concepto de Planificación Estratégica | 537 |
| 10.2.4.2. Origen de la Planificación Estratégica | 538 |
| 10.2.4.3. La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial | 538 |
| 10.2.4.4. Beneficios y Ventajas de la Planificación Estratégica | 541 |
| 10.2.4.5. La Planificación Estratégica en el Ámbito Cultural | 543 |
| 10.2.5. El Plan Estratégico de la Institución Musical | 546 |
| 10.2.5.1. Introducción | 546 |
| 10.2.5.2. Fases de Elaboración del Plan Estratégico | 548 |
| 10.2.5.2.1. Organización del Proceso | 550 |
| 10.2.5.2.1.1. Tomar la Decisión de Planificar | 550 |
| 10.2.5.2.1.2. Identidad de la Organización | 553 |
| 10.2.5.2.2. Análisis Estratégico | 556 |
| 10.2.5.2.2.1. Análisis de los Grupos de Interés | 557 |
| 10.2.5.2.2.2. Análisis de los Valores | 558 |
| 10.2.5.2.2.3. Análisis Interno y Externo (Diagnóstico) | 560 |
| 10.2.5.2.2.3.1. Análisis Interno | 561 |
| 10.2.5.2.2.3.2. Análisis Externo | 565 |
| 10.2.5.2.2.3.2.1. El Entorno Genérico | 567 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| | 10.2.5.2.2.3.2.1.1. La Programación en la Gestión Musical del Entorno Genérico | 568 |
| | 10.2.5.2.2.3.2.2. El Entorno Específico | 573 |
| | 10.2.5.2.2.3.2.2.1. La Programación en la Gestión Musical del Entorno Específico | 575 |
| | 10.2.5.2.2.4. Identificación de los Elementos Estratégicos | 578 |
| | 10.2.5.2.2.5. Herramientas de Análisis Estratégico | 581 |
| | 10.2.5.2.2.5.1. Matriz de Impacto-Dificultad | 581 |
| | 10.2.5.2.2.5.2. El Análisis DAFO | 582 |
| | 10.2.5.2.2.5.3. Análisis de Escenarios | 588 |
| 10.2.5.2.3. | Formulación del Plan Estratégico (P.E.) | 590 |
| | 10.2.5.2.3.1. Introducción | 590 |
| | 10.2.5.2.3.2. Definición de la Visión | 597 |
| | 10.2.5.2.3.3. Definición de la Misión | 599 |
| | 10.2.5.2.3.4. Definición de Objetivos | 604 |
| | 10.2.5.2.3.4.1. La Dimensión Emocional de los Objetivos | 604 |
| | 10.2.5.2.3.4.2. Los Objetivos en la Gestión Corporativa | 609 |
| | 10.2.5.2.3.4.3. Forma de Definir los Objetivos | 611 |
| | 10.2.5.2.3.4.4. La Definición de Objetivos en la Institución Musical | 615 |
| | 10.2.5.2.3.5. Definición de Estrategias | 622 |
| | 10.2.5.2.3.5.1. Las Estrategias en la Gestión Cultural | 623 |
| | 10.2.5.2.3.5.2. Selección de Estrategias en la Gestión Musical. La Toma de Decisión | 626 |
| | 10.2.5.2.3.5.2.1. Las Estrategias en la Industria Musical con el Auge de la Música Popular (Rock) (I). El Caso de la Discográfica CBS | 629 |
| | 10.2.5.2.3.5.3. El Factor Emocional en las Estrategias Corporativas | 637 |
| | 10.2.5.2.3.5.4. Tipos de Estrategias | 639 |
| | 10.2.5.2.3.5.4.1. Las Estrategias en la Industria Musical con el Auge de la Música Popular (Rock) (II). El Caso de la Discog. Casablanca | 645 |
| | 10.2.5.2.3.5.5. La Definición de Estrategias en la Institución Musical. La Programación | 649 |
| | 10.2.5.2.3.6. Técnicas de Comunicación en la Elaboración del P.E. | 660 |
| | 10.2.5.2.3.6.1. Técnicas de Gestión y Comunicación Grupal | 665 |
| | 10.2.5.2.3.7. Redacción del Plan Estratégico (P.E.) | 670 |
| | 10.2.5.2.3.7.1. Características del Documento del P.E. | 671 |
| | 10.2.5.2.3.7.2. Estructura del Documento del P.E. de la Institución Musical | 674 |
| | 10.2.5.2.3.7.3. Propuesta Esquemática de P.E. de Institución Musical: Banda de Música Profesional del Sector Público | 680 |
| 10.2.5.2.4. | Fases Finales del Plan Estratégico | 686 |
| | 10.2.5.2.4.1. Introducción | 686 |
| | 10.2.5.2.4.2. Implantación de Estrategias | 688 |
| | 10.2.5.2.4.2.1. Ámbitos de la Implantación. La Consultora en la Institución Musical | 689 |
| | 10.2.5.2.4.2.2. El Papel de la Comunicación. Versiones del P.E. | 694 |
| | 10.2.5.2.4.2.3. Requisitos de la Implantación y su Influencia en la Programación de la Institución Musical | 695 |
| | 10.2.5.2.4.2.4. Dificultades en la Implantación de Estrategias. Relación Formulación - Implantación | 699 |

| | |
|--|-----|
| 10.2.5.2.4.3. Control Estratégico | 702 |
| 10.2.5.2.4.3.1. Introducción | 702 |
| 10.2.5.2.4.3.2. El Control Estratégico y la Programación | 703 |
| 10.2.5.2.4.3.3. Perspectiva de la Gestión Cultural: Entre el Enfoque Empresarial y la Gestión Pública | 705 |
| 10.2.5.2.4.3.4. Elementos Fundamentales y Requisitos del Control Estratégico | 707 |
| 10.2.5.2.4.3.5. Fases y Modelos del Control Estratégico | 711 |
| 10.2.5.2.4.3.6. Los Indicadores | 718 |
| 10.2.5.2.4.3.6.1. Introducción | 718 |
| 10.2.5.2.4.3.6.2. Los Indicadores en la Gestión Musical | 722 |
| 10.2.5.2.4.3.6.3. La Importancia de los Indicadores en la Programación Musical | 726 |

TÍTULO III

| | |
|---|-----|
| 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS | 733 |
| 11.1. Conclusiones | 735 |
| 11.1.1 Introducción | 735 |
| 11.1.2. Detalle de Conclusiones | 739 |
| 11.2. Conclusions | 756 |
| 11.2.1. Introduction | 756 |
| 11.2.2. Detailed Conclusions | 760 |
| 11.3. Recomendaciones | 776 |
| 11.4. Recommendations | 779 |
| | |
| 12. BIBLIOGRAFÍA | 783 |
| | |
| 13. ANEXO DOCUMENTAL | 803 |
| 13.1. Explicación del Contenido y la Estructura del Anexo | 805 |
| 13.2. Normativa | 807 |
| 13.2.1. Internacional | 807 |
| 13.2.2. Europea | 807 |
| 13.2.3. Estatal | 807 |
| 13.2.4. Autonómica | 808 |
| 13.2.5. Local | 809 |
| 13.2.6. Órganos y Entidades | 810 |
| 13.2.6.1. Ámbito Estatal | 810 |
| 13.2.6.2. Ámbito Autonómico | 810 |
| 13.3. Sentencias y Recursos | 813 |
| 13.4. Documentos | 814 |
| 13.4.1. Ámbito Estatal | 814 |
| 13.4.2. Ámbito Autonómico | 814 |
| 13.4.3. Ámbito Local | 816 |
| 13.5. Otras Referencias | 817 |
| 13.5.1. Páginas web | 817 |
| 13.5.2. Otras Citas | 817 |

TÍTULO I

(Capítulos 1-6)

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONCEPTO DE GESTIÓN MUSICAL

Hablar de gestión es hablar del manejo de algo que se administra para que produzca los mejores resultados posibles.¹

El concepto de Gestión Musical es un término de uso reciente.

La Gestión Musical surge como una necesidad de organizar, planificar y optimizar la actividad musical.

Dentro de los estudios de Musicología, junto a materias tradicionales como la Historia de la Música, la Organología o la Teoría de la Música, entre otras, es cada vez más reconocido el terreno que va conquistando la Gestión Musical, no dudándose ya sobre su inclusión en dichos estudios a pesar del largo camino por recorrer en relación con su investigación.

Así pues, como parte incipiente de la Musicología, la Gestión Musical forma parte de las materias artísticas y de humanidades. Sin embargo, como su nombre indica, esta especialidad tiene un componente técnico y científico importante.

El mero término de Gestión puede, fácilmente, relacionarse con el ámbito de las ciencias económicas y de la administración de empresas. Este aspecto constituiría lo que podríamos llamar la "otra cara de la música": la vertiente de planificación, organización y evaluación de proyectos musicales.

La Gestión Musical engloba toda una serie de disciplinas relacionadas entre ellas en diverso grado, que van desde las materias más musicales y artísticas a las más técnicas y administrativas, pero que, bajo este término, convergen en la búsqueda de la consecución de unos resultados óptimos basados en la correcta planificación de objetivos.

Como consecuencia de lo expuesto, la Gestión Musical constituye una especialización dentro de la Gestión Cultural, término este también relativamente reciente pero con mayor recorrido. La definición del término Gestión Cultural podría ser: "la administración de los recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción".²

Tanto en el caso de la Gestión Cultural como en el caso específico de la Gestión Musical, se trata de actividades necesarias pero que tradicionalmente no se han considerado como disciplinas

¹ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Colección Historia y Patrimonio. Murcia: Editorial KR. Cap. VI. p.171.

² I Foro Atlántico de Gestión Cultural. La Laguna (Tenerife) 2003.

objeto de profesionalización. En Latinoamérica hay mucha tradición y movimiento sobre la Gestión Cultural aunque no tanto sobre su vertiente profesional. Los orígenes de la Gestión Cultural en Europa tienen en Francia su principal referente. De hecho, el modelo de Administración en España (Sector Público) está basado en el modelo francés. Los primeros servicios culturales que existen (a principios de los 80) surgen en la Administración Local (Ayuntamientos). Los Ayuntamientos son, pues, los primeros que institucionalizan la Cultura.

La Gestión Musical es, como ya se ha dicho, además de una incipiente rama de la Musicología, una especialización de la Gestión Cultural. En el plano laboral, esta última, al ser más genérica, ha estado a cargo de profesionales titulados en otras disciplinas, normalmente en especialidades relacionadas con la Cultura y las Artes: Filosofía, Filología, Historia, H^a. del Arte, Literatura, Bellas Artes, Humanidades, ... ya que la formación específica y, en concreto, la titulación oficial en Gestión Cultural (Grado) por parte de la Universidad es de muy reciente creación, no estando, aún, muy extendida su implantación.

En el terreno musical, los puestos de Gestores normalmente son desempeñados por personas que carecen de un perfil especializado. Aquí hay que diferenciar entre el Sector Público y el Sector Privado. Mientras que en la Administración dichos puestos suelen estar a cargo de profesionales de otras disciplinas afines, como las mencionadas en el párrafo anterior, en el mundo de la Empresa la Gestión Musical suele recaer sobre Economistas o Administradores de empresas.

Si bien estos responsables del mundo empresarial pueden estar, a nivel genérico, en posesión de las herramientas básicas y los conocimientos necesarios sobre gestión, a un nivel de mayor especialización acerca del ámbito donde se va a poner en práctica esa gestión, se hace patente la falta de un conocimiento en profundidad del sector, que distancia de resultados óptimos. En otros casos, sobre todo en la Administración pública, la Gestión Musical suele estar a cargo, al menos en su mayor grado de responsabilidad (cargos directivos y políticos), de personas con una formación insuficiente en el ámbito cultural y, especialmente, musical.

Tanto en un caso como en otro, la Gestión de la Música no suele tener al frente a verdaderos profesionales, lo que conlleva, en el mejor de los casos, una no optimización de los recursos humanos y materiales disponibles o alcanzables y, en el otro extremo, puede conducir a decisiones erróneas de consecuencias muy negativas, en muchos casos irreparables, de las que la Música es víctima.

En la compleja sociedad en que vivimos, se hace necesaria la especialización para la obtención de resultados óptimos. En este sentido, la profesionalización de la Gestión de la Música es la consecuencia de una evolución natural que tanto la sociedad como el mercado demandan.

El presente trabajo pretende profundizar en esta necesidad emergente a la vez que contribuir al desarrollo de investigación en este terreno casi expedito, contemplando factores como la perspectiva histórica, el Sector Público, o nuevas metodologías, así como basándose en la adecuada aplicación de técnicas de planificación de vanguardia, teniendo como referente en todo momento la conexión con el público.

1.2. LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN CULTURAL

En otro orden de cosas, la Comunicación es un factor que merece ser tratado de manera singular. De hecho, hemos decidido destacar su importancia reflejándolo individualmente en el mismo título de esta de tesis doctoral.

La Comunicación constituye un elemento fundamental en las relaciones humanas. Existen múltiples definiciones del concepto de Comunicación. A diferencia de la Gestión Musical, la Comunicación ha sido objeto de estudio tradicionalmente abordado debido, entre otros factores, a su condición de denominador común interdisciplinar.

El trabajo de investigación que proponemos no es el ámbito apropiado para desarrollar una digresión acerca del fenómeno de la Comunicación, ya que dicho planteamiento escaparía de los objetivos establecidos. En este sentido, conceptos como el emisor, el mensaje, el canal y el receptor, entre otros, pueden ser contemplados pero solo desde su aplicación en relación con la Gestión Musical.

De forma muy resumida, se puede definir la Comunicación interpersonal como el *contacto verbal o no verbal que se establece entre dos o más personas donde se produce un intercambio humano de información, ideas, actitudes y emociones* (Vander, 1986)³. Es esta la perspectiva de la Comunicación que más nos interesa para nuestro estudio.

De hecho, el modelo lineal de comunicación ha sido muy criticado por los estudiosos de las relaciones interpersonales, al considerarlo *un enfoque comunicacional muy técnico, muy rígido y poco útil para estudiar la flexibilidad de los sistemas de interacción humanos* (Pinazo, 2006)⁴.

Cualquier proyecto, cultural, musical o de cualquier otra índole, necesita inexorablemente del contacto con personas, tanto como actores participantes en el proyecto como en calidad de receptores del mismo. De esta forma, la Comunicación ha de ser considerada como un factor a cuidar y a tomar en consideración permanentemente durante todo el proceso, constituyendo un medio y un fin del proyecto en sí mismo.

Las relaciones personales condicionan en gran medida la marcha de cualquier proyecto, pudiendo influir de manera decisiva tanto en su éxito como en su fracaso. Factores como la confianza mutua, la identificación con los objetivos o la gestión del liderazgo son esenciales para propiciar un buen funcionamiento de un Equipo de Trabajo.

Favorecer las relaciones interpersonales conlleva conseguir cohesión en el grupo y esto, consiguientemente, sienta las bases para propiciar la consecución de los objetivos establecidos.

³ VANDER ZANDEN, James W. (1986). *Manual de psicología social*. Trad. de Leandro Wolfson. Buenos Aires: Paidós. Citado en GALLAR PÉREZ-ALBALADEJO, Manuel (2006). *Promoción de la salud y apoyo psicológico al paciente*. Madrid: Thomson-Paraninfo.

⁴ PINAZO HERNANDIS, Sacramento (2006). Modelos teóricos en el estudio de la comunicación. *Psicología social de la comunicación: Aspectos básicos y aplicados*. Yolanda Pastor (Coord). Madrid: Pirámide. pp. 19-43.

En especial relación con la Gestión Cultural, la Comunicación está considerada como un Tema Específico de Primer Nivel (TE1) dentro del Tema General (TG) de las Estrategias de las Políticas Culturales⁵. Esto nos da una idea de la importancia del factor de la Comunicación a la hora de diseñar las Políticas Culturales, constituyendo estas uno de los cinco campos semánticos o Dominios Generales (DG) en los que se organiza el estudio de la Gestión Cultural desde la perspectiva de la práctica profesional⁶.

El fenómeno de la Comunicación siempre ha tenido gran importancia en lo que se refiere a la Cultura y al Arte. Así como cualquier manifestación artística debe tener en cuenta el factor de la Comunicación para cumplir su misión satisfactoriamente (hablamos tanto del código de la obra en cuestión en función del público al que se supone que va dirigida, como de la estrategia de publicidad sobre la misma existencia de dicha obra, precisamente según el público destinatario), el Arte en sí ha sido históricamente una vía de Comunicación del poder establecido en relación con su población:

Así resulta que la Florencia del arte deriva de la Florencia poseedora de la moneda internacional de referencia: el florín de San Giovanni fue durante dos siglos el dólar de la época. Y el interés por el arte se desarrolla como reconocimiento de una posición social nueva, como manifestación de fe a través de la construcción de sus grandes iglesias, como medio de comunicación y poder. Porque, cuando prevalecía el analfabetismo, el modo de comunicación era la palabra y la sugestión visual: el charlatán, las historietas en las veladas, los sermones, las arengas. o la arquitectura imponente, las pinturas murales, como los grandes ciclos de los Medici, en el Palazzo Vecchio, de la vida de Jesús del Giotto, de la leyenda de la Vera Cruz de Pedro de Arezzo. La munificencia hacia los artistas era un modo de crear una corriente de comunicación, para obtener un consenso popular favorable.⁷

La Comunicación se erige, pues, en una auténtica “arma de gestión”, de forma que, Comunicación y Cultura son dos conceptos inseparables, al igual que también lo son Comunicación y Educación⁸.

El manejo adecuado de las técnicas de Comunicación es, por consiguiente, trascendental en todos los ámbitos en los que se desarrolla el tema que nos ocupa, la Gestión Musical, siendo de aplicación tanto a nivel individual (por parte del gestor a la hora de relacionarse con su equipo de trabajo o con los diferentes estamentos tanto internos como externos a su entidad) como a nivel institucional (a la hora de la imagen que la organización pretende transmitir en su entorno, por mediación de sus actividades y la orientación de sus productos artísticos).

Abundando en la vertiente institucional de la Comunicación, cada vez más se valoran las estrategias de Patrocinio y Mecenazgo como parte del Plan de Comunicación de una entidad. El

⁵ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taína (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Girona: Documenta Universitaria.

⁶ *Ibidem*.

⁷ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. Cap. IV. p.129.

⁸ *Ibidem*. p.131.

afianzamiento de relaciones con agentes de peso en el entorno de acción de una institución conllevará, con el indispensable concurso de la oferta de un producto de calidad, que la entidad sea percibida como una opción atractiva con la que vincularse a nivel corporativo. Para promover las condiciones óptimas que posibiliten este escenario, la capacidad comunicativa de la institución ocupa un lugar preeminente.

Karl Jaspers llegó a decir que aquello que no se realiza en la comunicación, no existe⁹. En este sentido es evidente que, ante la gran oferta cultural y artística que hoy en día nos invade por diferentes medios, saber comunicar es crucial para que el trabajo luzca y pueda ser apreciado por el destinatario de este tipo de productos: el público.

Cuando hablamos del alcance de las actividades de una entidad estamos haciendo referencia tanto a las Organizaciones Culturales como a las Organizaciones Artísticas, así como a las Empresas Culturales. Si bien los tres grupos engloban a entidades con similitudes a nivel general, habría que hacer las necesarias precisiones para establecer los matices que las diferencian ya que, a la hora de diseñar las estrategias de Comunicación, las especificidades de cada una de ellas han de tenerse en cuenta.

Dependiendo de su objetivo, una organización puede elegir dar cobertura a una o varias actividades en las artes escénicas (teatro, danza, ópera, etc.), o en las artes visuales (en museos, galerías de arte, etc.). A las citadas en primer lugar se las refiere como “Organizaciones Artísticas”, mientras que a las segundas se las conoce como “Organizaciones Culturales”. Así mismo, el concepto de Empresa Cultural engloba tanto a las organizaciones que trabajan en la Industria Audiovisual (radio, televisión, etc.) como a las Industrias Culturales (cine, música, espectáculos en directo, etc.).¹⁰

De esta forma, la capacidad de comunicar deberá estar entre las principales habilidades del Gestor Musical, ya que de ello dependerá, en gran medida, el éxito tanto de su misión como del trabajo minucioso y constante que caracteriza al personal que integra este tipo de organizaciones, donde la precisión y el detalle cobran especial relevancia, pues, en el fondo, son estos, atributos inherentes al ámbito de las Artes.

El Gestor Musical, en su vertiente de director de la política de Comunicación, tendrá que tomar decisiones estratégicas en función del tipo de entidad de que se trate (Organización Artística o Empresa Cultural) al objeto de adaptarse a su público objetivo y, con ello, garantizar que realmente se produzca el proceso comunicativo: la conexión con el público. Para ello, habrá de ser conocedor de cuál es su público (el destinatario del proceso de Comunicación), y de su heterogeneidad, para proceder a una segmentación del mismo que le permita adaptar sus mensajes convenientemente según sus pretensiones. Sólo así, se estará en condiciones de tomar decisiones fundadas y no arbitrarias de cara a realizar una programación profesional que satisfaga y conecte con las necesidades de la población a la que va dirigida.

⁹ Karl Jaspers, *Philosophie*, vol. II, 58. Citado en THORNHILL, Christopher J. (2002). *Karl Jaspers: Politics and Metaphysics*. London and New York: Routledge.

¹⁰ POISSON-DE HARO, Serge, with MENOT, Sylvain (2012). *Strategic Management of Arts Organizations*. Trans. by Andrea Neuhofer. Montreal: Editions JFD inc., 2013. (Traducción Propia).

1.3. LA PROGRAMACIÓN CULTURAL Y EL PLAN ESTRATÉGICO

Por último, la Programación Cultural es la plasmación en una serie de acciones ordenadas de todo lo referente a la Gestión Cultural, pero en un plan determinado y dirigido a una población.

La Programación Cultural consistirá, pues, en la organización y la planificación de todos los proyectos que confluyen en una oferta que propicie el acceso de la población al enriquecimiento y al desarrollo personal. Dentro de este concepto, se englobaría la Programación relativa al ámbito musical.

Normalmente, en las programaciones culturales, la Música suele encontrar su espacio integrada junto con la Danza y el Teatro, esto es, las Artes Escénicas. De hecho, a nivel nacional, en España, la Política Cultural en lo referente a la Música emana del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM).

El concepto de *Nueva Programación Cultural* lo establecemos como una necesaria revisión de todos los parámetros que se consideran relevantes a la hora de desarrollar un plan que propicie el acceso a la Cultura por parte de la población. Hablamos, en primer lugar, de Indicadores Culturales, que serán los barómetros que informarán acerca de unos objetivos, unos métodos y una evaluación de resultados.

Como quiera que la Cultura es una realidad viva en evolución, estos indicadores culturales a los que nos referimos son los que habrá que ir adaptando a un escenario cambiante: la cantidad de información a la que estamos expuestos hoy en día, con el gran número de reclamos que pretenden captar nuestra atención; y nuestro entorno, en permanente cambio, acelerado por el desarrollo fulgurante de las nuevas tecnologías, con internet a la cabeza... Así, será necesario, además de la revisión de los indicadores habituales y ya existentes, la incorporación de otros nuevos que sirvan de herramientas que ayuden a dirigir mejor los recursos empleados.

Los indicadores culturales son fundamentales tanto para el diseño de la Programación Cultural como para la evaluación de la misma. Así, en un primer estadio, forman parte de la información general en base a la cual se decide y diseña una Política Cultural determinada que se concretará, posteriormente, en políticas sectoriales y adaptadas a los entornos, en función de una información más concreta aportada por indicadores más específicos.

Las Políticas Culturales son, pues, la fuente de la que emanan las diferentes Programaciones Culturales, cuyo objetivo será cubrir las necesidades de toda la población de un territorio en concreto, siendo los indicadores utilizados, los vectores en función de los cuales dichas políticas irán alcanzando el grado de concreción necesario para que estas puedan llegar a ser percibidas tangiblemente por la ciudadanía.

Sin embargo, las Políticas Culturales no suelen estar entre las prioridades de los gobiernos a la hora de establecer sus niveles de relevancia. Existen áreas de mayor preocupación por parte de los poderes públicos, con lo que las Políticas Culturales acaban ocupando lugares periféricos, por

detrás de áreas o departamentos más prioritarios. Este fenómeno se constata fácilmente en etapas de crisis económica, cuando los recursos escasean y el sector de la Cultura suele ser de los primeros en sufrir los recortes presupuestarios. Las subidas del IVA Cultural, los recortes o la paralización de subvenciones han causado un grave daño al tejido empresarial en los últimos años, del cual aún no se ha recuperado y cuyas consecuencias hoy en día son palpables, con un declive de la oferta cultural, un descenso del caché de los artistas y un desempleo creciente. Así mismo, en el Sector Público, dicha consideración de la Cultura en un segundo plano ha conllevado una pérdida de recursos y de capital humano alarmante. Los servicios públicos culturales cada vez cuentan con menos medios a su alcance, con lo que el desarrollo del trabajo a niveles de calidad aceptable es cada vez más difícil. Si a esto le unimos el continuo descenso del número de empleados públicos en dichos servicios, a causa de la aplicación rigurosa en este sector de la Tasa de Reposición 0%, nos encontramos con un panorama en el que, ya sea por jubilaciones no cubiertas con la entrada de nuevo personal, o por la no cobertura de bajas por enfermedad, los servicios públicos cada vez cuentan con menos medios (personales y materiales), lo que conlleva una prestación deficiente del servicio al ciudadano.

Ante el panorama descrito, la necesidad de profesionalización de los responsables, de los gestores, en el campo de la Cultura y las Artes, se hace evidente. Siempre se ha dicho que si una crisis tiene algún aspecto positivo es el de obligar a replantearse el estado de las cosas, el por qué se ha llegado a esa situación y poder modificar la trayectoria corrigiendo los posibles errores. Si bien los motivos que han causado una crisis económica como la que aún hoy en día estamos atravesando, que va camino ya de diez años, son diversos y trascienden del campo de la Cultura, creemos que desde nuestra disciplina podemos, con un ejercicio de autocritica y asumiendo la necesaria responsabilidad que debe caracterizar la autonomía profesional, obtener conclusiones que conlleven un replanteamiento del paradigma establecido, propiciando una mejora en el rumbo de nuestro sector.

La práctica del análisis exhaustivo y el empleo de una metodología sólida y rigurosamente aplicada son características de las cuales el sector de la Cultura y las Artes, en general, adolece notoriamente en comparación con otras áreas.

En otros sectores, los procesos de análisis del entorno y de las características de la entidad que en él desarrolla su actividad son prácticas habituales, no entendiéndose que la toma de decisiones importantes (estratégicas) pueda llevarse a cabo sin tener en cuenta las conclusiones obtenidas tras la puesta en práctica de dichos procedimientos. Sin embargo, esta metodología de trabajo no está tan extendida en nuestro ámbito, siendo aún, o, esperemos, hasta ahora, muy común el tomar decisiones a la ligera, por impulso o por ocurrencias, especialmente por parte de responsables políticos con el ánimo de satisfacer puntualmente una inquietud, ya sea personal o colectiva.

Se hace necesaria, por tanto, la incorporación de procedimientos, herramientas y estrategias que en otros sectores ya han dado muy buenos resultados durante décadas. Así, en la empresa privada, el empleo de estos recursos es práctica obligada a nivel profesional, ya que decisiones erróneas pueden llevar a la quiebra y, consiguientemente, al cierre de la actividad. Con esto no

estamos diciendo que en el ámbito de la Cultura y las Artes haya que proceder de forma análoga, tanto en el sector privado como en el público, a como se actúa en el mundo empresarial, ya que hay muchas peculiaridades que hay que salvar, pero sí abogamos por la incorporación de procedimientos que den solidez y respaldo a las decisiones tomadas, ya que de ellas va a depender la finalidad de muchos recursos (tanto humanos como materiales) que ahora escasean y cuyo destino a nuestro sector es cada vez más cuestionado.

El muestreo, el estudio de estadísticas y, en definitiva, la información de que se dispone para tomar decisiones y priorizar unas necesidades sobre otras suele ser en Cultura muy inferior, como se ha dicho, a otras áreas. Así mismo, el horizonte hacia el que se trabaja, con la visualización de una meta en torno a la cual dirigir los esfuerzos es esencial para organizar y encaminar todas las acciones de forma ordenada para su consecución. En este sentido, será el profesional especializado, el Gestor Musical en nuestro caso, el encargado de aunar su profundo conocimiento del sector con su formación en el conocimiento y manejo de técnicas de planificación y organización, al objeto de realizar las adaptaciones oportunas de los procedimientos de análisis referidos anteriormente para viabilizar su correcta aplicación al ámbito de la Música.

Con la creciente profesionalización del sector de las Industrias Culturales y su especialización, con la Gestión Musical como ejemplo emergente, se hace necesario una sistematización más exhaustiva de la planificación que tenga como objetivo una optimización de los recursos que garantice, al menos, el nivel de cobertura base de las necesidades planteadas para que la Programación haya cumplido sus expectativas. Todo ello ha de estar planificado de manera racional, lógica y estructurada con una previsión en la consecución de objetivos a un tiempo determinado: hablamos del Plan Estratégico.

Cada vez son más las instituciones que cuentan con un Plan Estratégico. No en vano, se trata de un documento en el que, a tiempo vista, normalmente lanzado a un período de consecución que oscila entre los 2 y los 5 años, o entre los 5 y los 10, dependiendo de las características de la institución y las pretensiones del Plan (pudiendo ser incluso de proyección temporal mayor), establece la hoja de ruta que la institución habrá de seguir para alcanzar sus objetivos. El mero hecho de marcarse unos objetivos claros dirige a la institución en un sentido concreto, lo que favorece que sus esfuerzos estén menos dispersos y, consiguientemente, sean más productivos. Además, en dicho documento, el establecimiento de una *Misión*, con una razón de ser determinada, y de una *Visión*, con un rumbo en relación con su misión y hacia una meta legítima y alcanzable, dotan a la institución de un sentido de la ubicación que la hacen conocer el verdadero lugar que ocupa en la sociedad y lo que puede y debe aportar a la misma.

Un sabio plan estratégico para las Artes mira hacia el futuro, habla de la misión y de la visión institucional, proporciona análisis, evaluaciones, planificaciones, objetivos y acciones a largo, medio y corto plazo, con la periodización adecuada, el plan de financiación, liderazgo reconocible y recursos humanos.¹¹

¹¹ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. New York/ London: Bloomsbury Methuen Drama, 2011. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia).

El Plan Estratégico se erige, por todo lo dicho, en el documento de referencia donde habrán de estar recogidos todos los objetivos y mecanismos previstos para su consecución en un plazo temporal que se prefija de antemano. En este sentido, se abordará la misma naturaleza del Plan Estratégico en sí, con su origen en el sector empresarial y su aplicación al sector específico de las Industrias Culturales, con especial desarrollo en la Administración Pública y, dentro de esta, en el ámbito de las Artes Escénicas, tomando la Música como referencia.

Capítulo 2

JUSTIFICACIÓN

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. EL CONTEXTO ACTUAL

Siempre ha habido que organizar y planificar la actividad cultural a todos los niveles, tanto público como privado. Sin embargo, esa necesidad ha venido desarrollándose de la mano de personas que, altruista o profesionalmente, han asumido esa tarea por responsabilidad o afinidad con dichas actividades. En cambio, la evolución de la sociedad y de las diferentes manifestaciones culturales, con su creciente complejidad, ha llevado a una necesaria especialización en el sector.

Con el aumento de la oferta cultural en las últimas décadas así como, especialmente, en la actual coyuntura, aún bajo los efectos de la crisis económica, se hace necesaria una mayor especialización dentro del proceso de profesionalización de la gestión de la cultura.

En parte, esta situación actual desfavorable precipita el interés por la Gestión Musical, por un lado, debido a la necesidad de optimizar la gestión a cargo de profesionales, propiciando así un mayor rendimiento con menos medios y, por otro lado, al incorporar a dicha gestión a muchos artistas que deciden hacer ellos mismos lo que antes delegaban, previo pago, en otros profesionales: labores de producción, de marketing, de edición, de búsqueda de financiación ...

Sea como fuere, hoy día se evidencia la necesidad de una especialización en la gestión cultural y, particularmente, en la gestión profesional de la música: la Gestión Musical.

En especial referencia al Sector Público, el tradicional sistema de subvención está permanentemente en entredicho. En este sentido, la especialización en este tipo de gestión, en su vertiente de financiación y captación de fondos, es fundamental para garantizar la prestación de un servicio público de calidad optimizando los recursos disponibles. La cooperación público - privada se impone cada vez más como una fórmula de sostenibilidad del sector cultural, existiendo en la actualidad nuevas formas de financiación emergentes que serán objeto de desarrollo en el presente trabajo. Esta tendencia en la Administración pública viene marcada por los gobiernos, sin importar tanto ya su signo político, yendo más allá del mero recorte en subvenciones: la tendencia hacia la externalización de los servicios prestados a los ciudadanos, pertenecientes, sobre todo, al ámbito cultural se manifiesta tanto por parte de partidos de derechas como por partidos de izquierdas una vez que ostentan el gobierno, observándose este fenómeno a todos los niveles (estatal, autonómico y local). Se trata, en este caso, no ya de recortar el respaldo económico a proyectos externos (de iniciativa privada o de sociedad civil) que puedan complementar la oferta propia, sino de privatizar un servicio que era prestado directamente por la Administración, con cargo a sus propios presupuestos y con gestión directa por parte de su personal.

En este sentido, somos partidarios de promover una formación más especializada del personal de la Administración a cargo de la gestión en estos ámbitos que conlleve una profesionalización del mismo, en lugar de buscar fuera esos perfiles profesionales implicando contrataciones externas. Así, la figura del Gestor Musical, cobra especial importancia al constituir

una especialización dentro de la gestión cultural, como ya se ha dicho, pero que abarca un ámbito que, por su complejidad, su alto componente específico y su particular variedad técnica escapa a las competencias del perfil genérico del gestor cultural.

Desde esta perspectiva, creemos que el presente estudio es necesario y está justificado, ya que aporta un nuevo horizonte en el desarrollo de un nuevo perfil profesional que se antoja, a todas luces, indispensable para posibilitar una gestión idónea, óptima y eficiente de la Música en la Administración Pública.

Sin embargo, el caso que proponemos no es exclusivo del ámbito de la Cultura o las Artes. En otros sectores, como el de la Sanidad, existen precedentes de intentos de privatización de la gestión de hospitales públicos por parte de administraciones autonómicas en España. Es este un claro ejemplo de la tendencia hacia la externalización de unas competencias que, hasta ahora, habían sido de la Administración. En otros ámbitos o en otras Administraciones, las externalizaciones se han consumado o están en el camino de hacerlo.

Creemos que, en relación con el Sector Público, el camino no es el de demostrar la inviabilidad o la no rentabilidad de algunos servicios (véase los culturales, en este caso) sin promover su reciclaje y, en definitiva, descuidándolos y desatendiéndolos, para, posteriormente, proceder a su privatización o externalización, sino el de propiciar su prestación en las mejores condiciones, adaptándose a los nuevos requerimientos de la sociedad, ya que es a esta a la que van destinados y siendo la satisfacción de la misma su verdadera razón de ser. En muchos casos, los servicios culturales ofrecidos por un ayuntamiento, por ejemplo, son el primer contacto que el ciudadano tiene, de primera mano, con una manifestación artística (un concierto, una representación teatral, un ballet, ...) constituyendo, en el caso de este ejemplo, un acceso a las artes escénicas por parte de una ciudadanía que, quizás por desconocimiento o, quizás, por incapacidad económica, no puede acudir a la oferta privada. La Administración actúa aquí, consiguientemente, en su doble vertiente de agente viabilizador y de promotor de la Cultura acercándola a la población. Se trata de una rentabilidad social, objetivo este al que ha de encaminarse cualquier servicio público (debido al carácter finalista que forma parte de su misma naturaleza), y no de una rentabilidad meramente económica, cuyo legítimo fin es propio de la empresa privada.

Como ejemplo de lo dicho anteriormente, pero ya centrándonos en la Gestión Musical en el Sector Público, podemos citar lo que sería el máximo exponente de la Gestión de la Música en la Administración Local, por parte de los Ayuntamientos: la Banda de Música Municipal.

Las Bandas de Música Profesionales de España constituyen un referente a nivel internacional en el sector, siendo nuestro país el que mayor calidad y cantidad de este tipo de agrupaciones musicales ofrece en el mundo. En otros países, este tipo de formaciones recibe el nombre de Orquestas de Viento (*Wind Orchestras*) para diferenciarlas de las "*Bands*", que en países como EE.UU. designan a agrupaciones de carácter popular o militar, integradas totalmente, o, en su mayor parte, por instrumentos de viento metal y cuya función es, principalmente, la participación en desfiles y actos populares. En España, por el contrario, las Bandas a que nos referimos cuentan con todos los instrumentos de la familia de viento (madera y metal) distribuidos como en una gran orquesta sinfónica, de ahí la expresión anteriormente aludida (orquesta de viento) y representan al

Ayuntamiento al que pertenecen en todas y cada una de sus actuaciones, comprendiendo dentro de su programación anual diferentes facetas: como conciertos de temporada en teatros y auditorios municipales, actos de protocolo con la corporación municipal, conciertos didácticos, conciertos extraordinarios de diversa índole, grabaciones discográficas, grabaciones con retransmisión en directo y redifusiones en diferentes canales de televisión o radio, etc.

Las Bandas de Música Profesionales de España agrupan a un total de 27 formaciones integradas por un número que oscila entre los 30 y los 90 profesores músicos (en función de la categoría de cada una, y del tamaño y presupuestos del ayuntamiento al que pertenecen) y abarcan, además de la percusión, a todas las especialidades de instrumentos de viento incluyendo, en algunos casos, a algunos instrumentos de cuerda. Estas formaciones están integradas en el Ayuntamiento al que pertenece cada una de ellas, constituyendo un Servicio municipal. Obsérvese que nos referimos a las Bandas de Música Profesionales, que dependen de Ayuntamientos capitales de provincia y no al resto de Bandas de Música amateurs existentes en España, pertenecientes a infinidad de entidades y, en muchos casos, con algún tipo de relación más o menos indirecta con el municipio rural en el que se encuentran. A diferencia de las profesionales, estas Bandas, aunque puedan llevar el distintivo de “Municipal”, no constituyen un Servicio del Ayuntamiento, con personal funcionario o laboral propio de la corporación, sino que tienen una vinculación indirecta con el mismo, mediante la figura de una asociación o similar que, a cambio de una subvención o gratificación, presta una serie de servicios puntuales al municipio.

Pues bien, en relación con este caso emblemático de Gestión de la Música por parte de la Administración, puede observarse cómo se aprecia la falta de profesionalización aludida desde el principio de este apartado. Basta para ello con consultar la declaración de principios que la Asociación de Músicos de Bandas Profesionales de España (AMPROBAND) refleja en su página web como presentación corporativa y en la que resaltan las carencias en el ámbito de la gestión:

España es el país donde más Bandas de Música y Bandas Sinfónicas Profesionales civiles existen. Pero nos queda mucho camino por recorrer en cuanto a la publicidad, marketing y gestión de nuestras agrupaciones así como para que se nos valore cultural, política y socialmente como es debido. Sin duda, las agrupaciones de nuestro país tienen el potencial de convertirse en un referente mundial dentro de su sector, y desde AMProBand trabajaremos para ayudar a que esto sea posible.¹²

Esta asociación aglutina, como su propio nombre indica, al colectivo formado por profesores músicos de las Bandas de Música que se integran en el organigrama de los principales Ayuntamientos de España. Son, por tanto, empleados municipales, y manifiestan su preocupación por una gestión que no obtiene el mejor resultado de su potencial artístico, lo que conlleva una merma en el rendimiento que pueden ofrecer a la sociedad y, consiguientemente, una infravaloración de su labor. Estamos ante la situación ya comentada de la falta de gestión profesional en determinados ámbitos. Como ya hemos mencionado, hablar de gestión es hablar del manejo de algo que se administra para que produzca los mejores resultados posibles y es evidente

¹² www.amproband.com / Amproband / Quiénes somos. Junta Directiva. (Accedido 5/7/2014).

que algo está fallando cuando los mismos agentes que participan en la prestación del Servicio Cultural (los músicos profesionales, en este caso) llaman la atención acerca de este déficit.

Sin embargo, la justificación de este estudio no queda circunscrita, únicamente, al Sector Público. Así, tanto en el Sector Privado como en el Tercer y Cuarto Sector (Fundaciones y Asociaciones, respectivamente), la gestión profesional de la Música va, poco a poco, haciéndose presente, fruto de una necesidad encaminada a la obtención de unos resultados óptimos en un entorno cada vez más complejo y competitivo.

Tomando como referencia el mismo ejemplo de las Bandas de Música citado anteriormente, pero, en este caso, fuera del ámbito profesional, también nos encontramos con una situación en la que, debido al auge de los estudios musicales, estas agrupaciones amateurs que constituyen la cantera de la cual las Bandas de Música Profesionales se nutren, han crecido tanto en número de componentes como en la heterogeneidad de los mismos así como en su ámbito de actividad, lo que origina unas necesidades de gestión que ya no están al alcance de cualquier aficionado.

Es interesante resaltar que, aunque la plantilla de este tipo de formaciones está integrada por músicos aficionados (aún considerando que algunos, debido a su corta edad y progresiva formación, puedan llegar a convertirse en profesionales en el futuro) las demandas tienden a dirigirse hacia la presencia del gestor profesional, lo que da una idea de la verdadera importancia de esta figura en el mundo de la Música.

En la Comunidad Valenciana, donde existe una histórica tradición de bandas de música de esta índole, organizadas bajo la forma de Sociedades Musicales, *cuando se pregunta (III Congreso General de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana) cuáles son los grandes temas a los que tiene que dirigir su atención una junta directiva, “mejorar la gestión” aparece como uno de los objetivos principales. Las Sociedades Musicales (...) Su aumento y proliferación ha provocado el crecimiento y complejidad de sus estructuras, haciendo cada vez más difícil su funcionamiento con una gestión basada en el voluntariado. (...) Una profesionalidad de la Gestión es básica en todos los eslabones del funcionamiento de una Sociedad Musical.*¹³

La evidencia de la necesidad del Gestor Musical profesional no se circunscribe, como ya se ha dicho anteriormente (al igual que este estudio) al Sector Público o, como hemos referido en el caso de las Sociedades Musicales (Asociaciones sin ánimo de lucro) al tercer y cuarto sector, sino que, con mayor justificación si cabe, emerge con fuerza en el Sector Privado, donde la cuenta de resultados es la “espada de Damocles” que va a suponer la continuidad de la actividad o su cierre.

Son de gran interés las palabras de Alfonso Aijón (fundador y director de Ibermúsica), en relación con las grandes diferencias entre la Gestión Pública y la Gestión Privada, siendo él de esta última y en lo concerniente a la Música, sin duda, un gran exponente:

¹³ GÓMEZ ASENSIO, Daniel (2015). La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana: Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, vol 2, nº 1, pp. 39-66.

En España, en general, a los que dirigen el panorama musical (música clásica sobre todo -orquestas, auditorios, conciertos-) les da igual que los conciertos funcionen o no, que se les haga una buena y coherente promoción y, en definitiva, una buena Gestión Musical, porque tienen garantizado su sueldo a fin de mes. El que tiene que moverse soy yo, que tengo que pagar una millonada para que esto funcione. Mis abonados no pagan realmente lo que cuesta el concierto, aunque se acercan, y yo me tengo que esforzar en comunicar bien para que la sala se llene. Todo lo que es oficial es igual: venga usted mañana. Te puedes encontrar a cualquier consejero o concejal de cualquier provincia española cuyo nivel cultural sonrojaría a cualquier inmigrante. Los niveles en la Administración y en las Industrias son lamentables; es gente muy poco culta.¹⁴

Aunque su mensaje pueda adolecer, en cierta forma, de imparcialidad, al ser en este asunto juez y parte, es indudable que por su experiencia y trayectoria, la suya es una voz autorizada. Además, en el fondo de la cuestión está el riesgo que tiene el gestor en la empresa privada, donde las equivocaciones en las grandes decisiones suelen acarrear un cese en el puesto. En su caso, como promotor, él prácticamente “se la juega” en cada proyecto, dependiendo básicamente de la aceptación del público. De ahí que ante las graves consecuencias que pueden suponer las malas gestiones en el ámbito privado se denote en sus palabras la indignación ante la aparente impunidad de las mismas en el ámbito público.

El refrán de “las cosas de palacio van despacio” es de total aplicación al Sector Público. En el caso de la Gestión de la Música, este fenómeno se da con especial intensidad. Al tratarse de un Arte, las decisiones erróneas o la falta de preocupación por los resultados no acarrear, por ejemplo, graves accidentes como en otros ámbitos. Ya se ha hecho mención a esta circunstancia y Alfonso Aijón, con sus reflexiones, se encarga de recordárnoslo. Sin embargo, aunque estos posibles malos resultados no conlleven la destitución fulminante del gestor, o aunque esta realidad pudiese resultarle indiferente a los responsables en sí, el hecho es que pensamos que sí que hay consecuencias negativas y, en algunos casos, de gravedad, aunque estas no se manifiesten con carácter inmediato.

Las personas que tienen garantizado su sueldo a fin de mes se entiende que son, en principio, los trabajadores por cuenta ajena, es decir, los profesionales que se encuentran al frente o están integrados en algún departamento de la Administración o de una Empresa, en contraposición a los empresarios o profesionales libres, que dependen del volumen de negocios o de trabajo que puedan desarrollar, dado el caso, en dicho mes.

Sin embargo, esa garantía de sueldo también depende de unos resultados que son tanto los que el trabajador aporte a título individual, con la periodicidad que se establezca, como los que la entidad en la que este se integra refleje en un tiempo dado, sea a fin de mes o a más largo plazo. Y es aquí, precisamente, donde se corre el riesgo de perder de vista esta realidad, especialmente en la Administración. El hecho de que “aparentemente” no suceda nada ante una gestión deficiente, especialmente si esta se reitera y mantiene a lo largo del tiempo, no significa que no esté sucediendo

¹⁴ AIJÓN GARCÍA, Alfonso (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MÚSICA*. Mesa Redonda celebrada en el Centro Superior de Investigación y Promoción de la Música de la UAM (CSIPM), el 15 de febrero de 2012.

nada en realidad. En el caso de la Administración, lo que estará sucediendo será un proceso de deterioro progresivo de la prestación de un servicio público que irá causando una sensación de insatisfacción tanto en los ciudadanos como en los gobiernos y, en el caso de la Empresa privada, una pérdida paulatina de competitividad que acabará situándola fuera del mercado. En uno y otro caso, la consecuencia será que, tarde o temprano, llegará el momento en el que tanto el sueldo como el mismo puesto de trabajo que parecían garantizados, sean ahora cuestionados, comenzando a estar en riesgo su propia pervivencia.

De todo lo expuesto puede deducirse que el contexto actual demanda, a todas luces, la especialización por parte de los perfiles profesionales para estar en condiciones de ofrecer un rendimiento óptimo que cree valor a los productos ofrecidos tanto por el Sector Público, el Sector Privado, el Tercer o el Cuarto Sector. La formación del Gestor Musical será fundamental para la creación real de este perfil profesional.

De hecho, dentro de la misma Gestión Musical existen sub-especialidades en función del ámbito concreto en el que el profesional en cuestión desarrolle su labor, como hemos mencionado para el ámbito de las Bandas Profesionales o, como indica Roberto Ugarte, para el de las Orquestas Profesionales:

(...) la actualidad nos presenta: 27 orquestas profesionales, todas ellas con presupuestos, programación y plantillas estables, que en 2005 manejaron unos recursos humanos de 2.139 músicos y un presupuesto aproximado de 156 millones de euros. Con esta realidad, ya nos podemos figurar la absoluta necesidad de personal especializado que pueda ponerse al frente de cada orquesta, aparte, claro está, de los directores titulares, que ejercen la responsabilidad artística, que no es poca. Evidentemente, estas personas existen y, según qué orquesta, adoptan una denominación diferente: gerente, director-gerente, director general, director técnico, coordinador artístico, gerente musical, administrador, intendente, son los más comunes.

Poco a poco se fueron firmando los primeros convenios colectivos que animaban a su vez a otras orquestas a elaborar los suyos, etc. En definitiva, el en su día gestor cultural o musical ya se había visto obligado a especializarse y convertirse en un gestor orquestal.¹⁵

En la actualidad, esta profesión emergente de Gestor Musical no está aún provista de la suficiente documentación y sistematización de estudios como para suponer que el proceso formativo de la misma está garantizado al completo; de ahí, también, la justificación de este trabajo, creyéndonos en la obligación de contribuir en la aportación de conocimientos, datos y puntos de vista desde la experiencia que enriquezcan el *corpus* de esta disciplina.

¹⁵ UGARTE ALVARADO, Roberto (2008). Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal. *Musiker*; vol. 16, pp. 357-361.

2.2. VINCULACIÓN PERSONAL Y TRAYECTORIA PROFESIONAL

Desde un punto de vista personal, debido a mi formación y la actividad profesional que desempeño, siempre he estado relacionado con la Gestión Musical, aunque la decisión de abordar su estudio en profundidad la haya tomado a raíz de cursar los estudios de Doctorado.

He formado parte de diversas bandas y orquestas sinfónicas durante mi período formativo como músico profesional. Entre ellas cabría destacar la *EUROPEAN UNION YOUTH WIND ORCHESTRA (EUYWO)* (Joven Banda Sinfónica de la Unión Europea), o la *JEUNESSES MUSICALES WORLD ORCHESTRA (JJMMWO)* (Orquesta Mundial de Juventudes Musicales). La experiencia conseguida en este tipo de agrupaciones desde la perspectiva de intérprete me ha hecho valorar el gran trabajo que existe detrás de la puesta en escena de una actuación musical de esta índole, su gran componente organizativo y de gestión. Por otra parte, el carácter internacional de estas instituciones me ha aportado una visión muy completa sobre el componente humano de las mismas: la diversidad de procedencia de sus integrantes, tanto a nivel artístico, como de gestión, con participantes de más de 50 países, me ha ofrecido una perspectiva de un valor incalculable. Poder trabajar en equipo con compañeros de diferentes nacionalidades, todos ellos con una gran formación, te abre los ojos, ampliando y enriqueciendo la visión que tienes acerca de tu campo de conocimiento.

Además de fenómenos como el intercambio de información o el contraste de conocimientos y técnicas, considero que el tener la oportunidad de formar parte de estos proyectos te aporta un valioso conocimiento actitudinal, cualitativo, más allá de lo cuantificable en cuanto a cantidad de información. Me refiero al desarrollo de competencias a nivel de comunicación, de relación con compañeros de profesión a un nivel de igualdad y en un entorno multicultural. En gran parte, el haber tenido estas experiencias en mi juventud, creo que ha influido bastante en mi inclinación hacia conocer y valorar la importancia de la Comunicación a la hora de viabilizar cualquier proyecto, ya que es el ingrediente que posibilita la interrelación personal y sienta las bases de la cooperación y la interdependencia, tan necesarias para el avance y la buena marcha de dicho proyecto.

Abundando en lo dicho anteriormente, el experimentar desde joven la mencionada interdependencia con compañeros de diferentes nacionalidades aporta una tendencia hacia una visión global e internacional de tu profesión. Cuando por primera vez tuve ocasión de desenvolverme en estos entornos, aún no existía la necesidad general de internacionalización que hoy en día se manifiesta con tanta presencia (conceptos como el “*Born Global*” –nacido global– en el mundo de la empresa contemporánea nos dan una idea al respecto). Sobre todo, el concepto de lo internacional no era tan general en España. El simple hecho de hablar inglés por parte de un español era visto por los demás compañeros extranjeros como una curiosidad, nada común en la profesión. Y no hace tanto tiempo. La realidad es que en los años 90 los idiomas eran considerados simplemente como una opción, un complemento en la oferta formativa en España, y no una necesidad, como el tiempo ha demostrado que realmente eran: y hoy en día, ya de manera incuestionable, es evidente que lo son.

Por otra parte, dentro de mi doble especialidad como clarinetista y tenor lírico, tengo la oportunidad de conocer los entresijos de los auditorios y teatros, sinfónicos y de ópera, pudiendo constatar de primera mano las dificultades y el conocimiento especializado que requiere el realizar una acertada planificación y coordinación de todos los elementos que intervienen en la consecución óptima de un proyecto musical en estos equipamientos culturales.

La gestión de salas (en el caso que nos ocupa, la gestión de salas de concierto), auditorios o teatros, es otra de las vertientes de la Gestión Musical. La pluralidad de parámetros que influyen en la buena marcha de un equipamiento cultural con uso y destino musical hace que las personas al frente de la gestión de los mismos hayan de estar en posesión de los conocimientos y técnicas necesarias para su desarrollo y viabilidad. Frecuentemente me encuentro con contenedores culturales muy bien equipados pero completamente infrautilizados. Este uso tan limitado desemboca, en algunos casos, en un cierre de facto de dichas instalaciones.

Principalmente, esta lamentable situación se da en equipamientos culturales de gestión pública a cargo de Administraciones Locales, fundamentalmente Ayuntamientos.

Mi perspectiva como funcionario de la Administración Local (como Profesor de la Banda Sinfónica Municipal de Sevilla) me ofrece una visión muy clara de esta realidad, permitiéndome un diagnóstico de la situación desde dentro. La realidad es, de nuevo, que la gestión tanto de las Políticas Culturales como, en muchos casos, de la implementación de las mismas, no está a cargo de verdaderos profesionales.

En este sentido, de nuevo son interesantes las palabras de Alfonso Aijón:

En España se ha hecho una política de nuevos ricos. Antiguamente había Sociedades Filarmónicas que a nivel local funcionaban estupendamente. Sin embargo, cada alcalde ha querido tener su Auditorio y su Orquesta. No hay dinero para llenar de música esos auditorios, que se han quedado en pasarelas de moda y congresos.¹⁶

Durante los años de bonanza económica se construyeron multitud de teatros, auditorios y salas de concierto de uso cultural vario con el ánimo de dotar a los municipios de unas infraestructuras que permitiesen a sus habitantes el acceso a la música, al arte y, en definitiva, a la cultura en las mejores condiciones. Esta política cultural y urbanística permitió que en muchos pueblos hubiese un edificio con unas instalaciones modernas y un equipamiento adecuado para el desarrollo de proyectos culturales donde antes no existía. Sin embargo, la escasa planificación y visión de futuro ha hecho que en muchos casos, después de la gran inversión económica que han supuesto, estas instalaciones hayan caído en el olvido o tengan un uso bastante residual. Ello ha sido debido a una praxis guiada por la moda, el esnobismo y la disponibilidad presupuestaria coyuntural, pero desprovista de una base sólida y profesional de gestión especializada en el sector, lo que ha desembocado, bien en decisiones erróneas, carentes de fundamento o justificación técnica (teniendo como consecuencia la edificación de equipamientos culturales con características y dimensiones

¹⁶ AIJÓN GARCÍA, Alfonso (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada*. Ob.cit.

inadecuadas o en lugares inapropiados), o bien en la ausencia de una planificación estratégica que sustentara la viabilidad, el desarrollo y la integración de dichos equipamientos en su entorno.

Como miembro del Consejo de Administración del Instituto de la Cultura y las Artes de Sevilla (ICAS), desarrollo una labor de asesoramiento, consultoría y control de asuntos relacionados con la gestión e implementación de las políticas culturales en el ámbito de la ciudad de Sevilla. En dicho órgano se deciden los proyectos culturales que se van a poner en práctica en el ámbito municipal así como el desarrollo de las directrices que el Ayuntamiento, a nivel político, establece en la materia. En este sentido, es muy importante tanto la vertiente creativa como la procedimental, ya que en el Sector Público es de vital importancia la observancia de los protocolos establecidos para garantizar así los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad que deben siempre inspirar la buena praxis de la Administración.

Creo que en este tipo de órganos de decisión es indispensable la presencia de especialistas en Música. Estamos hablando, en el caso citado, de un órgano autónomo, bajo la figura de Instituto, que depende directamente de un Ayuntamiento y que, en muchos casos, es el único organismo responsable que va a decidir sobre la implementación de la política musical en un municipio de primer nivel. Sin embargo, no siempre es así. Es más, lo más habitual es que no haya especialistas en Música en estos Consejos de Administración u órganos de decisión equivalentes, a todos los niveles. Las consecuencias de ello son, de entrada, que en las decisiones que afectan a la Música y su gestión no se nos tenga en cuenta a los expertos en la materia, a los músicos, con la contradicción que ello supone.

Soy consciente de que la presencia de especialistas de cualquier materia es necesaria o, al menos, deseable en cualquier foro que implique la toma de decisiones en relación con dicho campo en cuestión, no siendo la Música un caso único. Sin embargo, en el sector de la Cultura parece que no se le da a este hecho la importancia que merece. Las decisiones erróneas y la mala gestión en Cultura también causan daños, aunque no tengan una repercusión tan inmediata, directa y evidente como la puedan tener en otros ámbitos, como la Seguridad, la Sanidad o el Urbanismo (por citar competencias de la Administración a diferentes niveles).

Sin embargo, la Música, debido a su especial idiosincrasia es quizás la disciplina que, con mayor fundamento, debiese contar en los órganos de decisión mencionados con especialistas individualizados y no generales a las demás Artes o la Cultura. La Música, tanto para lo bueno como para lo malo, siempre aparece con un tratamiento individualizado; forma parte de las Artes y de la Cultura pero, a diferencia del resto de disciplinas, tiene una identidad singularizada y así figura y es tratada habitualmente. La Música, dentro de la Artes, es diferenciada del resto, asemejándose, como mucho, a las Artes Escénicas, pero reconociéndose, incluso dentro de ellas, su individualidad. Basta comprobar, a nivel de la Administración del Estado, la existencia del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), a nivel de la Administración Autonómica el Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas (CPMAE), o, simplemente, el hecho de que la Música, a nivel profesional y especializado se imparta en Conservatorios y no en Universidades, como el resto de las Bellas Artes.

Como delegado representante de Amproband (Asociación de Músicos de Bandas Profesionales de España), promuevo este reconocimiento de la especificidad de la Música y de su necesaria representatividad a través de los músicos profesionales, ya que constituye uno de los objetivos prioritarios de la asociación. En este sentido, no debería ser ni tan siquiera planteable el proceder, por ejemplo, a proponer la elaboración de una “Ley de la Música” a nivel estatal, o cualquier otra medida relativa a este ámbito y de la que fuese objeto de aplicación la Administración Local, sin el concurso de esta asociación, por mediación de su Presidente, entre otros agentes, ya que esta representa al colectivo de trabajadores que constituye el máximo exponente de la Música a nivel institucional en los ayuntamientos de España: la Banda de Música.

Cito el caso de las Bandas de Música Profesionales especialmente, además de por mi amplio conocimiento de primera mano, por constituir el principal núcleo de especialización en lo que a Música se refiere a nivel de la Administración Local, estando todas ellas integradas por profesores músicos titulados por los Conservatorios. Por esta razón, creo que este colectivo debería tener más consideración y representatividad a la hora de influir sobre las políticas culturales en el ámbito de la Música, siendo el reconocimiento y la consideración de esta profesión uno de los principales motivos de la creación de Amproband en sus orígenes.

Como decía anteriormente, para bien o para mal, el caso es que la Música tiene siempre un tratamiento especial e individualizado y así ha de ser también en cuanto a su gestión se refiere. Por consiguiente, hay que incorporar especialistas a la Gestión de la Música. Solo así los resultados podrán ser óptimos y, tanto la profesión como el público (aficionados, consumidores, destinatarios y población en general) se verán beneficiados de una gestión profesional, que estará en condiciones de ofrecer una oferta adecuada, sostenible y adaptada a las demandas de la sociedad.

A la trayectoria hasta aquí expuesta, he de añadir mi labor docente, principalmente en los niveles de Educación Secundaria, Universidad y Postgrado, donde he adquirido experiencia en la gestión de contenidos musicales de diversa índole en función de las necesidades del alumnado.

Como funcionario de la Administración Autonómica, desde mi puesto como Profesor de Música de Enseñanza Secundaria (actualmente en excelencia), como Profesor Tutor del Curso de Adaptación Pedagógica (C.A.P.) así como, posteriormente, a nivel de Grado y Máster (en la Universidad, como Profesor Asociado) he podido constatar, también, las carencias de un sistema educativo en el que las Artes en general y la Música, en particular, no tienen el reconocimiento y la consideración que debieran.

En otros países o áreas geográficas, como en el Reino Unido, si bien es cierto que la Gestión Musical a nivel profesional está participada en gran medida por el Sector Privado, a nivel educativo tiene una gran presencia y reconocimiento en el Sector Público. Esto permite a los alumnos desde pequeños, en cualquier caso, un acceso y familiarización con la Música que desembocará sin duda en una mayor capacidad de apreciación de las artes en general (valorando su dificultad al conocerlas desde la formación más temprana), y, en otros casos, facilitará el descubrimiento de facultades que puedan ser desarrolladas a tiempo para posibilitar una perspectiva profesional. Aún recuerdo cuando en la academia de inglés en la que yo estudiaba siendo un adolescente me pusieron en contacto para cartearme con una chica de Inglaterra que también era estudiante de clarinete, pero no en el

Conservatorio, como yo, sino en su colegio. Esta realidad, con la puesta a disposición del alumnado de una gran cantidad de medios, he podido comprobarla de primera mano e *in situ* con mi reciente estancia de investigación como Investigador Visitante Internacional (*International Visiting Researcher*) en la Universidad Metropolitana de Londres en este curso 2016-2017, a la cual haré referencia más adelante.

Estas carencias a las que me refiero, parten de una Gestión Musical deficiente, en este caso a nivel de Política Educativa. La educación en las Artes se ha demostrado que reporta innumerables beneficios a los alumnos y, consiguientemente, al futuro de la sociedad. Lo que ocurre es que, en parte por una concepción sesgada de lo fundamental y lo accesorio, de lo esencial y lo complementario, por parte de los responsables de las Políticas Públicas y, en parte también, por una Gestión no profesional en el campo de las Artes y la Música en particular, se ha asentado el concepto de que estas disciplinas deben ocupar un segundo plano en el sector de la enseñanza obligatoria, reduciéndolas en el caso de algunos niveles a una presencia meramente testimonial, cuando no a su eliminación, en lugar de integrarlas en el currículo, no como compartimentos estanco, sino como vehículos de interrelación y campos de aplicación transversal del resto de asignaturas, contribuyendo así a una formación realmente completa de los alumnos.

Todo este panorama en torno a la Música y la forma en que es gestionada, abordada desde los diversos puntos de vista expuestos hasta ahora, y partiendo de la propia formación y experiencia personal, me ha hecho decantarme por la investigación en relación con la Gestión Musical, con la pretensión de contribuir al reconocimiento y desarrollo de esta nueva especialidad profesional, que, en mi opinión, debe informar el planteamiento y la implementación de las nuevas Políticas Culturales.

2.3. LOS PROCEDIMIENTOS INDIRECTOS EN LA GESTIÓN MUSICAL

Quizás este sea el aspecto más original que aporta el presente trabajo, en el sentido de constituir una perspectiva que entendemos inédita en el campo de la Gestión en general y en el de la Gestión Musical en particular.

El mismo hecho de desarrollar un trabajo de investigación sobre la Gestión Musical constituye ya, por sí mismo, un estudio de cierta originalidad desde el momento en que no existe trayectoria significativa de investigación en relación con esta disciplina, como ya se ha comentado. Aquí sería la práctica de relacionar y ordenar conceptos y realidades, obteniendo conclusiones, lo que dotaría de originalidad al trabajo, por no haberse realizado antes o, al menos, no haberse desarrollado de esta forma que proponemos. En este sentido, el mismo acto musical de la Composición constituirá un buen ejemplo al respecto: componer es poner cosas juntas, ordenarlas, mezclarlas, pero lo que dota de originalidad a la composición es la manera de gestionar los medios, no los medios expuestos propiamente, ya que estos ya existen; en este caso, los sonidos en sí.

Del mismo modo, la Gestión de la Música, siempre ha existido desde que surge la necesidad de ofrecer un contenido o manifestación musical a un público. La trayectoria que esta realidad haya podido recorrer a lo largo del tiempo, su evolución en relación con el entorno y los avances sociales y tecnológicos de la población a la que va dirigida, sus diferentes ámbitos y su diversidad en cuanto a modelos o tendencias, las disciplinas transversales que participan de forma más relevante en su desarrollo y, sobre todo, su necesaria profesionalización (aportando argumentos de otros investigadores y propios, desde la experiencia y el conocimiento), serán objeto de análisis y exposición a lo largo del trabajo que proponemos, constituyendo una sistematización y un desarrollo de una realidad que, de hecho, ya por sí misma, existe.

Sin embargo, el concepto de *Procedimientos Indirectos* constituye una realidad nueva en cuanto a su aplicación a la Gestión Musical y todas las manifestaciones que esta implica, que vamos a exponer y a desarrollar a lo largo del presente trabajo.

El concepto de *Procedimientos Indirectos* se erige como un nuevo paradigma que pretende informar a la práctica de la Gestión de forma que conlleve un enfoque y concepción de la misma hasta ahora no desarrollado. Obsérvese que hemos empleado aquí el término Gestión desprovisto de su inseparable adjetivo Musical, hasta ahora casi siempre utilizado. No ha sido una omisión involuntaria o con ánimo de abreviar, sino una expresión más genérica voluntariamente empleada para designar una realidad, en efecto, más amplia. Así, creemos que los beneficios del uso de los *Procedimientos Indirectos* constituyen un auténtico Principio de Gestión que trasciende de su vertiente meramente Musical o artística. Consiguientemente, al implicar esta afirmación el desarrollo de una investigación que escapa a las pretensiones de esta tesis, pensamos que esta línea formaría parte de las implicaciones para futuras investigaciones que se desprenden del contenido expresado en la presente.

No obstante, el término de *Procedimientos Indirectos* no es en sí un concepto novedoso que no haya sido propuesto o aludido con anterioridad, pero sí lo es, en cambio, su aplicación al campo de la Gestión y, en particular, al ámbito de la Gestión de la Música.

El germen de esta idea surge del campo de la Música, con motivo del análisis por nuestra parte de un libro escrito por un músico, el Dr. Pedro De Alcántara cuyo título es, precisamente, *Procedimientos Indirectos*. En concreto, su título completo es “*Indirect Procedures. A Musician’s Guide to the Alexander Technique*” (Procedimientos Indirectos. Una Guía para Músicos sobre la Técnica Alexander) editado por la Universidad de Oxford. Este libro me lo recomendó encarecidamente mi profesor de Técnica Alexander, José Castillo, ya que en él se desarrollan los principios establecidos por Frederick Matthias Alexander, pero desde la aplicación a la Música, en su vertiente de práctica instrumental.

En el fondo, todo parte del ámbito de las Artes y, en concreto, de las artes escénicas, ya que el precursor de esta técnica (Frederick Matthias Alexander) era actor, especializado en la oratoria, quien ejercía principalmente su profesión como recitador.

Alexander vivió entre 1869 y 1955 y constituye, en muchos aspectos, un referente en el cambio de mentalidad que supuso la transición del siglo XIX al XX. Nació en Tasmania y desarrolló su labor profesional en Australia, Europa y Estados Unidos, obteniendo gran reconocimiento como profesor de una original y revolucionaria técnica de autocontrol y reeducación que, posteriormente, pasaría a ser conocida como Técnica Alexander.

La Técnica Alexander es fruto de las conclusiones y verificaciones que F. M. Alexander obtuvo tras un largo, arduo y riguroso proceso de introspección y observación de su propio comportamiento. Esta circunstancia vino motivada por los síntomas de incapacidad que le sobrevinieron en su juventud para desarrollar su profesión, manifestándoseles a través de una ronquera crónica que amenazaba, desde un punto de vista médico, con truncar prematuramente su carrera, al impedirle desarrollar su trabajo sobre un escenario.

Sin entrar, por ahora, en más detalles, la consecuencia del proceso referido fue que Alexander, contra todo pronóstico, consiguió vencer su aparentemente crónica e incurable enfermedad cambiando completamente la manera en que desarrollaba su trabajo sobre el escenario; en este caso, modificando sustancialmente el modo en el que empleaba su garganta y, consiguientemente, eliminando la causa de su incapacitante problema.

Como parecerá lógico, una simple modificación de pautas de comportamiento o una mera aplicación de prácticas de logopedia no justifica, de por sí, ni una técnica universal con aplicaciones, entre otros, en el campo de la medicina del arte ni, menos aún, la incorporación de dichos conocimientos como denominador común en el trabajo que nos ocupa. Y es que, en efecto, no se trató, ni mucho menos, simplemente de eso. F. M. Alexander desarrolló una técnica que posibilita la consecución de los objetivos propuestos, obteniendo el máximo rendimiento de nuestras capacidades y que es posible gracias a una correcta percepción tanto de nosotros mismos como del entorno que nos rodea, todo lo cual, entendemos, tiene aplicación directa al campo de la Gestión y, especialmente, a la Gestión de la Artes y de la Música.

Este principio, muy genérico, es, precisamente, el que le da a la técnica y a sus procedimientos, aplicaciones tan diversas en esferas del conocimiento aparentemente dispares. No

en vano, uno de los principales logros de F.M. Alexander fue el encontrar un común denominador que une e integra a realidades que, en principio, parecen completamente antagónicas.

Más adelante se profundizará en los principios de esta técnica y en los detalles de cómo surgió, ya que es importante para entender el por qué de su relación y aplicación al campo que nos ocupa. Sin embargo, por ahora, basta con resaltar que la razón de su éxito consistió en descubrir que la consecución del fin *per se* (el acto de recitar en sí) sin reparar en los medios empleados conlleva lo que él llamó el *mal uso de uno mismo*, lo que desemboca en una mala funcionalidad, un funcionamiento errático de los elementos parciales que intervienen de forma directa en la consecución de una acción determinada (en su caso, los órganos, músculos, nervios, tendones, etc. del aparato fonador principalmente). Así, los procedimientos empleados para la consecución del objetivo cobraban más importancia que la obtención del objetivo en sí, ya que la mera posibilidad de su alcance dependía directamente de aquellos.

Con el establecimiento de unas condiciones óptimas (un buen uso de sí mismo) gracias a la instauración de una consciencia efectiva, para poder tanto corregir ese mal uso como inhibir su aparición, se posibilita la adquisición de dicho fin por los medios adecuados, *indirectamente*, lo que permite el desarrollo de la actividad sin la aparición de síntomas indeseados. Llegados a este punto, enlazamos con los Procedimientos Indirectos referidos al principio de este apartado.

La antítesis del Principio de la *Consecución del Fin* es el llamado Principio de los *Medios Procedimentales*:

Simplemente expuesto, se trata de crear y hacer uso de los mejores procedimientos posibles para conseguir un fin pretendido.

Esto implica la habilidad para esperar y tomar decisiones razonadas antes de actuar, la consciencia de tu propio uso en todo momento y el deseo de abandonar conseguir tus fines mediante medios directos...

El principio de los medios procedimentales se aplica a todas las situaciones: diagnosticar y resolver problemas, practicar, ensayar e interpretar, ejecutando acciones simples o perfeccionando habilidades complejas.¹⁷

Entendemos que se puede establecer una relación directa, pues, entre las palabras del Dr. Pedro De Alcántara, todo lo expuesto por nuestra parte en este apartado y las palabras del Dr. Laurent Lapiere, que hemos escogido como cita de apertura para este trabajo, precisamente por entender que reflejan esa conexión entre los Procedimientos Indirectos y la Gestión:

La Gestión no puede enseñarse simplemente transmitiendo conocimiento. Todos nosotros gestionamos en base a quienes somos como individuos –basándonos en nuestro cuerpo y nuestros sentidos, los cuales nos proporcionan el acceso a la realidad exterior; por una parte, y basándonos en nuestra inteligencia y emociones, las cuales nos dan acceso a nuestra realidad interna, por la otra. Este auto-

¹⁷ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Oxford/ New York: Oxford University Press. *Ch.1.The Use of the Self*. (Traducción Propia).

conocimiento y, especialmente, esta consciencia de uno mismo, es la principal puerta hacia el conocimiento (de los demás y de las Organizaciones).¹⁸

Pensamos, consiguientemente, que la relación entre los Procedimientos Indirectos y la Gestión es primordial ya que, por una parte, posibilita el desarrollo y la mejora de la percepción (lo cual es clave para la obtención de información que será de vital importancia para la toma de decisiones), y, por otra, proporciona una estrategia procedimental que garantiza la obtención de los mejores resultados posibles en función de las condiciones existentes.

Por lo tanto, desde este punto de vista, creemos también justificado el desarrollo del presente estudio, pues ofrece, como hemos dicho, una perspectiva inédita al campo de la Gestión.

El hecho de que la fundamentación que desarrollaremos en los siguientes capítulos provenga del ámbito de las Artes contextualiza especialmente esta aportación dentro del objeto de estudio que nos ocupa: La Gestión Musical. De hecho, el ejercicio de introspección que supone la práctica rigurosa de la Técnica Alexander, de la que emanan los Procedimientos Indirectos que serán objeto de desarrollo más adelante, implica una serie de características o facultades personales que se encuentran especialmente desarrolladas entre los artistas, más aún entre los artistas escénicos, como el mismo Alexander era.

Los profesionales de las Artes Escénicas, y, más en concreto, los músicos, entendidos todos desde la especialidad de la interpretación, están permanentemente enfrentados a un estudio y desarrollo de capacidades que requieren, por una parte, gran introspección personal y muchas horas de práctica individual, y, por otra, la exposición permanente ante el público en lo que constituye el fin último de su profesión: la puesta en práctica, en directo, de sus capacidades interpretativas durante la actuación.

Esta especial predisposición a aprehender e interiorizar los principios que proponemos abunda más si cabe en la tesis que sostenemos acerca de la idoneidad de que la Gestión de la Música debe estar a cargo de especialistas: de profesionales de la música que dispongan de todas las cualidades necesarias para llevar a cabo una gestión informada, eficiente y cualificada, que es, pensamos, la que los nuevos tiempos demandan.

¹⁸ POISSON-DE HARO, Serge, with MENOT, Sylvain (2012). *Strategic Management of Arts Organizations*. Ob.cit. Introduction. (Traducción Propia).

Capítulo 3

ANTECEDENTES

3. ANTECEDENTES

3.1. INTRODUCCIÓN

Debido a la reciente instauración del concepto de Gestión Musical, no son abundantes las referencias a esta realidad. Como ya se ha comentado, aunque las competencias que se atribuyen a este término han venido desarrollándose de una u otra forma debido a la propia necesidad, la singularización o la misma denominación de su enunciado se circunscribe prácticamente a la última década y, especialmente, a los últimos años; son escasas las citas en estudios formales a la Gestión Musical con anterioridad, constituyendo hechos aislados que, no obstante, por su carácter pionero y relacionado con la música en España, serán objeto de mención en el desarrollo de esta investigación.

Esta misma naturaleza de la Gestión Musical, no sistematizada, dispersa y heterogénea, hace que no exista una significativa trayectoria de investigación en la materia, a pesar, como hemos dicho, de ser una práctica que se ha venido realizando pero, quizás, englobada dentro de ámbitos más generales. Así, la gestión de asuntos relacionados con la música, normalmente ha estado integrada junto con gestiones culturales de diverso espectro: en un ayuntamiento, el técnico de Cultura se ha encargado de programar y promocionar conciertos; en una empresa, salvo que se haya tratado de una empresa especializada, la gestión de un espectáculo la ha llevado a cabo la sección de administración en conjunto con personal del área de Eventos, Cultura o Relaciones Públicas; en el ámbito de la sociedad civil, la Gestión de la Música por parte de las asociaciones y fundaciones, normalmente se ha hecho con voluntarismo y a cargo de personal con inclinación e intereses artísticos pero con escasa o nula formación profesional.

Así pues, el hecho de que la Gestión de la Música haya estado mezclada con la gestión de otras disciplinas afines conlleva que su estudio individualizado no haya tenido trayectoria de investigación acreditada. Es en este punto, donde el trabajo que proponemos pretende insertarse, constituyendo un estado de la cuestión sistematizado, y al mismo tiempo, un punto de partida en relación con los horizontes abiertos por las propuestas que en él se establecen.

Sin embargo, la Comunicación sí que constituye un objeto de estudio con gran recorrido de investigación. Como ya se ha dicho, en el presente trabajo no se pretende ahondar en este fenómeno desde una perspectiva global sino abordarlo en su vertiente cultural, artística y musical. En este sentido, si bien desde la perspectiva especializada de la Música no existe tampoco tradición de investigación al respecto, sí que la hay, aunque no muy establecida, en relación con la gestión cultural. Como creemos que la Comunicación constituye una parte esencial de la Gestión Musical, se hará referencia a los estudios del fenómeno de la Comunicación en gestión cultural que más relación entendamos que tienen con la Gestión de la Música, comenzando así el presente trabajo con una línea de investigación especializada (Música y Comunicación) que creemos de largo recorrido y de máxima actualidad.

En relación con la Planificación Estratégica en el ámbito de la Música, no hay constancia de investigaciones especializadas que hayan confluído en publicaciones acreditadas en medios oficialmente reconocidos, con lo que el presente trabajo constituye el comienzo de otra línea de investigación que, pensamos, tendrá asimismo bastante campo de desarrollo ya que cada vez son más las entidades musicales que cuentan o están elaborando un Plan Estratégico. En efecto, la Planificación Estratégica constituye, cada vez más, la referencia y la guía de trabajo de cualquier institución que se precie, al aportarle solidez y proactividad en la gestión. Así, la misma existencia de un Plan Estratégico en una entidad le aporta prestigio y seriedad de cara a la imagen que transmite al exterior.

Al igual que lo referido sobre la Comunicación, en el sector de la Cultura podemos encontrar algunos trabajos de investigación que tratan el tema de la Planificación Estratégica en dicho ámbito. Esto es importante ya que, si bien este tema ha sido tratado ampliamente en el sector empresarial, en sus diferentes ramas comerciales (ámbito en el que, precisamente, tiene su origen), no es lo mismo gestionar y planificar en el sector de la Cultura y la Artes: con el alto grado de especialización y de peculiaridades que lo caracterizan, y donde el *valor* en sí tiene un concepto diferente y se mide por criterios que necesariamente distan mucho de los empleados en otros sectores menos específicos.

Especial mención merecen los estudios sobre la Planificación Estratégica en Organizaciones sin ánimo de lucro y, dentro de estas, las artísticas, ya que, como se ha comentado, el presente trabajo vuelca su interés, especialmente, en el sector público. Los planteamientos estratégicos a este nivel son, obviamente, diferentes de los empleados en una empresa, donde el fin último es la generación de beneficios. Aquí se aprecia una clara distinción en el apartado de la *misión* de la entidad en cuestión, donde se establece el sentido de la misma y el lugar que ocupa en la sociedad, denotándose en las organizaciones sin ánimo de lucro un sentido más social, más de servicio a una comunidad a la que pretende integrar en su actividad.

A pesar de la falta de investigaciones sobre la Planificación Estratégica en el ámbito de la Música, ya referida, en relación con lo dicho anteriormente sobre los beneficios de solidez y prestigio sí que existen ya instituciones musicales (organizaciones artísticas de carácter musical) que cuentan con un Plan Estratégico, el cual llevan a gala dando buena cuenta de sus logros y aportando a la comunidad a la que dirige sus actividades un seguimiento de los objetivos propuestos. Se trata de una información institucional de gestión, asunto este muy debatido y objeto de recientes investigaciones acerca de la idoneidad o no del hecho de informar sobre la gestión. En cualquier caso, se hará referencia a algún documento de este tipo, extrayendo las conclusiones que permitan esbozar lo que deben ser las líneas generales comunes a un Plan Estratégico de una Institución Musical.

En otro orden de cosas, conviene, a la hora de establecer antecedentes, diferenciar los ámbitos en los que se puede encontrar el contenido relacionado con la Gestión Musical. Así, hemos establecido dos grandes categorías con características bien diferenciadas que, posteriormente, hemos subdividido. Estas dos categorías son: el ámbito Académico y el ámbito Profesional.

Dentro del ámbito Académico, se ha tratado la presencia de la materia de la Gestión Musical en los diferentes niveles educativos, englobando aquí la representación en las enseñanzas de Grado y Postgrado especializadas y de nueva creación, así como en artículos y trabajos de investigación.

En relación con el nivel Profesional, se ha diferenciado entre el Sector Público y el Privado, con referencias también al Tercer Sector y al Cuarto Sector (como actualmente se diferencia de manera independiente). Con respecto al Sector Público, se ha abordado especialmente la existencia de la Gestión Musical diferenciada en la Administración, Organismos Autónomos, Empresas Públicas y demás formas de gestión. Así mismo, el ámbito empresarial ha sido referido en relación con el Sector Privado. Aunque ya al margen del espectro contemplado como foco del estudio de esta tesis, en relación con el tercer sector, el ámbito correspondería al de las Fundaciones sin ánimo de lucro, y con respecto al cuarto sector, se estaría a lo relativo a las Asociaciones, como principales representantes del mismo.

El Cuarto Sector referido anteriormente responde, como hemos dicho, a una diferenciación que obedece a una clasificación reciente de los sectores de la actividad y, por tanto, no extendida completamente; la clasificación tradicional ha sido la de distinguir entre tres sectores: público, privado y tercer sector (incluyendo aquí a la sociedad civil a nivel general y observándose como denominador común la inexistencia de actividad económica con fin lucrativo). Sin embargo, hemos decidido emplear la clasificación en cuatro sectores por entenderla de carácter más preciso y especialmente adecuada para la Gestión de la Música, además de ya empleada en documentos recientes que pertenecen a la esfera que nos ocupa¹⁹.

Aunque, como hemos dicho, la presente tesis centra su ámbito de investigación principalmente en el Sector Público, creemos necesario establecer ciertas aclaraciones con respecto a los demás sectores y en relación con la Música. Así, con la distinción del Cuarto Sector se diferencia a las Asociaciones de las Entidades privadas y las Fundaciones sin ánimo de lucro. Esta distinción es especialmente relevante en el campo de la Gestión Musical, ya que mientras que en el Tercer Sector se da una mayor presencia de la gestión profesional, no es así en el Cuarto. De esta forma, en este último ámbito de clasificación se da una preponderancia de gestión no profesional comúnmente aceptada, lo que lo diferencia claramente de los demás. Sin embargo, podríamos incluir a este sector dentro del ámbito profesional en relación con nuestro tema por varias razones: en primer lugar, por ámbito profesional hemos entendido el campo de ejercicio de la profesión de Gestor Musical, con independencia del grado de especialización o profesionalismo; en segundo lugar, que a efectos de análisis es más lógico incluirlo dentro del mismo grupo, junto con los demás sectores, puesto que facilita la comprensión en conjunto, no estando justificada su constitución en apartado diferenciado, por su reducido volumen de contenido; y, por último, por existir también, dentro de este mismo sector, la figura del gestor profesional, que, aunque aislada por ahora, manifiesta una tendencia al alza en cuanto a planteamientos, y con visos de convertirse en una realidad extendida en un futuro no muy lejano.

¹⁹ Como es el caso del documento *Hacia el Plan Estratégico de la Cultura de Madrid (PECAM) 2012-2015*. Dirección General de Planeamiento y Evaluación Cultural. Área de Gobierno de las Artes. Ayuntamiento de Madrid. p.90.

3.2. LA GESTIÓN MUSICAL EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

3.2.1. Nivel Educativo. Formación

El primer estadio educativo en el que nos encontramos con un concepto que podríamos entender como “asimilado” al concepto de Gestión Musical se encuentra en el formato de *Asignatura* integrante del entonces llamado Grado en Música²⁰ impartido en los Conservatorios Superiores de Música de España. En este sentido, el Conservatorio Superior de Música de Granada, dentro de la especialidad de Musicología, ya en el curso 2010-2011 integró la asignatura de “Marketing Musical”, siendo esta una de las ramificaciones de la Gestión Musical.

Es precisamente en el año 2010 cuando ve la luz el *Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*²¹. En él, aparece el desarrollo definitivo y la concreción de lo establecido en el *Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre*²², por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la mencionada Ley de Educación, teniendo como consecuencia, entre otras cuestiones, el establecimiento de una nueva organización de las especialidades por las que se obtiene, actualmente, el Título Superior de Música: siendo esta más sintética que la anterior al englobar, en conceptos más genéricos, especialidades afines, con independencia de las sub-especialidades correspondientes, las cuales anteriormente constituían especialidades distintas. Así, ahora las especialidades se circunscriben a: Composición, Dirección, Interpretación, Musicología, Pedagogía, Sonología y *Producción y Gestión*.

Así pues, no es hasta el año 2010 cuando, por primera vez, aparece la especialidad que contempla a la Gestión Musical como título específico expedido por los Conservatorios, ya que, aunque bajo el nombre de *Producción y gestión*, y no específicamente como Gestión Musical, ha de entenderse que, al estar dicha especialidad expedida por los Conservatorios Superiores de Música, dicha *gestión* se refiere, inequívocamente, a la gestión de todo lo relacionado, precisamente, con la Música; en definitiva, a la Gestión Musical. Esto viene, no obstante, aclarado en la descripción que de esta especialidad aparece en la propia normativa.

Como se desprende del Real Decreto 631/2010, la inclusión de esta nueva especialidad obedece tanto a una demanda social como a una exigencia del mercado de trabajo que, debido a su permanente evolución, requiere de nuevas profesiones y, consiguientemente, de profesionales formados específicamente para responder a dichas necesidades:

²⁰ El Real Decreto 21/2015, de 23 de enero (*BOE n° 33, del 7 de enero de 2015*) modificó el Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, entre otras cuestiones, en la denominación de las titulaciones expedidas por los Conservatorios Superiores, volviéndolas a cambiar de la reciente acepción de *Grado en Música* a la de *Título Superior de Música*, atendiendo a sentencias del TS de 5 de junio de 2012.

²¹ BOE n° 137, de 5 de junio de 2010. (Véase nota n° 20, para la nomenclatura actualizada de los títulos).

²² BOE n° 259, de 27 de octubre de 2009.

La creación de la especialidad de Producción y gestión responde a la existencia de una creciente demanda social de profesionales formados para la gestión de los distintos ámbitos culturales tales como centros de documentación musical, centros para la difusión de la música, fundaciones, editoriales, gestiones de teatros, espectáculos, etc. Los graduados y graduadas en Producción y gestión deberán adquirir amplias competencias en patrimonio musical, medios de comunicación, difusión hacia ámbitos no especializados, medios de comunicación, pensamiento estético, integración del panorama actual en la cultura así como en discográficas y editoriales.²³

A pesar de que la proliferación de la Gestión Musical en el ámbito académico comienza, como se ha expuesto, a partir del año 2010, hay que hacer especial mención a que el caso pionero en España lo ostenta la Escuela Superior de Música de Cataluña (ESMUC) donde ya desde el 2002 forma parte de la especialidad de *Promoción y Gestión Musical*. Sin embargo, a nivel de enseñanza pública, ha sido el Conservatorio Superior de Música “Andrés de Vandelvira” de Jaén el primero en España en implantar la especialidad de *Producción y Gestión*, en 2012, habiéndose producido en el año 2016 la primera promoción del país en esta especialidad en lo que se refiere a enseñanzas artísticas superiores de Música en Conservatorios.

En el ámbito de la Universidad, a nivel de Grado, la Gestión Musical también tiene presencia aunque queda circunscrita al carácter de Asignatura, al igual que ocurría en sus principios en el Conservatorio, como en el citado caso del curso 2010-2011 referido de Granada. Sin embargo, aquí sí que aparece, exactamente, con la denominación empleada por nosotros, inspirándose en la denominación establecida por la ESMUC, y formando parte de la especialidad universitaria de Historia y Ciencias de la Música. Así, entre otras, se encuentra en la Universidad de Granada, bajo el enunciado de *Programación, Producción y Gestión Musical*, o con el nombre de *Industria y Gestión Musical* en la Universidad de Valladolid.

Partiendo de esta acepción de lo relativo a la *Industria* y ya en el plano internacional, tanto la tradición universitaria así como el establecimiento de la Gestión Musical como especialidad en este ámbito sí que está establecida completamente en otros países. De esta forma, en Estados Unidos podemos encontrar titulaciones de Grado en la especialidad de Gestión Musical, existiendo universidades de prestigio internacional que expiden estas titulaciones. A este respecto, es oportuno apuntar que, al hilo de lo mencionado al inicio de este párrafo, la conexión de dichos estudios está relacionada con el ámbito de los negocios y la empresa, más que con la rama de humanidades. Así, la “New York University”, proporciona el título de *Bachelor's of Music (B.M.) in Music Business*, mientras que la “Southern California University” (Los Angeles) dispone del *B.M. in Music Industry*.

De igual forma, en Europa también existe la especialidad universitaria de Gestión Musical, contando igualmente con varios centros de prestigio internacional que expiden el título de Grado, con la misma denominación que en Estados Unidos (B.M). Así, en el Reino Unido, lugar de referencia en Europa en cuanto a Gestión Musical y todo lo que se refiere a nuevas tendencias en el ámbito de la Música, universidades como la “London Metropolitan University” o la “University of Southampton” imparten estudios especializados en la Gestión Musical que confluyen en las

²³ Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *BOE n° 137, de 5 de junio de 2010*. (Véase nota n° 20, para la nomenclatura actualizada de los títulos).

titulaciones de *Music and Business Management* en el caso de Southampton, o *Music Business and Live Entertainment* en el caso de la “London MET”, universidad esta en la que hemos realizado la estancia de investigación en el curso 2016–2017 para la Mención Internacional de la presente tesis.

En cuanto al nivel educativo de Postgrado, en España existe mayor recorrido y diversidad que con respecto al nivel de Grado, debido a la progresiva implantación de nuevas titulaciones que han ido surgiendo con anterioridad a la instauración de dicha especialidad en el sistema de educación superior público. La proliferación de Másteres y titulaciones de Experto, sobre todo a nivel privado, ha conllevado el surgimiento de estudios superiores de especialización en Gestión Cultural y, posteriormente, en Gestión Musical.

Con respecto a la Gestión Cultural, el único Grado Oficial vigente en la actualidad²⁴ es el recientemente ofertado por la Universidad de Huelva, para el curso 2012-2013, siendo, sin embargo, estos estudios, más genéricos al no circunscribirse exclusivamente a la Música.

Sin embargo, sí existen másteres especializados desde la década de los 90 que tienen relación con la Música, como es el caso del pionero *Máster en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza* impartido desde 1992 por el Instituto Complutense de Ciencias Musicales (ICCMU), de la Universidad Complutense de Madrid.

Aún así, en cuanto a especialización en Gestión Musical, durante años, las aproximaciones más concretas se han encontrado en el formato de Cursos de Especialización, como es el caso del *Curso de Gestión de Proyectos Musicales Integrales*, organizado por la Sociedad de Artistas y Ejecutantes (AIE) y en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra, impartido en Sevilla en octubre del 2012, en el que participamos presencialmente de forma activa.

No obstante, en los últimos años, han proliferado másteres más especializados en la Gestión de la Música apreciándose un mayor número de ellos en la formación online, como el programa de la Universidad Miguel de Cervantes²⁵. Sin embargo, los másteres presenciales específicos de Gestión Musical suelen estar vinculados a la figura de Máster en Artes, Máster en Artes Escénicas o Máster en Gestión de las Artes, formatos estos muy extendidos especialmente en Estados Unidos. En este sentido, cabe destacar los programas ofrecidos por la “Florida State University School of Music” (*Arts Administration M.A.*) o el *M.A in Performing Arts Administration* ofrecido por la “New York University”.

En Europa también existe gran oferta de másteres relacionados con la Gestión Musical, especialmente en el Reino Unido. Sin embargo, aparte del ámbito anglosajón, cabría destacar el *Máster en Administración y Gestión Musical* que oferta la Universidad de la Sorbona, en París. Y si nos circunscribimos a España, destaca por su especialización el Máster *Global Entertainment and Music Business* que se imparte en el recientemente instaurado Campus en Valencia (2012) de la “Berklee College of Music” de Boston.

²⁴ A fecha de elaboración de este apartado (julio de 2016).

²⁵ www.mastermusicmanagement.com (Accedido 14/7/2016).

3.2.2. Nivel de Investigación. Publicaciones

Con respecto a la literatura existente sobre Gestión Musical en lo referente a trabajos de investigación, el camino está aún por recorrer, siendo hechos aislados las publicaciones que abordan esta materia de manera específica.

Al igual que ocurre con los estudios de postgrado, el tratamiento de la gestión relacionada con temas musicales suele aparecer incluido bajo el enunciado de la Gestión Cultural, constituyendo una parte de esta pero sin tratamiento diferenciado ni desarrollo específico.

Un artículo de investigación pionero en relación con tema que nos ocupa es el publicado en 2002 en la revista *Doce Notas* por parte de Nuria Sempere Comas: *Gestión musical. Una propuesta de la ESMUC*²⁶. Profesora del Departamento de Producción y Gestión de la ESMUC (Escuela Superior de Música de Cataluña) y Directora de la EMM (Escuela Municipal de Música) y del Centro de las Artes de L'Hospitalet de Llobregat, Nuria Sempere desgrana en su artículo varios conceptos clave a propósito de la Gestión profesional de la Música. Además de señalar el carácter pionero de la implantación de dicha especialidad por parte de la ESMUC en España, hace referencia a la tradición existente en otros países del ámbito europeo con respecto a titulaciones oficiales de esta especialidad. Designando la figura del Gestor en este ámbito, la profesora Sempere oficializa, en cierto modo, la necesidad de una profesionalización de la Gestión de la Música realizando un esbozo tanto del posible perfil del Gestor Musical como del ámbito laboral en el que podría tener cabida esta profesión. Haciendo referencia a las asignaturas que forman parte de los estudios específicos de esta especialidad en la ESMUC, el artículo concluye constituyendo, sin duda, una referencia en este campo de investigación.

Así mismo, merecen especial mención dos trabajos de 2008, que, por la especificidad y concreción acerca de la Gestión Musical, constituyen referencia objeto individualizado de estudio. Se trata de las siguientes publicaciones: *Gestión musical en la transición democrática: el caso de la Orquesta Sinfónica de Radiotelevisión Española (1981-1986)* de Ángel Medina Álvarez²⁷; y de la realizada a cargo de Roberto Ugarte Alvarado: *Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal*²⁸. En ambos trabajos, la misma acepción de Gestión Musical aparece representada literalmente, con lo que ya comienza a consolidarse, a nivel de investigación al menos, tanto el término en sí como la figura del profesional que se deriva de la especialización en dicho ámbito. Profundizando en este mismo asunto, Roberto Ugarte hace especial mención al término *Gestor Musical* identificando de manera inequívoca a lo que debería ser el profesional especializado en este ámbito y diferenciado del “gestor cultural”, hasta la fecha considerado como el profesional más cercano a la gestión de la Música. Sin embargo, yendo más allá, el autor apunta hacia un grado más de especialización de este profesional acuñando el término de *Gestor Orquestal*. En este sentido, hace referencia a los orígenes de la gestión de las orquestas en España, cuando en los años 80

²⁶ SEMPERE COMAS, Nuria (2002). *Gestión musical. Una propuesta de la ESMUC. Doce notas*, nº 33, p.14.

²⁷ MEDINA ÁLVAREZ, Ángel (2008). *Gestión musical en la transición democrática: el caso de la Orquesta Sinfónica de Radiotelevisión Española (1981-1986). Delantera de Paraíso: Estudios en Homenaje a Luis G. Iberní*. Madrid: ICCMM. pp. 435-450.

²⁸ UGARTE ALVARADO, Roberto (2008). *Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal. Ob.cit.*

estaban integradas en una parte importante por músicos de países del Este que, aunque muy preparados técnicamente, se encontraban en situación económica precaria, lo que, según el profesor Ugarte, permitía una gestión no especializada de la entidad por parte de personal relacionado con las administraciones que acogían a dichas orquestas.

El profesor Ugarte Alvarado, en su artículo y en base a su dilatada experiencia en el campo de la Gestión Musical a nivel de práctica profesional, identifica los diferentes ámbitos en los que el “Gestor Orquestal” debe desarrollar su trabajo, designando, pues, las diferentes facetas en las que debe estar formado y que constituyen sus áreas competenciales: económica, laboral, artística, de planificación, imagen, etc. siendo, algunas de las cuales, competencias exclusivas, y otras, sin embargo, compartidas en diverso grado con otros cargos de responsabilidad de la entidad. Así mismo, en el artículo también se hace referencia a la forma de provisión de estos puestos en las orquestas, con los nombres de: gerente, director general, intendente, director técnico, etc. señalando que el sistema suele ser el de “libre designación”, mediante entrevista personal entre varios candidatos ya preseleccionados en base a su trayectoria profesional.

Otro antecedente que podemos citar en relación con estudios que hayan tenido a la Gestión Musical como referencia es el realizado en la Universidad Pablo de Olvide de Sevilla por parte de un grupo de investigadores en 2013: *Eficiencia de las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana*²⁹. Este estudio tiene para nosotros interés desde el punto de vista de la aplicación de métodos de estudio cuantitativos en relación con la Música y las Artes en general. En este campo escasean los estudios desde esta perspectiva y pensamos que, aunque el trabajo que referenciamos no va dirigido directamente al tema que desarrollamos, sí que aporta un enfoque válido como herramienta útil para el Gestor Musical. En él se presentan objetivamente y mediante formulación matemática una serie de parámetros para demostrar, con un valor numérico final en formato de porcentaje, el grado de eficiencia de una sociedad musical. En relación con este campo, pensamos que la puesta a disposición del Gestor Musical de herramientas objetivas de medición de resultados puede aportarle mayor contundencia o rotundidad a la hora de demostrar, por ejemplo, la viabilidad de una institución ante una posible amenaza de disolución o de retirada de fondos por parte de su principal valedor, en base, quizás, a una supuesta “no rentabilidad” de cualquier tipo (económica o social) atribuida a dicha entidad.

Mención aparte merece aquí el reciente trabajo desarrollado por el profesor Gómez Asensio en 2015: *La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana. Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical*³⁰, el cual entendemos que aporta elementos muy importantes en relación con el tema objeto de nuestro estudio desde una perspectiva muy especializada, ya que el trabajo está desarrollado por un músico profesional, conocedor de la realidad musical de las agrupaciones y entidades desde dentro y con conocimiento de causa. Este trabajo lo creemos de especial importancia, pues abarca los aspectos fundamentales del asunto que nos proponemos como tema de tesis. En él, el profesor Gómez Asensio, movido por inquietudes

²⁹ RAUSELL KOSTER, Pau; COLL-SERRANO, Vicente; ABELEDO Sanchís, Raúl; MARCO-SERRANO, Francisco (2013). Eficiencia de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, vol. 15, pp. 117-132.

³⁰ GÓMEZ ASENSIO, Daniel (2015). *La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana: Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical*. *Ob.cit.*

similares a las nuestras, sin duda por poseer un perfil de origen académico parecido (es Profesor de Oboe además de Director de Orquesta, con lo que proviene de formación de conservatorio, y curtido en la práctica instrumental y en los conjuntos y entidades musicales) analiza, desde el punto de vista de las Sociedades Musicales (en su caso en la Comunidad Valenciana), el estado actual de las mismas, partiendo de los problemas de obsolescencia de su gestión para concluir con la necesidad de una profesionalización de dicha gestión en estas entidades.

En el desarrollo del trabajo de Gómez Asensio, el autor va tocando todos los parámetros de gestión que han de tenerse en cuenta en una organización artística con las especificidades que requiere la entidad que en su caso es objeto de estudio: la Sociedad Musical. Aunque la muestra que finalmente se emplea para el análisis entendemos que es baja como para obtener resultados suficientes que permitan la deducción de conclusiones fiables (un 11,6% del total de las Sociedades Musicales existentes), debido, según el propio autor, a la escasa participación de las entidades en la encuesta dirigida, entendemos, no obstante, que se trata de un artículo relevante para el caso que nos ocupa. El interés de su estudio estriba, por una parte, en el planteamiento de la necesidad de aplicar a una entidad musical procedimientos sólidos y fiables de gestión, que confluyen con la necesidad de una gestión profesional, y, por otra, en el establecimiento de una parametrización de los aspectos que son relevantes en el hecho de que una entidad musical que desarrolla su labor de cara a un público (mediante la realización de conciertos y otras actuaciones) tenga éxito y sea viable.

La razón de individualizar y profundizar especialmente en este trabajo sobre las Sociedades Musicales está en el hecho de que, a nuestro modo de ver, es el que mejor encaja, como hemos dicho, con el enfoque que le damos al nuestro, ya que, si bien el objeto de estudio del trabajo referenciado es más limitado, circunscribiéndose, en particular, a una manifestación concreta de la Gestión Musical, sí que abarca, aunque en un espectro muy concreto, a los fenómenos de la Comunicación y de la Planificación Estratégica que son, también, parte esencial de nuestro trabajo. Así, en cuanto a los antecedentes de estos dos campos de estudio en relación con la Música y su Gestión, el artículo referido también será tenido en cuenta como referencia acerca de la importancia de estas dos realidades en íntima relación con la Gestión Musical.

Concluimos, pues, con que en la actualidad, en el ámbito académico se registra un interés creciente tanto en la oferta de estudios especializados en la Gestión Musical como en el desarrollo de trabajos de investigación al respecto. En ambos casos, se parte de una especialización en la Gestión Cultural pero sin haberse desarrollado hasta la fecha una verdadera separación entre la Gestión Cultural y la Gestión Musical. En este sentido, abogamos por la Gestión Musical como materia objeto individualizado de estudio, destacando al respecto tanto los recientes avances en la creación de la especialidad a nivel de estudios superiores de Música y másteres, como, desde el punto de vista de la investigación, la aún muy escasa literatura especializada.

Partiendo de este camino de especialización, creemos necesario el realizar este trabajo de investigación para, en relación con el ámbito académico, abrir líneas de desarrollo que conlleven la creación de contenidos que integren los estudios especializados en la Gestión Musical, tanto en su vertiente educativa como en el ámbito de la investigación.

3.3. LA GESTIÓN MUSICAL EN EL ÁMBITO PROFESIONAL

3.3.1. Introducción

Dentro de esta sección se englobaría el mismo ejercicio de la profesión de Gestor Musical.

Como ya se ha dicho, siempre ha habido que organizar y planificar actividades culturales, de más o menos complejidad o envergadura, desde un proyecto de una AMPA de un colegio hasta el Plan Estratégico Nacional de Cultura. Como en todo, la diferencia está en el grado, en el nivel al que se desarrolle una actividad determinada.

Consideraremos, pues, el nivel como profesional cuando responda a una actividad remunerada a cargo de un personal cualificado con titulación específica o competencia acreditada en la materia. En este mismo grupo vamos a hacer referencia a puestos docentes que, si bien no son específicos de Gestor Musical, ya que, como hemos dicho, se trata de una especialidad aún no extendida en los diversos sectores, sí que entrañan una vertiente directa o indirecta de gestión dentro del ámbito musical. Entre estos puestos se encontrarían los que entrañan la toma de decisiones de las que se derivan directrices o acciones a realizar por terceros: por ejemplo, un Director de un Conservatorio, un Director de Departamento de Música de una Universidad, etc. Así mismo, en relación con el Cuarto sector, se tendrán en cuenta las excepciones pertinentes relativas al ámbito de las Asociaciones, donde se entremezclan la profesionalización y el amateurismo.

Como ya comentamos al comienzo de este capítulo en su introducción (3.1.), podemos distinguir dentro del ámbito profesional cuatro sectores con características propias: el sector público, el sector privado, tercer y cuarto sector. En este sentido, señalar que el alcance del análisis se acotará al ámbito nacional y al Sector Público, ya que un estudio detallado más global escaparía del objeto del presente estudio. No obstante, se podrán hacer referencias puntuales a otros sectores y países si el caso concreto citado se entiende de relevancia en relación con el tema tratado.

Aunque en una primera aproximación pudiésemos pensar que la labor de un Gestor Musical se caracteriza por una serie de conocimientos, capacidades y destrezas inherentes a la profesión en sí, independientemente de si realiza su actividad para la Administración, para una Empresa, para una Fundación sin ánimo de lucro o para una Asociación, lo cierto es que hay una serie de factores que singularizan el trabajo dependiendo del ámbito donde se desarrolle.

Sin embargo, antes de adentrarnos en las diferencias que existen en el ejercicio de la profesión en función de su ámbito de desarrollo, conviene aclarar que, como ya hemos ido diciendo, la profesión de Gestor Musical es, aún hoy en día, más una necesidad que demanda la sociedad y el mercado que una realidad generalizada. De esta forma, aunque existen algunas áreas en las que la profesionalización empieza a apreciarse, la norma sigue siendo que el trabajo del Gestor Musical se realiza por parte de un perfil no especializado.

Dicho esto, *grosso modo* se podrían distinguir dos factores determinantes que marcan importantes diferencias entre el ejercicio de la profesión dependiendo del ámbito en el que se lleve a cabo: la dependencia de una cuenta de resultados y el nivel de profesionalización.

Con relación a la dependencia de una cuenta de resultados, los gestores musicales que tienen en este factor su principal preocupación repercuten dicha característica principalmente sobre la Programación. Así, si lo más importante es la rentabilidad económica y el profesional tiene competencias en materia de programación de contenidos, en función del puesto específico que ocupe, este no tendrá total libertad para confeccionar la programación que crea que cumple con su propio criterio estético y profesional; esto es, tendrá que primar, en el caso de una promotora de conciertos, por ejemplo, el éxito en taquilla sobre cualquier otra cosa. Así, no podrá atender, por ejemplo, a criterios de responsabilidad de difusión de obras de nueva creación, de divulgación de obras de calidad pero desconocidas entre el gran público, etc. En definitiva, no podrá asumir ciertos riesgos que pongan en peligro el objetivo principal: la rentabilidad económica. Esta característica se aprecia fundamentalmente en el Sector Privado.

En contraposición al escenario descrito en el párrafo anterior, en relación con este mismo factor (la cuenta de resultados) el Gestor Musical en el Sector Público, o en el Tercer Sector, ámbitos donde la actividad no está condicionada esencialmente por la rentabilidad económica, puede y, al mismo tiempo, debe asumir necesarios riesgos de aforo para, precisamente, cumplir con su función, más amplia e impregnada de compromiso social y cultural. Así, en lo que a Programación se refiere, el Gestor Musical debe esforzarse por cumplir con la misión que la sociedad le encomienda y no limitarse a programar contenidos de éxito asegurado; en definitiva, no debe limitarse a programar lo fácil, lo que a la gente “le gusta”, ya que es precisamente ese gusto el que debe desarrollar y enriquecer, engrandeciéndolo al ofrecer un horizonte más amplio que posibilite un crecimiento personal y cultural. Esto no quiere decir que el programador en este ámbito nunca pueda seleccionar “el gran repertorio”, pero su labor tendrá que ir, necesariamente, más allá, porque es a él, a su perfil, a quien corresponde la tarea de avanzar en la formación y enriquecimiento artístico de un público que crece culturalmente con el trabajo por él desarrollado.

Volviendo a los factores diferenciales señalados y en relación con segundo de ellos (el nivel de profesionalización) se puede observar un marcado carácter amateur en el Cuarto Sector, que lo diferencia, en este sentido, claramente de los demás. Así, en el mundo de las Asociaciones, lo más frecuente es que la gestión de los asuntos musicales sea llevada a cabo por perfiles no profesionales. Este hecho, aunque mayoritario, no es exclusivo, ya que en las asociaciones de ámbito de actividad musical, o sea, en las especializadas en la música, como las Sociedades Musicales, ya se empieza a valorar seriamente la presencia de una gestión musical a cargo de profesionales. Sin embargo, tanto en estas asociaciones especializadas como en las que desarrollan su labor en otros ámbitos, la Gestión de la Música a cargo de personas voluntarias aporta un inestimable valor al desarrollo de las inquietudes artísticas. En este sentido, muchas personas encuentran en este entorno un primer contacto con una realidad que les proporcionará, como mínimo, experiencias muy gratificantes y enriquecedoras y, quién sabe, si, quizás, el inicio de una trayectoria que se convierta en una futura actividad profesional.

Para concluir esta introducción, decir que la pretensión de esta sección no es la de desarrollar un análisis exhaustivo y pormenorizado de la Gestión Musical a nivel profesional, profundizando y examinando lo que será objeto de estudio individualizado en apartados posteriores, sino la de establecer una orientación general acerca de las diversas manifestaciones que la Gestión Musical puede presentar en torno a dos ejes principales: el Sector Público y el Sector Privado. Consiguientemente, en lo que al ejercicio de la profesión se refiere, se pretende establecer el marco de referencia que ayude a conformar un mapa real de la naturaleza y alcance de esta profesión emergente.

3.3.2. El Sector Público

Como Sector Público entendemos a toda la estructura organizativa de la Administración pública en sus diferentes niveles (estatal, autonómico y local), así como a sus organismos autónomos y empresas de titularidad pública.

Aunque las competencias en materia de Educación y Cultura no están centralizadas, correspondiendo, pues, a las Comunidades Autónomas gran parte de la responsabilidad en la gestión de estas materias, hay que apuntar que, en relación con la Música, el Ministerio de Cultura (que en la actualidad agrupa a Educación, Cultura y Deporte) desarrolla su política en lo que a Música se refiere principalmente a través del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM).

A nivel autonómico, en el caso de Andalucía, las directrices emanan de la Consejería de Cultura, mientras que las entidades locales (Diputaciones Provinciales y Ayuntamientos), disponen de secciones (Áreas o Delegaciones de Cultura, Artes, Fiestas Mayores, etc.) en las que la Música está englobada y que desarrollan políticas culturales de proximidad en sus correspondientes circunscripciones. Como se ve, la Música suele estar ubicada dentro del área de Cultura con independencia del nivel de la Administración a que nos refiramos, siendo solo en el ámbito local de ayuntamientos de algunos pueblos donde, en ocasiones, aparece singularizada en un área determinada, bien con carácter exclusivo (caso más aislado), bien formando parte del nombre del área pero compartiendo esta con otras secciones. Por esta razón, el foco vamos a situarlo en el ámbito de la Cultura a la hora de estudiar la presencia de la Música en el Sector Público y, en concreto, de la Gestión Musical así como su estructuración.

En todos estos niveles de la Administración referidos, la máxima responsabilidad en asuntos culturales recae en los cargos políticos correspondientes a dichos estadios organizativos: Ministro (Estado), Consejero (Comunidad Autónoma), Diputado (Diputación Provincial) y Delegado o Concejales (Ayuntamiento).

La formación cultural y, específicamente, musical, de las personas al frente de estos Departamentos es, cuanto menos, heterogénea, al primar para sus designaciones criterios de muy diversa índole, principalmente de corte político, no estando su nombramiento condicionado únicamente a su formación específica. No obstante, a nivel técnico, las decisiones y, sobre todo, la elaboración de los proyectos están informados por el trabajo de personal más especializado: los Gestores Culturales. En el caso del INAEM, su anterior Director, D. Miguel Ángel Recio (actual Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas)³¹ se autodefine como Gestor Cultural.

En el organigrama jerárquico de la Administración existe la siguiente escala en relación con los puestos técnicos en asuntos de Cultura:

- Técnico Superior en Gestión Cultural (TSGC)
- Técnico Medio en Gestión Cultural (TMGC)

³¹ A la fecha de elaboración de este apartado (agosto de 2016).

- Técnico de Animación Socio Cultural (TASOC)

Esta escala está basada, además de en las competencias y responsabilidades correspondientes a cada uno de sus niveles (en diverso grado), en la titulación de acceso para estos puestos en cuestión.

Tradicionalmente, sobre todo en el ámbito local más cercano, la persona encargada de gestionar todo lo referente a la Cultura, especialmente en lo relativo al contacto directo con los artistas (de cara al estudio de proyectos presentados, contratación y organización), es lo que se ha dado en llamar el Técnico de Cultura, más vinculado con la figura del TASOC anteriormente mencionado.

A tenor de lo visto, se hace patente que, en el mejor de los casos, la especialización, cuando existe, se encuentra en el nivel de la Gestión Cultural; genérico, por tanto, en cuanto a que abarca toda la realidad cultural (con sus múltiples manifestaciones). Así, en el ámbito de la Administración, la Gestión Musical no está considerada como una especialidad en sí misma, recayendo todo lo referente al hecho musical en manos de los gestores culturales.

Debido a que, en España, la Cultura es fundamentalmente pública, este apartado cobra especial relevancia, ya que la mayor parte de la oferta cultural y, consiguientemente, musical, va a estar gestionada por la Administración. Ante esta responsabilidad, el grado de especialización del personal de la administración encargado de esta tarea debería ser especialmente tomado en consideración. En este sentido, la tendencia de las políticas en este ámbito es la de proceder a la contratación de personal externo, bajo la figura de *personal de confianza*.

La práctica de la externalización de este tipo de personal especializado obedece a dos motivos fundamentalmente: el no encontrarse dichos perfiles entre los puestos de las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) existentes en la Administración, por un lado, o la preferencia a nivel político de contar con un personal más afín a sus pretensiones, por otro. Sin embargo, estos motivos no son excluyentes, ya que pueden presentarse conjuntamente, partiendo de la base de que a la hora de implementar una política siempre va a ser más lógico que las personas encargadas de llevarla a cabo, en sus diferentes áreas, estén de acuerdo con la misma y, consiguientemente, el segundo de los motivos (la afinidad) siempre esté presente. En concreto, el puesto que ostenta la responsabilidad de implementar la política sectorial especializada en un área determinada suele estar denominado como Secretaría o Dirección General.

Más adelante, debido a la importancia que tiene en España el Sector Público en relación con la Cultura y, por lo tanto, con la Música, como hemos aclarado anteriormente, haremos un análisis de la presencia de la Música en su vertiente de Gestión en los diferentes estamentos mencionados y centrándonos en la Administración del Estado y en la de la Comunidad Autónoma de Andalucía, haciendo referencia a los perfiles profesionales que ocupan los puestos directivos, yendo de lo más general a lo más concreto en cuanto a niveles organizativos.

3.3.3. El Sector Privado

La profesión de Gestor Cultural está en proceso de reconocimiento y, de hecho, aparece sólo desde febrero de 2012 como especialidad laboral en el INEM.

Si esta es la situación en la que se encuentra la Gestión Cultural en relación con su reconocimiento profesional, con el recorrido que esta disciplina ya tiene en diversos ámbitos, qué decir de la Gestión Musical: evidentemente, el camino está aún por andar.

A nivel organizativo, la realidad del sector privado nada tiene que ver con lo desarrollado anteriormente en relación con la Administración. En el sector privado la organización es prácticamente libre, no existiendo una estratificación general unificada.

El paradigma sobre el cual se construye la actividad cultural y musical en la esfera privada es diametralmente opuesto a su enfoque en el sector público. Aquí, en la empresa, todo está basado en la rentabilidad, mientras que, por el contrario, el servicio público es lo que debe primar por parte de la Administración.

La Empresa de Gestión Cultural crea un producto concreto y lo proyecta; si funciona lo mantiene y si no va bien cambia a otro. Así pues, aunque tanto en lo público como en lo privado el referente sea la sociedad, el destinatario, el enfoque es claramente distinto y, por tanto, la labor del Gestor, sus planteamientos, pretensiones y procedimientos serán también diferentes.

No obstante, las Industrias Culturales, y el mundo de la empresa, en general, sirve en muchas ocasiones de referencia, sobre todo en lo que se refiere a las herramientas de Comunicación y Gestión. El Plan Estratégico, las técnicas de Marketing y la incorporación de las nuevas tecnologías al sector cultural provienen de su contrastada utilización en el ámbito empresarial.

En especial mención al terreno de la Música, la irrupción de las nuevas tecnologías basadas en internet ha llevado a un obligado cambio de modelo de negocio. Las empresas discográficas, concebidas al amparo del modelo de industria tradicional por el que se crea un producto y, posteriormente, se venden muchas copias del mismo (discos), están redefiniendo su identidad ya que esta concepción está completamente obsoleta. Es el modelo denominado *Blockbuster*, que está siendo desplazado por tecnologías como el streaming o las descargas de internet.

La subida del tipo de aplicación actual del IVA al sector cultural en España ha perjudicado mucho al tejido cultural industrial. Con un tipo del 21%, muy por encima de la media europea, las empresas culturales se han visto seriamente afectadas, conllevando, junto al descenso en el poder adquisitivo de la sociedad actualmente, la desaparición de gran número de ellas.

Se suele emplear el término *GLUE* (pegamento, en inglés) en relación con las empresas culturales. Este término, procedente del deporte (baloncesto) se utiliza para designar a jugadores que, sin ser geniales, constituyen una sólida base de equipo; las empresas culturales serían ese "pegamento" dentro del sector cultural. De las empresas culturales y, consiguientemente, del Sector Privado trataremos en más profundidad en el capítulo 10 de este trabajo.

3.4. LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN CULTURAL

Como ya dijimos en el capítulo de Introducción, en concreto en su apartado 1.2., a diferencia de sobre la Gestión Musical, acerca de la Comunicación existen multitud de estudios al tratarse de un tema que constituye un denominador común e interdisciplinar, ya que influye y está presente en la práctica totalidad de ramas del conocimiento. Sin embargo, precisamente por ese carácter general, el fenómeno de la Comunicación es un campo profundamente territorializado en el que la especialización es fundamental.

A la hora de abordar un tema novedoso como aún sigue siendo la Gestión Musical, cualquier perspectiva que se decida para plantear su estudio requiere inevitablemente de su comienzo por ámbitos afines y pertenecientes, por tanto, a campos del conocimiento que guarden estrecha relación con el objeto de estudio, para ir progresivamente profundizando en las peculiaridades de nuestro ámbito en particular. En este sentido, insistimos de nuevo en la importancia de la Gestión Cultural como disciplina de la que emana, en un mayor grado de especialización, la Gestión Musical. Por este motivo, para el estudio de la Comunicación en la Gestión Musical, ámbito en el que pretendemos contribuir con conocimiento especializado, es paso previo obligado el estudiar los antecedentes de investigación en el más genérico ámbito de la Gestión Cultural.

Hemos elegido los trabajos de varios autores que entendemos abordan los aspectos de la Comunicación Cultural que más relación tienen con la naturaleza de la Gestión Musical. Como ya comentamos en el apartado de la Introducción referido, el trabajo de sistematización realizado por Alfonso Martinell y Taína López en 2008, *Políticas Culturales y Gestión Cultural. Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*, nos parece muy adecuado para, desde una perspectiva general de la Gestión Cultural, encuadrar el fenómeno de la Comunicación dentro del gran organigrama de contenidos que se encuentra dentro de esta disciplina. Recordemos que en su interesante estudio, la Comunicación está considerada como un Tema Específico de Primer Nivel (TE1) dentro del Tema General (TG) de las Estrategias de las Políticas Culturales, siendo estas, a su vez, uno de los cinco campos semánticos o Dominios Generales (DG) en los que se organiza el estudio de la Gestión Cultural desde la perspectiva de la práctica profesional. Así pues, queda claro que la Comunicación es un tema de carácter estratégico y de gran importancia a la hora de diseñar la Política Cultural, extremo este muy relacionado con nuestro objeto de investigación.

Otro autor que, a nuestro entender, ha realizado una inestimable aportación al campo de la Comunicación desde la perspectiva de la Gestión Cultural es la Dra. Rosa Campillo Garrigós con su trabajo *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*, publicado en 1998. Este libro es para nosotros de gran importancia, trascendiendo el ámbito de la Comunicación y llegando a constituir un verdadero referente en lo que supone la profesionalización de figuras que tradicionalmente han sido ocupadas por perfiles más relacionados con la vocación y el entusiasmo: nos referimos a la figura del Gestor Cultural profesional. Para nosotros, la investigación llevada a cabo por la Dra. Campillo Garrigós ha sido un referente inspirador para haber iniciado nuestro trabajo sobre la Gestión Musical con el horizonte del establecimiento de la figura del Gestor Musical profesional, continuando, pues, esta línea de investigación y profundizando en un mayor grado de especialización. No obstante, centrándonos en el tema de la Comunicación, entendemos como uno de los puntos fundamentales de la aportación realizada por la Dra. Garrigós el establecimiento de la

Comunicación como “arma de gestión”. Ya referimos esta contribución por su parte en el apartado 1.2. mencionado, y es que, en efecto, además de otras valiosas aportaciones que abordaremos más adelante en el capítulo 10 de nuestro trabajo (específico sobre la Comunicación y la Planificación Estratégica), la designación del fenómeno de la Comunicación aplicado a la Gestión Cultural como un “arma de gestión” entronca con otros estudios y con un posterior desarrollo de este concepto que abarca un gran número de especialidades, que incluyen desde la Comunicación Pública hasta el desarrollo del llamado Plan de Comunicación dentro del ámbito de la Gestión.

El Plan de Comunicación es el documento que constituye la guía de referencia para la gestión de la imagen que la institución o empresa pretende transmitir al exterior. Esto es de una importancia crucial, ya que de este factor va a depender en gran medida la viabilidad o no del proyecto que se pretenda llevar a cabo. Hoy en día, con el aumento de la oferta en el ámbito cultural y el consiguiente surgimiento del fenómeno de la “competencia”, la mejora en la gestión teniendo como referente a la Comunicación se erige como un enfoque absolutamente necesario. Autores como Roberto Gómez de la Iglesia (2006)³² o Daniel Gómez Asensio (2015)³³ han tratado la Comunicación en la Gestión Cultural desde la perspectiva del Plan de Comunicación. Durante su larga trayectoria como investigador en el campo de la Comunicación, Gómez de la Iglesia, en su calidad de consejero delegado del Grupo Xabide, viene realizando una inestimable labor en la potenciación y el desarrollo del factor de la Comunicación aplicado a la gestión privada en el ámbito de la Cultura. Reconociendo el papel de la Comunicación como “herramienta de gestión”, el autor entronca con la línea que hemos referido de la Dra. Garrigós (arma de gestión), partiendo de la cual apunta a la Comunicación como medio para superar el “gap” o espacio existente entre la identidad de la institución y la imagen que se tiene de ella. En este sentido, Gómez de la Iglesia desgana las diferentes fases que distinguen la metodología a aplicar para el desarrollo del Plan de Comunicación. De igual forma se expresa el profesor Gómez Asensio, estableciendo la necesidad de un Plan de Comunicación que distinga la comunicación tanto interna como externa de la organización. Sin embargo, debido a la especificidad de la aplicación que este autor realiza al campo de la Música trataremos sus aportaciones con más detalle en el siguiente apartado, más centrado en la Música.

Como antecedentes de investigaciones sobre Comunicación que guarden relación con el aspecto de la Gestión Cultural que nos es afín, también destacaríamos las que abordan los conceptos de “Posicionamiento” y de “Fidelización de Públicos”. Tanto uno como otro concepto son consecuencia del surgimiento de la “competencia”, en el sentido de la competitividad entre diversas opciones ofertadas al destinatario de los productos culturales. La presencia de competencia en el sector de la Cultura obliga a los gestores de la misma a preocuparse por la distinción de su oferta entre el resto y, así, en primera instancia, alcanzar una posición privilegiada que sea objeto de la atención del público a la vez que, en segunda instancia, desarrollar estrategias para mantener dicho público interesado y fiel a dicha oferta cultural. Entre los autores que han tratado a fondo el

³² GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2006). El plan de comunicación global de las organizaciones culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 27-38.

³³ GÓMEZ ASENSIO, Daniel (2015). La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana: Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical. *Ob.cit.*

fenómeno del Posicionamiento destacaríamos a Raúl Peralba Fortuny³⁴, Peter Spellman³⁵ o Norberto Chaves³⁶. Desde diversas perspectivas, estos autores tratan de este tema aplicado al ámbito de la Cultura. Peralba Fortuny nos habla acerca del origen de este concepto en Estados Unidos (*Positioning*) así como de diferentes estrategias para hacer que el producto cultural se inserte en un lugar privilegiado dentro de la mente del consumidor. Norberto Chaves se centra en el concepto de “gestión de marca” y en la incorporación de técnicas propias del mundo empresarial a la gestión de la Cultura para distinguirse de la competencia, abundando en el hecho de que las decisiones del potencial consumidor de cultura se rigen por parámetros que distan bastante de los meramente racionales. Por su parte, el profesor Spellman se centra en el terreno exclusivo de la Música, lo cual sin duda lo sitúa en un lugar preferente de nuestro interés, siendo objeto de estudio más pormenorizado en el siguiente apartado. Basándose en técnicas de marketing aplicadas a otros ámbitos más genéricos del mundo empresarial, el profesor Spellman parte de la base de un “marketing estratégico” en el que la Comunicación ocupa un lugar preferente dentro de un estadio superior y, por tanto, más global de la planificación como es el Plan Estratégico.

Por último, en relación con la “Fidelización de Públicos” aludida al principio del párrafo anterior, precisar que el estudio de la “Segmentación de Públicos” es el denominador común a los principales autores que han contribuido con relevantes investigaciones relativas a nuestro tema:

*Ahora, de repente, el cliente, el público, el usuario es el centro de atención preferente: su comportamiento, sus gustos, sus tendencias... El objetivo prioritario ya no es solo vender; el objetivo es satisfacer al cliente, porque si el cliente se siente satisfecho, evidentemente comprará. La estrategia ya no es vender más, sino fidelizar la mayor cantidad posible de clientes: si yo consolido una cartera de clientes importante y, además los tengo satisfechos, eso me va a garantizar, al final, mi estrategia.*³⁷

Con esta cita pretendemos ilustrar el cambio de paradigma que se ha producido en el mercado de la oferta y la demanda y del que no puede ya escapar la gestión de la cultura. En este mismo sentido se expresan autores como Puig de la Bellacasa, quien en su trabajo *Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural* de 2006, abundaba en los, por aquel entonces, nuevos retos del Gestor Cultural a consecuencia del surgimiento de la competencia en un terreno tradicionalmente perteneciente a la Gestión Pública como es el de la cultura en España. Así mismo, ponentes como Susana Muñoz Bolaños³⁸ abogan por la segmentación de públicos entre otras estrategias para captar patrocinios y mecenazgo para proyectos culturales, precisamente al hilo del cambio de paradigma que ha caracterizado la entrada del nuevo siglo, donde el tradicional sistema

³⁴ PERALBA FORTUNY, Raúl (2006). El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 49-55.

³⁵ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Boston: Berklee Press, 2008.

³⁶ CHAVES, Norberto (2006). El poder de la marca en Cultura. *La Comunicación en la Gestión Cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 21-25.

³⁷ HERNÁNDEZ MONTESINOS, David (2006). La fidelización de públicos en las artes y la cultura. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 125-144.

³⁸ MUÑOZ BOLAÑOS, Susana (2012). *Los contenedores de la cultura. Estrategias financieras*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

de subvenciones por parte de los poderes públicos ha comenzado a dar signos de desgaste dando paso a la necesidad de otro enfoque a la gestión de la cultura.

Partiendo de una disciplina afín a la emergente disciplina de la Gestión Musical como es la Gestión Cultural, hemos trazado un recorrido por los principales elementos que el factor de la Comunicación tiene de relevancia en relación con nuestro tema. Así pues, los autores y trabajos citados constituyen unos antecedentes que, si bien, salvo escasos casos, no constituyen investigaciones específicas relativas a la Gestión Musical, sí que establecen un marco de referencia sobre factores decisivos que inciden de manera directa sobre la Gestión de la Música y todo lo que, desde un punto de vista profesional y en relación con la Comunicación, ha de ser tenido en cuenta por parte de los gestores especializados.

3.4.1. Gestión Musical y Comunicación

Este es el comienzo del título de nuestra tesis. Hemos elegido este enunciado para nuestro trabajo porque entendemos que resume de manera clara la simbiosis existente entre estas dos realidades que se encuentran en tan absoluta interdependencia. De hecho, los motivos que desencadenan las prácticas especializadas de gestión a nivel general, así como el simple planteamiento de su misma existencia como disciplina profesional, vienen establecidos por el surgimiento de la “competencia”, como hemos dicho en el apartado anterior. Pues bien, la Comunicación es el factor clave sobre el que pivotan el resto de elementos que intervienen en una gestión que pretende, como no podía ser de otra manera, obtener la máxima optimización de los recursos disponibles, pero, a la vez, establecer una especial relación de excelencia con el destinatario del producto gestionado. Hemos visto cómo en el ámbito más genérico de la Cultura la profesionalización de la gestión surge como una necesidad que va ligada tanto al reconocimiento como a la optimización del valor estratégico de la Comunicación. En esta misma dinámica, la Gestión de la Música (la Gestión Musical) surge como una necesidad de optimizar unos recursos que, debido a su limitación, han de ser sabiamente empleados al objeto de maximizar su rendimiento, teniendo a la Comunicación, y todo lo que ella conlleva, en un lugar preeminente. En un entorno como el de la Música, de alta especialización y que requiere, por tanto, de profesionales muy cualificados, el factor de la Comunicación entendemos que es de capital importancia, ya que, al tratarse de un arte que establece un contacto especialmente cercano y directo con su destinatario (el público), necesita de una gestión altamente profesionalizada.

Así pues, la Gestión Musical habrá de estar presidida en todo momento por una referencia permanente al factor de la Comunicación, entendiendo esta dualidad como una sola misma entidad cuyo funcionamiento ha de estar en todo momento sincronizado y al mismo nivel de importancia. Sin embargo, los trabajos especializados relativos a la dualidad Gestión Musical–Comunicación aún están por realizarse. Debido al carácter novedoso del mismo término y significado de Gestión Musical, todo lo relativo a esta emergente disciplina está aún en vías de desarrollo. En este sentido, el presente trabajo pretende contribuir, entre otros aspectos, al avance de la Gestión Musical en consonancia y en indisoluble relación con la Comunicación, entendiendo esta última como la vía que permite conectar el objeto de nuestra gestión con el público en general. Hablamos del público en general en el sentido de hacer referencia no solo al conjunto de personas que pueden estar atendiendo a una representación musical de cualquier índole, o que compra un producto musical determinado (un CD, una descarga de una canción por internet, etc.) sino a la población en general, donde habrá que saber distinguir los potenciales *públicos objetivo* y dirigir hacia ellos la Comunicación adecuada.

A pesar de no existir, como hemos dicho, claras muestras del establecimiento de esta dualidad como objeto de investigación consolidado, podemos hacer referencia, por una parte, a trabajos que abordan la importancia de la Comunicación en el ámbito específico de la Gestión de la Música así como, también, a investigaciones que relacionan la Comunicación con aspectos que, a nuestro entender, se encuentran en estrecha relación con los aspectos que la Gestión Musical ha de abarcar y con los que, por tanto, podemos establecer conexiones que contribuyan a desarrollar la investigación en este campo.

Dentro de los trabajos de autores que tratan el factor de la Comunicación de una forma directamente relacionada con la Música podemos mencionar las aportaciones realizadas recientemente por el ya mencionado Gómez Asensio (2015)³⁹. Abanderado de la necesaria figura del Gestor Cultural en las organizaciones musicales, el autor reflexiona acerca de las conclusiones obtenidas tras un estudio centrado en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana. En él, partiendo de conceptos ya tratados por otros autores en otros ámbitos más genéricos, como el de la Comunicación en general o la Gestión Cultural, realiza una extrapolación de dichos conceptos que aplica a la realidad de un entorno puramente musical. En efecto, esta es la aproximación que, en varias ocasiones, hemos mencionado como más adecuada, al partir de disciplinas afines de cara al estudio de una disciplina emergente. En este sentido, vectores como la Comunicación interna y externa de una organización (conceptos ya tratados por autores como Gómez de la Iglesia (2006)), son aplicados a la realidad de la Sociedad Musical. Así mismo, conceptos como el Plan de Comunicación, las estrategias de captación o el público objetivo son también tratados en este trabajo desde la perspectiva aplicada a la Música y a los que aludiremos más adelante en el capítulo específico sobre Comunicación y Planificación Estratégica.

El trabajo de investigación realizado por el profesor Spellman en 2008⁴⁰ es muy interesante ya que, al igual que el anteriormente citado, constituye uno de los pocos ejemplos en los que el factor de la Comunicación es tratado con rigor y con referencia exclusiva al entorno de la Música. El trabajo referenciado constituye, no obstante, la culminación más actualizada de una línea de investigación que comenzó décadas atrás, ya que el presente es la segunda edición de este mismo trabajo ya editado por vez primera en el año 2000. Al igual que el caso del profesor Gómez Asensio, el profesor Spellmann es músico profesional, lo que les da a ambos especial legitimidad para la investigación en este campo. En este sentido, queremos hacer hincapié en el hecho de que, aunque en el ámbito de la Gestión Musical existe bagaje en la práctica, no lo es así en la práctica profesional, aspecto por el que nosotros abogamos insistentemente durante el desarrollo del presente trabajo. Consiguientemente, también en la vertiente de investigación sobre Gestión Musical valoramos especialmente las aportaciones realizadas por profesionales del sector. Sin embargo, en esta vertiente de la investigación sobre nuestro tema, hay que reconocer que las aportaciones vienen esencialmente de profesionales del sector quienes, al igual que nosotros, deciden emplear su conocimiento y experiencia en contribuir al desarrollo de esta nueva especialidad que en los últimos años se ha convertido ya en una necesidad inaplazable.

El profesor Spellman, Director de Desarrollo de Carreras Profesionales en el Berklee College of Music de Boston, aporta su gran experiencia en el campo de la música desde la perspectiva del negocio musical y sus entresijos. Crítico con la tradicional actitud del músico como carente de habilidades relativas a la propia planificación y organización de su profesión con visión empresarial, contribuye sin embargo con multitud de ideas y recursos encaminados, precisamente, a servir de ayuda al propio músico en la búsqueda y desarrollo de estas capacidades. Muy ligada al marketing estratégico, su concepción de la Comunicación en el terreno de la Gestión Musical se encuentra integrada dentro del Plan de Marketing del proyecto musical:

³⁹ GÓMEZ ASENSIO, Daniel (2015). *La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana: Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical*. *Ob.cit.*

⁴⁰ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. *Ob.cit.*

Me gusta pensar en marketing esencialmente como comunicación. Así se va directamente hacia la verdadera esencia del marketing. Por lo tanto, una definición de marketing en este contexto podría ser “comunicar con la audiencia de tu mercado de una manera tan efectiva que esta quiera saber más acerca de ti.”⁴¹

De esta forma, consideramos de gran relevancia las contribuciones de este autor, el cual será objeto de posteriores referencias en lo relativo al estudio de la Gestión Musical desde su vertiente de planificación estratégica y marketing.

En relación con investigaciones acerca de elementos que entendemos guardan estrecha relación con la Gestión Musical, citaríamos algunos trabajos que tratan sobre las Cualidades del Proceso de Comunicación así como algunos referentes al papel de las Emociones en la Comunicación.

Con respecto a las Cualidades relativas al proceso de Comunicación, entendemos que se trata de un aspecto de capital importancia y que, en relación con la Gestión Musical, encuentra su principal aplicación en las cualidades inherentes al perfil del Gestor Musical. Sostenemos que, especialmente en el campo de la Música, las cualidades comunicativas son fundamentales para los gestores. La Música como profesión aglutina a personalidades muy peculiares y diversas con las que el Gestor Musical tendrá que tratar y llegar a acuerdos. Problemas de comunicación son habitualmente la causa de malentendidos y tensiones que pueden fácilmente desembocar en situaciones insostenibles y de consecuencias muy negativas. La tarea del Gestor Musical profesional no es de por sí ya nada fácil desde el punto de vista de la complejidad técnica de su trabajo, pero, no obstante, a estas dificultades hay que sumar el saber gestionar aspectos actitudinales propios del entorno. En este terreno se encontrarían cuestiones como los egos de algunos solistas habituados al cumplimiento de sus caprichosos deseos, las tremendas rivalidades entre compañeros de profesión (siendo la Música especialmente reconocida dentro de todas las disciplinas artísticas precisamente por la relevancia y recurrencia que este fenómeno presenta en ella), o las presiones de diversos sectores implicados en la institución objeto de gestión (Junta de Accionistas, Consejo de Administración, músicos, público, medios de comunicación, directores, etc.). Para todo ello, el Gestor Musical habrá de mostrar eficiencia en sus habilidades comunicativas al objeto de que, siendo su figura la que habitualmente se encuentra en medio de todas las peticiones, anhelos o exigencias particulares de cada una de las partes implicadas, se constituya en un auténtico “gestor de disensos” al objeto de tratar de viabilizar la consecución de las mismas dentro de un marco de coherencia y diplomacia que favorezca el buen desarrollo de las actividades propias de la institución de que se trate, así como el buen ambiente de trabajo y convivencia de todas las partes implicadas.

Así pues, desde esta perspectiva mencionaríamos las contribuciones realizadas por ponentes como el profesor Miguel Ángel Mateos⁴² o la profesora Carmen Corrales Blanco⁴³. Esta última

⁴¹ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.29. (Traducción Propia).

⁴² MATEOS DE PABLO BLANCO, Miguel Ángel (2016). Curso: *Comunicación Estratégica e Imagen Profesional*. Departamento de Formación. Ayuntamiento de Sevilla.

⁴³ CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Curso: *Dirección, animación y gestión de equipos humanos*. Departamento de Formación. CSIF. Documentación del Curso.

autora, en su trabajo propone una sistematización del proceso comunicativo centrándose en los equipos de trabajo. Bajo este prisma, la Comunicación es estudiada en el entorno que más nos interesa, ya que es en el ambiente laboral donde el dominio de las técnicas relativas a este crucial factor en la Gestión Musical son puestas a prueba. La gestión de conflictos tiene especial tratamiento, haciendo, además, hincapié en el proceso de toma de decisiones desde una perspectiva procedimental que entendemos de gran aplicación en nuestro campo (pues ofrece un marco metodológico en el que encuadrar esta difícil y recurrente tarea propia del Gestor), aportando un protocolo a seguir que, sin duda, contribuye a dotar de mayor seguridad y legitimidad las decisiones adoptadas. Por su parte, el profesor Mateos nos ofrece una interesante reflexión acerca de la problemática que ofrece la llamada “zona de confort”. Con referencia a esta realidad y a las dudas que habitualmente surgen para permanecer o salir de dicha esfera de control, el profesor aborda la gran importancia de la autoestima como elemento esencial en el proceso comunicativo. Desde nuestro ámbito creemos de gran relevancia estas aportaciones, ya que suponen un ejercicio de introspección para el Gestor Musical en el sentido de mejorarse a sí mismo como paso previo a la intervención con consecuencias sobre terceras personas: las inherentes a su función de gestor. En este sentido, dichas contribuciones entroncan con las propuestas realizadas por nuestra parte a través de los *Procedimientos Indirectos* ya mencionados en apartados anteriores y que serán objeto de especial desarrollo en el capítulo noveno.

Por último, el componente Emocional en la Comunicación. Hemos dejado este tema para el final de este apartado sobre los antecedentes acerca de la Gestión Musical y la Comunicación puesto que, a nuestro entender es, quizás, el elemento de mayor importancia en relación con nuestro ámbito desde la perspectiva que estamos abordando. Durante el presente trabajo, la Emoción y sus diferentes implicaciones son objeto de estudio desde la perspectiva de la Gestión Musical. La razón principal es que la Música es, reconocidamente, el arte que más y mejor conecta con el componente emocional. Debido a su naturaleza abstracta, entronca directamente con los sentimientos y hace aflorar emociones en el espectador de una manera e intensidad que difícilmente está al alcance de otras manifestaciones artísticas. En este sentido, la Gestión de la Música no puede ser ajena a este componente.

Como trabajos de investigación con referencia al factor Emocional en la Gestión podríamos citar, desde una perspectiva genérica relativa al marketing, el recientemente realizado por el Dr. Enrique Bigné Alcañiz⁴⁴, donde el autor aboga por un proceso meramente emocional en la toma de decisiones del consumidor, haciendo referencia a las experiencias constatadas mediante la aplicación de novedosas técnicas de investigación relativas a la emergente disciplina de la Neurociencia. Desde la perspectiva más cercana de la Gestión Cultural, el investigador cultural Juan Antonio Jara Soria⁴⁵ apunta hacia la necesidad de buscar “emocionar” al público con las propuestas fruto de la gestión de productos culturales como la mejor manera de conectar con las expectativas de los destinatarios. Además, Jara Soria abunda en la idea de la figura del Gestor Cultural como mediador entre el Artista y el resto de factores, cuestión que ya también nosotros hemos tratado en total relación con las funciones propias del Gestor Musical. Pero ya desde un enfoque especializado

⁴⁴ BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique (2015). Nuevas fronteras en el ámbito de la investigación en la empresa: Data Mining y Neurociencia. *Seminario del Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales (2015- 2016)*. Universidad de Sevilla.

⁴⁵ JARA SORIA, Juan A. (2012). *La Creación de un Tejido Industrial como Motor del Desarrollo Socioeconómico*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

en la Gestión Musical, mencionaríamos las contribuciones realizadas por los autores David Loscos⁴⁶ y Shain Shapiro⁴⁷. Provenientes del sector profesional de la música a nivel artístico, estos dos ponentes desarrollan el factor Emocional en la Gestión Musical como uno de los principales integrantes de su vertiente comunicativa. En este sentido, así como el profesor Loscos abunda en la fidelización de públicos como una práctica unida estrechamente al tratamiento de la Comunicación, priorizando el establecimiento de un vínculo Emocional con el público objetivo, el Dr. Shapiro incide, a su vez, en este aspecto apuntando a la necesidad de la “construcción de una historia” por parte de la institución objeto de la Gestión Musical; en su caso, centrándose en la promoción de una Banda de rock o pop. En este caso, la Comunicación desde el punto de vista Emocional en relación con la vertiente de la Gestión Musical se implementa por medio de la captación y el posterior cuidado y mantenimiento de unas relaciones cercanas con los miembros de la comunidad objetivo.

Por medio del presente apartado hemos referido, pues, la existencia de determinados trabajos de investigación que, estando en mayor o menor medida relacionados directamente con el ámbito de la Gestión Musical y la Comunicación, establecen puntos de partida sobre los cuales desarrollar una profundización en el establecimiento de esta indisoluble unidad que nosotros proponemos entre estos dos factores esenciales e interdependientes. Así como la Gestión Musical habrá de estar guiada por una permanente referencia a todos los elementos relativos a la Comunicación, el Gestor Musical habrá de poseer entre sus cualidades más relevantes, el profundo dominio de las habilidades comunicativas para desarrollar su labor en cumplimiento de unos estándares de calidad a la altura que los nuevos tiempos demandan.

⁴⁶ LOSCOS MIRA, David (2012). *El Nuevo Negocio de la Música*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.

⁴⁷ SHAPIRO, Shain (2012). *European Expansion on Music*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.

Capítulo 4

OBJETIVOS

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVOS GENERALES

- 1. Demostrar la necesidad del Perfil especializado del Gestor Musical.**
- 2. Establecer un conocimiento global y completo sobre la Gestión Musical, incorporando la perspectiva histórica y su evolución en función de diferentes variables.**
- 3. Analizar la Gestión de la Música en el Sector Público en España, en sus niveles Estatal y Autonómico (con referencia a Andalucía), esclareciendo su estructura organizativa y funcional.**
- 4. Demostrar la importancia de la aplicación de los Procedimientos Indirectos en la Gestión de la Música.**
- 5. Establecer la conexión entre la Gestión de la Música, la Comunicación, y la Planificación Estratégica, como nuevo paradigma de la gestión en el campo de la Cultura.**

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Argumentar la necesidad de una profesionalización de la Gestión Musical en los cargos directivos responsables de las Políticas Culturales de la Administración Pública.**
- 2. Elaborar una Historia de la Gestión Musical, desde sus orígenes hasta comienzos del siglo XX, tomando como referencia la figura del Gestor Musical Profesional y los diferentes Modelos de Gestión, con referencia especial al Sector Público.**
- 3. Analizar la proporción de especialistas en Música en la composición de los órganos de decisión sobre la materia, con especial referencia al Sector Público en sus niveles Estatal y Autonómico de Andalucía.**
- 4. Desarrollar la aplicación de los Procedimientos Indirectos propios de la Técnica Alexander al campo de la Gestión Musical, ofreciendo un enfoque multidisciplinar en especial relación con la Cultura y la Música.**
- 5. Abordar el estudio de la Comunicación y de la Planificación Estratégica desde la perspectiva de la Gestión Musical, al objeto de desarrollar una aplicación adecuada de las técnicas propias de estos conceptos al entorno de la Cultura y de la Música en particular.**

Capítulo 5

HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

5. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

5.1. INTRODUCCIÓN

El sentido de educar es crear una necesidad.⁴⁸

La Cultura es el pegamento social. Sin ella nos desintegramos. Esta concepción parte de una reflexión en la que la Música tiene una gran importancia y pensamos que está muy contextualizada en la coyuntura socio-económica actual.

Es responsabilidad de los poderes públicos el promover el acceso de la sociedad a la Cultura y para que ello sea posible han de darse, a nuestro juicio, dos condiciones indispensables. Por una parte, ha de existir voluntad política y, por otra, profesionales que dispongan de la formación y capacidad necesarias para llevar de forma óptima esa voluntad a la práctica.

En España, en general, creemos que es esencial promover el acceso de verdaderos profesionales cualificados a los puestos de responsabilidad en la dirección y la gestión de las políticas culturales (especialmente en lo referente a la Música). Solo así podrá garantizarse la prestación de unos servicios de calidad a la ciudadanía y la sostenibilidad de los programas culturales.

La Gestión es una profesión, y cuando se trata de gestionar una esfera muy concreta, como la Música, es necesario el concurso de especialistas en la dirección y elaboración de cualquier proyecto. De lo contrario, se ponen de manifiesto graves deficiencias que, aunque en una coyuntura favorable (como ha ocurrido en las últimas décadas de bonanza económica), puedan enmascarse o pasar inadvertidas para el no experto, se ponen en relieve de manera evidente en otro contexto (como el actual) donde los recursos son más limitados.

La experiencia positiva es lo que predispone al público a querer repetir. El disfrute de un concierto es lo que propicia que el oyente quiera repetir esa experiencia, por ejemplo volviendo a la sala en un próximo concierto, comprándose el disco, bajándose el mp3, entrando en la página web, de la que habrá que dejar clara referencia, etc.

La Música surge como una necesidad de vivir mejor, de expresar, de comunicar y de trascender. Se desarrolla donde se puede o surge y esa práctica espontánea va evolucionando perfeccionándose el formato y dando lugar a la creación de la Sala de Conciertos, con el ritual del concierto en sí y sus protocolos. Quizá es hora de revisar ese formato rígido del concierto para atraer de nuevo al público.

⁴⁸ VICENT LÓPEZ, Alfredo (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MÚSICA*. Mesa Redonda celebrada en el Centro Superior de Investigación y Promoción de la Música de la UAM (CSIPM), el 15 de febrero de 2012.

Pensamos que la clave está en Comunicar, en decir "esto está aquí" en un mundo en el que hay un exceso de oferta y de información (con agendas apretadas, con multitud de *e mails* que nos llegan a diario etc.)

En referencia al Sector Público, a la Administración, el hecho de que el acceso del público al espectáculo pueda ser gratuito coloca al programador en una situación de privilegio absoluto al no tener que supeditar esa programación al éxito en taquilla, con lo que no tiene por qué dejarse llevar por tendencias o modas con un objetivo meramente comercial. Se puede dar preferencia entonces al aspecto creativo, con el gran beneficio que ello supone desde una perspectiva cultural de calidad.

Es muy importante para el Programador o para el Gestor Musical, el identificar los diferentes perfiles de público que coexisten, por ejemplo, en la Sala de Conciertos. No existe un público entonces sino diferentes perfiles de público. Identificado esto habrá que ofrecer un ciclo de conciertos, por ejemplo, que satisfaga las necesidades y expectativas de estos perfiles, por separado (organizando conciertos orientados a un perfil determinado), o en conjunto (si los perfiles no son demasiado antagónicos y se pueden programar conciertos o ciclos más estándares).

Algo pasa, porque los jóvenes guardan una cola de horas para pagar por una entrada (en muchas ocasiones, a un precio elevado) para un concierto determinado, de un grupo moderno y de actualidad. Sin embargo, la afluencia de público a los conciertos de Música Clásica descende. En este sentido, existe la contradicción de que nunca en España hubo tantos aficionados a la Música Clásica instruidos (se acaban las plazas para entrar a estudiar Música en los conservatorios con 8 ó 9 años y hay un gran número de jóvenes que tocan instrumentos, cursando estudios medios oficiales y no oficiales). Algo pasa.

El principal problema de la Música Clásica (del descenso de público en los auditorios y del consumo en general, especialmente del público joven) creemos que está en una Gestión Musical deficiente, principalmente a cargo de los poderes públicos. Entre otros problemas, el establecimiento de una cultura de la gratuidad y la subvención "per se" sobre la Música Clásica la ha llevado a depender totalmente de esta, con el riesgo que ello conllevaba. Esa política de gestión está pasando factura en la actualidad, desembocando en la destrucción de gran parte del tejido musical del país.

Habrà que propiciar el mantenimiento del patrimonio musical en su vertiente humana (orquestas y bandas sinfónicas profesionales, grupos de cámara, docentes, ...) posibilitando que la Gestión de la Música esté a cargo de profesionales. De esta forma, una correcta y coherente planificación podría evitar situaciones como las que hoy en día vive el sector de la música y la cultura, en general.

Por todo ello, a continuación nos planteamos una serie de hipótesis en torno a la Gestión de la Música al objeto de establecer posibles vías de investigación que nos permitan esclarecer los diversos factores clave en esta disciplina. De esta forma, formularemos una serie de interrogantes a los que, mediante la investigación que desarrollamos en el presente trabajo, pretendemos dar respuesta para, así, contribuir a la evolución de esta emergente profesión (la de Gestor Musical), la cual entendemos que aún necesita de relevantes aportaciones que posibiliten su completo desarrollo.

5.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Después de establecer la situación de la Gestión de la Música en la actualidad en el apartado precedente de Introducción, nos planteamos las siguientes cuestiones al objeto de esclarecer ciertos aspectos que, entendemos, pueden influir de manera decisiva en el estado actual de la cuestión. En este sentido, tomando el Sector Público como principal referencia, formulamos las siguientes hipótesis:

1. Dado que la Gestión Musical es una disciplina de reciente creación es lógico pensar que, quizás, el grado de especialización en esta materia pueda no ser el más adecuado, estando en duda, consiguientemente, la óptima profesionalización del sector. En relación con esta cuestión, por nuestra propia experiencia en el Sector Público, hemos observado que ***en el campo de la Gestión de asuntos relacionados con la Música no existe la misma especialización que en otros ámbitos***, a lo que se le unen las muchas peculiaridades de esta disciplina. De esta forma, a lo largo de nuestra investigación, ***el asunto de la profesionalización de la Gestión de la Música*** estará siempre presente, de manera que, a la finalización de la misma, estableceremos ***en qué grado se manifiesta esta realidad, y si mediante nuestra investigación podemos aportar conocimientos que ayuden a paliar esta deficiente situación percibida***.
2. Al percibir esta falta de profesionalización generalizada en la Gestión de la Música, especialmente en el Sector Público, y una todavía escasa implantación de estudios especializados en la materia, nos planteamos si ésta goza, al igual que el resto de disciplinas del saber debidamente reconocidas, de una referencia histórica adecuada. En este sentido, todas las disciplinas disponen de un legado histórico que ayuda a entender su situación en el presente, estableciendo relaciones con sus orígenes y su evolución histórica. Sin embargo, en relación con la Gestión Musical, las referencias suelen retrotraerse únicamente a mediados y finales del siglo veinte, lo que, en función de la materia de que se trata, la Música, nos parece una visión muy limitada. Así pues, aunque es cierto que el concepto de Gestión Musical empieza a hacerse patente desde el último cuarto del pasado siglo, principalmente en los países anglosajones (con el término de *Music Management*), pensamos que, debido a la universalidad de la Música y su existencia milenaria, la gestión de esta trascendental manifestación cultural ha de contar, indudablemente, con una historia, cuyo conocimiento es crucial para cualquier disciplina intelectual que se precie. En consecuencia, ***bajo la hipótesis de la existencia de una Historia de la Gestión Musical, nos proponemos la investigación de este fenómeno con la pretensión de poder, en primer lugar, confirmar la existencia documentada del origen y la evolución de esta práctica, y, en segundo lugar, si esto es posible, desarrollar una Historia de la Gestión Musical estructurada, que sirva como punto de partida para el necesario establecimiento de un corpus histórico para esta disciplina que, al igual que en el resto, ayude a entender mejor su verdadera naturaleza***.
3. En España, la Gestión de la Cultura, y, por extensión, de la Música, está intrínsecamente ligada al Sector Público. Por este motivo, y por nuestra propia experiencia profesional, la investigación durante el transcurso de este trabajo hará permanentes alusiones a este ámbito. De esta forma, ***la percibida falta de profesionalización en el ámbito de la Gestión de la Música*** nos lleva a investigar la manera en la que esta se lleva a cabo a través de las ***instituciones públicas que,***

tanto a nivel estatal como autonómico, tienen encomendada esta misión en nuestro país. Así, pretendemos comprobar si dicha gestión está realizada por parte de profesionales de la Música, y en qué grado se manifiesta su presencia. También pretendemos esclarecer el marco organizativo en el que se desarrolla la Gestión de la Música por parte de las autoridades públicas, y profundizar en la estructura de sus principales instituciones. Consiguientemente, estableciendo el organigrama en el que se estructura la Música en el Sector Público, e indagando en la composición cualitativa y cuantitativa de sus órganos, estaremos en condiciones de corroborar, o no, la falta de profesionalización que percibimos en el sector, y en qué grado se manifiesta una u otra tendencia. En este sentido, creemos que este indicador es de gran importancia a la hora de evaluar las causas de las deficiencias a las que anteriormente hemos hecho referencia.

4. Hemos aludido a las peculiaridades del ámbito de la Música, y a la necesidad de tener este factor muy en cuenta a la hora de propiciar una adecuada gestión del mismo. Por este motivo, creemos de capital importancia elegir las metodologías adecuadas para afrontar los retos a los que una disciplina tan especial se enfrenta. Los métodos y las técnicas de gestión pensamos que han de estar en relación con la naturaleza intrínseca del ámbito al que van dirigidos, ya que no todos los métodos ni todas las técnicas de gestión son adecuadas para cualquier entorno. En consecuencia, *fruto de la observación del propio entorno musical, de su relación con las artes escénicas, y de nuestra propia experiencia profesional, hemos llegado a la conclusión de que, en nuestra opinión, existe una estrecha y productiva relación entre el campo de la Gestión Musical y los Procedimientos Indirectos establecidos por la Técnica Alexander.* En el transcurso de esta tesis se harán repetidas referencias tanto a esta técnica, como, sobre todo, a la aplicación de estos procedimientos, pretendiendo llegar a una conclusión que nos informe acerca de la fortaleza o no de dicha relación. Pensamos que, debido a su exitosa aplicación en el campo de la Música, en concreto, en el de la interpretación, esta metodología cuenta con la ventaja de haber sido contrastada en el ámbito de nuestro estudio. Nuestro reto será *intentar demostrar la existencia de las grandes ventajas de su aplicación en el campo de la Música, pero referidas al ámbito de la Gestión.* Creemos que la aplicación adecuada y sistemática de los principios establecidos por la Técnica Alexander (desarrollados mediante los Procedimientos Indirectos mencionados), puede aumentar considerablemente el rendimiento de los Gestores Musicales, irradiando estos una forma de gestión creativa, fiable y sistemática a la misma política de gestión de la institución musical. *De confirmarse esta hipótesis, estaríamos ante una nueva línea de investigación en la Gestión: no solo Musical, sino de las Artes en su conjunto;* pues pensamos que, debido a la generalidad de estos principios, su aplicación es muy diversa, especialmente dentro del ámbito de las Artes y la Cultura.
5. Hemos comentado que diferentes ámbitos requieren diferentes metodologías para que la aplicación de estas consiga los fines pretendidos. Sin embargo, también existen principios generales que, de alguna manera, reivindican su aplicación en diferentes entornos, pues su eficacia está contrastada en función de unos resultados óptimos obtenidos en condiciones muy diversas. Nos referimos aquí a métodos o técnicas que, aplicadas en el entorno empresarial, han dado buenos resultados y, por lo tanto, parece que podrían ser de aplicación en el Sector Público. En relación con esta cuestión, planteamos la hipótesis de que, en efecto, *ciertas técnicas de contrastada aplicación en el entorno empresarial deben también aplicarse en el*

ámbito del Sector Público; o, por extensión, en el sector sin ánimo de lucro: como las fundaciones, sociedades sin ánimo de lucro, y demás entidades afines en las que el fin es social y no económico. Sin embargo, y aquí está el centro de nuestra hipótesis, **la aplicación de estos métodos y técnicas deberá contemplar las necesarias adaptaciones que el entorno requiere, ya que, de lo contrario, podríamos encontrarnos con el fracaso de estos procedimientos.** De esta forma, es nuestra pretensión demostrar que ciertas prácticas provenientes del entorno empresarial, como las relativas al Posicionamiento y la Segmentación en relación con la Comunicación, o las propias de la Planificación Estratégica, son muy beneficiosas e incluso, hoy en día, fundamentales, pero siempre y cuando se apliquen por parte de profesionales especializados en el sector: por parte de auténticos Gestores Musicales.

5.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Hemos establecido una serie de objetivos en relación con las hipótesis que nos hemos planteado ya que, aunque el principal propósito de nuestra tesis es abordar la Gestión Musical desde la perspectiva de la profesionalización, de este planteamiento se derivan una serie de cuestiones que, como hemos dicho, pueden influir de manera decisiva en la realidad actual y el desarrollo de esta emergente disciplina.

Como hemos expresado de manera sucinta y esquemática en el capítulo 4 (Objetivos), las pretensiones de nuestra tesis quedan *grosso modo* reflejadas en cinco grandes áreas que conforman el contenido de los objetivos propuestos. Así, hemos establecido cinco Objetivos Generales y otros cinco Específicos, cada uno de estos últimos en relación directa con sus respectivos Objetivos Generales, representando, a su vez, un mayor grado de concreción con respecto a su contenido. En este sentido, hemos preferido no saturar la investigación con la obligación de cumplir con un número elevado de Objetivos ya que entendemos que, de ser así, el foco de la investigación se disiparía excesivamente restándole consistencia a la misma. A pesar del carácter, en cierta forma, panorámico de nuestra tesis, puesto que, aunque basada en la Gestión Musical aborda varias cuestiones en relación con la misma, el número de objetivos entendemos que es bastante ajustado, no creyendo por nuestra parte adecuado el reducirlos aún más, pues ello conllevaría dejar sin cobertura a algunos de los temas que pretendemos desarrollar.

Los Objetivos planteados obedecen, pues, a diferentes facetas que durante el desarrollo de la tesis abordaremos con rigor, aportando las referencias y documentación pertinente. Así, el contenido desarrollado en relación con el planteamiento de estos cinco objetivos será abordado en el Título II (Desarrollo de la Investigación), a lo largo de los cuatro capítulos que lo integran, del 7 al 10. De esta forma, cada uno de estos capítulos obedece a un objetivo basado en una hipótesis. Se comienza desde el Objetivo General nº 2, *“Establecer un conocimiento global y completo sobre la Gestión Musical, incorporando la perspectiva histórica y su evolución en función de diferentes variables”* que, a su vez, tiene un mayor grado de concreción en su Objetivo Específico correspondiente, *“Elaborar una Historia de la Gestión Musical, desde sus orígenes hasta comienzos del siglo XX, tomando como referencia la figura del Gestor Musical Profesional y los diferentes Modelos de Gestión, con referencia especial al Sector Público”*. Así, a este Objetivo Específico nº 2 se le asigna la estrategia de la elaboración de un capítulo concreto, el capítulo 7, (en este caso elaborado íntegramente en inglés, debido a la propuesta de la presente tesis para Mención Internacional), bajo el título *“History of Music Management, The Origins and Models”* (Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos).

El ejemplo anterior es aplicable de igual forma al resto de Objetivos Generales en relación con sus respectivos Objetivos Específicos y, en función de las hipótesis planteadas, empleando un capítulo completo encaminado a su consecución. A consecuencia de este planteamiento, el Objetivo General nº 1, así como su correspondiente Objetivo Específico nº 1, quedarían, aparentemente, sin asignación de medios para su consecución. Sin embargo, es precisamente la relación del resto de objetivos con la Hipótesis nº 1 (la principal que preside toda nuestra investigación), lo que constituye a este Objetivo nº 1 en motivo de desarrollo a lo largo de todos los capítulos nucleares de nuestra tesis; esto es, los capítulos integrados en el Título II (Desarrollo de la Investigación). Así

pues, el Objetivo nº 1 preside toda la investigación y es abordado en diferentes y repetidas ocasiones a lo largo de los capítulos 7, 8, 9 y 10.

A continuación establecemos la relación entre Objetivos (Objetivos Generales –G– y Objetivos Específicos –E–) y Contenidos, de la presente tesis:

1. Objetivo G1: -Demostrar la necesidad del Perfil especializado del Gestor Musical.

Objetivo E1: -Argumentar la necesidad de una profesionalización de la Gestión Musical en los cargos directivos responsables de las Políticas Culturales de la Administración Pública.

Contenido: -Desarrollo de la Investigación (Capítulos 7-10).

2. Objetivo G2: -Establecer un conocimiento global y completo sobre la Gestión Musical, incorporando la perspectiva histórica y su evolución en función de diferentes variables.

Objetivo E2: -Elaborar una Historia de la Gestión Musical, desde sus orígenes hasta comienzos del siglo XX, tomando como referencia la figura del Gestor Musical Profesional y los diferentes Modelos de Gestión, con referencia especial al Sector Público.

Contenido: -Capítulo 7. *History of Music Management, The Origins and Models* (Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos).

3. Objetivo G3: -Analizar la Gestión de la Música en el Sector Público en España, en sus niveles Estatal y Autonómico (con referencia a Andalucía), esclareciendo su estructura organizativa y funcional.

Objetivo E3: -Analizar la proporción de especialistas en Música en la composición de los órganos de decisión sobre la materia, con especial referencia al Sector Público en sus niveles Estatal y Autonómico de Andalucía.

Contenido: -Capítulo 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España*.

4. Objetivo G4: -Demostrar la importancia de la aplicación de los Procedimientos Indirectos en la Gestión de la Música.

Objetivo E4: -Desarrollar la aplicación de los Procedimientos Indirectos propios de la Técnica Alexander al campo de la Gestión Musical, ofreciendo un enfoque multidisciplinar en especial relación con la Cultura y la Música.

Contenido: -Capítulo 9. *Indirect Procedures in Strategic Music Management, An Alexander Technique Approach*
(Los Procedimientos Indirectos en la Gestión Estratégica de la Música. Un enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander).

5. Objetivo G5: -Establecer la conexión entre la Gestión de la Música, la Comunicación, y la Planificación Estratégica, como nuevo paradigma de la gestión en el campo de la Cultura.

Objetivo E5: -Abordar el estudio de la Comunicación y de la Planificación Estratégica desde la perspectiva de la Gestión Musical, al objeto de desarrollar una aplicación adecuada de las técnicas propias de estos conceptos al entorno de la Cultura y de la Música en particular.

Contenido: -Capítulo 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical*.

De todo lo anterior se puede establecer la conexión entre Objetivos, Hipótesis y Contenidos (Capítulos), de forma que la estructura de la presente investigación quede claramente planteada. No obstante, debido a la extensión de la tesis que desarrollamos y la diversidad de ángulos desde los que la realidad de la Gestión Musical es abordada, a lo largo de la misma iremos obteniendo diversas conclusiones y adoptando determinados posicionamientos que, si bien pueden apuntar a determinados aspectos no expresamente recogidos en los Objetivos, siempre estarán en relación con los mismos, conformando así el marco relacional coherente y unitario en el que hemos estructurado el planteamiento de nuestra tesis, al objeto de facilitar su adecuada comprensión.

Capítulo 6

METODOLOGÍA

6. METODOLOGÍA

6.1. INTRODUCCIÓN

El ser humano, a través de la historia, se ha caracterizado por su afán de conocer su realidad y el entorno en el cual se encuentra inmerso.

Averiguar y saber cuál es el objeto de su existencia y el resultado de sus acciones han sido elementos clave en su quehacer histórico.

La fuente de esta necesidad de conocer y de saber surge de su curiosidad, elemento fundamental en la personalidad del investigador que lo lleva a cuestionar, a indagar y, por ende, a adquirir los conocimientos que le permitan evolucionar y trascender. De hecho, el conocimiento que le ha sido legado a la humanidad y por el cual se ha logrado el desarrollo que se vive en la actualidad, tiene como base las investigaciones y descubrimientos que se encuentran reflejados en la historia de la humanidad.

Se puede decir que la investigación tiene como objeto el descubrir algo, dar respuesta de manera sistemática a las múltiples preguntas que se hace el ser humano.

Consiguientemente, en un sentido amplio, investigar es hacer diligencias para descubrir una cosa: pesquisar, inquirir, indagar; discurrir o profundizar concienzudamente en algún género de estudios. En un sentido más restringido, la investigación es un proceso que, sirviéndose de métodos científicos, busca la obtención de información que, de alguna manera, revierta en el avance del conocimiento. De esta forma, se podría decir que la investigación es el manejo de cosas, conceptos, o símbolos, con el propósito de obtener generalizaciones que permitan extender, corregir o verificar el conocimiento, ya sea para que este auxilie en la construcción de una teoría o en la práctica de un arte.

Con relación a esto se pueden analizar las diversas definiciones que proporcionan algunos autores como Tamayo y Tamayo, quien define a la investigación como: “... *un proceso que mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante y fidedigna, para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.*”⁴⁹. Así mismo, Garza Mercado, en su Manual de Técnicas de Investigación apunta: “*La investigación es un proceso que se indica con el planteamiento de un problema que requiere solución, y para encontrarla el investigador tiene que construir un diseño que le permita*”... “*llegar a descubrir, explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente determinadas situaciones.*”⁵⁰

⁴⁹ TAMAYO Y TAMAYO, Mario (1986). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa, 2004. p.37.

⁵⁰ GARZA MERCADO, Ario (1967). *Manual de técnicas de investigación*. México D.F.: El Colegio de México, 1979. pp. 1,2.

La diversidad de métodos de investigación existentes en la actualidad, especialmente con el concurso de las disciplinas artísticas y el desarrollo de las nuevas tecnologías, hacen difícil al investigador el optar por el o los más adecuados para el desarrollo de sus pretensiones.

El panorama de la investigación y sus métodos ya no se ciñe exclusivamente a los tradicionales procedimientos científicos de aplicación para cualquier disciplina, sino que está compuesto de una plétora de modalidades metodológicas con características específicas. El desconocimiento de sus peculiaridades o la misma ignorancia de su existencia puede alejar al investigador de sus verdaderos objetivos.

Partiendo del problema de la elección del método por parte del investigador, es preciso tener en cuenta las variables que influyen en el empleo de un método u otro a la hora de investigar. En este sentido, el cambio del paisaje de la investigación hoy en día, con la participación de las disciplinas artísticas o los nuevos métodos experimentales basados en el arte, dota al proceso de investigación de nuevos puntos de referencia. Es, por consiguiente, de capital importancia la idea de no perder nunca de vista la naturaleza del objeto para no alterarlo con la aplicación de un método. De esta forma, a lo largo de nuestra tesis, hemos empleado diferentes metodologías en función de la naturaleza del tema objeto de investigación. Así, dado que nuestra investigación abarca diferentes facetas de la Gestión Musical, hemos tenido que adaptar nuestra aproximación a cada una de estas vertientes optando por una metodología acorde con los objetivos pretendidos.

Debido al nuevo horizonte que se abre ante el investigador de arte con la existencia de una pluralidad de modalidades metodológicas, debiendo este elegir correctamente la más adecuada en función del tema objeto de su estudio, hemos llevado a cabo nuestra investigación partiendo de los paradigmas Cuantitativo y Cualitativo para, después de su gestión y complementación mutua, edificar un desarrollo de los capítulos en los que, en ocasiones, estos dos paradigmas se han mostrado en relación de interdependencia.

La metodología es, en nuestro trabajo de investigación, un contenido en sí mismo, además de una forma de acceso a la información y de desarrollo mismo de la investigación. De esta forma, esta es mencionada en algunos capítulos, especialmente en el 9 y en el 10 en el sentido de constituir la base del éxito de ciertas técnicas en un ámbito tan peculiar como el de la Música, dentro del ya particular sector de las Artes y de la Cultura. Así, en numerosas ocasiones se hace referencia a la necesidad de adaptar los métodos existentes en otros ámbitos para su aplicación en el nuestro. Al hilo de este asunto, la aplicación de técnicas propias del mundo empresarial es en repetidas ocasiones objeto de advertencia, en el sentido de apuntar necesariamente a una obligada adaptación metodológica para su adecuada implementación. En este punto, además, se hace especial hincapié en la importancia del Gestor Musical profesional como garante de la aplicación exitosa de estas técnicas partiendo de una adaptación metodológica acertada.

A lo largo de este capítulo dedicado a la Metodología, explicaremos la forma en la que hemos decidido llevar a cabo nuestra investigación, distinguiendo los diferentes enfoques que hemos empleado así como los recursos con los que hemos contado para el desarrollo de la misma.

Las referencias a los principios generales que han inspirado nuestras decisiones en un sentido o en otro serán permanentes, al objeto de contextualizar los diferentes enfoques que en unos y otros casos se han adoptado.

6.2. PARADIGMAS: CUANTITATIVO / CUALITATIVO

Debido a que en nuestra investigación hemos utilizado tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, creemos necesario aclarar determinadas características propias de cada paradigma para así contextualizar el marco en el que la realidad de la Gestión Musical ha sido abordada.

En la diversidad metodológica existente, se distingue una dicotomía en sociología que, partiendo del enfoque de la medición y el análisis de la información, permite establecer dos grandes grupos que engloban los diferentes tipos de investigación bajo dos perspectivas bien diferenciadas:

a) La **“perspectiva cientifista/cuantitativa”**, que defiende la existencia de un único método de investigación general a todas las ciencias (el de las ciencias naturales y exactas). El énfasis se pone en la explicación, en la contrastación empírica y en la medición objetiva de los fenómenos sociales.

b) La **“perspectiva humanista/cualitativa”**, que concibe la especificidad de las ciencias sociales y cuestiona el modelo metodológico de las ciencias naturales como único, abogando por el análisis de lo individual y concreto, por medio de la comprensión o interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social (desde el punto de vista del actor social). El énfasis se pone, en este caso, en el lenguaje y en los aspectos “micro” de la vida social (situaciones cara a cara).

Ambos métodos difieren tanto en la estrategia seguida en la recogida de información como en su análisis, debido a su vinculación a distintas perspectivas paradigmáticas. Sin embargo, estas diferentes formas de enfocar el desarrollo de una investigación pueden ser complementarias, lo que le confiere a la investigación un enriquecimiento que conlleva la posibilidad de obtención de conclusiones de más amplio espectro. En relación con la Gestión Musical y las diversas ópticas desde las que esta realidad ha sido abordada en esta tesis, la complementariedad de estos enfoques ha resultado de gran utilidad, ya que nos ha permitido, a la vez que medir datos y extraer proporciones, indagar en diversos aspectos al objeto de descubrir relaciones complejas que, valorando la subjetividad en su adecuado contexto, han ampliado en algunos casos la percepción del objeto estudiado a la vez que, en otros (la mayoría), han constituido el enfoque en sí de dicha investigación. En este sentido, el enfoque aplicado a los capítulos 7, 9 y 10 ha sido eminentemente cualitativo, mientras que con respecto al capítulo 8, de gran extensión (junto con el 10), y muy importante para establecer el estado de la Gestión Musical en España, este enfoque cualitativo se ha visto permanentemente asistido y, consiguientemente, complementado, por un valioso enfoque cuantitativo. Así, a través de este enfoque, las proporciones en la representatividad de la Música mediante profesionales del sector en órganos de decisión (Consejos de Administración, Comisiones Ejecutivas, Plenos de Instituciones, etc.) ha podido ser evaluada de una forma objetiva y numérica, mediante la cual se han podido extraer conclusiones muy relevantes que han contribuido a la configuración de una nítida imagen de la situación de la Gestión Musical en el Sector Público de nuestro país.

Un paradigma representa un modelo fundamental, una imagen básica del objeto de una ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que es necesario responder, cómo deben preguntarse y qué reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas.

En el cuadro siguiente se resumen algunas de las características distintivas que tradicionalmente se han atribuido a los paradigmas cuantitativo y cualitativo:⁵¹

Las Perspectivas Metodológicas

| | Perspectiva Cuantitativa | Perspectiva Cualitativa |
|--------------------------------|--|--|
| <u>Base epistemológica</u> | Positivismo, funcionalismo. | Historicismo, Fenomenología, Interaccionismo simbólico. |
| <u>Énfasis</u> | Medición objetiva; causalidad; generalización de los resultados de la investigación. | Descripción y comprensión interpretativa de la conducta humana, en el propio marco de referencia del individuo o grupo social que actúa. |
| <u>Recogida de información</u> | Estructurada y sistemática. | Flexible: un proceso interactivo continuo, marcado por el desarrollo de la investigación. |
| <u>Técnicas</u> | La encuesta, el experimento y el análisis de datos secundarios. | La observación, la entrevista, el grupo de discusión, las historias de vida. |
| <u>Análisis</u> | Estadístico, para cuantificar la realidad social, las relaciones causales y su intensidad. | Interpretativo, socio / lingüístico y semiológico de los discursos, acciones y estructuras latentes. |
| <u>Alcance de resultados</u> | Nomotética: búsqueda cuantitativa de leyes generales de la conducta. | Ideográfica: búsqueda cualitativa de resultados de significados de la acción humana. |

Tomado de PERELLÓ OLIVER (2009).

El paradigma cuantitativo corresponde a la epistemología positivista, a la denominada dimensión estructural del análisis de la realidad social. El paradigma cualitativo, por el contrario, se asocia a la epistemología interpretativa (dimensión intersubjetiva), centrada en el sujeto individual y en el descubrimiento del significado, los motivos y las intenciones de su acción. Ambos paradigmas, desde la perspectiva de la Gestión Musical, son complementarios, sobre todo a la hora de ejercer la profesión de Gestor Musical. No obstante, aún reconociendo dicha complementariedad, la prevalencia del enfoque cualitativo es evidente desde el punto de vista de la metodología y la investigación, como queda de manifiesto en el desarrollo de nuestra tesis.

⁵¹ PERELLÓ OLIVER, Salvador (2009). *Metodología de la Investigación Social*. Madrid: Dykinson. p.48.

Además del cuantitativo y cualitativo, Beltrán (1985)⁵² añade tres métodos más: el *histórico*, el *comparativo* y el *crítico-racional*, estando la idoneidad de cada uno en función del objeto de conocimiento en cada caso particular. Por nuestra parte, hemos hecho uso de estos tres enfoques teniendo en cuenta la naturaleza de los diferentes capítulos en que hemos estructurado el Título II (Desarrollo de la Investigación). De esta forma, el “método histórico” ha sido el más utilizado de cara a la elaboración del capítulo 7. *History of Music Management, The Origins and Models / (Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos)*, en el que la perspectiva histórica y sus connotaciones han sido el centro propio de la investigación. Por otra parte, el “método comparativo” se ha empleado en los siguientes capítulos: 9. *Indirect Procedures, An Alexander Technique Approach / (Procedimientos Indirectos. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)* –donde las permanentes comparaciones con otras metodologías del ámbito de las Artes Escénicas, así como paralelismos con conceptos determinados vistos en contextos diferenciados, han sido la tónica para legitimar y otorgar validez al enfoque que esta técnica nos ofrece en su aplicación al campo de la Gestión Musical–; y 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical*, en el cual, de igual forma e incorporando la aplicación de técnicas propias del entorno empresarial, se han establecido permanentes analogías entre este entorno y el ámbito de la Cultura, con especial referencia a la Música, donde la aplicación de estas técnicas se ha tratado con la necesaria adaptación y extensión que este sector requiere para posibilitar el éxito de las mismas. Por último, el “método crítico racional” ha sido extensamente tomado como referencia para el desarrollo del capítulo 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España*, donde la permanente evaluación sistemática de la presencia de profesionales de la Música en los órganos de gobierno y de decisión de las diferentes entidades e instituciones que integran la estructura de la Gestión de la Música en España, ha sido el hilo conductor de la investigación llevada a cabo a lo largo del mismo. En este sentido, el método crítico-racional fue resaltado por los autores de la teoría crítica, que defienden la consideración de los valores y los fines sociales como objeto de estudio en las ciencias sociales, lo cual ha sido tenido en cuenta y aplicado a lo largo de este capítulo.

Para concluir este apartado, señalar que los paradigmas Cuantitativo y Cualitativo han sido empleados durante el desarrollo de la investigación de la presente tesis teniendo en cuenta la naturaleza del contenido a tratar, y siempre sin perder de vista el eminente carácter interpretativo que ha de presidir el proceso investigador cuando este se desarrolla en el ámbito de las Artes. Así mismo, puntualizar que, dentro de este ámbito, quizás sea la Música la disciplina en la que el enfoque Cualitativo haya de disponer de unas cualidades interpretativas más elaboradas, ya que, no en vano, es en la Música donde con carácter más marcado existe la figura del *intérprete*, siendo esta singularidad síntoma inequívoco de sus muchas y profundas peculiaridades, lo que la hacen especialmente necesitada de metodologías específicas.

⁵² BELTRÁN VILLALVA, Miguel (1985). Cinco Vías de Acceso a la Realidad Social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. n° 29, pp. 7-42.

6.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La Investigación Cualitativa es objeto de amplio desarrollo en el ámbito educativo, cultural y artístico. Su carácter social y humanístico, así como su preferencia por el estudio de ámbitos o grupos reducidos pero con gran introspección en las singularidades individuales y psicológicas, la convierten en un enfoque muy adecuado para la investigación en el ámbito de la Cultura y la Música.

Siguiendo la naturaleza de este enfoque de investigación en lo relativo a sus diferentes fases y características, la Investigación o Método Cualitativo va siempre más allá de los simples datos, profundizando en cuestiones relativas al comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. Así, en la identificación del problema, se amplía el planteamiento de una idea general hacia cuestiones concretas referentes al: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?⁵³

Mediante este método se intenta penetrar en la interioridad de los conceptos, entenderlos desde dentro, realizando una especie de inmersión en la situación y en el fenómeno estudiado, para tratar de descubrir cómo interpretar las diferentes situaciones, creencias, motivaciones o intenciones de todo lo relativo al sujeto. Este enfoque, como decimos, es, pues, muy adecuado para el ámbito de las Artes y de la Música en particular. En este sentido, hemos creído lo más adecuado optar por un enfoque eminentemente Cualitativo para abordar la investigación sobre el hecho de la Gestión Musical y todas sus vertientes.

El proceso de la investigación, sobre todo el relativo a la obtención y tratamiento de la información, no es único e invariable sino que se manifiesta adoptando diferentes formas. Estas, tienen su razón de existencia en el intento de adecuarse, en el mayor grado posible, al objeto investigado, ya que método y objeto son interdependientes. En nuestro planteamiento a la hora de investigar sobre la Gestión Musical nos hemos encontrado con que, al ser un objeto de investigación de reciente tratamiento, los recursos para el desarrollo de la investigación son de complejo acceso. El hecho de que no exista una tradición extendida de investigación sobre la materia ha complicado el proceso, ya que el tema carece de un referente unificado y sistematizado sobre el que continuar una investigación que vaya dirigida a profundizar en aspectos ya tratados con anterioridad por diversos autores. Incluso si el objeto es el emprender una nueva línea de investigación sobre un tema en concreto (cuando este ya ha sido abordado anteriormente por diversos autores de forma unificada o, al menos, interrelacionada), el planteamiento es más asequible, ya que, al existir un corpus de conocimiento sobre el cual seguir construyendo, la decisión sobre la línea a seguir suele entrañar menos complejidad. Sin embargo, este no es el caso de la Gestión Musical, ya que sobre este tema existen pocos estudios especializados, y la relación entre ellos no está establecida en el sentido de formar parte de una red de aportaciones sistematizada con el fin de formar elementos conectados e integrantes de una unidad global. Muy al contrario, los trabajos sobre la Gestión Musical como objeto de estudio son escasos y con planteamientos dispares, con lo que la decisión de cómo encauzar la investigación se complica.

⁵³ GUTIÉRREZ CORDERO, Rosario (2010). *Teoría y modelos para la investigación sobre música*. Documentación, apuntes y sesiones del Curso de Doctorado del Programa: “*Artes visuales y educación, un enfoque constructorista*” (2009- 2010). Universidad de Sevilla. p.20.

Por estos motivos, hemos decidido optar por una investigación documental de amplio espectro en la que se han establecido permanentemente referencias con la propia experiencia en el sector. De esta forma, desde el enfoque cualitativo, se ha decidido realizar una investigación general acerca del concepto de Gestión Musical al objeto de indagar sobre su uso, presencia y alcance en diferentes ámbitos. Como quiera que la Gestión Musical es una especialidad de la Gestión Cultural y la Cultura necesita de referencias históricas para edificar el desarrollo de conocimiento y su progreso, hemos decidido, en primer lugar, abordar la historia que hay detrás de este concepto, para contextualizarlo y, así mismo, dotar a esta disciplina de un bagaje que pueda establecer una evolución de las prácticas propias de la misma a lo largo del tiempo, y en diferentes contextos y países. Por ello, hemos realizado una exhaustiva búsqueda de los orígenes de esta práctica en la civilización, lo cual nos ha llevado a consultar fuentes tanto primarias como secundarias para su esclarecimiento. Como decimos, al no existir una trayectoria sustancial de investigación sobre esta materia, tampoco se han encontrado referencias históricas directas a este tema, sobre las cuales continuar contribuyendo al conocimiento mediante la ampliación de la información hasta ahora reconocida. Así pues, la decisión por nuestra parte ha sido la de elaborar una Historia de la Gestión Musical desde cero, iniciando esta línea de investigación dentro de la Gestión Musical.

Perspectiva histórica

Para la elaboración de la vertiente histórica de esta tesis se ha acudido fundamentalmente a fuentes secundarias que han tratado indirectamente aspectos que hemos identificado como relevantes en relación con la Historia, la Música y la Gestión. Como se ve, se ha tratado de poner en práctica una investigación indirecta como mejor forma de construir un conocimiento sobre un terreno de investigación aún expedito. La Historia de la Música ya está escrita y cada día va incorporando, como no podía ser de otra manera, nuevo conocimiento en función de la evolución de los parámetros que son inherentes al hecho musical. Sin embargo, entre esos parámetros tradicionalmente contemplados, como la evolución de los estilos musicales, los compositores relevantes o la evolución de las formas musicales, etc., la Gestión Musical o la forma en la que la Música ha sido gestionada a lo largo de la historia no ha sido aún tratada de forma rigurosa. Se puede, por tanto, decir que la Historia de la Gestión Musical no está aún escrita, por lo que, como ya hemos dicho, mediante nuestro trabajo hemos intentado iniciar este nuevo enfoque, esta nueva perspectiva desde la que contemplar la Historia de la Música.

El análisis documental se ha producido esencialmente en torno a bibliografía en inglés, ya que, aunque no de manera especializada, como hemos dicho, pero sí, en este caso, dispersa, hemos encontrado relevante documentación en este idioma como para constituir una fuente de información lo suficientemente sólida que permita, en base a ella y estableciendo múltiples conexiones entre una gran cantidad de publicaciones, edificar una investigación fruto de la cual se ha configurado el capítulo de *historia* de nuestra tesis. No obstante, en este caso no nos hemos limitado a exponer una evolución cronológica acerca de la Gestión Musical, sino que, por el contrario, se han extraído varios conceptos clave para, posteriormente, edificar en base a ellos el desarrollo de este capítulo. Consiguientemente, se ha accedido a fuentes primarias siempre que esto ha sido posible, como en el caso de los textos de pensadores de la antigüedad clásica, con referencia a Platón y Aristóteles, entre otros, de los cuales hemos extraído relevantes conclusiones sobre conceptos clave en relación con la

forma en la que la Música era gestionada en aquella época. Así mismo, hemos accedido a los textos que diversos compositores legaron a la historia, de cuya directa lectura también se han obtenido datos muy relevantes para configurar la realidad en la que la Música se gestionaba en las épocas en las que estos vivían, así como las connotaciones e implicaciones propias del momento. De esta forma, reflexiones y planteamientos de compositores, a través de la correspondencia que estos mantenían con otros colegas o con sus mecenas, nos han sido de gran ayuda para ir configurando un mapa conceptual en torno a la Gestión Musical a lo largo de la historia. Compositores e intérpretes como Joseph Haydn, Mozart o Joseph Joaquim, entre otros, han sido citados directamente para ilustrar conceptos a los que hemos hecho referencia. Así mismo, la consulta de fuentes secundarias ha sido un procedimiento totalmente necesario ya que, a través de las referencias que diversos autores han realizado sobre las connotaciones sociales de la música en relación con diferentes épocas y lugares, hemos podido ir extrayendo conclusiones acerca de la forma en la que la música ha sido gestionada así como su evolución a través de la historia.

Procedimientos Indirectos

Por otro lado, el enfoque cualitativo ha sido empleado de forma especialmente intensa para la elaboración del capítulo sobre los Procedimientos Indirectos. En este capítulo (nº 9), la inestimable vertiente interpretativa del enfoque cualitativo ha sido de especial trascendencia, puesto que, debido al profundo carácter conceptual del mismo, las conexiones con diferentes metodologías y sistemas, como el Método Stanislavski, han ayudado a situar y legitimar las aportaciones de la técnica Alexander sobre el mismo ámbito; en este caso, sobre las artes escénicas y la Música en particular.

En este capítulo, nuestra experiencia personal ha jugado un papel determinante, ya que mediante la misma hemos podido comprobar las grandes ventajas de la aplicación de la Técnica Alexander al campo de la Música, especialmente en su vertiente de la interpretación. No obstante, también partiendo de nuestra experiencia en el ámbito de la Gestión, hemos observado la gran influencia que la aplicación de los principios esenciales de esta técnica podían tener en el ámbito no solo de la interpretación, sino, también, de la Gestión Musical. De esta forma, hemos establecido una relación entre los Procedimientos Indirectos inherentes a esta técnica y los planteamientos de Gestión a los que el Gestor Musical se enfrenta, tanto en su vertiente conceptual como práctica, para lo cual se ha llevado a cabo un procedimiento de relación y conexión de este enfoque con otras metodologías y aplicaciones. En este sentido, se ha buscado identificar la existencia de estos Procedimientos Indirectos en una multiplicidad de situaciones, al objeto de resaltar la conveniencia de partir de este enfoque para afrontar los retos a los que se enfrenta la Gestión Musical hoy en día.

En primer lugar, se ha partido del Principio de los Medios Procedimentales (*The Means-Whereby Principle*) como piedra angular de la Técnica Alexander sobre la cual se edifica todo el desarrollo de sus principales aportaciones. Así, se ha comenzado por establecer la estrecha relación entre los *medios* empleados y el concepto de *estrategia*, tan importante para el campo de la Gestión. Consiguientemente, la *estrategia* ha sido tratada desde diferentes ángulos citando a autores que han profundizado en el tema, como el Dr. Todorovic (2016) o el profesor Spellman (2008), quienes, desde la perspectiva de las Industrias Creativas, caso del primero, y específicamente de la Música,

en el segundo caso, nos han servido de gran ayuda para apoyar determinados posicionamientos con respecto a estas conexiones a las cuales hemos llegado. Seguidamente, citando a autores como el Dr. Laurent Lapiere o textos originales de F. M. Alexander, hemos establecido la naturaleza de los Procedimientos Indirectos como una metodología esencialmente creativa, lo cual incide de manera directa en la esencia misma del ámbito al que pretendemos aplicarlos. En este sentido, el enfoque cualitativo nos ha resultado determinante para destacar el factor interpretativo inherente a esta metodología a la hora de establecer la misma aplicación de los Procedimientos Indirectos como un fin en sí mismo, debido al ejercicio creativo que ello supone y los beneficios trasversales que de esta práctica se derivan.

La importancia de la Creatividad en la Gestión Musical la hemos desarrollado partiendo de la relación existente entre el enfoque de los Procedimientos Indirectos y dos perspectivas que, en relación con el mismo, profundizan especialmente en el factor creativo: La perspectiva de la *Emoción* y la perspectiva de la *Metáfora*. Así, desarrollando la importancia de estas dos ópticas en diferentes entornos, hemos podido establecer la relación entre Procedimientos Indirectos, Creatividad y Gestión Musical, de la mano de investigadores como José Antonio Jara, Jean Benedetti o la Dra. Scheer, quienes, bajo la perspectiva de la *Emoción*, nos han aportado fundamentos para, una vez establecidas las conexiones con los Procedimientos Indirectos, poder demostrar el gran avance que supone el incorporar la perspectiva emocional a la toma de decisiones por parte del Gestor Musical. De igual forma, la perspectiva de la *Metáfora* la hemos empleado para ilustrar la trascendencia de este enfoque a la hora de desarrollar el potencial creativo, que aumentaría y mejoraría el alcance de la Gestión en el ámbito de la Música. Autores como Lakoff (1993) y Deetz (1985) han tratado en profundidad la trascendencia de la metáfora en diversos campos, de forma que han sido referidos por nuestra parte con la pretensión de apoyar nuestros planteamientos desde la aplicación de los preceptos que defendemos en otros ámbitos.

Partiendo de las conclusiones que hemos podido ir extrayendo en base a la preponderancia de los Procedimientos Indirectos en multitud de ámbitos a los que puntualmente hemos ido haciendo referencia, hemos llegado al punto en el que nuestra contribución había de concretarse necesariamente, ya que disponíamos de suficientes evidencias como para aportar nuestra propia visión a través de una propuesta coherente y razonada en relación con todos los elementos hasta este momento abordados. Esta concreción se ha materializado en el enunciado de “El Principio de la Esencia” (*The Essence's Principle*), como aportación original propia que resume la integración de los Procedimientos Indirectos en la Gestión de la Música, incorporando el bagaje conceptual que implica la aprehensión de este *modus operandi* a la hora de afrontar cualquier escenario relativo a la Gestión que pueda plantearse. Mediante este enfoque, lo verdaderamente esencial se pone de relieve de forma natural, de manera que se facilitan en alto grado las tomas de decisiones más óptimas en función de unas prioridades claramente definidas. Partiendo de los planteamientos del mismo Frederick Matthias Alexander, a través de la cita de textos propios como fuentes primarias, Alexander (1910, 1941), de las analogías establecidas con disciplinas afines a la Música, como el Teatro, mediante la referencia al Método Stanislavski (Benedetti, 1982), y de nuevas conexiones referidas de manera directa al campo de la Música (Barrow, 1999) y (Doering, 2013), el *Principio de la Esencia* ha sido establecido por nuestra parte como una aportación metodológica que creemos puede constituir una referencia válida para la Gestión Musical en cuanto a planteamientos y procedimientos derivados.

Finalmente, las referencias a autores como Hewison (2006), Rosenwein (2006) y Dannen (1990) han sido esenciales para apuntar hacia un liderazgo de la Música en el sector cultural como referente basado en su privilegiado carácter emocional, documentado en diferentes contextos en los que el sector de la Música ha destacado de manera evidente sobre el resto de disciplinas artísticas y culturales. La exhaustiva investigación documental ha sido clave aquí para poder establecer relaciones y paralelismos entre ámbitos aparentemente dispares pero, sin embargo, conectados indirectamente entre sí. De esta forma, el haber propiciado una interrelación metodológica entre diferentes ámbitos entendemos que ha contribuido a la legitimidad de unos planteamientos que, debido a su carácter abstracto, necesitaban la conexión con ámbitos que trascendiesen del meramente musical para dotarlos de una perspectiva más objetiva.

Comunicación y Planificación Estratégica

En relación con el extenso capítulo de la Comunicación y la Estrategia, en el desarrollo de la Planificación en el ámbito de la Música (nº 10), el enfoque cualitativo se ha centrado en el análisis documental de fuentes secundarias, fuentes primarias y la experiencia profesional propia como elemento catalizador a la hora de seleccionar y gestionar adecuadamente la información obtenida. De esta forma, las aportaciones realizadas por Martinell Sempere y López Cruz (2008) han servido como punto de partida para contextualizar el lugar que la Comunicación y la Planificación Estratégica ocupan en la práctica profesional de la Gestión Cultural. Desde el comienzo de esta tesis hemos hecho frecuentes alusiones al hecho de que la Gestión Musical es una especialización de la Gestión Cultural, por lo que acudir en primer lugar a este campo más genérico es muy importante para, a continuación, proseguir con la concreción relativa a nuestro ámbito particular. Esta referencia, a la vez que para facilitar una perspectiva desde la que comenzar nuestra investigación, nos ha servido para comprobar el alto grado de especialización que se requiere para poder aplicar con garantías las diversas técnicas que inciden de manera decisiva en los ámbitos de la Comunicación y la Planificación en el campo de la Música. Así, a lo largo de la elaboración de este capítulo hemos hecho permanentemente alusiones a peculiaridades y especificaciones de cara a las necesarias adaptaciones que nuestro ámbito de acción requiere.

La Dra. Campillo Garrigós (1998) ha constituido desde el inicio de nuestra investigación una auténtica inspiración para el enfoque que hemos decidido darle a nuestro trabajo, ya que su planteamiento acerca de la necesidad de una especialización en la gestión de la Cultura, en su caso especialmente enfocada hacia el Patrimonio, ha sido determinante para el establecimiento de nuestra perspectiva. De igual forma que esta investigadora ha observado importantes carencias en la gestión del objeto de su especialidad, nosotros hemos apreciado ese mismo escenario en relación con el nuestro, de manera que sus contribuciones nos han servido como referencia para desarrollar nuestro enfoque. Así, debido a que la Música pertenece inequívocamente al ámbito de la Cultura y esta se encuentra en nuestro país fundamentalmente gestionada por instituciones públicas, la referencia al Sector Público ha sido una constante en la elaboración de este capítulo, constituyendo las aportaciones de esta autora una fuente de gran importancia. En esta misma línea, las investigaciones de Macbride (1980) y de Ben De Andrés (2012) nos han ayudado a establecer el marco de la Comunicación como herramienta de gestión también en referencia al Sector Público. Desde esta perspectiva, la cuestión de la *identidad* ha sido importante a la hora de establecer las

características de una política de gestión de la Cultura en la que el Estado tiene un papel decisivo en la protección de factores tan determinantes como este ante la presencia de potenciales culturas con mayor apoyo económico, lo cual es una posible consecuencia de la preponderancia de un libre mercado con escasa regulación como puede ser el característico de las áreas de influencia anglosajona.

Debido a la gran importancia del elemento de la *Estrategia* en nuestra tesis, este factor ha sido tratado en varios momentos de la misma con especial intensidad, aunque forma parte de todo su desarrollo, apareciendo, por lo tanto, de forma recurrente a lo largo de toda su extensión. Así pues, en este último capítulo de investigación hemos recurrido a diferentes fuentes documentales para enfocar el desarrollo de este elemento capital. Por una parte, hemos hecho referencia a textos que han tratado el factor estratégico en épocas históricas en las que se hace patente un interés por parte de los actores implicados en hacer un uso de la Comunicación con evidentes connotaciones estratégicas, teniendo como objetivo el que su propuesta musical calase en el público, el cual, a partir especialmente del siglo XIX, se convierte en el nuevo patrón de la actividad musical, hasta entonces esencialmente movida por el mecenazgo en sus diferentes manifestaciones. Desde esta perspectiva, autores como Gooley (2004) han supuesto un referente fundamental para el estudio de este fenómeno en determinados interpretes emblemáticos de la Historia de la Música que llevaron este aspecto a un grado de elaboración extraordinario para aquella época, como es el caso de Franz Liszt. Por otra parte, se ha recurrido al análisis de una gran cantidad de artículos y libros relativos a la Planificación Estratégica y la Comunicación Estratégica, donde se abordan estos fenómenos en el entorno contemporáneo haciendo referencia a factores clave que inciden en su adecuado desarrollo. En esta línea, investigadores como Pablo Navajo (2009) establecen relevantes aportaciones desde el punto de vista del sector sin ánimo de lucro en la Planificación Estratégica, así como Volz (2011) o Spellman (2008) hacen lo propio desde la perspectiva de las Artes Escénicas y la Música respectivamente.

La vertiente estratégica de la Comunicación la hemos desarrollado fundamentalmente en base al análisis documental que hemos realizado en torno a artículos de investigación. La razón de habernos decantado por esta fuente documental obedece al hecho de que, frecuentemente, es en los artículos de investigación donde se encuentran aproximaciones a las mismas realidades desde diferentes ángulos. Esta característica, unida a la permanente actualización que ofrecen las publicaciones en este formato, nos ha inclinado a elegir este tipo de fuentes con carácter preferente en relación con otro tipo alternativo de recurso de información. Así, el diferente tratamiento de realidades semejantes por parte de distintos autores hace posible el profundizar sobre diversas facetas de un objeto de estudio. De esta forma, en relación con el tema de la *Fidelización de Públicos y la Segmentación*, tan importante en relación con el Marketing y la gestión comunicativa de una entidad, autores como Puig de la Bellacasa (2006) nos hacen referencia a cuestiones como que el hecho de que exista el factor de la *competencia* es lo que mueve a las entidades a preocuparse por la gestión de la Comunicación. También nos apunta este autor hacia el hecho de que es, en efecto, más complicada la venta de un producto cultural que la de un producto de consumo, debido al carácter de prescindibilidad que siempre acompaña a todo lo relacionado con la Cultura, en el sentido de identificarse sus productos con opciones a las que el consumidor puede acceder sólo si tiene tiempo y posibilidades para ello. En este sentido, hemos desarrollado esta idea inicial extrapoliándola al ámbito de la Gestión Musical destacando, precisamente por este motivo, la

necesidad de una gestión profesional en este ámbito. Así mismo, Hernández Montesinos (2006) establece una interesante distinción entre necesidades, satisfactores y bienes económicos al objeto de distinguir con precisión entre los diferentes significados y connotaciones que los mismos implican a la hora de dirigir las campañas de Comunicación a los públicos potenciales, ya que, en función de la manera en la que estos conceptos se gestionen, la Comunicación será más o menos veraz (cuestión esta ante la que los públicos son mucho más sensibles que los meros clientes), evidenciándose, una vez más, la necesaria especialización de la gestión en el campo de la Cultura y, especialmente, en la Música.

Con respecto a la Gestión de Públicos, partiendo de diversas consideraciones de especialistas en la materia, como David Loscos (2012), hemos partido del cambio de paradigma que supone la transición del las *cuatro Ps* a las *cuatro Cs* como manera de establecer una nueva referencia en la Gestión Musical que, partiendo del clásico enfoque en el Producto ha pasado al enfoque centrado en el Cliente. En este sentido, el conocimiento de las peculiaridades del público permite la personalización de una oferta en función de unas preferencias ya detectadas, en torno a las cuales se edifica tanto la campaña de Comunicación como el mismo producto en sí. En relación con esta vertiente de adaptabilidad y previsión de la actitud y preferencias de un público determinado, nos hemos centrado en la vertiente educativa de la Música y la determinante misión de una Gestión Musical especializada en este sentido. Al hilo de este tema, hemos tomado como ejemplo la figura del Concierto Didáctico como referencia que resalta todas las características de una buena Gestión Musical basada en la personalización de una oferta musical. Aquí, la segmentación del público es esencial para la adecuada apreciación de un concierto de estas características, con lo que hemos llevado a cabo una visualización de las necesarias adaptaciones metodológicas que serían preceptivas ante determinadas situaciones de público diferenciado y solapado en un mismo marco escénico, al objeto de emplear diversos códigos de Comunicación con diferentes mensajes en una misma actuación. Se trata, pues, en este sentido, de un trabajo de metodología que requiere el conocimiento de una multitud de variables y, por supuesto, del sector, con lo que se evidencia la necesidad de la profesionalización de la Gestión de la Música tantas veces aludida, de cara a la maximización de los recursos disponibles de una manera inteligente y, al mismo tiempo, eficiente.

Durante todo el desarrollo de esta tesis, las referencias al campo de la Música son permanentes, como no podía ser de otra manera, ya que esta constituye el núcleo y el objeto de la investigación. Sin embargo, queremos precisar la verdadera naturaleza de esta aclaración ya que denota unos planteamientos metodológicos específicos. Hemos referido en multitud de ocasiones la necesidad que hemos tenido de recurrir a entornos distintos del específicamente musical o, en muchos casos, incluso del artístico y del cultural, para encontrar la existencia de unos planteamientos, o la aplicación de una técnica o de un procedimiento, partiendo de los cuales hemos edificado nuestra investigación, estableciendo posteriormente analogías con el ámbito de la Música. Esto nos ha sucedido en la práctica totalidad de los temas que hemos elaborado en nuestro trabajo de investigación. En estas circunstancias, en relación con un hilo conductor determinado, una vez hemos establecido los conceptos y la adecuación de su aplicación a nuestro ámbito, hemos pretendido hacer una referencia al mundo de la Música que guardase relación con lo enunciado para establecer esa analogía. En relación con la Planificación Estratégica, se ha utilizado también ese recurso, puesto que, partiendo del origen de dicha práctica en la planificación económica y su

evolución hacia la concepción Estratégica de la misma en el mundo empresarial (Morán Álvarez, 2016), se han establecido analogías con el mundo de la Música, en este caso en su vertiente empresarial, con aplicaciones de algunos de sus principios en reconocidas multinacionales, como el caso de la discográfica Warner (Dannen, 1990) donde hemos referido la presencia de estos principios como ejemplo de gestión profesional rigurosa.

Por último, como ejemplo de Planificación Estratégica, hemos elaborado una propuesta esquemática de Plan Estratégico de Institución Musical, en nuestro caso basada en el ejemplo de una Banda Sinfónica Municipal Profesional, tras haber realizado un minucioso estudio de todas y cada una de las fases necesarias para abordar la realización de este esencial documento. A lo largo de este proceso hemos llevado a cabo un profundo análisis de fuentes secundarias por parte de relevantes autores en materia de gestión estratégica, como Porter (1980; 1985), Navajo (2009), Volz (2013) o Roselló Cerezuela (2013) entre otros muchos, además de analizar fuentes primarias, principalmente mediante el estudio de documentos de Planes Estratégicos relativos a ámbitos afines al objeto de nuestra investigación.

Formación

En un entorno tan cambiante y sujeto a la influencia de tantos factores como es el de la Gestión Musical, el enfoque cualitativo de la investigación entendemos que ha de centrarse, además de en los libros relacionados con el objeto de análisis, en otras fuentes que puedan aportar información desde diversos ángulos. En este sentido, la asistencia a cursos, a congresos, y la consulta de artículos, creemos que es de vital importancia para la actualización de los conocimientos y la validez de determinados posicionamientos. Por este motivo, con carácter previo, así como, también, durante la elaboración de esta tesis, hemos realizado actividades formativas que nos han propiciado un valioso bagaje documental y práctico que hemos empleado para desarrollar nuestro trabajo de investigación. Así, desde 2012 hasta este año 2017 de presentación de nuestra tesis, hemos aumentado de manera relevante la intensidad de estas experiencias formativas al objeto de poder ofrecer contribuciones de la mayor calidad, interés y actualidad en relación con nuestro tema de investigación. Debido al ya mencionado carácter novedoso de esta línea de investigación, las acciones formativas y de investigación que hemos emprendido han ido fundamentalmente dirigidas a profundizar en el conocimiento de ciertas áreas relacionadas con nuestro ámbito, con la intención de extraer de ellas conclusiones que aplicar para el desarrollo de nuestro tema de investigación. Como puede verse, hemos llevado a cabo un proceso de investigación indirecta, el cual entronca y forma parte de uno de los pilares fundamentales de nuestra propia investigación: Los Procedimientos Indirectos.

Simplemente a modo de referencia de las actividades que más recientemente hemos llevado a cabo y que han influido de manera decisiva en la metodología de acceso a la información y su gestión, podemos citar las siguientes: *Curso “Dirección y Animación de Recursos Humanos”* (2012- Departamento de formación CSIF) en el que actualizamos numerosos conceptos y prácticas referentes a la Comunicación y al tratamiento con Equipos de Trabajo; *Curso “Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis”* (2012- Universidad Internacional de Andalucía), donde, de la mano de expertos en el sector cultural, obtuvimos una valiosa información en relación con diversas facetas de la realidad de la Gestión Cultural, como sobre Estrategias

Financieras, Políticas Culturales en contextos Internacionales, Metodologías en proyectos de colaboración Cultural, Marketing Cultural, etc; *Curso “Gestión de Proyectos Musicales Integrales”* (2012- I.E.C. Universidad Pompeu Fabra), donde tuvimos la oportunidad de ampliar y actualizar nuestros conocimientos tomando contacto directo con uno de los pocos proyectos específicamente dedicados a la Gestión Musical, explorando las características del Nuevo Negocio de la Música, la Gestión Integral del Proyecto Musical o la Internacionalización de Proyectos Musicales, entre otros muchos aspectos, y estando dichos contenidos establecidos en ponencias a cargo de expertos en la Gestión Musical de relevancia internacional; *Seminario de “Gestión Estratégica y Negocios Internacionales”* (2015- Universidad de Sevilla), en el que tuvimos la oportunidad de conocer las implicaciones del factor estratégico de la Gestión en áreas como la Gobernanza Corporativa, o nuevos descubrimientos en estrategias de Marketing como el Data Mining, por medio de ponencias realizadas por profesores doctores con gran relevancia e impacto investigador provenientes de diversas universidades internacionales; *Curso “Comunicación Estratégica e Imagen Profesional”* (2016- Departamento de Formación. Ayuntamiento de Sevilla), donde completamos nuestro conocimiento con las últimas investigaciones en torno a las Cualidades del proceso de Comunicación y la Gestión de Objetivos Estratégicos con incorporación del factor Emocional. Estas actividades, junto con otras de parecido contenido, nos han aportado una gran cantidad de información que, unida a la que hemos obtenido por nuestra propia investigación documental, han propiciado un marco metodológico y documental completo desde el que abordar nuestra tesis con abundantes referencias.

No obstante, además de las actividades anteriormente mencionadas y que han influido de manera decisiva en la metodología empleada, queremos destacar especialmente dos experiencias que, por su importancia, merecen una referencia individualizada: por un lado, la participación en el Congreso dedicado a la Gestión Musical en el entorno de la Administración Local sobre la temática “Modelos de Gestión y Funcionamiento de las Bandas de Música en el s. XXI”, siendo este Congreso (debido al carácter reciente de la investigación sobre Gestión Musical), el primer Congreso Nacional de Amproband (Asociación de Músicos de Bandas Profesionales), celebrado en el Palau de Les Arts Reina Sofía de Valencia en 2014 y organizado con la colaboración de la Generalitat Valenciana; y, por otro lado, la estancia de investigación realizada por nuestra parte en calidad de Investigador Visitante (*Visiting Researcher*) en la Universidad Metropolitana de Londres durante el curso 2016-2017, como integrante del grupo de investigación en Gestión Musical e Industrias Creativas (*Music Management and Creative Industries*) de la *Guidhall School of Business and Law*.

En relación con el Congreso de 2014, la presencia en el mismo vino motivada, aparte de por el evidente interés en acudir a un foro de contenido tan directamente relacionado con nuestro tema de investigación, por la invitación recibida de la misma entidad organizadora del Congreso (Amproband) por la que estoy nombrado como delegado representante de la misma en la Banda Sinfónica Municipal de Sevilla. Durante las jornadas en las que se celebró el Congreso, además de ejercer las actividades propias de representación antes mencionadas, pudimos comprobar de primera mano cómo nuestro tema de investigación se encuentra en una fase incipiente, ya que las intervenciones de los ponentes, entre los que se encontraban D. Rafael Sanz Espert (Director de la Banda Sinfónica Municipal de Madrid) y Joan Xicola (Director Técnico de la Banda Sinfónica Municipal de Barcelona), iban de manera inequívoca y unánime dirigidas a la necesidad de mejorar

la gestión de las Bandas de Música Profesionales de nuestro país, en el sentido de dotarlas de una gestión profesional que esté a la altura de los requerimientos, exigencias y nuevos retos que plantea el campo de la Gestión Musical en el siglo XXI.

Por último, hacer referencia expresa a la estancia como Investigador Visitante en la Universidad Metropolitana de Londres en este presente curso 2016-2017.

En relación con esta experiencia, comentar que la influencia sobre la metodología empleada en la elaboración de nuestra tesis ha sido muy relevante, ya que la finalización de dos capítulos de los cuatro que integran el núcleo de investigación de nuestro trabajo obedecen al período de estancia referido. De esta forma, la posibilidad de acceso a información relativa a la Gestión Musical entendida como conceptualización global, así como, también, en relación expresa con los contenidos que sobre la misma hemos desarrollado en esta tesis, ha sido de unas dimensiones extraordinarias. Londres es, junto con Nueva York, posiblemente la ciudad más importante del mundo en lo que se refiere a la Música y su Gestión. De hecho, fue Londres la ciudad que históricamente primero se estableció como referencia mundial en el modelo de gestión de *libre mercado* en el campo de la Gestión Musical, de lo cual hemos dado debida cuenta en el capítulo sobre la Historia de la Gestión Musical de nuestra tesis (nº 7). De esta posición emergieron los grandes paradigmas en relación con la Gestión profesional de la Música relativos a la Comunicación y la Planificación Estratégica, que tratamos también en nuestra tesis en capítulo aparte. Así pues, el hecho de haber podido acceder a la ingente cantidad de información documental existente en las principales instituciones especializadas, que se encuentran ubicadas en esta ciudad, ha sido determinante para nuestro proceso de investigación.

La investigación realizada en Londres ha comenzado con los recursos ofrecidos por la Universidad, donde en sus diferentes campus repartidos por la ciudad (Moorgate, Holloway Road y Aldgate) hemos accedido a una bibliografía especializada comprendida por una extensa cantidad de libros y artículos relacionados con la Gestión Musical y sus diversas manifestaciones. Así mismo, se han consultado gran cantidad de documentos relacionados indirectamente con la Gestión Musical provenientes de la Historia de la Música, la Comunicación, y diversas publicaciones en referencia a la Gestión (*Management*) en general, cuyo contenido ha sido tratado con las referidas adaptaciones por nuestra parte al entorno de la Música y que han constituido una ampliación del horizonte de investigación inicialmente contemplado. No obstante, a los recursos universitarios se han incorporado los obtenidos en otras instituciones de prestigio internacional en las que hemos ampliado nuestra base documental y orientación metodológica. En este sentido, como centro genérico de investigación podríamos citar la British Library, con su impresionante colección de publicaciones sobre todos los ámbitos, entre los cuales, el de la Gestión Musical, a pesar de su escasa tradición a nivel general como tema de investigación, sí que encuentra una amplia cobertura en este centro. Por otra parte, a nivel especializado podríamos citar la valiosa información obtenida en centros de reconocido prestigio internacional en el campo de la Música como la Royal College of Music Library, la Westminster Music Library o la Barbican Center Music Library, todos ellos centros de investigación especializados en Música y donde hemos encontrado profuso material con el que diseñar una metodología específica mediante la que hemos reestructurado los contenidos ya desarrollados, ampliándolos y relacionándolos con los nuevos adquiridos, obteniendo así una cohesión entre las diversas facetas que a lo largo de esta tesis y en relación con la Gestión Musical hemos desarrollado.

6.4. INTERPRETACIÓN CUANTITATIVA

Empleamos el término de Interpretación Cuantitativa para referirnos a la vertiente cuantitativa de nuestra investigación, entendiendo a esta como un complemento del carácter eminentemente cualitativo que se desprende de nuestro trabajo. De esta forma, con el sustantivo “interpretación” pretendemos dotar a la vertiente cuantitativa de una característica esencial del enfoque cualitativo, máxime en relación con el ámbito de las Artes y de la Música en particular.

Así pues, además del enfoque cualitativo, debido a la naturaleza de este proyecto (donde se incorpora el parámetro de la proporción en relación con un todo), las mediciones, cantidades y, en definitiva, el factor numérico, entran en juego, con lo que el enfoque Cuantitativo tendrá necesariamente que formar parte del grueso de la investigación. En este sentido, en relación con el contenido de nuestra tesis, el aspecto Cuantitativo podría haber tenido un tratamiento relativo a establecer previsiones y a evaluar el grado de consecución de objetivos, contenidos estos básicos en cualquier plan de acción concreto, también sobre música: presupuesto destinado a determinado proyecto, número de asistentes o solicitantes del proyecto (concierto, curso, campaña de captación de interesados, ...), etc. Sin embargo, aunque se ha hecho referencia a estos conceptos en la exposición de contenidos relativa a los capítulos correspondientes, el objetivo del presente trabajo no es el de ofrecer un estudio de caso sino, por el contrario, el establecer una visión general sobre el concepto, la realidad y el alcance de la Gestión Musical, evaluando su grado de profesionalización y analizando factores clave que le son inherentes, en relación con los cuales pretendemos contribuir con aportaciones propias.

La aplicación de las técnicas de la Investigación Cuantitativa al ámbito de las Artes se realiza cuando lo que se persigue es explicar, predecir y controlar los fenómenos relativos al mismo. Se aplica, pues, el método científico, propio de las Ciencias Naturales, al estudio de los problemas artísticos y culturales teniendo como finalidad, por un lado, el buscar patrones que expliquen las regularidades de la conducta humana, a lo cual hemos hecho referencia sobre todo en el capítulo 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical*, pero también, por otro, el realizar mediciones que, a través de las proporciones obtenidas, arrojen luz sobre la preponderancia o no de determinadas características.

De esta forma, se hace referencia al modelo hipotético-deductivo de razonamiento y se establecen como criterios la validez, la fiabilidad y la objetividad. Para ello, se utilizan técnicas que cuantifican los hechos. En este enfoque, el análisis de los datos es de carácter deductivo y estadístico, con lo cual, aquí se situarían la *Investigación Censal*, la *Investigación Inferencial*, la *Investigación Experimental*, la *Investigación Predictiva* o la *Investigación Descriptiva*.

En la aplicación de métodos cuantitativos se pueden distinguir tres fases principales por las que tiene lugar el desarrollo de la investigación:⁵⁴

- En primer lugar, la Planificación del proceso investigador. En este primer estadio, se comienza con la definición del problema a investigar, seguido de la consulta de las fuentes,

⁵⁴ GUTIÉRREZ CORDERO, Rosario (2010). *Teoría y modelos para la investigación sobre música*. Ob.cit. p.15.

la formulación de hipótesis, la identificación de variables y la posterior realización del diseño de la investigación.

- En un segundo paso, la Realización misma de la investigación. Aquí se ponen en práctica los procedimientos característicos de esta metodología, procediendo a la identificación de la población, la elección de la muestra a utilizar y la obtención de los datos necesarios para su posterior análisis.
- En último lugar, la Obtención y la Comunicación de Conclusiones. Este es el objetivo del proceso de investigación, el cual toma forma con la realización de un informe: el informe de investigación.

Este es el enfoque que, en gran medida, ha presidido la elaboración del capítulo 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España*, en el que, además de otras consideraciones, se ha tenido en cuenta desde el principio este esquema reseñado anteriormente con el objetivo de establecer, en primer lugar y haciendo referencia al primero de los enunciados, la naturaleza y la composición de los principales órganos de decisión que en el Sector Público (tanto a nivel del Estado como al de la Comunidad Autónoma de Andalucía), se ocupan de manera exclusiva o tienen entre sus cometidos la Gestión de la Música. En este sentido, nos hemos cuestionado su organización y funcionamiento, bajo el planteamiento de diagnosticar la presencia de Gestión Musical profesional en estos órganos, para lo que hemos llevado a cabo las siguientes fases de la investigación referidas, fruto de lo cual también hemos ido generando un conocimiento acerca de la estructura y la organización de la Gestión de la Música en el Sector Público en España.

Ámbito Temporal de Obtención de Datos

Antes de entrar en detalle en relación con el proceso de investigación, las fuentes consultadas y la gestión de los datos obtenidos, queremos hacer hincapié en el ámbito temporal en el que se han recabado los datos. Debido a que esta investigación ha contemplado el perfil profesional de cargos y consejeros de diversos organismos, el carácter temporal o la posible movilidad, nombramiento o cese de los mismos implica un alto grado de variabilidad. De esta forma, queremos reflejar aquí que la muestra completa (incluyendo tanto a la Administración del Estado como a la de la Junta de Andalucía) se ha realizado entre los meses de agosto y octubre de 2016, obedeciendo, pues, la situación referida en cuanto a perfiles profesionales, a los ostentados durante este período. No obstante, entendemos que, ante la inevitabilidad de esta característica variable, la “fotografía” realizada del estado de la Gestión Musical en el Sector Público a los niveles mencionados constituye una herramienta muy útil para analizar dicha situación, al objeto de disponer de un elemento objetivo para su evaluación. Por lo tanto, recomendamos el análisis periódico en los términos que establecemos en nuestro estudio de cara a posibilitar la obtención de un mapa permanentemente actualizado de la situación de la Gestión Musical para, así, estar en condiciones de corregir situaciones inadecuadas así como posibles desviaciones puntuales.

Planificación del Proceso Investigador

El primer paso adoptado en este sentido ha sido la formulación del problema a investigar, en base a la percibida falta de profesionalización en el ámbito de la Gestión Musical en el Sector Público en España. De esta forma, tras la consulta de fuentes se ha formulado la hipótesis correspondiente (Hipótesis nº 3 –apartado 5.2), planteando el diseño de la investigación. En este sentido, hemos basado la investigación en la consulta sistemática de fuentes primarias, encontrándose estas referidas esencialmente a la legislación aplicable en función de las áreas en las que hemos desarrollado la investigación. Así, la documentación empleada para la investigación de la presencia y la organización estructural de la Gestión Musical a nivel estatal, ha estado integrada fundamentalmente por las siguientes fuentes primarias: Constitución Española, Leyes Orgánicas, Reales Decretos, Órdenes Ministeriales y Reglamentos, todos ellos publicados en el Boletín Oficial del Estado. También se han consultado los Presupuestos Generales del Estado para 2016 en lo relativo a reflejar las cantidades destinadas a determinados programas, fundaciones o consorcios que realizan actividad musical gestionada de forma directa o indirecta por parte del Estado.

Realización de la Investigación

Como segundo paso, se ha decidido acotar la muestra de la investigación, por una parte, a nivel del Estado (Mediante el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte –MECD– incluyendo en el mismo tanto a la Secretaría de Estado de Cultura como a la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades) y, por otra, a las Comunidades Autónomas, con muestra en la Comunidad Autónoma de Andalucía (a través de la Consejería de Cultura y de la Consejería de la Presidencia y Administración Local).

Administración del Estado

En el ámbito estatal, se ha comenzado la investigación de la estructura de la Gestión de la Música a través del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), para lo cual, la consulta de la página oficial de internet del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) ha sido esencial, ya que a través de ella hemos podido acceder a la información más actualizada en cuanto a su estructura, composición orgánica y áreas de acción. Así mismo, las Cuentas Anuales del Instituto de las Artes Escénicas y la Música para 2015, publicadas por resolución de este mismo órgano en el BOE también han sido consultadas y analizadas, principalmente con el objeto de acceder a los presupuestos destinados a entidades con las que el Instituto colabora en la gestión, en la aportación económica o en ambas cosas.

El Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música (CEAEM) y el Consejo Artístico de la Música se han investigado mediante la consulta de la legislación aplicable a los órganos de participación y asesoramiento del INAEM, también publicada bajo Real Decreto, además de la preceptiva consulta de la página oficial del Ministerio referida. En este caso, además, también se han consultado y analizado los datos reflejados en la plataforma Cultura Base del MECD para el

período 2014-2015 y 2000-2015, así como el Informe Anual sobre el Estado y Situación del las Enseñanzas Artísticas para el curso 2009-2010, elaborado por el mismo CEAEM; todo ello al objeto de apoyar las conclusiones expuestas tras el análisis de sus funciones, composición y representación en su sección correspondiente.

Durante la investigación, a la vez que se ha abordado la naturaleza y composición de los diferentes estamentos y órganos de los que emana o en los que está presente la Gestión Musical, se han investigado y analizado los perfiles profesionales de todos los responsables que ocupan algún cargo de relevancia con competencias en la Gestión de cuestiones que atañen a la Música, tanto directa como indirectamente. De esta forma, este minucioso análisis sobre la composición de los diferentes órganos de Gestión Musical ha abarcado desde el ministro de Educación, Cultura y Deporte hasta el último consejero o vocal de los diferentes órganos mencionados. La obtención de esta información ha sido compleja, ya que para ello hemos tenido que consultar fuentes dispersas y muy dispares, como artículos de prensa digital, memorias de instituciones, páginas de internet en plataformas profesionales, noticias publicadas sobre la renovación de cargos en estos órganos, entrevistas publicadas en prensa digital o en revistas especializadas, etc. Finalmente, estos datos han formado parte de la investigación y tienen una importancia crucial a la hora de establecer el análisis cuantitativo de la presencia de profesionales del ámbito de la Música en los órganos de decisión sobre Gestión Musical, o, en su defecto, el grado de vinculación de estos perfiles profesionales con el sector, de manera directa o indirecta. Consiguientemente, estos datos han sido interpretados en las conclusiones que, a la finalización del análisis de cada órgano en cuestión, hemos elaborado.

Administración Autonómica. Andalucía

En la realización de la investigación a nivel autonómico sobre la muestra referida a la Comunidad Autónoma de Andalucía, las fuentes primarias a las que se ha accedido merecen mención expresa debido a la extensión del estudio realizado. De esta forma, la legislación consultada, referida de mayor a menor rango ha sido la siguiente: Leyes Orgánicas, Leyes, Reales Decretos, Decretos, Órdenes, Resoluciones y Acuerdos. También han ocupado un lugar muy relevante las consultas y el análisis de Convenios, Estatutos y Reglamentos. En el ámbito de la Justicia se han analizado Sentencias del Tribunal Supremo y Recursos. También se han analizado decisiones de la UNESCO, Memorias, la plataforma Cultura Base del MECD de 2014 y Guías Didácticas y Catálogos de Espectáculos, ambos oficiales.

Para el análisis de la Gestión de la Música a nivel de la Comunidad Autónoma de Andalucía se ha partido del estudio de la estructura organizativa con competencias en materia de Música en la Junta de Andalucía. Dentro de ella, se ha comenzado por realizar una distinción entre organización temática y organización jerárquica, a las que se ha hecho referencia indistintamente a lo largo del proceso de investigación. No obstante, se ha priorizado la organización jerárquica a la hora de realizar el análisis de la estructura organizativa de la Música y sus diferentes ramificaciones. De esta forma, el estudio ha comenzado por la Consejería de Cultura, el cual se ha desarrollado extensa y detalladamente, siguiendo con la Consejería de la Presidencia y Administración Local, donde también la Música está representada.

Dentro de la Consejería de Cultura se ha comenzado por la Secretaría General de Cultura, siguiendo por la Dirección General de Innovación Cultural y del Libro, con sus órganos del área de Música integrantes, para, finalmente centrarnos en la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, que es, en definitiva, donde reside el grueso de la Gestión Musical a nivel operativo en la Junta de Andalucía. Tras una descripción de las Líneas de Acción de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC) en lo que se refiere a la Música, hemos vuelto a la organización temática centrándonos en el Área de Música y Artes Escénicas, que es donde la Gestión Musical a nivel de la Junta de Andalucía adquiere su máximo desarrollo.

Dentro del Área de Música, hemos comenzado por el Instituto Andaluz de las Artes y las Letras, como órgano jerárquico del máximo nivel del que emana la Gestión de la Música dentro de la AAIICC, pasando, a continuación, a desarrollar los Programas y Ciclos, las Orquestas Institucionales y los Espacios Escénicos que el Instituto tiene bajo su cargo, así como, en el caso del Teatro de la Maestranza, mediante consorcio. Durante este análisis se ha profundizado en todas las unidades de actividad integradas en estos bloques ofreciendo información detallada acerca de cada uno de ellos, para lo cual se ha acudido fundamentalmente a los recursos que ofrece internet, mediante la consulta de las páginas oficiales de cada una de estas unidades cuando ello ha sido posible y, en caso contrario, a través de investigación indirecta en los mismos términos expresados en el apartado anterior (Estado), recurriendo a información dispersa en una gran multiplicidad de fuentes.

El Programa Abecedaria, dentro de la línea de acción “Enrédate” de la Red Andaluza de Teatros Públicos ha sido ampliamente analizado debido a su gran importancia en el ámbito educativo de la Música. Las fuentes primarias consultadas para la elaboración de este apartado han sido fundamentalmente documentos emanados directamente de la AAIICC, tales como Resoluciones de este órgano, Catálogos de Espectáculos por la Modalidad General y la Modalidad de Flamenco de los años 2015 y 2016, Catálogos de Espectáculos por la Modalidad de Abecedaria de estos mismos años y Guías Didácticas de Espectáculos. Además de la descripción de las actividades incluidas en este programa, hemos realizado un profundo análisis de las mismas y, consiguientemente, incluido evaluaciones detalladas al respecto.

Para el Área de Flamenco, en la que se han abordado, además de su órgano de gestión (el Instituto Andaluz del Flamenco), sus Programas Propios, los realizados en colaboración y el Centro Andaluz de Flamenco, los recursos empleados han sido la Memoria de la AAIICC de 2015, documentación del Comité Intergubernamental de la UNESCO y la Carta de Servicios del Centro Andaluz de Flamenco.

Con respecto a la sección sobre el Origen y la Evolución de la AAIICC, en la que se ha desarrollado un minucioso análisis desde el germen de este órgano (con diferente concepción y nombre) así como su evolución pasando por diversos estadios diferenciados, la documentación utilizada ha sido fundamentalmente legislación, en forma de Leyes y Decretos de aplicación que hemos retrotraído hasta 1984, fecha en la que se produjo el traspaso de competencias del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de Cultura.

Las Entidades Instrumentales constituyen un elemento muy importante de nuestra investigación, ya que representan una forma de gestión en la que la Música alcanza una gran representación. A lo largo de esta sección hemos desgranado las diferentes clases de Entidades Instrumentales existentes y su relación con el ámbito de la Música. Se ha distinguido entre las Agencias (con sus respectivas modalidades) y las Organizaciones Personificadas de Gestión, dentro de las cuales se encuentran los Consorcios y las Sociedades Mercantiles. En relación con las Agencias, las fuentes primarias utilizadas han sido legislación aplicable y la plataforma Cultura Base del MECD de 2014, además de citas de algunos autores. El tipo de Agencia que más profundamente hemos desarrollado ha sido la Agencia Pública Empresarial, pues es en este formato donde la Música tiene más representación. Así mismo, dentro de este tipo de agencias también se ha hecho uso de la consulta de Sentencias del Tribunal Supremo, con relación a un proceso que tuvo lugar tras la transformación del antiguo Instituto Andaluz de las Artes y las Letras en la, por aquel entonces recién creada, Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, en 2011. Las Organizaciones Personificadas de Gestión tienen gran importancia en la Gestión de la Música en el Sector Público ya que bajo la forma de Consorcio se encuentran las Orquestas Institucionales de la Junta de Andalucía, salvo la Real Orquesta Sinfónica de Sevilla, que está constituida en Sociedad Mercantil. Para el análisis de estas formas de gestión, las fuentes primarias consultadas han sido fundamentalmente los Estatutos de estos consorcios y el Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas del Ministerio de Hacienda y Función Pública. Así mismo, para las Sociedades Mercantiles, las fuentes han sido la legislación aplicable, el Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas antes citado y las Escrituras de Constitución de dichas sociedades.

Por último, en relación con la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, para el estudio del Centro de Documentación Musical de Andalucía y del Consejo Asesor de Música y Danza, además de legislación aplicable se han consultado las Memorias del Centro de Documentación de Andalucía (1988–2016).

En lo que respecta a la Consejería de la Presidencia y Administración Local, la presencia de la Música se circunscribe a la gestión a cargo de Entidades Instrumentales Privadas, entre las que se encuentran las Sociedades Mercantiles del Sector Público Andaluz y las Fundaciones del Sector Público Andaluz. En relación con la investigación de estas entidades, las fuentes primarias consultadas han sido: Legislación aplicable, Memorias de Cuentas Anuales, Resoluciones del Parlamento Europeo, Sentencias del Tribunal Constitucional, Estatutos y Convenios.

Como muestra de las Sociedades Mercantiles del Sector Público Andaluz se ha estudiado Canal Sur Radio y Televisión, ya que es la única entidad de este tipo donde la Música tiene representación. Para su análisis se ha empleado, además de la legislación aplicable, la Memoria de Cuentas Anuales de Canal Sur Televisión S.A. correspondiente al ejercicio 2015, encontrada en la Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015.

Dentro de las Fundaciones del Sector Público Andaluz, en el ámbito de la Gestión Musical se encuentran la Fundación Audiovisual de Andalucía y, sobre todo, debido a la vinculación musical directa, la Fundación Baremboim-Said. A nivel genérico, para la investigación sobre este tipo de entidades se ha empleado, como fuentes primarias, las siguientes: Constitución Española, Legislación aplicable, Resolución del Parlamento Europeo, Sentencia del Tribunal Constitucional,

además de citas de algunos autores. Para el análisis de la Fundación Audiovisual de Andalucía se ha empleado la Memoria de la entidad de 2015 citada en el párrafo anterior. Para el análisis de la Fundación Barenboim-Said se han empleado las siguientes fuentes primarias: Legislación aplicable, Estatutos de la Fundación, la Memoria de Cuentas Anuales de la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said, correspondiente al ejercicio 2015 (ubicada en la Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015) y varios Convenios de colaboración entre la fundación y otras entidades.

Al igual que con respecto a la Administración del Estado, en la Comunidad Autónoma de Andalucía se ha procedido a realizar un minucioso y exhaustivo análisis de todos los órganos en los que la Gestión Musical ha estado presente o de los que ella ha emanado mediante la creación de otras entidades, de manera que tanto dichos órganos como los perfiles profesionales de todos y cada uno de los integrantes de los mismos han sido analizados. De esta forma, en relación con el análisis de los perfiles profesionales referidos, se ha comenzado por la Presidenta de la Junta de Andalucía y se ha llegado hasta el último integrante de los órganos de decisión en los que se tratan asuntos relacionados con la Gestión de la Música. Así, del mismo modo que se ha procedido con respecto a la Administración del Estado, se han realizado aquí permanentes evaluaciones de cada órgano analizado, en torno a los cuales se han reflejado las conclusiones pertinentes, evaluando la presencia cualitativa y cuantitativa de los profesionales de la Música en ellos o, en su defecto, el grado de relación de los integrantes de estos órganos con nuestro ámbito.

Obtención de Datos y Comunicación de Conclusiones

Como hemos venido diciendo hasta ahora, durante el proceso de elaboración de este capítulo, los datos obtenidos tras el proceso de investigación cuantitativa se han estado reflejando en el apartado de conclusiones a la finalización del estudio de cada órgano en cuestión. Así mismo, una vez reflejados estos datos se ha llevado a cabo una reflexión en torno a la interpretación de los mismos, al objeto de evaluar su grado de representatividad. Como hemos dicho, el hecho de analizar los perfiles profesionales de todos los cargos que tanto directa como indirectamente intervienen o, de alguna manera, influyen en la Gestión de la Música en el Sector Público en España, se ha hecho con el objetivo de comprobar en qué medida la Música está gestionada por profesionales en este ámbito. Así, a la hora de evaluar este dato se han tenido en cuenta varias variables:

- Por una parte, se ha reflejado la presencia de profesionales del ámbito de la Música. En este grupo se ha incluido a perfiles profesionales con titulación oficial del ámbito de la Música y a perfiles profesionales sin titulación acreditada pero con dilatada experiencia en el ejercicio profesional de la Música.
- Por otra parte, se ha reflejado la presencia de perfiles profesionales afines al ámbito musical, mayormente a cargo de puestos políticos con ejercicio acreditado de funciones de responsabilidad relativas al ámbito de la Música o, al menos, de la Cultura.

-Por último, se ha reflejado la presencia de perfiles profesionales relacionados indirectamente con el ámbito de la Música o, al menos, de la Cultura.

Estos datos se han relacionado con el número total de componentes de cada órgano en cuestión y se ha obtenido un porcentaje de representación en el conjunto de dicho órgano. A su vez, este porcentaje ha tenido una doble interpretación:

-Por un lado, se ha medido la representación de la Música en los órganos en los que esta disciplina es una de las competencias del órgano conjuntamente con otras disciplinas artísticas. En estos casos también se ha reflejado, aparte del dato cuantitativo (el número de representantes de la Música en relación con el número total de integrantes del órgano y, a su vez, con respecto al número de representantes del conjunto de las demás disciplinas), el dato cualitativo (la naturaleza del perfil profesional de los representantes de la Música en los términos descritos en las variables referidas anteriormente).

-Por otro lado, con referencia a los órganos de competencia exclusivamente musical, se ha medido el número de representantes de la Música, en primer lugar, y, en segundo lugar, el perfil profesional de dichos representantes en relación directa con el ámbito de la Música.

Finalmente, con todos estos datos y teniendo en cuenta las evaluaciones que se han realizado en función de estos parámetros con respecto a todos los órganos analizados, se han obtenido una serie de conclusiones globales que han sido reflejadas en el capítulo *Conclusiones* (nº 11), integrado en el Título III, y en relación con las hipótesis nº 1 y nº 3 reflejadas en el apartado 5.2. *Hipótesis de Investigación*, de esta tesis.

TÍTULO II

(Capítulos 7-10)

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Chapter 7

HISTORY OF MUSIC MANAGEMENT, THE ORIGINS AND MODELS

7. HISTORY OF MUSIC MANAGEMENT, THE ORIGINS AND MODELS

7.1. INTRODUCTION

Music is a vital part of all areas of society. For this reason music is a reality to be managed accordingly. The management of music is, then, a necessity that has always been fulfilled in one way or another. Its multiple powers have been historically recognized and have had many different meanings and uses, depending on factors such as the periods of the history, the political situation or the environment in which it has been involved.

The origins of music management are connected with some aspects that relate to the different meaning that the music has had along the history of civilization. In underdeveloped cultures where human behavior is more spontaneous and guided by cultural reactions, music is spread freely throughout the culture, while in more developed countries, music has a special and concrete space, with a different meaning depending on the conditions and environment in which it is expressed (Wilson Dickinson 1992:17)⁵⁵. In this context, a strategic use of music can be noticed as a common factor carried out by powerful forces in order to obtain certain objectives. Thus, from the very beginnings of culture, the management of music can be observed together with its different conceptions and meanings.

In this chapter, we will observe the evolution of the management of music from its early conception to its use in modern society. It is important to understand that Music Management is not a concept only related to recent times. Normally, this term refers to a practice of the twentieth century, but, in this context, it only addresses the management of a specific segment of music in a very concrete period, especially since the emergence of popular music styles that reach society via mass distribution⁵⁶ (Spellman, 2008:12)⁵⁷. This tendency is motivated mainly by the advent of the Rock and Roll trend in the second half of twentieth century and the technological developments that have distributed popular music since then. However, the management of music dates back to the very origins of society, experimenting since then an interesting evolution, leading to its present form.

Despite the importance of this historical evolution, the aim of this chapter is not to embark on a chronological exposition but, through research, to identify some key concepts that constitute those essential aspects that have evolved into the contemporary characteristics of music management. We think that this procedure is specially needed as it can provide, apart from an interesting historical background, a perspective from which to analyze and better understand actual facts. In this way, we have divided this chapter in three large blocks: the Origins of Music

⁵⁵ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Oxford: Lion Publishing plc. p.17.

⁵⁶ This statement is specific to this very research Thesis, as it was the result of research and scholarship conducted by the author of this text.

⁵⁷ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.12.

Management, the Emergence and Evolution of Professional Music Management, and the Models of Music Management in the Public Sector. All these three books are developed historically and in relation to several factors such as country, segments of society or different conception and status of both music and musicians. Each of the mentioned blocks has its own subdivision as well, as there are several points related to each one that can be identified as important factors with starring role in the music management evolution.

The Origins of Music Management are connected with the interplay of three main factors: the Patronage, the Entrepreneurial vision of musicians and the Professionalism of musicians. Firstly, the historical preponderance of patronage has positioned as the main strength for music development and has shaped the management of music from the beginning. This is the conclusion we have obtained through our research, being, thus, the classification adopted in this thesis. From the ancient Greek use of music as a table accompaniment to the early development of strategical concepts of music management, going also through the presence of music in private or public events, the educational concept or its strategical use from power forces, Patronage has been the principal engine of music offer along the centuries. Secondly, Entrepreneurial vision of musicians has also had an important role in shaping the landscape of music scenario through the history. From the Middle Ages, where a mixture between court patronage and freelance musicians can be noticed, through the invention of printing, which resulted in a crucial development of the free market, to the emergence of a market place especially apart from eighteenth century that started changing the paradigm of music management, the importance of Entrepreneurial vision of musicians has lead to most of the modern managerial technics we can see today. Finally, Professionalism of musicians has played a key role without whom the two other factors would not have been developed successfully, establishing a path that began with evidence of its existence since the age of the Miscellaneous kings (more than one millennium B.C.) (Baker, 1984:18)⁵⁸, and going through several developments both in instrument building as in technical improvement that derived in different stages of social recognition of this profession, having this fact a direct relationship with the way music management has manifested itself. We have decided to integrate this third factor inside the two main blocks of both Patronage and Entrepreneurial vision of musicians, understanding this third element as a pervasive factor more or less present in both scopes.

The Emergence and Evolution of Professional Music Management has an interesting historical background. Music has always needed to be managed, and a person, a group of people or an institution has always had to deal with this fact. However, professionalism is another issue. This is, in fact, the main point of our research, that is: establishing a framework to analyze *Music Management* as a specialized profession. At this point, musicians have played a key role throughout history (Kevorkian, 2004:61)⁵⁹. Thus, four stages will be named and developed relative to this issue: 1) the beginning of professional music management from musicians managing for their own (The Early Self Managed Musician); 2) musicians who manage ensembles in which they also play or conduct (the Ensemble's Self Managed Musician); 3) musicians who manage other musicians or ensembles (the Musician's Manager/Musician); and, 4) the rise of other professionals as specific

⁵⁸ BARKER, Andrew (1984). *Greek Musical Writings: I. The Musician and his Art*. Cambridge: Cambridge University Press. p.18.

⁵⁹ KEVORKIAN, Tanya (2004). *Changing Times, Changing Music: "New Church" Music and Musicians in Leipzig, (1699-1750). The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press. p.61.

managers, who may or may not actually be musicians themselves. This last step has been a culmination of development from its beginning to the twentieth century (the Specialized Music Manager). As an example of this stage, we have developed the figure of Arthur Judson (Doering, 2013)⁶⁰ as a key benchmark in the emergence of the modern and contemporary professional music manager.

Finally, the Models of Music Management is a subject that also owes its actual shape to a historical evolution along the centuries. Three main concepts emerge precisely in relation with the evolution of the very origins of music management: Patronage model, Free Market Model and the Hybrid or Mixture model. This will be explained further in the text. There are also important variants among each of these models, such as public and private Patronage, different statuses of both public and private Patronage, substantial differences among countries in relation with the Free Market model and noticeable differences between countries and periods of history relating the Mixture model. These models are nothing but archetype concepts that are to a greater or lesser degree present in specific periods of history, areas or countries and that explain in a certain way the present preponderance nowadays of one or other model in determined areas. In relation with this section, although recognizing the existence of these main three archetypal models of music management, we have decided to concentrate on the very essence of the chapter: the Public Sector. Apart from the connection with the scope of our thesis, the concentration on the Public Sector conforms also to practical reasons. It would be the scope of another specialized work to develop these three models largely and historically. Thus, this text will only address the Patronage Model. From a historical point of view we will develop this model of music management and its variants as the benchmark of the music management in the Public Sector.

In conclusion, history is valuable, apart from being perceived as a particular cultural package with many positive benefits, as it also provides us with a perspective that, among other advantages, gives us the knowledge to prevent the recurrence of the same recorded mistakes. The History of Music Management has not as yet been written. It is hoped that this contribution will shed some light on the history of music that is not readily seen and, thus, provide a framework from which to analyze and to better understand the challenges that music management faces today.

⁶⁰ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Music in American life. Urbana, Chicago and Springfield: University of Illinois Press. *The Young Educator*.

7.2. THE ORIGINS OF MUSIC MANAGEMENT

7.2.1. Introduction

The history of artistic patronage is, in the last analysis, a study of the ways in which money is spent in a particular social context.⁶¹

This clarifying sentence synthesizes perfectly the nature of the origins of music management. To manage is to make decisions about the way something is taken into consideration, the use and the optimization of a reality in connection with the needs and the availability of resources. So, the way money is spent in a specific context and in relation with art is first established by the priorities of patrons and their resources. This constitutes the beginning of the management of the arts and, consequently, the management of music. However, with patronage as the main historic source in the origin of music management, the entrepreneurial vision of musicians is the other side of it (Weber, 2004:3)⁶². The interrelationship between these two factors is the framework inside of which the management of music began, diverging, in a more advanced stage, into two different paradigms of music management. We will begin developing the patronage framework of music management from a historic perspective continuing with the entrepreneurial vision of musicians in the same way.

⁶¹ HAMMOND, Frederick (1994). *Music and Spectacle in Baroque Rome: Barberini Patronage under Urban VIII*. New Haven and London: Yale University Press. p.3.

⁶² WEBER, William (2004). The Musician as Entrepreneur and Opportunist, 1700-1914. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press. p.3.

7.2.2. Patronage

Patronage, once established, is the earliest and most pervasive form of music management in history. We can name several factors that have influenced the evolution of patronage spreading the manifestation of music in different ways. Thus, as a consequence of our research, we have identified six factors that address environments, concepts and procedures. These are: Table music, Public Events, Joy and Celebration, Education, Hight Concept of Music and Organization and Planning.

7.2.2.1. Table Music

With Table Music we refer to a recurrent manifestation of music that is related to entertainment. Here, music is placed clearly in a second plane. In this case, the entertainment music is a secondary fact as it accompanies the main one (a social meal). This manifestation dates back to the Greek culture and can also be evidenced in the European courts of eighteenth century.

In the stories of Homer (eighth or ninth century before Christ) we find references to professional musicians that play during the diner of the kings (Table music). However, these stories are based on quite earlier writings of the Mycenaean kings, so that the king's custom of accompanying their dinner with music dates back to more than one millennium B.C.

During the Middle Ages the banquet was one of the most prevalent manifestations of *table music* being a force of development of music in different ways. This custom evolved into the established tradition of Renaissance where the *table music* (Spitzer, 2004:41)⁶³ reached a high acceptance, thus establishing a specific kind of ensemble for such occasions, as wedding celebrations for wealthy families at the seventeenth century such as the Medici family of Florence. It is very illustrative to cite an example to point out the importance of music in these kinds of events. Although a secondary fact, the management of music was not a trivial issue. An account of a state banquet in Ferrara in 1529 is transcribed in a cook book of Cristoforo da Messisbugo in which an ensemble of 16 musicians play in turns through smaller ensembles whose instrumentation and repertoire were varied in connection with the flavors of the dishes being served in each moment. There was a banquet of 17 seafood courses and the text shows passages as follows:

At first course of sea bean, boiled sturgeon in garlic sauce, and pike's entrails fried with oranges, cinnamon, and sugar was accompanied by an ensemble of three trombones and three cornets. For a course of cream-filled French pastries, artichokes, olives, fermented apples ('pomme guaste'), and oyster pies, the instruments were three flutes, three bagpipes (cornamuse), and one violone.⁶⁴

⁶³ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Oxford: Oxford University Press, 2004. p.41.

⁶⁴ Ibid.

Nowadays, this description can seem excessively detailed in certain way. However, the passage limits to describe both the composition of the courses and the music that should accompany them in an accurate and serious way. This evidences the importance of music and the kind of it that might match better with the flavors of the dishes served. A deep metaphorical conception of music, in the sense of identifying flavors with the timbers of the instruments, is, then, clearly perceived.

We can also find this same importance of dinner music in the German courts of the seventeenth and eighteenth century where the instrumental music was especially important, in relation with the large tradition of this field in Germany (Polk, 1992:1)⁶⁵. In seventeenth century Italy, banquets were, since former centuries, an established tradition in which important ensembles and recognized musicians could easily be found. The special consideration of music in these environments was named as 'trattamento di suono' (sound managing) to meet the requirement of such solemn ceremonies:

*Virtually every account of a ceremonial banquet in Rome during the first half of the seventeenth century includes this 'trattamento di suoni', "furnished by the patron's 'musica' or a hired ensemble, such as that assembled by Girolamo Frescobaldi for a banquet in honor of Cardinal Maurizio of Savoy at the Aldobrandini villa in Frascati in 1621."*⁶⁶

As we can see, *table music* or the management of music to accompany a social meal dates back to first known civilizations and has been traditionally maintained over the centuries, constituting an important manifestation of a specified use of music.

7.2.2.2. **Public Events**

Firstly, Patronized Music was meant to be for the exclusive enjoyment of its patrons and their guests. As mentioned above, it has been a tradition developed throughout history. This originally private music developed in much more ways apart from the *table music* and has been the framework of a private social scenario. However, the participation of music in public events meant another, different, scenario that originated in the development of music management with its own characteristics.

We also must soar to the early Greek period to notice the first manifestation of music in a public environment. This is, in fact, the main contribution of the classical period: establishing a civilization, an organized society that took music into consideration as a principal element of cultural manifestations. Homer's poems are based on former epic stories taking place in private environments. However, the framework in which these works are performed in Homer's time (round eighth century B.C) is a different one, being in this case, public spectacles. In this case, music management has different connotations as one important characteristic is the interrelation

⁶⁵ POLK, Keith (1992). *German Instrumental Music of the Late Middle Ages: Players, Patrons and Performance Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. p.1.

⁶⁶ HAMMOND, Frederick (1994). *Music and Spectacle in Baroque Rome: Barberini Patronage under Urban VIII*. Ob.cit. p.122.

between professional and amateur musicians. This difference is mainly established through the participation of citizens in the vocal element of these performances. The heritage seems to have been taken from the earlier times and original frameworks of epic stories where instrumental musicians were professionals:

*The earlier poems were composed and transmitted by word of mouth. They were designed originally for performance in a king's hall over the wine, in the manner that Homer himself describes. They were chanted by a professional minstrel, accompanying himself on the stringed instrument which Homer calls the "phorminx". The same method of performance probably survived into Homer's own time (...)*⁶⁷

However, in the new public environment, a mixture of musicians can be noticed. On the one hand, instrumentalists are professionals but the participation of citizens in vocal parts is a way to bring the spectacle closer to public, as, in principle, the participation of non musically trained people in a performance is more feasible from the vocal side than from the instrumental one. This practice would lead to the hey days of the Greek tragedy around the fifth century, where the choir, composed by citizens, would participate in the performance making prepared comments to the actions carried out by main roles.

We will come back to the music performed in public events later, deepening in its characteristics and meanings depending on the period of history and environment. For now, it suffices to say that the origin of such manifestation dates back to the Greek period.

7.2.2.3. Joy / Celebration

The relationship between music and celebration was also an established custom for Greeks. This kind of celebrations could be both religious or secular and music was used in both. In this sense, in a religious context, music was also present at funerals. However, the main association of music and celebration was connected with joy. This is why we can find only few references to music in main works of Homer (*Illiad and Odysee*) in which war is a habitual framework. Nevertheless, some mentions of music can be found both in a *table music* environment (*Illiad*) or referring to its magical power, alluding to the singing of sirens (*Odysee*).

As examples of music managed for performance in the "public joy framework" we can reference the works of Pindar, a philosopher of the first half of fifth century B.C. This author offers an interesting literature about the use of music in public events. In this environment, music has an important role when celebrating sports victories honoring an athlete's success.

Early references to music in a joyful environment can also be found in the Bible. These references contain evidence of both amateur and professional musicians. The concept of amateur

⁶⁷ BARKER, Andrew (1984). *Greek Musical Writings: I. The Musician and his Art*. Ob.cit. p.18.

musicians are referred to people in general. In the Old testament, the “song of Miriam”, after Israelites crossed the sea, is an example of instinctive emergence of music in connection with movement (dancing) and in a joyful environment:

Then Miriam the prophetess, Aaron's sister, took up a timbrel, and all the women followed her with timbrels, dancing.⁶⁸

The Old Testament also provides us with examples of situations where trained musicians participate in several official acts, thus showing the evidence of professional musicians. The arrival of the Ark of Covenant in Jerusalem describes an official act of celebration in a joyful environment:

The musicians Heman, Asaph and Ethan were to sound the bronze cymbals; Zechariah, Jaaziel, Shemiramoth, Jehiel, Unni, Eliab, Maaseiah and Benaiah were to play the lyres according to 'alamoth', and Mattithiah, Eliphelehu, Mikneiah, Obed-Edom, Jeiel and Azaziah were to play the harps, directed according to 'sheminith'. Kenaniah the head Levite was in charge of the singing; that was his responsibility because he was skillful at it.⁶⁹

These passages demonstrate a management of music according to the described sociocultural situation dating back to ancient times. In the first one, the instinctive reaction is leading while in the second one (whom also includes two supposed musical terms –*alamoth* and *sheminth*) a prepared process is noticeable. However, in both of them, the use of music to highlight an important situation is easily perceived.

Another early case related to the use of music in a joyful framework can be appreciated in connection with the Aristotelian concept of *amusement* as a recognizable and acceptable experience tied to the listening of music. Aristotle had a wider conception of arts than some of his predecessors and teachers, like Plato (Barker, 1984:171)⁷⁰. A new and more realistic vision of facts, tied to experience more than theoretical preconceptions explains Aristotle's vision, broadening the use of music from its educational role to his experience for the sake of delight. So, without denying the moral and educational benefits of music of specific kind, he goes beyond to highlight the benefits of other non-educational kinds of music, apart from delight, and mentioning the relaxation and relieve of tensions:

(...) But we say that music should be used to give benefits of several sorts, not just one: it should aim at both education and 'katharsis' (...) and thirdly at amusement for the sake of relaxation and relief from tension.

Each man is given pleasure by what fits his nature, and this is why contestants should be given license to use this category of music when dealing with that sort of spectator.⁷¹

⁶⁸ Exodus, 15, 20.

⁶⁹ Chronicles, 15, 19-21

⁷⁰ BARKER, Andrew (1984). *Greek Musical Writings: I. The Musician and his Art*. Ob cit. p.171.

⁷¹ Aristotle, *Politics*, 1339a11–1342b34.

It is very interesting to point out the managerial concept of the use of music that we can extract from this last quote, as a specified kind of music is chosen freely to satisfy a spectator. To recognize the very nature of this or these spectators is then a capital fact to manage music accordingly. This is a very updated concept as we can apply it directly today. Modern tendencies address the necessity of knowing the public prior to programming, and this concept leads to public segmentation to manage the way an artistic organization establishes a personal relationship with its public (customers at the end). Therefore, these sorts of topics are very valuable and this is, in fact, our main interest: to establish relationships between realities of the present time with same or similar ones years or centuries ago. By adopting this approach we can understand more accurately certain facts and appreciate them appropriately, identifying them either as real innovation, novelties or as cyclic or pervasive facts which had already occurred in past times.

7.2.2.4. Education

The origins of Music Management in relation with Education are manifold. Music and education are two concepts that have always been connected. Regardless of the period of history or the religious or secular approach, these two key concepts have always been evolving in the same direction. However, there have been periods of history, countries or special points in time in which these two main realities have experienced a closer relationship.

As in former sections, it is compulsory to make reference first to the Greek period. However, especially in this case the contributions of Greek civilization are of great importance. From the fifth century B.C. onwards there are plenty of clear references of the key role that music had in their educational system. Philosophers as Xenophon (fifth century B.C), Plato, Aristotle or, more recently, Athenaeus (second century B.C) and Plutarch (second to first century B.C., with his treatise *On Music*) have dealt deeply with the role of music in education. This preoccupation on music relating a key concept of a civilization, as education is, shows the importance that Greeks put on Music Management. Not every kind of music was suitable or even acceptable from the point of view of education or even from any point of view inside a civilized nation. This was the position of Plato, who attributed to music a decisive value in moral education of society. His philosophy gave music not only a moral value but an inspiration to explain, through the abstract study of its nature and proportions, both the human soul and the universe at large by mathematical harmonic structures (Baker, 1884)⁷². In addition, from the educational point of view, a complete formation of people (referring specially to leading people by means such as governments) had, in his conception, two components: *gymnastic*, as the cultivation of discipline to body, and *mousiké*, considered as a cultural package with its main elements in both poetry and music (being music the vehicle of poetry). An education based on the benefits of *mousiké* knowledge and training was then a cornerstone of platonic educational conception:

For these reasons, then, Glaucon, 'I said', isn't it training in 'mousikè' of over-riding importance, because rhythm and 'harmonia' penetrate most deeply into the recesses of the soul and take a powerful hold on it, bringing gracefulness and

⁷² BARKER, Andrew (1984). *Greek Musical Writings: I. The Musician and his Art*. Ob cit. p.124.

*making a man graceful if he is correctly trained, but the opposite if he is not? Another reason is that the man who has been properly trained in these matters would perceive most sharply things that were defective, and badly crafted or badly grown, and his displeasure would be justified. (...) “It seems to me, ‘he said’, that the purposes of a training in ‘mousikè’ are of just these kinds”.*⁷³

The theory that arts appreciation needs an exposure to and contact with artistic manifestations from childhood is here present in a very early step. However, Plato goes beyond extending this skill of awareness to every aspect of life, stating a quality of education in *mouské* in the sense of enhancing an appreciation that enable those that shape governance to make appropriate decisions naturally. In a similar sense, we can see how Aristotle points out the manifold benefits of education in music, highlighting the awareness that it provides especially for informed judgements when appreciation of music manifestations. In this sense, he states that to recognize and appreciate the difficulty of music it is necessary to have experienced the task through practice (learning to play an instrument for example) in order to become, as a consequence, good and informed judges of these activities:

*(...) it is impossible or at least difficult for those who have not taken part in activities to become adequate judges of them. (...) music should be taught in such way that the pupils take part in its practice. (...) the object of their participation in practice should be the development of judgement, so that people ought to engage in practice when they are young (...)*⁷⁴

He also goes beyond recognizing the intrinsic value of music and on to its role in the proper occupation of leisure time. But, in our opinion, the crucial contribution of Aristotle to music in the educational framework is one that is astonishingly updated and should represent an inspirational paradigm of the management of music in the educational environment:

(...) people in earlier times prescribed music as part of education not as being a necessity, since it is no such thing, nor as being practically useful (...).

*(...) there is a kind of education which should be given to our sons not because it is practically useful or necessary, but because it is liberal and good.*⁷⁵

The deep insight that these sentences show is of paramount importance. There is not a clearer or more realistic way to support the teaching of music as an established subject at schools. Its value does not reside in its utilitarian usefulness but in its deep value as a good thing; in this case, like generally in all cases, less is more, so in qualifying the teaching of music as a liberal and a good thing for our sons, as he directly stated, Aristotle is urging us to a reason that transcends any piece meal approach leading to a general concept that covers a plethora of benefits inherent to the use of music in education. “*Because it liberal and good*” (Aristotle). With this affirmation it is all said.

⁷³ Plato, *Republic*, 401d–402a.

⁷⁴ Aristotle, *Politics*, 1339a11–1342b34. Ob.cit.

⁷⁵ Aristotle, *Politics*, 1338a9–37.

Today, the role of music in education is a current and permanent debate both in Music Management and in areas managed by governments. Although the teaching of music for professional purposes and as a parallel activity of pupils from primary or secondary school is practically a universally accepted issue in developed societies, its role in general education is not a completely established assumption. Depending on ideologies or economic situations it is included in more or less degree among common subjects for pupils. The crusade of arguing and fighting for its established inclusion in general studies has traditionally been proffered by professional musicians who, in a cyclic way, have emerged to defend the manifold benefits of music for a complete education of the person. As an example, professional musician and emblem of Music Management in the first century of twentieth century Arthur Judson⁷⁶ gave us arguments along the same line that Aristotle himself pronounced two and a half millenniums ago:

He urged his classmates to consider music's role in their learning: "[A] good education demands the training of the aesthetic sense and a true conception of its vital relation to the outer acts of life".

"It was at a Faculty meeting in the 1900s that the question arose of the value of music study in education and the credit, if any, which should be given for it. As a young instructor, I was brave enough to state that no man was fully educated who had not a general knowledge and appreciation of music, and of art, generally. I can still hear the incredulous laughter of the great majority of the Faculty (...)"⁷⁷

As we can check, the debate about the convenience of integrating music in general education is a recurring theme. However, both Aristotle, Judson or many other mindful person would agree with these same statements, like Xenophon (Barker, 1984:117)⁷⁸, or Martin Luther (Wilson-Dickinson, 1992)⁷⁹. In the case of Arthur Judson, at the beginning of twentieth century the role of music as an intellectual discipline in the accepted educational framework was not a normal topic of debate because music had not been well established in the academic field. In fact, it had been only fifteen years prior, in 1875, when a Department of Music had been initially created at Yale University.

After this digression about the teaching of music and the convenience of music education in the general educational system, we can return to the chronological description that develops each of these factors inside the chapter of the Origins of Music Management.

As it is known, after the hegemony of the classical period with the fall of Roman empire, culture has been mainly managed and, above all, conserved by the Catholic Church. During the Middle Ages, musical education has been manifest first in religious and later in royalty contexts. In France, for example, French cathedrals and larger monasteries maintained *maîtrises* that were choir schools that taught musically talented boys in music as well as other subjects to enable them to

⁷⁶ Please see section 7.3.5.2. for more detail on Arthur Judson.

⁷⁷ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. *The Young Educator*.

⁷⁸ BARKER, Andrew (1984). *Greek Musical Writings: I. The Musician and his Art*. Ob cit. p.117.

⁷⁹ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. pp. 60,62.

develop careers in several directions such as Church, servants, teachers or musicians (Spitzer, 2004)⁸⁰. In the sixteenth century Spain, the Golden Century of Spanish music, apart from professional music training both privately and at cathedrals through the “maestros de capilla”, music education can be found in some schools in which, apart from teaching subjects such as philosophy, latin language or religion, music was also taught, especially relating plain chant. This is the case of the “Colegio de San Miguel” (Saint Michael School), a school placed in Seville in which children that sang in the Cathedral’s choir studied the art (Pozo Ruíz, 2005)⁸¹.

In relation with the education factor connected with the origins of music management, we can make a historical jump connecting with the orchestra environment. The beginnings of the orchestra as an established ensemble is considered to be a process that began in the seventeenth century leading to its final conformation during the nineteenth century. However, the training of musicians is an issue that has different connotations depending on the country. In Italy, for example, the training of many musicians was developed mostly in the private environment through a group of pupils around one professional musician. However, the management of music in the educational framework could also be noticed through the work done by conservatories. In the eighteenth century, Naples and Venice show an emerging musical activity in the educational environment. There were four conservatories in each of these two cities and their management was tied to charitable foundations. The conservatories were run by chiefs of orphanages and children were taught in both vocal and instrumental music with a professional aim. This activity was a source of income for the charitable foundation too as skillful pupils were hired in ensembles to participate in royal and aristocratic performances. Naples’ conservatories were a source of professional musicians for different orchestras but this was not the case of Venice, where in spite of the recognizable presence of important conservatories such as *Pietà* or *Incurabili* (called ‘ospedalli’) in which such famous composers as Vivaldi or Porpora were teachers, professional musicians were not provided as the students were all women and during that period orchestras were composed entirely by men (Spitzer, 2004:174). There was also a relationship between these orphanages and the officials of Venice as in some important occasions, such as visits of authorities to the city, there were collaborations between conservatories and the council in order to make special performances for the occasions run by large ensembles.

Another aspect of music management in its origins from the educational scope is the musical education that wealthy families offered to their sons. It is a phenomenon that can be appreciated especially from the Renaissance, inspired in the classical conception of music and its importance in education. In this framework, apart from the classical coverage of this fact by Church and royalty, other less ranked families started to offer musical education inside the family environment. An interesting consequence of this fact took place in Florence, in the second half of sixteenth century, through the figure of Jacopo Corsi, the most relevant member of a Florentine wealthy family that, together with his brothers, took music lessons in his childhood at home and ended leading an artistic patronage whose main contribution was the decisive influence in the creation of the *opera*, through the developments made by the ‘*florentine camerata*’, of which he was one of its main patrons

⁸⁰ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.205.

⁸¹ POZO RUÍZ, Alfonso (2005). *Alma Mater Hispalense. Historia de Sevilla en el s. XVI*. personal.us.es/alporu/ (Accessed 3/3/2017). (Own Translation).

(Carter, 2000)⁸². This is a capital fact in the history of music management as it changed the way music was presented to public, developing a new musical style that influenced both secular and religious areas leading to the emergence of a new figure in the music field, the *diva* or *divo*. This meant the opening of a decisive new market in music performances.

Musical education was deeply established in German aristocratic environment since the Middle Ages. The music tradition of this country, especially in wind instrumentalists had its roots in musical training at many levels. However, it is important to point out the interest of royal families in music education as an origin of their future interest in patronizing music. As we will see later, competition and display were the two main reasons of maintaining professional ensembles by courts from the seventeenth century onwards, but in German courts, the educational tradition in music by royal families played a decisive role in the generous way they showed their music patronage:

*Music was a part of aristocratic education in the seventeenth and eighteenth centuries, and any German sovereigns, as well as their brothers, sisters, children, cousins, and wives, were accomplished musicians. In the seventeenth century these aristocratic amateurs were trained as singers, lutenists, viol players, and keyboardists; in the eighteenth they learned violin, flute, and cello, as well such exotic instruments as the baryon and lira organizzata. Some of them were composers as well, whose works were performed at court and occasionally published. Such rulers took a close personal interest in the staffing and management of their Kapelle, (...).*⁸³

Through these two last examples, we can state how important the music education is to build up the appreciation and interest of key people that are going to be decisive in music management at a specific period. Their influence in the developing of music has been crucial throughout history and has shaped the way music has been managed. This management, although not yet a professional one, has established the base of a development that some centuries later would lead to professional management. Precisely, in the period of emergence of professional music management as a specialization within the music field, naming nineteenth century, a current trend was originated around music education. It took place in Germany, where the concept of 'serious music' was first developed in contrast with most popular music trends. Trying to preserve and make the classic works of recognized composers more available to the public, an educational campaign was launched so the values of classical music (discipline, sound planning and effort) were extrapolated as general values of behavior to be ingrained as key ingredients to build the emerging entrepreneurial society.

⁸² CARTER, Tim (2000). *Music, Patronage and Printing in Late Renaissance Florence*. Various Collected Studies Series. Hampshire: Ashgate Publishing Ltd. pp. 58, 60.

⁸³ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.216.

7.2.2.5. The High Concept of Music

The importance of music and its social recognition are capital conditions for the development of this art. History shows us that these two ingredients merge in only one that could be addressed as the “high concept of music by society”. However, the very concept of society has changed through the centuries. Today we can understand this concept encompassing all levels of people, taking into consideration all habitants of a geographical area (city, region, country, etc) but it is a contemporary concept as in other periods of history only some levels of this population were considered. So the concept of music, by influencing levels of society and their awareness of the importance of this art for their own purposes, has led to special developments of music making in some periods of history. In sum, this high concept of the music art and its powers has established the way music has been managed.

Music also contributes to the exercise and sharpness of the intelligence: hence it is employed by every race of the Greeks, and of the foreigners who are known to us.⁸⁴

With this sentence, Greek philosopher Athenaius (born round 160 B.C) restates the great importance music held with the precursors of civilization. The classical heritage was preserved, as we have said, mainly by the Catholic Church, especially during the dark years of the early Middle Ages. The Church took the Greek ideas of Plato and the Pythagoreans to build a theory that, by merging their astronomic studies with references to heaven in the Bible, explained both the human soul and the universe through music. Their innovation was to establish an explanation of the universe as a creation by God with the planets being in harmony through a perfect cosmic music derived from their movement. Sixth century Roman philosopher Boethius formulated the theory in these terms:

There are three types of music. The first type is the music of the universe (mussica mundana), the second, that of the human being (mussica humana), and the third type that which is created by certain instruments (mussica instrumentis constituta) such as the kithara, or tibia or other instruments which produce melodies.

Now the first type, that is the music of the universe, is the best observed in those things which one perceives in heaven itself, or in the structure of the elements, or in the diversity of the seasons. How could it possibly be that such a swift heavenly machine should move silently in its course?... it is impossible that such a fast motion should produce absolutely no sound, especially since the orbits of the stars are joined by such a harmony that nothing so perfectly structured can be imagined... Thus there must be some fixed order of musical modulation in this celestial motion.⁸⁵

This high concept of music by the main owner and patron of culture during the Middle Ages was an invaluable force for music development through this huge period. What is more, this same conception of the universe was maintained for one millennium until Galileo first announced his revolutionary theory of the universe, the heliocentric conception, and subsequently being

⁸⁴ Athenaius, *Deipnosophistae*, 628c. Quoted in BARKER, Andrew (1984). *Greek Musical Writings: I. The Musician and his Art*. Op cit. p.279.

⁸⁵ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.40.

prosecuted by Inquisition precisely for such a view. Therefore, the high concept of music as a theoretical conception to explain life and universe by the Church influenced decisively in its music management. In addition, major inventions in music within the religious framework did nothing but enhance the interest and the value of music by the Church. In this way, at the beginning of eleventh century, Italian monk Guido d'Arezzo was called by Pope John XIX to the Vatican in order to show him the astonishing way by which he managed to make his choristers sing musical pieces they had never previously heard. It was, in fact, the beginnings of notation, an invention that would change once and forever the development of music. Apart from the multiple benefits such an outstanding invention had on music expansion and development, this fact had a specific consequence in music management. With the new capability of notating music, compositions became more complex and, as a consequence, the former field of mainly amateur musicians began to change into a professional one. People could no longer confine their musical expression solely to the inside of the churches, and composers now became known by name because they could now write their names onto the scores.

However, the development of music notation contributed to the excessive use of ornaments and artificiality that lead to a radically different conception of worship: the one started by the protestant reformation. In spite of the austerity, an essential character of the protestant paradigm, Luther was a confessed admirer of music and held it in very high consideration. His recognition of the powers of music came from his love of music through his background as an Augustinian monk. Following the Greek conception of music, he emphasized the benefits of music in general education and highlighted the role of music in human emotions:

Next to the word of God, music deserves the highest praise. She is a mistress and governess of those human emotions ... which controls men or more often overwhelm them... Whether you wish to comfort the sad, to subdue frivolity, to encourage the despairing, to humble the proud, to calm the passionate, or to appease those full of hate ... what more effective means than music could you find?⁸⁶

Initiated in 1517, the Protestant Reformation, as did music, benefited from the invention of movable printing technology in the second half of fifteenth century. This enabled Luther to spread his reformation ideas deriving, by the way, important facts in music management. From his religious beliefs and high concept of music an invaluable musical corpus emerged, reaching its zenith with J.S. Bach music in the eighteenth century.

The consequences of The Reformation and abrupt changes in the established order normally would have lead to negative consequences on music. As any other art, music develops in periods of stability and welfare. However, many times the last repercussions depend on individuals and their personal management. This is the case of king Henry VIII and, ten years after his death, queen Elizabeth of England, who both had a very high concept of music. In spite of the conflicts that lead to the separation of the Church of England from papal authority, and the ideas of ardent reformers that could have jeopardized music in the Church environment, these two rulers had a deep inclination toward music so by their own decisions music maintained its presence in the worship and could, so, continue its own development in the religious field of the country. King Henry VIII

⁸⁶ Martin Luther, quoted in WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.60.

was, in fact, a practicing musician and so he is represented in several paintings playing instruments. In the same way, his daughter Elizabeth seemed to have inherited his music sensibility so that she both liked the ceremonial side of worship and the music itself. Proof of this is that, in spite of current trends in the second half of sixteenth century England, she maintained the Chapel Royal with the finest musicians of the land and the participation of music in the worship.

One of the consequences for music derived from maintaining a high consideration among upper levels of society is its association with image and prestige. In this way, the management of music as a strategic tool tried to show a prestigious and powerful image which has been traditionally observed at different levels and in different periods of history. From the Royal Court, to the wealthy bourgeois families crossing along the Church Estate and the aristocracy, public image has been connected with generous displays of music. Being a general practice in one or other segment of powerful society depending on the period, there is a significant case in late Middle Ages Germany. In this country, the high concept of music developed specially from the second half of fourteenth century, with the proliferation of more and more ensembles to accompany official acts. The special political organization of Germany, with a central royal court run by the Emperor but also with other princes of the Empire established in main cities (court cities), the local governments of non court cities, though important ones, such as Nuremberg or Leipzig, the Church Estate, and, finally, other small principalities with a territorial importance, constituted a diversified share of power that lead to a significant competitiveness among all these forces, trying to exhibit their power one to another and to the population in general. The eligibility of many of the posts did nothing to enhance this competitiveness and, as a result, musical activity developed accordingly:

Instruments and instrumental music sounded in every corner of the German empire of the late middle ages. The playing of an instrument found a singular resonance in the medieval German character. Individual men –and women– judging from the ready market for their talents, exercised their craft with remarkable skill.

Thus what is so arresting about Germany is not just the support from a high echelon of the very wealthiest establishments, but rather the extensive framework of financial backing which involved every level of society.⁸⁷

Thus, the main characteristic of the German musical environment during this period was the shared patronage across the main levels of society to a rather equal degree. This special feature can explain the high concentration of musicians and their privileged situation which was quite noticeable in some aspects compared with other professions. In this way, it is striking to see the great amount of the money which rulers spent on music compared to the other professions. This privileged situation of musicians can be exemplified in the evidence shown that during the second half of the fifteenth century, despite the decreasing labour wages throughout the country, the musician's wages actually improved:

⁸⁷ POLK, Keith (1992). *German Instrumental Music of the Late Middle Ages: Players, Patrons and Performance Practice*. Ob.cit. p.1.

In sum, German court and urban patronage appears to have buoyed players above the general economic curve of the time; this may well be linked to the fact that the level of music-making reached a peak of quality and sophistication⁸⁸

The link between prestigious image and music produced a similar effect one century later in Italy. In the mainstream of Renaissance culture, music patronage diversified extending its network from the original court environment to the aristocracy and wealthy bourgeois families who wished to be socially recognized. This kind of patronage, less formal and official, also offered a new and attractive field for professional musicians as it allowed more freedom and creativity. The music management of this emerging sort of patronage, less concerned with exhibiting large displays of music through big ensembles in official acts than in breaking new ways for art manifestations, opened a challenge scope for musicians, enhancing their creativity and leading to new artistic forms such as the invention of *opera* in late sixteenth century.

7.2.2.6. Organization and Planning

This last factor splits the difference between amateur and professional music management. Operations matter to music performance and other forms of music creation. Organization and planning are signs of professionalism as it presumes an effort in defining optimum results. This is not to say that any activity in which a vestige of organization is observed is, necessarily, a professional one, but it is certain that it establishes, from the beginning, a path aiming the attainment of such a status.

Although patronage enables the development of music both in its artistic and its managerial way, the development of management starts once this relationship between patron and artist has long been established. At the beginning, as we have already said, the management of music has been in relation with its use, concept and meaning in different environments. However, once stability is reached the organization and planning of the music itself begins. This is the case of long established music ensembles patronized by such classical patrons as the Church and the Court in which we can see attempts of optimization and scheduling by both of them.

In the case of the Church, a relevant attempt at organization can be observed in relation to the Capella Pontificia (known as the *Sistine Chapel*) in Pope Urban VIII 's Rome. At this time (first half of seventeenth century), influenced by the intense activity of the Barberini family's program, many conditions related to the members of the Chapelle were ruled. These conditions addressed issues such as the number of members, main duties, rehearsals, salaries or pensions of singers. In 1625, the Pope decreed the number of singers to be 34. The condition of being a member of the Capella Pontificia enabled singers to receive a state pension after twenty-five years of service, being dispensed of singing duties and only attending several main functions. Payments to active members, which were fixed by that period in 16,66 sc. (*scudi*) per month also included allotments of bread, wine and several other household goods. The vacation period was specified in several periods of the

⁸⁸ POLK, Keith (1992). *German Instrumental Music of the Late Middle Ages: Players, Patrons and Performance Practice*. Ob.cit. p.129.

year in accordance with religious calendar. The way of entering the Capella Pontificia was also ruled, requiring the aspirants to pass an audition that, apart from 1641, included sight-reading and improvisation on plain chant (Hammond, 1994:70)⁸⁹.

The use of the Capella Pontificia was not limited, however, to its functions in relation with the papal activities. As the Barberini's cultural program was so ambitious, family members in other religious posts employed the Capella for other activities. These external activities, at the beginning punctual with extra pay, were with time increased in number and this fact, together with the cuts in music expenses resulted in rising frictions between the members and the management, whose decision being the responsibility of the relevant post of the Barberini family and, if necessary, the ultimate decision made by the Pope.

In Germany, the proliferation of ensembles from the second half of fourteenth century attached to courts, Church and cities continued during the following centuries, thus during the eighteenth century regulations started to arise. During the seventeenth century a stability had been reached so that members of the official ensemble had a permanent job with his patron. These ensembles started growing around the 'Kapelle' that was the name of the stable group of musicians at the service of the court, Church or city:

*To be a member of a court Kapelle in seventeenth- and eighteenth-century Germany was like being a state employee or civil servant; but at the same time it was like being a family retainer or personal servant of the Prince.*⁹⁰

The relationship between these three groups of patronage was frequently diffuse as there were Church states that held charters from the territorial ruler (Leipzig) and imperial cities (Hamburg or Frankfurt) in which the musical service at churches was provided by the musicians of the Council. At court, the instruments played by the musicians were normally owned by the sovereign, but in the cities, however, musicians usually owned their instruments. The figure of the *Kapellmeister* (the music director of the ensemble) held responsibility in relation to the vocal members while the instrumental elements of the Kapelle were a duty related to the *Konzertmeister*.

More detailed regulations about the duties of musicians in relation with the scheduling of their performances were also developed during the eighteenth century in Germany:

*At many courts by the 1730s and 1740s "chamber" music had turned into regularly scheduled performances by a large ensemble. The instructions for the Kapelle at Rastatt in 1737, for example, call for "Music at the court every Sunday and every Thursday: full music on Sunday and chamber music on Thursday".*⁹¹

However, we can find earlier regulations of the musicians duties in the seventeenth century Lutheran Church. As we have said, in this environment, musicians were employed by the town

⁸⁹ HAMMOND, Frederick (1994). *Music and Spectacle in Baroque Rome: Barberini Patronage under Urban VIII*. Ob.cit. p.70.

⁹⁰ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.214.

⁹¹ Ibid. p. 232.

council and had many duties to attend, from official acts of the city to the worship at the churches of the town crossing in addition to weddings or teaching at city music school. In Hamburg in 1642, new regulations emerged addressing cantor's duties:

to provide good, sustainable music on feast days as well as for every Sunday, for all the town churches”

adhere to the modern, fashionable ‘stilo modulandi [operatic style], so that congregations would be able to hear both the old and the new, and both tastes would be pleased. In addition, most people understand the words better in a harmonic rather than a motet setting.”

The solo singers are to be experienced and good; more mediocre singers can assist by singing in the full choir.⁹²

This regulation highlights the advent of one more step in music management as it introduces a stage in which patrons start to express a detailed and concrete list of the requirements they really expect from musicians. The very act of putting them in writing manifests an obligation between the two parties and limits the freedom of the musician as his music performance is guided by a definite purpose and an established schedule. But another quiet more relevant step in music management was made when one century later the Academy of Ancient Music in London was founded and established one of the main and most updated characteristics of today's modern music management tool: the stating of the *mission*. In fact, the “mission statement” is the beginning of the witting of any strategic plan and an essential element from which it is derived. The Academy of Ancient music declared in 1720 its mission to be:

searching after, examining, and hearing performed Works of the Masters, who flourished before and about the Age of Palestrina: however not neglecting those who in our Time have become famous.⁹³

And so, the establishment of a clear musical mission is a cornerstone in the history of music management and the fact that it took place in England is not a casual fact. The Academy of Ancient Music was one of the longest concert societies and these kinds of associations were the consequence of an entrepreneurial society that were emerging from the seventeenth century, originating from the weakening of a royal power and constantly interrupted by the Puritan revolution within the Commonwealth. This participation of a society controlling royal power from Parliament since the returning of the king in 1660 lead to a special shaping of character in society that made it more responsible of its acts and, so, more concerned about the future. This is, precisely, the origin of long term strategical planning and organizing in the way for which the strategic planning tools were designed. Thus, we can state that this is the final step in the origin of music

⁹² L. Kruger. Verzeichnis der Adjuvanten ... in Beiträge zur Hamburgischen Musikgeschichte, edited by H. Husman, Hamburg 1956, and quoted in H. RAYNOR (1972). *A social History of Music*, London, p.202, and cited in WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.88.

⁹³ Letters from the Academy of Ancient Music (1732), quoted in Weber, The Rise of Musical Classics, 62 and cited in SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.290.

management within the patronage framework and the start of a then new paradigm of music management: the free market environment.

7.2.3. **Entrepreneurial Vision of Musicians**

We have decided to include this topic inside the Origins of Music Management because the only mention to patronage would have been incomplete in scope. Acknowledging that patronage is the most important force in the development of music since its beginning and (from the assumption that it entailed a labor relationship or a commitment in same way to a specific functionality), also in the development of music management, the attitude of musicians lighted by an entrepreneurial vision has always been a necessary component that has definitely shaped the evolution of music management. It is not to say that from the beginning this entrepreneurial attitude of musicians led immediately to an establishment of free market in an equal importance as the patronage framework (Weber, 2004:7)⁹⁴. This equality would come many centuries later, but when in the Middle Ages a musician tried to spotlight, to distinguish himself from the others, both to enter at the service of a court or to gain attention from public at the market of the city, an entrepreneurial vision was needed.

The identification of a trend, the awareness of the needs of the patron and the cultivation and development of social skills have always been essential elements to rise above the competitors and earn the trust from both the patron and the public. So, competitiveness is the engine that drives and maintains this complex mechanism. Although competition can be seen as an inevitable component of the free market environment, perhaps the stiffest competition was encountered between candidates to obtain the royal, church or town trust as these types of posts were the most coveted. From the lighter obliged posts, like the retainers (*'servitù particolare'*) commonly seen in seventeenth century Rome (where the relationship between artists and patrons only required availability for performances and commissions instead of regular attendance) to the exclusive obligations of a music post with aristocratic patrons like the Esterhazy Kapelle in the eighteenth century (where musicians were residents at the patron's house and were not allowed to share service anywhere), these posts assured a stability of income and a comfortable life. Such posts were hard to obtain because of the process of nurturing the necessary social relationships and developing the skills for self promotion, apart from being an accomplished musician. In sum, developing an Entrepreneurial vision was a requisite *sine qua non* to be eligible.

7.2.3.1. **Early Stages of Entrepreneurship**

From the beginning of needed or desirable music from a potential customer, the display of extra-musical aptitudes by musicians has been a constant to attract attention. This added attitude by musicians has historically been criticized by musicians of renown and referred to as *'charlatanesque'*. This term, of Latin origin, addresses musicians that tried to call attention to themselves through these extra-musical attitudes instead of relying their talent and their accomplished musicianship. At least this was the idea that recognized musicians tried to spread about colleagues whom they did not hold in high esteem. This thinking lead Robert Schumann to publish *On Music and Musicians* in 1854, a compendium of instructions and opinions reporting against the "bad taste" and non-professional practices in the music field. In fact, the classical music

⁹⁴ WEBER, William (2004). The Musician as Entrepreneur and Opportunist, 1700-1914. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.7.

environment was sensitized about these attitudes from some musicians that were objects of an open criticism by colleagues as we can check in this extract of a letter from famous violinist Joseph Joachim to his brother in 1857:

*(...) it makes me really angry when the fellow, in his character as conductor introduces his charlatanism into the works of Mozart and Beethoven, and this will be inevitable.*⁹⁵

Joseph Joaquim's criticism was directed to musician Adolphe Lillian, who invented the pops concerts in Paris and London in the 1830's. However, this attitude towards flashy promoted musicians was not born in the eighteenth century. In fact, the very term *charlatan* was first formally established by composer Johann Kunnau in 1700. Predecessor of J. S. Bach as Cantor in Leipzig, Kunnau wrote his polemic "*Der Musicalische Quack-Salber*" (*The Musical Charlatan*)⁹⁶ claiming against this kind of musicians who were so proud and self indulgent about their musicianship.

However, in spite of the probable excessive displays by some musicians, the entrepreneurial vision of professionals needed some amount of self-promotion and extra-musical skills to enjoy success within society. This field of entrepreneurship by musicians would experience a transcendental improvement in the sixteenth century with the invention of printing. Publishing would change the musicians' field, widening their scope to conduct business and promote their compositions. Some musicians benefit from relationships with publishers to have practically all their compositions published. Others, even had a royal license to publish, being performers at the service of the Chapel:

*In 1575, for example, Queen Elizabeth granted Thomas Tallis and Richard Bower, members of the Chapel Royal, an exclusive license to print and publish music. (...) Orlando di Lasso, the Flemish-born musician (1530 or 1532 to 1594) for whom over 275 volumes were devoted almost entirely to his music during his lifetime (the total sum of volumes involving his works number well over 450).*⁹⁷

The publishing development brought new practices such as the one that asked teachers and their pupils to subscribe to an edition of a current composition. In this way, money was provided upfront to cover the cost of printing through a network of customers. This was a common practice in eighteenth century. From the second half of seventeenth century, opportunities were found whereby musicians could develop their careers on their own. This phenomenon originated in London, where the characteristic of society began to show entrepreneurial signs, as stated above. But the beginnings of this new paradigm as a solid alternative to patronage was not yet fully established and took its own form as an occasional moonlight practice shared with a stable job at court or church. That was the case of the twenty-four violinists of the king and Henry Purcell

⁹⁵ Joseph Joachim to Heinrich Joachim, second half of January 1857. *Letters from and to Joseph Joachim*, trans. Nora Bickley, preface by J.A. Fuller Maitland. London: Macmillan, 1914, p.141.

⁹⁶ KUHNNAU, Johann (1700). *The Musical Charlatan*. Trans. by John R. Russell. Columbia SC, USA: Camden House, 1997.

⁹⁷ WEBER, William (2004). The Musician as Entrepreneur and Opportunist, 1700-1914. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.10.

(Weber, 2004:11)⁹⁸ who each regularly moved away of their main post to perform different works in London. However, this entrepreneurial vision of musicians was not only evident in London. In a much less open society than London, namely Rome, at the same time we must point out the activities of Arcangelo Corelli, a famous violinist, composer and conductor that developed an intense volume of work organizing concerts in which he performed as a soloist. This same attitude would be developed by Giovanni Battista Sammartini in Milan half a century later. However, London dominated as the leading city in this entrepreneurial attitude mainly because there were more business opportunities there (Weber, 2004:11)⁹⁹. Consequently, this is where we can distinguish earlier cases of pure music management, lead at this stage by professional musicians that combined their main jobs in the patronized framework with the organization of concerts. This is the case of the musician John Ashley, a professional bassoonist that started the concert management business:

Some musicians also became concert managers. The bassoonist and military guardsman John Ashley, for example, made a highly profitable business out of leading oratorio concerts in many English cities, in effect on tour, during the 1790s. Promoting one's own and colleagues' concerts in entrepreneurial fashion remained a basic aspect of the high-level musician's career right through the nineteenth century.¹⁰⁰

7.2.3.2. Printing, Touring and Technical Developments

By the nineteenth century, three factors decisively influenced in the reach of entrepreneurial vision of musicians: the spread of publishing, touring performances and the improvements in piano making.

Although printing had been invented three centuries prior, the improved techniques in both the printing process and delivery encouraged a broader market that extended beyond the reduced network of subscriptions. Publishing companies grew and became large enough to establish themselves in shops with either a stock or an order process to sell printed music to open public. Another branch of publishing companies was its association with famous composer-performers. The business model was that a composer's work was published by the Company, which helped in his tour, accompanied the artist and, at the same time, contributed in management issues (such as booking venues, promoting the concerts or selling tickets). The publishing company promoted and sold the published works throughout the tour.

During the eighteenth century, touring was a desire of performers especially to make themselves known and, through the establishment of social relationships, enter key environments in which they possibly could get the all-important patronized job. Thus, from the second half of seventeenth century into eighteenth, touring was conceived as a means to a desired end. In this

⁹⁸ Ibid. p.11.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid. p.12.

environment, musicians helped each other as an accepted custom to make visits of colleagues possible. This, more than an act of goodwill was part of the market in a reciprocal understanding of mutual collaboration. This practice was encouraged by the interest of wealthy families in introducing new talent into their social environment and, so, enhance their own image as artistic patrons. However, this format would change during the nineteenth century with the development of marketing which was aided by improvements in transportation and the emergence of a bourgeois interested in a consuming culture. The new format would turn the concept of the former social relationship tours into a money-making alternative. Although this concept would reach the maximum exponent with internationally recognized musicians as Frank Liszt around the middle of nineteenth century, we can see the beginnings of these practices in its first decades (Weber, 2004:109)¹⁰¹.

Together with printing and publishing, the nineteenth century witnessed important improvements in piano making. Such improvements made these instruments more pleasant to the ear and also less expensive. As a consequence, piano sales grew accordingly so that the interest of a wider range of society in music arose. It was common to own a piano at home that was played by members of the family that took classes with professional musicians. This trend was shrewdly followed by composers, performers and music business people, namely piano makers and publishers. Thus, a profitable association took shape among these various stakeholders. An interesting example of these new business was the English tour of Johann Nepomuk Hummel, a famous virtuoso, in 1825, aided by publisher Maurice Schlesinger and the Erard piano firm at a time in which music had reached an interest in society only compared with the rock boom one century later:

Schlesinger's assistance to Hummel pointed ahead to what the full-scale concert agents were to do from the 1880s on. (...) He and other publishers and piano manufacturers began during the 1830s to put on concerts themselves to promote music they were publishing. (...) During the first half of the nineteenth century, companies such as these began exploring ways by which they could assist leading performers on a broad plane, chiefly in regard to publicity. Their services were the foundation upon which the profession of the concert agent was built.

Hummel's tour came at the very moment when musical life was becoming transformed by the burgeoning of the market for home music. (...) Now people were involved in musical life of the sort who had been only marginal to it in 1750, rather as happened with the rise of rock music in the 1950s.¹⁰²

As a consequence of all these factors, the market was demanding the emergence of a new profession, the concert agent. This constituted the very beginning of professional music management. The proliferation of these professionals became especially noticeable from the middle of the nineteenth century mainly due to their association with those kinds of music businesses we have mentioned (publishing companies and piano makers). This association eventually led to an independent and specialized professional at the beginning of twentieth century.

¹⁰¹ WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press. p.109.

¹⁰² Ibid. p.110.

7.2.3.3. Selling the Serious Music

Another important fact in relation with the Entrepreneurial vision of musicians in nineteenth century was the assumed need to promote classical or serious music to guarantee its survival. At the turn of the century, mainly because of the current trend in music demand, *light music* (understanding this term in opposition to *classical music*), was, in the opinion of serious professional musicians, jeopardizing the field of development of this more cultured and high quality music, so *classical music* started to be seriously promoted. At this stage, it is interesting to point out the reflections of musicians about the convenience of trusting patronage exclusively to maintaining this high quality music keeping balance against current trends of taste in favor of *light music*. In this thesis, the essentialist/elitist distinctions of quality will not be the focus of investigation, therefore the term “high-quality” is taken at face value in the text. This most popular music was integrated into compositions of contemporary musicians with the aim of entertaining society in an environment of joy, dancing and a light pleasure attitude. However, patronage, the ever-present element in music history, was not the only solution as patrons had their own interests and, in many occasions, limited the creativity of musicians shaping their initiatives to a patron’s preconceptions and functionalities. So, if serious music was to exist, it would have to exist as a commercial product (Gramit, 2004: 90)¹⁰³. This conclusion would lead professional musicians to undertake something like a crusade in favor of serious music that, in the end, was actually a campaign to make their freedom as composers viable. This is an eminently romantic conception of how the performing artist emerged precisely in this period. For the first time in history, the artist aspired to its own freedom with reasonable possibilities to make this statement true as, apart from its reasonable and laudable conception, there was a market that could assume, and so, support, this attitude.

The conception of *selling the serious* (Gramit, 2004) was beginning to spread among professional musicians and several strategies were triggered to address this target. It was in Germany where this campaign was more noticeable, as, in spite of the origins of the classical music concept in 1700 England (with the *ancient music* term), it was there, in Germany, where since from 1840 it acquired world-wide accepted recognition. The first step was the beginning of the society enlightenment process as has been mentioned at the end of the former section *Education* (in the *Patronage* block –7.2.2.4.), which focused on the rising of the people’s level of cultural engagement making them aware of the principles of classical music as an inspiring model of modern society. To ingrain this concept widely, the use of the press was essential. Although there had been music publications formerly it was not until 1798 when a stable and durable publication focused specifically on music was born with the publishing of Breitkof and Härtel’s “*Allgemeine musikalische Zeitung*”, edited by Friedrich Rochlitz. This music periodical was a medium in which works of serious music compositions were advertised and music authorities expressed their opinions about the situation of both the music and the compositions themselves. It also served as a framework for disputes among colleagues but, in the end, it fulfilled its mission as serious music as a subject of public opinion. Another strategy was the one used by some publishers directing their products to a very specified segment of potential customers. Subscriptions were still working although on a much broader scale than when it firstly began in the former century. As a strategy

¹⁰³ GRAMIT, David (2004). *Selling the Serious: The Commodification of Music and Resistance to It in Germany, circa 1800. The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press. p.90.

inspired in society enlightenment, a selling marketing approach was to address a product deliberately excluding the majority of the people and, as a consequence, making the product an exclusive only suitable for learned and high cultured customers. In this sense, the Swiss publisher and pedagogue Hans Georg Nägeli provides a graphic example of how this could be accomplished in a solicitation for subscriptions for an edition of Friedrich Kunzen's "Hallelujah der Scöpfung" from 1802:

Whoever, then, can only be stimulated by unusual application of art and artistic extravagance, whoever is attracted to mere vanities of art, can find no satisfaction here.

Only the one who has a decided –or at least receptive– sense for the simple and noble in musical art and poetry, the only thing with which the highest dignity and power of religious song is compatible, will here drink untroubled and unadulterated from the purest spring of devotion and religious inspiration.¹⁰⁴

With these strategies, followed by business people but emerged from musicians statements, an Entrepreneurial vision of musicians can clearly be observed. Differently from the common scheme of the creation of musicians work and its subsequent promotion to make it known to public, in this case of "selling the serious music" an indirect procedure is noticeable as, on the one hand, musicians accordingly decided that serious music needed to be sold if it was going to exist and, on the other hand, they designed an indirect marketing campaign of their own works, as they first addressed the education and enlightenment of a society that was supposed to turn its musical tastes to the selected and classy features of their serious music.

7.2.3.4. England and the Entrepreneurial Culture

Apart from the origin of important and intelligent initiatives such as the one we have mentioned in Germany, we can not forget the leading role of England in the entrepreneurial culture of society and, also, of musicians. In the nineteenth century this characteristic of the English environment expanded, thereby bringing London into the paradigm of music free market. It has been said within the context of the music environment that an accomplished musician could easily go to London without any previously contacted job and easily find several. Thus, it was possible for a musician to travel there with the secure knowledge of enjoying a stable professional career, as London was, from the second half of eighteenth century, the biggest city of Europe, with more patrons, more orchestras and more instrumentalists than any other city (Spitzer, 2004: 402)¹⁰⁵. With this background, professionalism in music management started emerging both as a job by individuals and as strategies applied to maximize a concert event. We can mention the profile of prestigious Italian horn player Giovanni Puzzi, a musician that held a position in Napoleon's private band at the beginning of the century but who also successfully developed his career in London

¹⁰⁴ Hans Georg Nägeli, "Pränumerationsanzeige", Intelligenz-Blatt zur allemeinem musikalischen Zeitung 4 (1802): 68.

¹⁰⁵ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.402.

(Weber, 2004:111)¹⁰⁶. He became an early example of concert management as he frequently managed concerts and tours for singers. Together with the emergence of concert management figures started by musicians, the most important feature of the London environment in nineteenth century was the development of a professional strategy to manage concerts on a grand scale. One of the characteristics of the concert experience was its inability to be produced massively so that the investment was assured to be recovered. Although maximization of venues can be exploited, it has its own limits which if exceeded, otherwise compromise the quality of the concert experience for public. If this issue is nowadays a current one, in spite of the technical developments that make possible a broadening of the audience to a relatively large number, it was, of course, a cornerstone in nineteenth century concert field. Some of the alternatives that had been explored were the increasing of the number of concerts and the enlargement of the season, thus overcoming the *one-off* events that characterized eighteenth century concerts and, so, focusing on maximizing profits with long-term planning, coherent budgeting, and a hard-headed assessment of risk (McVeigh, 2004:166)¹⁰⁷. Thus, this strategy was the first step in developing full time employment for theater and orchestra musicians far beyond the limits of the regular season, a fact that would change the paradigm of the musician's job.

Although the beginning of professional music management had been run by professional musicians, as we have referred and will develop later, the bloom of concert touring by famous performers at the beginning of nineteenth century lead to the first roster of music managers (or artist agents) composed of people foreign to the music field. This developed into problematic situations as, for example, those suffered by Niccolo Paganini during his brilliant career. However, this situation would stabilize around 1850 (Weber, 2004:110)¹⁰⁸ allowing a new and more professional music management arise. As a consequence of this, at the turn of the century some really professional music managers started to emerge, conforming what we name the 'ideal profile of the music manager'. We can find this profile in the case of Arthur Judson (whose figure we will address in more detail in the next section), an accomplished professional musician that developed an impressive career as a music manager during the first half of twentieth century. In fact he had characteristics that made him rise above his contemporaries:

He combined musical experience with remarkable business savvy, a unique combination in a field where most of his peers came from business or sales backgrounds.¹⁰⁹

¹⁰⁶ WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.111.

¹⁰⁷ McVEIGH, Simon (2004). An Audience for High-Class Music: Concert Promoters and Entrepreneurs in Late-Nineteenth-Century London. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press. p.166.

¹⁰⁸ WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.110.

¹⁰⁹ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Introduction. *Confronting the Silent Giant*.

7.2.3.5. Conclusion

This entrepreneurial vision of musicians is, as we have exposed in this section, a crucial factor that has influenced the history of music management taking a capital role in its origins. Developed from the very beginnings of civilization, the musician's attitude facing the opportunities of the music field has derived creative solutions that have lead from solving specific problems to breaking new paradigms of development. The awareness of their environment and the identification of key factors such as new trends, threats or social needs have led musicians to develop a sense of positioning in a competitive field, shaping the music management field with the incorporation of increasingly more sophisticated approaches that have taken the music management from amateur stages to the field of professionalism.

7.3. THE EMERGENCE AND EVOLUTION OF PROFESSIONAL MUSIC MANAGEMENT

7.3.1. Introduction

It is a common custom to address the music management reality as a field owned by the twentieth century onwards. As we have stated until now, this is an incomplete approach to the topic. Although it is true that the bloom of popular music, in the successful and massively followed styles from the first decades of twentieth century such as *jazz*, *blues*, and, above all, *rock*, with its media irruption from the middle of the century, has led to a proliferation of both people and techniques involved with music management, the origins of this discipline must be found, as we have exposed, many centuries ago. It is also true that, although music management encompasses a conglomerate of duties and activities that have always been necessary just to make the music activity possible, these tasks have always been carried out by non-professionals, such as people somehow involved in the medium as stakeholders: patrons, musicians or music lovers (Ugarte Alvarado, 2008), (Doering, 2013), (Gómez Asensio, 2015). However, the massive outreach of popular music in the twentieth century, aided by capital developments both in technology strongly concerned to music reproduction like the gramophone, vinyl disc, cassette, CD and its derivatives, and in communications, such as radio, television and, most recently, the internet, all this creating a huge need of management in the sector, doesn't mean that professional music management started inherently in the twentieth century.

Once the above clarification is made, it would be necessary to explain what that characteristic is which makes the music management professional. In this way, the fact that it would entail a full-time job for somebody could match the issue. However, from our point of view, it is, again, a partial view. The recent history of music management, commencing from the middle of the former century is full of supposed professional music managers that had nothing to do with an accepted definition of a professional: one person that specializes in one area of knowledge and practice so that, after years of study and practice is able to output a certified and reliable work of a high standard of quality. Nevertheless, they were people with a full-time job in the sector, although, in many cases, with neither specialized studies nor a deep involvement in the music field. We are referring to music managers and promoters of the beginnings and flowering of the new market for popular music taken place from the 1930's. However, this is not a unique fact in music history. One century earlier, at the beginning of the first decades of the 1800's the new and rising market of famous performers tours attracted many 'non-professional' music managers. So, the fact that demand overcomes offer, leading as a consequence to a plethora of opportunistic people catching the trend, doesn't justify, from a serious point of view, the qualification of professionalism to such a manifestation of the market.

Consequently, as evidence takes us back in history, in order to look for professional music management, we start from the conception of the issue. It has been a long process of evolution carried out from professionals in the field of music, firstly, combining the managerial task with another music related one to finally specializing only in the management field of music. With this assumption, we think the approach of professional music management is more accurate, enabling

the recognition of an evolutive path (with several main characteristics) that develops from the emergence of a secondary activity to the establishment of a full time and independent one. Through this procedure, the circumstantial realities distinguish easily from the structural, so that we can identify professionalism without confusing it with the product of an outstandingly favorable trend.

The yardstick we follow leads us inevitably to the activities of professional musicians. Professionalism in music is first manifested in performing or composing rather than in management. In fact we understand the second as a consequence and evolution of the first. Thus, although there exists evidence of professional musicians from the very early stages of history before the Greek period, professional music management emerges at a very early stage much later, around the Middle Ages. So, from that point we will distinguish, as we stated in the *Introduction* of this chapter (7.1), four different stages in the evolution of professional music management: the Early Self-Managed Musician, the Ensemble's Self-Managed Musician, the Musician's Manager/Musician, and, finally, the Specialized Music Manager, being this last one either a musician or not. As can be observed, this last step establishes a split in the evolutionary profile of the professional music manager as, for the first time, the profile bifurcates leading to a possible non-musician professional music manager as an option. In this last case, as a consequence of societal evolution resulting in the creation of new degrees, easier access to knowledge through communication improvements and, last but not least, personal skills, a new non professional musician but professional music manager can now be considered, converging into a profile that is characterized by a great grasp of both managerial and music knowledges. At this point, it is also necessary to say that, although from our point of view it is always preferable for a music manager to be or to have been a professional musician (in any of the established areas such as performing, composing, teaching or researching) the mere fact of being a professional musician is not enough to be an accomplished professional music manager: additional knowledge and expertise is needed to match the right profile, although the professional music background is always an invaluable advantage. So, in the same way, a professional in a related area of management (perhaps with education in the law, accounting and a deep knowledge of the arts field) together with specific training in music knowledge, practice and a sound understanding of the musician's profession, can also match the requirements of this multifaceted and challenging profession as it is the professional music manager.

7.3.2. The Early Self-Managed Musician

Professionalism means higher standards of presentation and communication, as well as greater attention to business and marketing strategy. Those with a handle on contemporary business practices will make more effective and efficient progress in the contemporary music world. Today's self-managed musician needs to understand the rules governing the game or risk being benched.¹¹⁰

This paragraph, published in 2008, is an *atemporal* one. Although addressing the current music business especially since the advent of internet (some ten years prior to the date of its publication), the essence of this statement could just as equally be applied to self-managed musicians in the Middle Ages. The only difference being that the cultural framework and, above all, “the rules governing the game” would have to be understood according with the scenario of that period of time. But if we did not know either the date of publication nor the scope of the book (addressing the contemporary framework of the twenty first century music management field) this paragraph could easily have been written some centuries ago. This is not to say that the quotation is useless or old fashioned; quite the contrary as it highlights that essential rules in music management are immutable.

As we have already said, since the Middle Ages, an early manifestation of the self-managed musician begins to be noticeable. It is difficult to address directly the names of the many musicians during this stage of history as the anonymity of musicians and artists in general was the common fact (Wilson-Dickinson, 1992:94)¹¹¹. However, jugglers and troubadours competed among each other for the *share* of audience, being at the market or in court. With the arrival of the sixteenth and seventeenth century, places such the *Pont Neuf* in Paris became a market for artistic display within the framework of the concept of “provision of goods” that was shown in multiple manifestations. Fairs, markets and bridges became the main venues for these kinds of musicians during this large period of time. From the evolution of self promotion techniques used by these music agents, compared by medicine sellers at medieval markets, the aforementioned term of ‘*charlatan*’ would reach common acceptance among serious musicians from the eighteenth century to term the flashy style of self promotion displayed by some of their contemporary colleagues. However, apart from the case of popular musicians and their needs to attract attention permanently to their art, main coveted posts were covered by the patronage umbrella whose environment offered less latitude for self-management once the post had been reached.

The trend of patronage began to change, however, from the sixteenth century onwards. The increased market for performance and emergence of music publishing served to foster an early manifestation of an alternative to ever present Patronage. From 1700, cities such as London and Paris became the target of freelance musicians that discovered the increasing demand for music from a wealthy segment of society that because of business matters needed to establish their residency in the capital, at least during part of the year. As Reginald Nettel declared:

¹¹⁰ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.13.

¹¹¹ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.94.

The borderline between music as a profession and music as a business had in our most successful men ceases to exist¹¹².

7.3.2.1. Gluck, Spohr and Hummel

In spite of these entrepreneurial initiatives, the society in which early professional management began to emerge was dominated by patronage, so the main characteristic of these self-managed musicians was their ability to negotiate musical needs between their patrons and the public (Weber, 2004:7)¹¹³. Eighteenth century music environment was one dominated by social relationships and early professionalism of music management was developed among the cultivation of these personal relations with the management of music as a *leitmotif*. One example of this type of professional music management was seen in the figure of Christoph Willibald Gluck, the reformer of the opera. Born in 1714, he entered this influential circle by becoming the music teacher of the Imperial family in Vienna. The young Archduchess Marie Antoinette was one of his pupils who would finally become his future *liaison* with her future husband, King Louis XVI in France. This would assure his entrance into the ‘*Académie Royal de Musique*’ in Paris, connections with the main theaters of Europe and a successful international career. However, all this was not a consequence of luck. Gluck, apart from being an exceptional musician was a shrewd entrepreneur with a sound grasp of essential elements of professional music management to enhance his career:

Gluck was the first great musician who realize the enormous importance of public opinion in promoting success and fame, and the first to carefully organize and cultivate his press relations. He was indefatigable in providing material for the public use of his supporters, formulating his artistic aims, always argumentative, disputing with his opponents, unceasingly aware of every tactical advantage to secure his position.¹¹⁴

Other examples of this stage of professional music management can be found in the cases of Ludwig Spohr and Johann Nepomuk Hummel, two major composer-performers and, in the case of Spohr, also conductor, during the turn of the century (Wilson Dickinson, 1992:123)¹¹⁵. They both managed their own tours at the beginning of nineteenth century. This concept of touring was inspired by a desire for pedagogical and self improvement and although achieving their goal of becoming recognized musicians abroad were nothing compared to the money making tours of Liszt decades later. They were funded through social relationships and presupposed a great deal of managerial work for musicians. Nevertheless, like W.A. Mozart, who complained so much about having to teach but not about the tiring duties that performing a concert at a prestigious venue

¹¹² NETTEL, Reginald (1946). *The Orchestra in England: A Social History*. London: J. Cape, 1956.

¹¹³ WEBER, William (2004). The Musician as Entrepreneur and Opportunist, 1700-1914. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.7.

¹¹⁴ GAL, Hans (Ed). (1965). *The Musician's World: Letters of the Great Composers*. London: Thames and Hudson. p.49.

¹¹⁵ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.123.

whenever possible implied, Spohr did not seem to express tedium with the task either. Indeed, it seems that, in certain way, musicians felt proud of their managerial skills (Weber, 2004:109)¹¹⁶.

¹¹⁶ WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.109.

7.3.3. The Ensemble's Self-Managed Musician

With this concept, we advance one more step in the evolution of professional music management commanded in its origins by musicians. In this case, the musician, apart from managing his own career in order to obtain a stable post of a patron, as a composer, a performer, a teacher or a combination of several of these duties, or in order to enter a patrons' circle to be hired for punctual private performances, he manages his own career but not only as a soloist. In addition, he manages the ensembles in which he also plays¹¹⁷. This shows an important rise in the professional music manager as here, the musician is dealing with many more duties and responsibilities. He must obtain the patron's trust not only for his own performance as an individual but as an all-purpose musician in whom the patron delegates the implementation of every musical need. So, in this case, the Ensemble's Self-Managed Musician, as we have named, is the sole responsible of a multiplicity of musical manifestations. It is needed to distinguish this profile of music manager from the *Kapellmeister* one. As we have said, the position of *Kapellmeister*, was responsible for the *Kapelle*, the singers, but there also existed the position of the *Konzertmeister*, responsible for the instrumental ensembles. This being so, the responsibilities of the *Kapellmeister* were to assume the duties of artistically managing the ensemble and to maintain its musical quality. He was, then, a figure similar to a conductor of an orchestra or a choir. However, the Ensemble's Self-Managed Musician was much more, as he had to organize the patron's musical needs through the use of a multiplicity of resources that changed from one occasion to another and, as an important condition, being himself one more musical resource of the ensemble itself.

This kind of musician began to develop from the seventeenth century reaching the eighteenth. It was a better option for patrons as they delegated musical activities only in one person, so without having to deal himself with music management. Once music management was delegated integrally in a musician's hand we can start talking about a real existence of a professional music management. In addition, this delegation of musical duties implied in many occasions a saving strategy. Trusting in one professional in order to accomplish all musical needs meant not having the obligation of maintaining a large ensemble in the payroll. By this option, maintaining a basic ensemble, it could be augmented punctually according to the needs of the occasion. In many cases, there were also patrons that did not own a private ensemble, only hiring one for specific occasions.

7.3.3.1. Arcangelo Corelli

Arcangelo Corelli (1653–1713) was a very suitable example to illustrate this new type of manager-musician. Born in the small town of Fusignano near Ravenna, and trained as a violinist in Bologna, he developed his career in Rome. His case is also an exclusive one as, in opposition to the majority of his former and present colleagues of the profession, Corelli seems to have gained the patronage trust exclusively because of his musical and managerial qualities (Spitzer, 2004:116)¹¹⁸. Most of the musicians, apart from being accomplished, had a privileged position in the circle of

¹¹⁷ This term/statement is specific to this very research Thesis, as it was the result of research and scholarship conducted by the author of this text.

¹¹⁸ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.116.

patronage through family or social connections, this being a key factor for their promotion. However, in the case of Corelli, he seems to have garnered patronage trust through his freelanced jobs in Rome (Spitzer, 2004:116)¹¹⁹. This is another example of the high importance of personal relationships in the eighteenth century music environment and the crucial role of musicians in cultivating them using their own skills.

The music market in Corelli's time was largely dominated by the Church so he promptly entered into the service of Cardinal Benedetto Pamphili, nephew of Pope Innocent X. However, he was so considered in Rome that when Pamphili moved to Bologna in 1690, Corelli rapidly entered the service of Cardinal Pietro Ottoboni, nephew of Pope Alexander VIII. In fact, he was such a very complete musician and music manager that he played as a soloist in the same ensembles he managed. He also was a composer and conductor, so his profile was a perfect choice for any patron. For this reason, Corelli did not limit his activities to his Church patron. As we have said, the '*servitù particolare*' was an accepted format of musical services from the seventeenth century being current also in Corelli's time, so he combined the duties to his main patrons with assignments for many others. His reach included other Church patrons (in fact he continued accepting commissions from his former and first patron Cardinal Pamphili), private aristocratic patrons and official acts of the city. He was an indispensable figure in the Roman music field at his time, being present through his performances, compositions and management in practically all important musical acts:

Whether by virtue of his talent, his position, his reputation, or some other means, he was the only person who could recruit, organize, and lead a Roman orchestra, and in most cases the orchestra played at least some music that he had composed. In a real sense, all Roman orchestras from 1680 to 1713 were "Corelli's orchestra".¹²⁰

7.3.3.2. Giovanni Battista Sammartini

Another similar case of music manager/musician in Italy was started by Giovanni Battista Sammartini in Milan half a century later. Sammartini was also a composer, conductor and performer, in this case an organist. His patronage framework was more centered in the aristocratic field and his performances covered many official acts of the city. As a product of his good relationships with Milanese aristocracy, he founded, in 1758, the *Accademia Filarmonica*, an amateur society that integrated aristocratic music lovers into its orchestra. These kinds of societies would play an important role in the music field of several European countries.

Music patronage was directed to a wider range of the public in some occasions. Normally this practice took the form of open concerts, so although the main addressee of these concerts was aristocratic public, all people were allowed to assist as they were organized in an outdoor format. The reason was that these sorts of concerts used to be a way for the ruler to make his image closer to city inhabitants. The cycle of concerts organized by Count Pallavicini, the Austrian Governor of Milan, and managed by Sammartini during the summers around 1750 constitute an example of the

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Ibid. p.117.

music management that we are describing in this section. The governor expressed a musical desire and the musician in which he trusted shaped and implemented the final display, hiring musicians, rehearsing the repertoire and conducting the ensemble during the performance. Count Pallavicini explained the purpose of these concerts in this way:

I redoubled the musical concerts, which, at my orders, take place three times a week during the summer toward evening in the plaza of the Royal Castle, to provide entertainment for the nobility and for the people, who come there to promenade in the evening air.¹²¹

With this example, we face a mixture between a way of music management in its origins (in the same way we have exposed at the section *Organization and Planning* of this work –7.2.2.6.) and a more developed one relating to the first stages of professionalism. On the one hand, a patron shows his interest in organizing music events but he gives them a sense of establishing a schedule and increasing their number, supposedly because of their success in previous editions. On the other hand, the professional musician is designated for the management of the concerts in order to deal with all the details: from the hiring of needed musicians or the formation of a suitable ensemble to the direction of the final performances; everything to make patron's idea a reality.

7.3.3.3. George Frederick Haendel

We also can point the case of G.F. Haendel (1685–1759) who, apart from being a great composer and performer, was a successful entrepreneurial musician that contributed to the development of professional music management. He developed a brilliant international career and reached a key role in the English music environment. Although by the Settlement Act of 1701 which established that “no person born out of the kingdoms of England, Scotland, or Ireland ... shall enjoy any office ... either civil or military”¹²² he did not run any official job. His great importance came precisely through his performances combining the patronage and the free market framework. He was also a great cultivator of social relationships, the fruit from which he established solid professional and personal associations among with the aristocracy such as the case of Charles Jennens, one of his main patrons and supporters. Jennens was the one that commissioned him the famous oratorio ‘*The Messiah*’ who had its premiere in Dublin in 1741. In a letter to his supporter, Haendel let him know the success of the event:

The Nobility did me the honor to make amongst themselves a subscription for 6 nights, which did fill a room of 600 persons, so that I need not to sell one single ticket at the door. And without vanity the performance was received with a general approbation. (...).¹²³

¹²¹ Barblan, “La musica strumentale”, 633. Cited in SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.166.

¹²² Encyclopaedia Britannica, 11th end. (Cambridge, 1911), xxiv. 706.

¹²³ Letter from Handel to Charles Jennens after the first performance of ‘Messiah’. Dublin, 29 December 1741. GAL, Hans (Ed). (1965). *The Musician's World: Letters of the Great Composers*. Ob.cit.. p.35.

Through this quote we can check how Haendel was at the helm of every detail in relation with his music activities, carrying out personally all that was necessary to put on his concert in public; a concert in which, let's remember, he also participated as a musician.

7.3.4. The Musician's Manager / Musician

Under this statement we address the musicians that somehow developed a managing or continuing influence on other musician's careers. This is the one step away from the specialized music manager but, unlike this one, the *Musician's Manager / Musician* is characterized by one of two features: he keeps a hand on the pulse of other musical fields such as composing or performing, or he has done so throughout alternating periods. As we can see, this typology of professional music manager is a hybrid between full time Specialized Music Manager and the the Ensemble's Self - Managed Musician.

The sense of establishing the characteristics of this kind of manager as a different typology conforms to the need of pointing out his existence as a needed step before the advent of professional music management as an independent profession, being it run by musicians or not. In fact, this stage is the last one in which we can find the ever present shadow of the professional musician, just before the flourishing of a miscellaneous profile of the professional music manager emerging during the nineteenth and twentieth centuries.

7.3.4.1. Jean Baptiste Lully

In the Absolutist France of king Louis XIV (the Sun King) one musician became the most powerful music manager of the seventeenth century: his name was Jean Baptiste Lully. The reach of his management was similar to Corelli's in Rome. However, some differences could be noticed between the two giants. Unlike Corelli, Lully did not play with his ensembles (although he conducted), and, in addition, more than managing a great number of music ensembles' performances at many concerts, Lully's power came from positioning and rights. This is why we have included him as the main exponent of this kind of manager in spite of the early period in which he developed his activity.

Lully, (1632–1687) was that common kind of patronized musician that we have described as an accomplished professional but aided by a privileged positioning. He came from his Italian origins through family relations and at the age of only 14 years was selected to serve as the tutor of Louis XIV's cousin. His abilities in music gained music instruction for himself thereby drawing the attention of the king. With time, Lully became the principal music authority of the king's service, leading his private music ensembles. The musical training of Lully is not completely clear, but it is granted that he was a skillful musician playing the guitar and violin. However, his fame would not come from his abilities as a performer but from a composer and a powerful and shrewd music strategist. Apart from his prestigious position as the head of music affairs for the Sun King, his main achievement was his strategical purchase of the *Academie Royal de Musique* in 1672, a bankrupt opera company partially patronized by the king that had been created three years prior. Under the pretext of avoiding a recurring bankruptcy, he then managed to convince the king, to grant him obtained a monopolistic privilege for the use of the orchestra as an ensemble. By this regulation, Lully was the exclusive musician or institution that could use a large orchestra in a performance where normally an ensemble of more than six musicians was forbidden. This privileged position

lead Lully both spread his compositions to a wider audience and charge the audience for admission at the Opera theatre:

As a royal monopoly, the orchestra represented and symbolized the French monarchy and the absolutist system to the world not only through its size, but also by its variety, discipline, repertory and performance practices. Lully, when he died in 1687, bequeathed the Opéra and its orchestra to his heirs.¹²⁴

As there were more theaters in Paris and in other provincial areas many conflicts were originated, as theater impresarios were forced to hire ensembles because of audience demands. As a consequence, a succulent agreement was reached by which Lully had to be paid fee (a canon) each time an orchestra was going to be hired to play. So, through this scheme, Lully became a musician that, without the need of performing a sole concert he was earning money because of the rights business. He was a pioneer in this sense.

In spite of the lucrative business derived from this arrangement, Lully had to build a new orchestra for his performances at the Opera theatre. This was because the royal agreement under which he was allowed to perform his music at the theatre, apart from the court, prevented him from employing the musicians of the royal ensemble:

We grant him permission”, the King’s decree said “... to present to the public all the works that he shall compose of such pieces, even those which have been performed for Us [the court]; but in the performance of such pieces, he may not make use of musicians who are in our employ (...).¹²⁵

However, although a handicap at the beginning it would become an advantage in the long term as he would be able to shape both the orchestral composition and its management at will. In this way, unlike the established musicians’ custom of owning their posts in property (*offices*), being left to their heirs once they ceased to play in them, new posts at Lully’s orchestra were positions earned by audition. This arrangement allowed Lully to exert a great influence over other musicians’ careers, influencing them both directly (through the management of his orchestra’s roster) and indirectly (forcing musician’s contractors to pay him the aforementioned canon).

7.3.4.2. Gaetano Belloni and Liszt

Maybe the better example of a musician as the manager of another musician (the second typology inside the Musician’s Manager/Musician profile that we are developing) was first starred by musician Gaetano Belloni as the manager of Franz Liszt.

¹²⁴ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.180.

¹²⁵ Mélése. *Le Théâtre et le public*, 476. Cited in SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.89.

Unlike eighteenth century practices, the nineteenth century music field saw the increased rise and dominion of money making principles. The concept of touring proffered by musicians such as Louis Spohr and Johan Nepomuk Hummel as we have mentioned, was nothing compared with those run by Franz Liszt. He understood that it was much more convenient to hire a manager who dealt with all the minutia of organization and procuring concerts, than having to do everything by himself. In this case and for first time we find a prestigious musician who decides to delegate the management of his artistry to another professional. However, this had already been done by Niccolò Paganini but with disappointing experiences. The feature that distinguishes Liszt's management is that it was run by a professional musician: enter Gaetano Belloni. The beginnings of this relationship was, precisely, a previous disappointing experience of Liszt himself. Having hired a failed secretary for a former tour, he realized that he needed professional management. In any case, Liszt's sentimental friend, the wealthy countess Marie d'Agoult, suggested to him the musician Gaetano Belloni known to herself in Paris. With Belloni, a sound musicianship merged with savvy managerial skills and lead to a fruitful period of collaboration that lasted for six years, covering the triumphant tours between 1841 and 1847.

In Liszt's tours we can see the germ of professional management in that he drew upon high-level knowledge of the music business and watched out that managers harmed his interests.

Belloni also made himself an astute professional advisor to Liszt in ways that also point ahead to later concert agents.¹²⁶

As we can see, apart from Belloni's professional management, Liszt was very concerned about the managerial importance of an artist's career. Despite of the lack of social relationship between them and the audience and reception people that attended them during tours, as they both essentially arrived in the city, played the concert and continued on with the tour, Liszt was very aware of the importance of public opinion and the role that the audience was starting to play. He began to develop social relationships at a much higher scale than did his predecessors: he took advantage of the press and worked on his image consciously, both on the stage and away from it. It is also said that he had important contacts in main newspapers whom he tried to influence in order to have them publicize him in the way he really wanted. As Heinrich Heine put it in 1844, upon Liszt's spectacular, prodigal return to Paris: "*No one in this world knows how to organize his success so well, or must more, their 'mise-en scène', than our Franz Liszt*".¹²⁷

Possibly, because he was so concerned about the capital importance of the new contemporary patron's perception of artist's image, namely the audience, Liszt decided to refine his election of professional music management by placing his trust upon a professional musician, Gaetano Belloni, who also demonstrated the sound managerial skills to apply in the classical music sector, in which he was a specialist.

¹²⁶ WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.113.

¹²⁷ BERNSTEIN, Susan (1998). *Virtuosity of the Nineteenth Century*. California: Stanford University Press. p.67.

7.3.5. The Specialized Music Manager

From 1850 another profile of professional music manager began to emerge. The reason of such a progress in the typology of the music manager was motivated mainly by the market. Unlike former times when changes in the profile of music managers were originated by an evolution inside the music profession, around the middle of nineteenth century an arising market especially in touring musicians, lead to the proliferation of music managers tied to this trend. As we have said, when demand overcomes supply, professionalism normally suffers. There is a parallel between the classical music market in 1850 and the popular music market in 1950. With one century of difference, this essential characteristic repeated: the outstanding demand lead to a lack of professionalism¹²⁸ (Weber, 2004:110)¹²⁹ (Spellman, 2008:12)¹³⁰. The main problem of this consequence is the entering of individuals foreign to the field solely because there is money to be earned, especially lawyers and business people in general. In these cases, the music manager morphed into a figure that resembled more the image of a speculator than the one of a professional of the field.

The progressive removal of *virtuosi* from the management of their own careers, delegating it in other people, was the other side of the same coin. As we have pointed out in relation to Liszt's career, other performers had also noticed the benefits of delegating managerial duties: on the one hand, it allowed them to concentrate on the artistic field and, on the other hand, they could maximize their tours with a greater number of performances booked by the manager. In fact, it was a reasonable idea if the performer was successful enough that he could afford the salary or the commissions of the manager in order to obtain a greater benefit in the long term because of the quantity of the performances during the tour. So, touring of musicians was the origin of the specialized and professional music manager, named then *touring* manager or, more generally established, *concert manager*:

By the 1850's some kind of concert manager seems to have emerged in the great majority of cities. It usually was either a well-connected musician, the director of a theater, or the owner of a music store (...).¹³¹

The quote shows us a good profile for this new type of professional music manager, as it starts from the professional musician profile or, at least, from a music related professional. However, this was not always the case.

Niccolò Paganini (1782–1840) was a virtuoso violinist who during the first decades of nineteenth century established the musician's tour as a profitable business. However, he was victim of the opportunistic 'new made' professionals catching the trend. His main problems manifested

¹²⁸ This statement emerges as a result of the research conducted for this Thesis.

¹²⁹ WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.110.

¹³⁰ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.12.

¹³¹ WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.110.

when he hired a manager for a long tour covering more than one city. Unlike the arrangement of a number of concerts in the same area that were managed by a local agent (the impresario of a theater in its own venue or a well connected musician at several locals in his city), broader tours, that were taken along several cities (the essence of touring itself) attracted speculators as there was more money to be earned for themselves. One example of these kinds of managers was the one Paganini hired for his two first provincial tours, named Freeman, a lawyer who was focused on arising talent for provincial theaters (Weber, 2004:112). Paganini had serious problems with him and with many others of this kind, people neither with a professional legitimacy in the sector nor predisposed for developing local community culture.

The *concert manager* in his true professional form emerges, in fact, from the local roots. It is the local music agent in a close relation with local businesses who will develop into successful and professionally recognized music managers. Their close relationship with local venues, to whom they also frequently exerted a monopolistic relationship, was an essential advantage in booking performances for their musicians. Apart from this feature, socially committed figures within the local music environment were usually respected by the community so that they had a legitimacy to operate, a situation that connects to the 'social license' concept by which the community gives credit to an agent's activities on behalf of his social connection. We will develop this concept deeper in a section of the chapter of *Indirect Procedures* (9.5.2.). For now, it suffices to say that local roots are a common factor in successful and respected professional music managers. As examples of this archetypal specialized music manager we will address the figures of Albert Gutmann, Hermann Wolf and, finally, Arthur Judson whose profile we will later develop to a broader extent.

7.3.5.1. Albert Gutmann and Herman Wolf

Although the three aforementioned professional music managers, Judson included, had their local roots in common there was a substantial difference among them: both Gutmann and Wolf developed their careers mainly inside the local environment while Judson, although a local rooted manager, spread his activities to the national framework achieving a general recognition as one of the most powerful music managers of American history. There is also one more important factor: Gutmann and Wolf developed their careers in Europe and were contemporaries reaching the highest influence of their management during the last quarter of eighteenth century (in Vienna and Berlin respectively); Judson, however, reigned during the first half twentieth century America. These examples represent, in our pinion, the best exponents of the emerging *concert manager* profession in the nineteenth century and its evolution into the twentieth.

The Viennese concert agent Albert Gutmann (1852-1915) can be seen as the most important early example of the new profession. By origin a Munich music seller and publisher, he moved to Vienna in 1873, (...).¹³²

¹³² WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.117.

Albert Gutmann undoubtedly possessed an established profile sufficient to develop a music manager profession. He was a man of the field. Although not a professional musician he had always been in close relation with music and musicians because of his music related business. He also would demonstrate a philanthropic compromise with music, keeping a close and friendly relationship with musicians, resembling in some way the patronage spirit of nobility from sixteenth century onwards. This is, in fact, a characteristic of serious music managers of this period. More than money making, the interest of these kinds of managers was more oriented to the gaining of social recognition and consolidation of authority inside music community. One of the elements of attaining authority by concert agents was the fact that from the beginning of nineteenth century, instrumentalists started to become famous in the same way as singers had become more than a century ago. Thus, concert managers began to be considered at the same level as opera impresarios. Another element was the roster of the manager. In this sense, Albert Gutmann worked with an impressive cast of internationally recognized artists that included figures such as Richard Strauss, Hans von Bülow or Johannes Brahms, among many others. He also did an inestimable job in developing musical activity in Vienna, as before his management, the city was far away from the concert activity of important centers such as Paris and London, who quintupled Vienna in the number of concerts per year at the end of the century.

Although born in Cologne in 1845, Hermann Wolf arrived early in his childhood to Berlin because of his father's businesses. A former musician and critic of Jewish origins, Wolf was ideally placed to become a relevant music manager, opening his own firm in 1881 ("Concert Direction Herman Wolf"). He had been previously working for a music publishing firm in Berlin where he would eventually meet Arthur Rubinstein, who hired him for his tour through Spain. He also was the personal manager for Hans von Bülow and played a key role both in the foundation of Berlin Philharmonic Orchestra in 1882 and its early development; in fact, the Berlin Philharmonie has a hall dedicated to him. Wolf was in Berlin the equal to Gutmann in Vienna but maybe he even overcame the Viennese manager reaching more international scope. He also managed Tchaikovsky's international tours through Europe and America in the late 1880's and early 1890's. Although a businessman, Wolf's primary interest was, like Gutmann's, music rather than business. Proof of this was both the fact that his son became a conductor and that thanks to his management, Berlin turned into one of the main music capitals of the world. When he died in 1902, the press honored him as one of the principal agents of local development leading to the city's renowned music status, and the Berlin Philharmonic Orchestra played a concert dedicated to him.

Early concert manager's blooming period could be placed around 1880 coinciding with rising practices of talented figures as Gutmann and Wolf. The local roots were essential by that time as there were also limits for international touring of musicians. Communications played a very important role, especially the development of the railway road from 1850. However, although the railway helped tremendously to transport large ensembles on tour, it was not sufficient to maintain a broad international tour of an artist or an orchestra controlled only by one agent. This would change radically in the second half of twentieth century, coinciding with the end of World War II, when large corporations began to manage music and musicians careers and thus became able to control the international environment. From this time onwards, professional music management run essentially by individuals gave way to corporate structures with a much greater reach, both of market and musicians, exerting a tighter international control over musician's careers (Weber,

2004:125). However, in the middle of these two formats of music management, a transcendental exponent for America's music management history appeared, being born just at the period of the concert manager's bloom in Europe. Arthur Judson (1881–1975) would become the liaison between individual music management and the management of the corporation.

7.3.5.2. Arthur Judson

7.3.5.2.1. Introduction

Arthur Judson is probably the specialized music manager that best embodies the ideal characteristics of this profession. Trained as a professional musician, he worked as an instrumentalist, teacher, local music culture builder, music journalist and, finally, as a successful music manager, attaining through the development of his mastery in this field, an unprecedented level of influence and power never seen before in American music history. His musicianship was crucial in dealing with so many difficulties throughout his career, many of them derived from music's many idiosyncrasies. As manager of two leading orchestras, the Philadelphia Orchestra and the New York Philharmonic, he was at the center of a myriad of interests, demands and tensions derived from the desires and the personalities of conductors, orchestral musicians, choir members and soloists (including instrumentalists and singers). Apart from these, he had to liaise between these interests and the Boards of both societies, and, lastly, lead the communication factor: the transcendental role of connecting with the new patron of modern society, what Diana Gooley has called "*that intransigent modern beast: the public*"¹³³.

As we have said, local roots in the music management world have always been a good credential for practicing this profession. This was the case of Albert Gutmann, Herman Wolf and, also, Arthur Judson. Local managers were seen as audience builders and community servants by society. Normally linked to non profit institutions they had a good social image pointing to an important and necessary agent in the broadening of local musical climate. In America, the profile of the speculator also existed at the same period as in Europe, and, even in such successful cases as the promoter P.T. Barnum management of Swedish soprano Jenny Lind's American tour in 1850–1851, which resulted in a quite profitable business, the social image of such national managers was not a reputable one.

The scale of Judson's power was also tempered by his "local manager" roots. When Judson entered the management field in 1915, music managers in the United States were either national managers or local managers.

Judson started as a local manager in Granville and then Philadelphia. He cultivated this local perspective throughout the formative stages of his career, and as a result his ever-expanding musical empire was never viewed as a threat. He was valued as a local audience builder, and he enjoyed this image even when he ventured into larger markets and no longer had connections to local management.¹³⁴

Perhaps the main goal of Arthur Judson consisted in a sound understanding of the relationship between three key concepts in music management: *the musician, the music, and the*

¹³³ GOOLEY, Diana (2004). Franz Liszt, The Virtuoso as a Strategist. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press. p.146.

¹³⁴ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Introduction. *Confronting the Silent Giant*. pp.10,11.

audience. During his career he was an attentive observer of his surroundings and always paid attention to the balance among these realities.

7.3.5.2.2. The Musician, the Music and the Audience's Balance

He studied violin with a teacher from the Cincinnati Conservatory of Music, entering Denison University as a professor of Music with a String speciality in 1902. However, the functions he performed there were manifold: directing ensembles, organizing concerts and building a musically involved community. The experience he grasped there, where he remained until 1907, three years after reaching the Dean status at the Conservatory of Music, enabled him to shape its awareness of the relationship among the three key concepts mentioned above. He confronted the problem of small audiences and designed strategies to solve this issue. Firstly, he started bringing important figures of music field to lecture at the openings of courses. Aware that this was not enough, he decided to use community forces to develop a campaign for the recognition of the importance of music education. He succeeded in organizing the Granville Centennial celebration (the city in which Denison University is placed) that took place in 1905, leading to an ingenious festival that was aimed at attracting an outstanding audience. He decided to book the Cincinnati Symphony into the civic auditorium of the neighboring town of Newark. This venue could help in maximizing the audience sufficient to cover concerts expenses. He convinced local authorities to sell subscriptions of 1\$ for the three concerts instead of the established price of half a dollar for each. The campaign was a tremendous success and this contributed decisively to community involvement in music. The Granville Times provided a chronicle of the successful event pointing out the fact of the unprecedented audience through an interviewed member of the public:

*[O]ne of the visitors asked "Do you have audiences like this in Granville?" and received the assurance, "O, yes, we have them once in every hundred years!"(...).*¹³⁵

Judson would use these kinds of experiences as a training ground and would shape Judson's managerial skills where he would combine experience with professional music knowledge.

Another important step in his journey, through the knowledge of the *musician, the music and the audience's balance* was the expertise he acquired in the music journal *Musical America*. He also wrote for *The Musician*, another music journal, reaching the number of 180 articles written among the other two. We could establish a parallel between the journal *Musical America* (founded in 1898 by John Freund and Milton Weil) and the already mentioned *Allgemeine musikalische Zeitung* (founded just one century ago, in 1798 by Breitkof and Härtel's and edited by Friedrich Rochlitz). These two periodicals, one published in Germany and the other in the United States with one century of difference in between, had, at the end, a very similar target: the concert culture and the enlightenment of society focusing on presenting serious music to an interested public. Here, Judson had the opportunity to balance several factors: audience interest with serious art, the mechanisms of american music industry and the interactions between the musician and his audience. He wrote

¹³⁵ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. *The Young Educator*. p.23.

many articles relative to this fact but we would like to highlight the one titled “Business and the Modern Musician” as one of his most influential ones. In this article he establishes the main characteristics of the ideal contemporary musician:

In America at least, the day of the long-haired, unkempt and temperamental musician is over. His place has been taken by a keen, alert business man who not only knows all that his predecessors knew, but also, because of his development as a business man, has his knowledge better cataloged and more available for his uses. The increasing love and understanding of music in America has served to bring the musician into closer contact with business men and business conditions and from them he has absorbed a sense of system and order that does not lessen his musical ability while it adds to his dignity as an artist.¹³⁶

Judson’s words resemble the profile of the self-managed musician we have appointed earlier in this section. He addresses as a musician who is also aware of managerial conditions apart from his artistry. He even points out a double fact. Firstly, he refers to an improvement in the perspective of the contemporary musician as a consequence of the inherited knowledge and his development into a business man. Secondly, he assures that this way of behavior doesn’t interfere with artist’s potential but actually enhances him professionally, thereby connecting him with an environment that gives him a systematic sense of working. We agree completely with Judson’s statement as the artist neither needs to show a behavior that departs from accepted norms nor has he to manage his career in a completely different way than the rest of professionals. Although there are peculiarities that make the music field special there are also common rules that must not be ignored, so the professional musician is not an island in the business world but a piece of it. In the same terms expressed by professor Spellman one century later:

To compete successfully in the music business, then, you must follow the same strategy that every successful businessperson uses.¹³⁷

So, the transcendence of Judson resides both in his precocity and in his currency. He demonstrated a deep foresight and savvy managerial awareness to state these thoughts in that period, but, through the observation of his environment and an astute way of looking at realities he discovered the essentials of how things work. This is the Essence’s Principle we state in the chapter of *Indirect Procedures* (Ch. 9.6), a wider understanding of the ‘business mode’ he also addressed as a framework of professional behavior.

He would finally develop the concept of *the musician, the music and the audience’s balance* throughout the rest of his professional career, especially during his appointment to the manager post of Philadelphia Orchestra in 1915, a job that would lead him to a fruitful professional relationship with conductor Leopold Stokowski, another keen audience observer:

¹³⁶ Arthur L. Judson, “Business and the Modern Musician,” *Musical America* 12 (10/8/1910): 75.

¹³⁷ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.27.

Stokowski had always taken audience analysis seriously, and in his seasons with the Philharmonic he tried in whatever ways he could to tap into the wants and needs of the audience. This included soliciting the advice of the office staff.¹³⁸

The most important attribute for a manager is, surely, his ability to quickly find a solution to an unexpected problem. Music management is not different in this sense and the special characteristics of the music field normally maximize the probability of these facts. Although sound planning considerably reduces the probability of recurring unexpected events, the capacity of dealing with a sudden difficult situation and finding an optimum solution is an invaluable and coveted skill. Arthur Judson had this skill, maybe in part because of a natural talent but, surely, because of his professional background of knowledge and expertise, characteristics that matched him with the ideal music manager profile in a great extent. During his career he showed his abilities on many occasions taking charge of his responsibilities, but we can now point out maybe the most important one in relation with his own progress as a music manager. This was his management of the strike by the orchestra that was appointed to play at the *City College Stadium Concerts*, a fledgling summer concert series in New York organized mainly by music patron Adolph Lewisohn at his open-air eponymous stadium, a six thousand seat venue. Arthur Judson had been appointed to manage the event in 1920, two years after its beginning as it had become large enough to need professional management. However, few months before the start of the concert series, the strike was announced by the musician's union of New York, prohibiting its members from participating in the concerts. As Judson shared neither the union's motivations nor the way the facts had been taken, he rapidly initiated a complete replacement of the orchestra, appointing musicians from different orchestras such as Philadelphia, Chicago and Minneapolis, thus avoiding the New York ban and solving the problem with the conformation of a completely new orchestra to perform the concerts. This capacity of solving such a huge problem so quickly, required a powerful status and the ability to mobilize a great deal of resources. The move drew the attention of New York Philharmonic Orchestra's bosses and they hired Judson as manager within few weeks (Doering, 2013:5)¹³⁹.

7.3.5.2.3. The Wise Advisor

The appointment of Arthur Judson as the manager of New York Philharmonic surprisingly did not require his resignation of Philadelphia's post. This unprecedented situation, the appointment of one manager to lead two different prestigious orchestras in two different cities, had, however, the consequence of making a decisive turning point in Judson's career as a music manager. It meant his rise to the highest status of his profession to become a national respected figure and his empire became more powerful than ever. This fact was not, however, the sole consequence of his recent double appointment but the result of the activities he successfully developed after it.

¹³⁸ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.9 *Troubled Waters*. p.202.

¹³⁹Ibid. *Introduction. Confronting the Silent Giant*. p.5.

The main characteristics of his management from that point were his consolidation as a respected authority in advising a conductor's management and his concept of cooperation, fostering collaboration among parts with similar interests. In this way, on the one hand, he became a manager that intervened and influenced artistic decisions, emerging as a trusted manager by conductors; on the other hand, he created a network of common interests both inside his multiple private interests as well as among mutual interests of the music management field. His principle was to establish a framework that avoided competition among co-mingled parts of the same field and, for this purpose, his negotiation skills were crucial.

As a wise advisor of artistic matters, he became involved before nearly any decision conductors were about to take that could influence the image of both orchestras. In fact, during his tenure at the New York Philharmonic, many conductors were hired, normally splitting the season between them, as well as guests-conductors, and even replacing the main conductors as they eventually moved on and passed out of the orchestra after several seasons; however, he remained as the manager. He served as the manager of Philadelphia orchestra for twenty years, having resigned in 1935 to concentrate in his New York responsibilities, remaining as the Philharmonic's manager until 1956. During his forty years as an orchestra manager he dealt with a huge deal of factors that influenced the life of the institution, including two world wars, many different conductors and several reverse economical periods, being the worst of them the consequences of the American Great Depression after 1929. In all situations, Judson always knew where his references were and faced problem-solving with perspective. In this way, for example, he always took into consideration the principal role of the orchestra's Board. In spite of the pressures received from different stakeholders, including such conductors as Artur Rodzinski¹⁴⁰, critics from the audience relating programming choices or the orchestra's functioning, or press pressures, he always ran his management in accordance with the Board wishes or, at least, with its approval being it previously informed of Judson's proposals. The foremost addressee of Judson's advising role was the Board, that deposited a total trust on his sound knowledge, enhanced with both his professional music expertise and his clear value as a manager. However, advising conductors was a capital part of his management.

This area of his management was especially important but, at the same time, delicate. Normally, conductors do not want any interference with their job and even less in relation to artistic matters. However, Judson's managerial profile was not a usual one as he was, in fact, a professional and accomplished musician, so, conductors respected his suggestions. There were, as always, conductors that were more predisposed to accept his advice than others, but the key issue was that the functioning and image of the orchestra was largely influenced by the conductors' decisions. In relation with this, concerned as he was of the different personalities of each individual, he always knew how to approach this delicate field without encountering a conductor's hostility, avoiding their perception of his suggestions as an invasion of their competence. So, negotiation skills and diplomacy were key characteristics inherent to his job. Among the conductors Judson influenced

¹⁴⁰ Rodzinski was the conductor with whom the management of New York Philharmonic Orchestra had more problems. He was hired in 1942 and, apart from his later list of controversial decisions, one of his first actions was to urge Judson not to consult the Board in order to let himself carry out with his planned dismissal of fourteen members of the orchestra including Michel Piastro, the Philharmonic's concertmaster since 1931. Independently of the technical reasons, excluding the Board from such a drastic procedure was against Judson's managerial principles since 1915. (Doering, 2013).

most was Leopold Stokowski (Doering, 2013:43)¹⁴¹. Their fruitful collaboration in Philadelphia was characterized by a respectful relationship between them as well as a fluid communication. Stokowski was also, as we have said, a carefully observer of his environment, concerned about the role of the public and he always paid attention to Judson's advice. During Judson's first year at the Philadelphia's post, he gave Stokowski savvy advice regarding the conductor's intention of substituting the premiere of Schoenberg's *Chamber Symphony No. 1, Op. 9* from the advertised program once he realized, upon receiving the score, the, in his opinion, poor quality of the piece:

(...) It is unwise, possibly, to give this for musical reasons, but perhaps, very wise to give it for business reasons. Why would not it be a good plan to keep it on the program, and for you to announce to the public what you think of the work and tell them that you feel it should be given if only to show them what bad music is and keep them in touch with Schoenberg?. If you don't give it, you will be criticized for not keeping up with the new musical works of the day; and if you do give it without remark, you will be criticized because it's bad music. So, why not tell the public in advance and get some real publicity out of it?¹⁴²

It is interesting to observe that, in spite of Judson, being a qualified music advisor, shared the conductor's opinion about the piece, he shrewdly managed to find a successful way of solving the embarrassed situation through a solution that, finally, benefited the orchestra's institutional image in a great extent.

During his tenure with the New York Philharmonic Arthur Judson also had a second opportunity to work with Stokowski, when the conductor was hired to share the 1949–1950 season with Dimitri Mitropoulos, being this last who, finally, would be its principal conductor until 1956. After his large and fruitful period in Philadelphia, Stokowski became a famous figure in the music world projecting his image beyond the serious classical music environment. He had made incursions in the world of movies conducting such Hollywood related projects as the soundtrack for the Walt Disney movie *Fantasia* in 1940 and his engagement to form the Hollywood Bowl Symphony Orchestra. When Stokowski was hired, Judson had contradictory feelings: on the one hand, he obviously was happy to work again with his fruitful partner at Philadelphia but, on the other hand, he felt that Stokowski had, in certain extent, lost direct contact with the public during all his broadcasting adventures, so he had his concerns about the relationship between the public and the new conductor:

You are as great conductor as you ever were, probably greater[,] but you have lost touch with your public and you now have the opportunity to reach your public with a great orchestra. It is not so much what you play as it is an analysis of your public before you make your decision.¹⁴³

¹⁴¹ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.2. *The Lessons of Musical America*. p.43.

¹⁴² Arthur Judson to Leopold Stokowski. Quoted in DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.3. *Fertile Ground in Philadelphia, 1915–1921*. p.45.

¹⁴³ Judson to Stokowski, 2/19/1946, *New York Philharmonic Archives*. Quoted in DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.9. *Troubled Waters*. p.202.

The awareness of public behavior was a constant in Judson's management and he never missed the opportunity to pay attention to its changes always trying to nurture it and adapt quickly to its signs of change. As we have said, he did not have the same fluid relationship with all conductors but, even those with whom he would experience a the more tense relationship, he always tried to keep a collaborative spirit even backing them after public criticism. That is the case of Rodzinski, who began to program a challenging repertoire to which the American audience was not accustomed. The public relations issue was a capital matter for Judson and he had demonstrated a deep knowledge of the functioning of public relations and the relationship between the public and the musician. For this reason he took the trouble to answer public complaints personally by letter. As his secretary Nora Shea explained in a memorandum in 1945, "*Mr. Judson feels that answering them [complaint letters] is more or less a matter of 'good public relations' and that is why he goes to trouble and answers them at length.*"¹⁴⁴ Through these answers, Judson showed a deep awareness of human behavior as he always tried to maintain a pedagogical approach to listener's complaints in such a way that he succeeded to transmit his documented point of view but without damaging both the institutional image of the orchestra and the honor of the complainer:

*(...) as the last note of the composition echoes throughout Carnegie Hall, our responsibility ends, and that of the public begins. For the public is the final judge as to whether any particular piece of music should be shelved in our library or whether it should be placed again on our music stands for another and still another performance.*¹⁴⁵

We would like to highlight the way Judson's secretary express the reasons why he decided to answer the public complaints personally and at length. We can observe that she says "he *feels* that answering them is more or less a matter of good public relations ...". The fact that she uses *feels* instead of, for example, *thinks* or *believes*, denotes the way of Arthur Judson's management style. Her perception of the motivations that lead Judson to employ such a strategy with his personal involvement in responding to the listeners was more a matter of *feeling* than of *thinking*. This nuance is very important for us because it highlights the '*feelable*' dimension of management which we address in our chapter about *Indirect Procedures* (Ch. 9.5.1). So, perhaps unconsciously, as, to our knowledge, Judson never wrote about this side of his management "technique", he seems to have incorporated the emotional sphere to his management, a characteristic that does nothing but enhance his mastery as a professional music manager. We will develop the importance of the *emotional factor* as applied to management in the aforementioned *Indirect Procedures* chapter.

7.3.5.2.4. The Scope of Judson's Management

From his beginnings in Philadelphia, Arthur Judson had started the developing of other professional activities parallel to the orchestra's management. They were music management activities related to the orchestra itself as he undertook the management of musicians from the

¹⁴⁴ Memorandum, Nora Shea to Miss Rice, 9/12/1945, NYPA. "*Complaints and Credits*" file. Quoted in DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.9. *Troubled Waters*.

¹⁴⁵ Arthur Judson, Draft letter to Mr. Cane, n.d., "*Complaints and Credits*" file, NYPA. Ibid.

orchestra for chamber concerts in the city. This was known by the orchestra's Board as he established his license to manage solo artists as a requisite to his enrollment at the orchestra's post. As a consequence, in 1918 he created the independent artist management firm entitled Concert Management Arthur Judson (CMAJ) which would foster his image as a respectful local music manager because of the many concerts he would offer in the city. Apart from developing artist representation beyond the city area, by the mid-1920's the firm expanded to represent conductors. This expansion was motivated by the need for conductors due to Stokowski's increasing leaves of absence. Judson's relationships provided an invaluable resource for supplying guest conductors for the orchestra and, thus, he began to develop an important roster of conductors who were under his representation. In addition, if the orchestra hired a conductor under his representation he renounced part of his fee as an agent. This practice would show today as a blatant conflict of interests, but in the first decades of twentieth century it was a common one. In fact, both the Philadelphia and the New York orchestras' Boards took it as an advantage by the benefits it could entail because of Judson's prestigious roster of artists. As a consequence of this issue, after the resignation of Arturo Toscanini (an internationally revered star conductor that had lead the orchestra from 1929) from the Philharmonic's podium in 1936, one of Judson's conductor was hired: John Barbirolli. Although Judson had included his name in the list of candidates the Board had asked for him, he never thought the Board was going to name Barbirolli the principal conductor (having been Judson's intention to propose him only as a guest conductor with less weight in the season). Barbirolli was the conductor of the Scottish Orchestra and was well known in England as an opera conductor. This unexpected situation made Judson feel personally responsible of Barbirolli's success at the Philharmonic, leading to the most intensive advisory role of himself with a conductor, during the first years of his tenure, knowing, however, what his role was and avoiding to make the conductor feel invaded in his competences:

(...) the American public is very different from the English, German or French public. It has certain likes and dislikes but is very cosmopolitan. (...) it would be wise to make your programs as diversified as possible. (...)

My business as manager is to keep you informed as well as I can, to support you in everything possible and to give you an absolutely free hand in arranging the programs which you conduct.

I am only a manager and can give you my reactions to your programs only from the managerial standpoint. It is my desire that you have before you, when you make programs, all of the information which I can give you.

Please understand that you will have a very free hand in making programs and that the management will act only in an advisory capacity.¹⁴⁶

During World War II, the orchestra deficit grew exponentially and, although the Board was always there to bridge the gap through the generosity of its members (an invaluable resource that, once it started to decrease lead to the bankruptcy of many American orchestras in the last quarter of twentieth century and the beginnings of twenty first) urgent decisions were to be considered in a strategical framework. This period coincided with Rodzinski's tenure (the conductor who succeeded

¹⁴⁶ Judson to Barbirolli. Quoted in DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.6. *The List, the Old Man and the English Replacement*. p.138.

Barbirolli from 1942), and, in spite of their difficult relationship, Judson, as a professional music manager understood his key role in maintaining an operational relationship that could result in consensual decision making. In this way, we would like to point out this reflection of Judson from 1946:

I am not convinced that we ought to sell-out by subscription even if we could. I know of nothing duller than a subscription audience that has grown old, and I know of nothing more dangerous than to have only your subscribers as your friends. I think we ought to have a tremendous floating audience. We may lose a little money in this way but we have a livelier audience in the end and we have a bigger clientele to support us when the inevitable difficult days come. Years ago, Stokowski advocated this and I have come to the conclusion that he was right.¹⁴⁷

The words of Judson demonstrate his savvy foresight through a strategical approach to a given situation. The proper gauging of risk and his display of control, restraining himself from satisfying the urgent need of cash by immediately selling out the entire season by subscription, and, so, delaying the income, pointing to a higher benefit in the long term, shows the strategic planning vision all professional music managers should have.

We have said that another relevant feature of Arthur Judson as a music manager was his concept of management inside a framework of mutual cooperation and collaboration among related parts involved. In this way, in spite of the multiple branches of his management empire, he always assured his patrons that their money was well invested. From 1918 he began a long journey into the cooperative framework spirit of management that he so keenly professed. In fact, his artist firm Concert Management Arthur Judson (CMAJ) was created in this year but not solely by him, but with the collaboration of Adele Gilpin Yarnall, a key member of the Philadelphia Orchestra's Board of Directors and Women's Committee (Doering, 2013:59)¹⁴⁸. From this point to 1948, when he ended his presidency of *CAMI* (Columbia Artist Management) he developed a thirty years campaign fostering synergies and making the music management field more powerful, cohesive and integrated than ever (Doering, 2013:90)¹⁴⁹. In the meanwhile, he ran a parade of activities that included: his encouragement in the creation of the National Music Managers Association (NMMA) and the National Concert Managers Association (NCMA), joining both of them and becoming a board member of the latest in 1919; the creation of the Associated Musical Bureaus (AMB) in 1922, a business alliance, which Judson brokered between Concert Management Arthur Judson (CMAJ), its partner International Concert Division (ICD), and seven independent local managers from around the country under his presidency; and, from radio development, (in whose classical music broadcasting Judson was a pioneer): the foundation of the United Independent Broadcasters (UIB), developed into Columbia Broadcasting System (CBS) in 1927 (with Judson at the helm), and the creation in 1930, together with Bill Paley, of Columbia Concert Corporation, a merger of five major management firms (Concert Management Arthur Judson, the Wolfsohn Bureau –which Judson had acquired in October 1928–, the Metropolitan Musical Bureau, Haensel and Jones, and Evans and

¹⁴⁷ Judson to Rodzinski, 4/9/1946, New York Philharmonic Archives (NYPA). Ibid.

¹⁴⁸ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.3. *Fertile Ground in Philadelphia, 1915–1921*. p.59.

¹⁴⁹ Ibid. Ch.4. *New Alliances, New Media, New York*. p.90.

Salter), finally named, from 1941 onwards, Columbia Artist Management Inc. (CAMI), retaining Arthur Judson as its president until 1948, as we have already said above (Doering, 2013:90).

CBS would play a key role in the twentieth century music management field at his last step (through large corporate structures) especially from the mid-twentieth century and reaching its peak in the period between the 1970's and 1980's. The process by which Arthur Judson's United Independent Broadcasters (UIB) developed into CBS was through the purchase of UIB broadcasting rights by Columbia Phonograph in 1927, being named Columbia Phonograph Broadcasting System. In part it was motivated by Columbia's worries about market share; merger culture was starting to emerge and the process by which RCA would finally buy Victor Talking Machine in 1929 (becoming the famous and powerful RCA Victor some decades later) was rumored to be in negotiation at the time (Doering, 2013:88)¹⁵⁰. Although Columbia Phonograph finally decided to divest itself from the network at the end of the same year of his purchase, it allowed the Columbia name to remain, and so, christening the new company Columbia Broadcasting System (CBS) once and forever. Arthur Judson at the helm of CBS in 1927 is a very relevant fact as, through the evolution of this company throughout the twentieth century we will see how important is the fact that a musician is the main principal of a music company (or a music section of a company as it would be CBS Records some decades later) to ingrain management of a professional and specialized direction. For now, we will only say, in relation to Arthur Judson, that he was, in fact, the forerunner of future almighty CBS. The entrance of millionaire Bill Paley the company in 1928 meant a breath of fresh air for economical reasons so Judson happily let him be the president of the company. However, this fact had the consequence of reducing the presence and weight of classical music in the company, so programs such as "Judson Symphonic Hour" were progressively shadowed by Paley who had other projects. A future key figure for CBS and the professional music management field would also be the professional musician Goddard Lieberson, who would lead the company to its biggest hit in the history of the LP (long playing record) with the original cast album of *My Fair Lady* in 1957, but this is another story.

7.3.5.2.5. The "Plateau" of Judson's Empire

From 1940 Arthur Judson's empire begun its decline. Although it would be a long path that would finish sixteen years later with his resignation from New York Philharmonic in 1956, from the 40's decade there were several factors that began to develop against him which finally lead him down a road with no way out. There were three main factors: the rising deficits, the conflicts of interest issue and the press (Doering, 2013:215)¹⁵¹.

The issue of the deficits and rising costs was a recurring matter of frequent discussion at New York Philharmonic. Obviously, the management had a responsibility in it, at least in controlling finances, explaining the reasons of the red numbers and proposing possible solutions to the Board. However, the Board itself was in most of the occasions the very solution to the problem.

¹⁵⁰ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. *Network Radio: UIB*. p.88.

¹⁵¹ Ibid. Ch.9. *Troubled Waters*. p.215.

As we have said, the composition of the boards of directors in American music institutions is a capital issue as the more powerful and wealthier the members the healthier and more important the orchestras. We can cite examples of successful orchestras just because of the generous commitment of only one rich patron, such as the case of the foundation of the Boston Symphony Orchestra in 1881 by rich banker Henry Lee Higginson whose aim was to provide “the best music at low prices”, performed by a permanent orchestra (Mc. Veigh, 2004:172)¹⁵². However, a first serious stage of financial problems developed during the Great Depression after 1929. Until that time, the Board usually had covered the deficits with generous cash supplied by its members, but around 1931 these donors had economic difficulties themselves so that they could’t bear the burden as always. Again, the foresight of Arthur Judson arose pointing to a campaign of affordable fundraising addressed to subscribers. However, his strategy was not to ask for money to solve economic difficulties but for new challenging projects:

Under these circumstances, I think we should be perfectly accurate and fair in going to the public for funds for future operations and no mention need be made of our present condition. This will be of great advantage because we all know that the public does not like to pay for a dead horse.¹⁵³

However, he went beyond, directing his campaign to subscriber’s responsibility in connection with current political trends and addressing the leadership of the society contributing in the maintenance of cultural institutions:

I feel strongly that we should state to the public that the Orchestra does not belong to a small group of cultural persons but is maintained for the larger public interested in symphonic music. Under these circumstances, that public ought to contribute its share of the cost. These are democratic days (Roosevelt administration) and, if the world is to adopt a new social order, it must take over the liabilities as well as the assets.¹⁵⁴

The strategy of Judson was, again, a success, and public response was enough to help the Board solve the gap in numbers. However, the manifested situation denoted the fragility of such institutions so that if any of the factors involved showed a prolonged weakness, the financial issue was certain to emerge again. From that inflection point board members would have to balance the budget on many occasions afterwards as a deficit of 2% was assumed to manifest a normal trend. However, as we say, if any negative factor appeared in a considerable degree the rising cost would be a big problem again. This situation took place during the World War II period. Several factors influenced a drop in revenues: the Federal Admission Tax introduced by the Congress to all entertainment enterprises that reached 20% in 1943, a reduction in recording royalties in 1948 due to a recording ban imposed by the American Federation of Musicians, and a drop in public attendance, especially noticeable from 1950. The sum of all these factors would have, as a

¹⁵² McVEIGH, Simon (2004). An Audience for High-Class Music: Concert Promoters and Entrepreneurs in Late-Nineteenth-Century London. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.172.

¹⁵³ Arthur Judson. Quoted in DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Music in American life. Ob.cit. Ch.6. *The List, the Old Man and the English Replacement*. p.127.

¹⁵⁴ Ibid.

consequence, a ballooning of the deficit from the historical 2% to 11% (Doering, 2013:195)¹⁵⁵. From that point, the questioning of repertoire arose. It was a general consensus that programs included too much contemporary music and it seemed to discourage public attendance at concerts. However, in spite of the creation by the Board of a *Music Policy Committee* in 1955, the financial pattern of rising deficits and flat ticket sales continued. The board hired a prominent consulting firm from Chicago to study the functioning of the orchestra and propose solutions as an external assistance that would finally lead, after its final report, to Judson's resignation in 1956. However, there were other factors that influenced decisively in the process.

As we have said, from 1940 Judson's empire began to lose its power. Although factors such as the increasing competitiveness in the cultural sector, specially manifested through the multiplicity of options that broadcasting technologies implied and the rising of Jazz, which progressively was supplanting classical music from the front pages of newspapers, the crucial factor for Judson was the issue of conflict of interests. As we have said, this matter that today would have implied from the beginning immediate consequences was, in Judson's time, a nuance. It was an accepted practice so that Judson's boards even collaborated with his parallel activities understanding them as a part of the environment with benefits for the orchestra. So from the 1920's to 1950's this was a non problematic issue. However, when in 1938 The Federal Communications Commission (FCC) first put the eye on it, one Judson's main principles as a music manager which had guided him through his career started to be taken seriously in question. His focus on cooperation and collaboration was starting to be seen from a different angle (the conflict of interest perspective), as the FCC had doubts about the fact that this practice had restrictive consequences on local market, so coercing public interest (Doering, 2013:169)¹⁵⁶. In 1939 Judson had to declare out the chain-broadcasting practices of the NBC, CBS, and Mutual radio networks and although at the beginning it did not result in immediate negative consequences for him, it exposed him to the public eye, something that he always had avoided in his practice as a manager, concentrating the media focus on his roster of artists but not upon him. More than judicial consequences, the shortcomings of his practices would be enhanced by a social change of perception in relation with monopolistic structures (Doering, 2013:35)¹⁵⁷. This would not have had any negative consequence for him either without a capital factor that decisively would influence in shaping a questionable image of himself to the public opinion: the press.

Public opinion was, in fact, starting to emerge as a key element in every sphere of life, including an institution's image and business. Arthur Judson knew it and for this reason he took the trouble to respond personally to listener's complaints, as we have said. However, the personal relationship was one issue and the image others transmitted massively of oneself were a quite deferent one: enter the press. This also was, surely, a consequence of Judson's appreciation when he referred to the democratic days of the Roosevelt administration which, as he argued, urged the orchestra's public to assume responsibility in economically supporting it. This new patron, the public, that emerged one century ago was turning an influential force of opinion that took on more

¹⁵⁵ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.9. *Troubled Waters*. p.195.

¹⁵⁶ Ibid. Ch.8. *The War Years and a shift to a New Era*. p.169.

¹⁵⁷ Ibid. Ch.2. *The Lessons of "Musical America"*. p.35.

and more importance. In the end, Judson's concerns about public exposure were right as they, finally, were the triggering factors of his dismissal. The *Time* article published in 1939, ("Chain-Store Music") after Judson's testimony at FCC inquiries, together with Rodzinski's declarations to the press against his management after he was "encouraged" by the Board to resign from the orchestra's podium in 1947 (covered in *Times* front page), finally took its final shot in April 1956 with an article of Howard Taubman at *The New York Times*, who revived again the conflict of interest issue. This climate, together with the final report of the consulting firm hired by the Board, who reported its final conclusions some months later (August 1956) finally lead Judson into a dead end road. The report concluded addressing inefficiency in some areas of the orchestra, pointing to a blurring definition of duties among positions and duplicity of works. But the core matter for Judson was personal recommendations upon his management pointing out Judson's conflicting interests, noting that the Philharmonic's manager "*should be required to have no connections with any other organization with which the Society does business, or which requires a substantial part of his time.*"¹⁵⁸

7.3.5.2.6. Conclusion

Arthur Judson's resignation in September of 1956 put end to a tenure of thirty-four years as manager of the New York Philharmonic Orchestra. During his period, numerous conductors assumed the podium and, even the most prominent (as Willem Mengelberg or Arturo Toscanini) handed the baton to their successors retaining Judson at his post. After his resignation, the new '*managing director*' post was created and the parallel activities were cut for their future performers. Arthur Judson drove the Philharmonic to a new sphere of recognition and prestige maximizing a way of management that was enormously beneficial to both the orchestras for which he worked and his own parallel interest. As we have said, although some of his practices would not fit in today's world, we think that his management must be analyzed taking into consideration the environmental factor, being the time (understanding it as a specified period of history) a capital one. Therefore, it becomes evident that, for a multiplicity of reasons, Arthur Judson is a key reference in the music management field. He established a liaison between the personal managers, who emerged in the nineteenth century and the corporate structures of the twentieth, and was a pioneer in many management practices that would establish fundamental principles for the field. For all of these reasons we can state that Arthur Judson is a benchmark of music management, embodying all the qualifications and matching the ideal profile of the professional music manager to a high degree. He achieved balance between professional music studies and background, a sound mixture of managing skills and methodological way of working. He would, in fact, establish the base for professional music management for the future.

¹⁵⁸ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.9. *Troubled Waters*. p.216.

7.4. MODELS OF MUSIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR, A HISTORICAL APPROACH

7.4.1. Introduction, The Reference of the Patronage Model and its Variants

The purpose of this chapter is, as we have said from the beginning, to develop an historical approach to three fundamental topics related to music management such as, the Origins of Music Management, the Emergence and Evolution of Professional Music Management and Models of Music Management in the Public Sector. Thus, the first two topics have been treated in former sections from the historical view. In this section, we think that the Models of Music Management in the Public Sector must be developed according to this same principle.

Generally speaking, we can distinguish three main archetypes of Music Management styles and these different approaches to our topic are the consequence of the historical evolution of certain factors. These archetypes are ideal models that not always present themselves in their pure nature. Rather, they are conceptualizations that inspire, in more or less degree, the realities we can appreciate nowadays. Thus, we can distinguish between the Patronage Model, the Free Market Model and the Hybrid or Mixture Model. The historical evolution along centuries has shaped the reality of music management into forms that can be explained as more or less “pure” manifestations of any of these archetypes. As we have said, there are also important variants among each of these models. However, it is outside of the scope of this work to develop each of these models and its subsequent variants; it would require a specialized study and would depart from the panoramic style of this thesis. As the purpose of our research is to establish a general framework of the less studied topic of Music Management with special stress on the Public Sector, we have concentrated on this field to develop our historical approach to the subject.

We have exposed in previous sections the undoubted prevalence of Patronage in the music management field from its origins. First of all, however, we must clarify that the Patronage model is not an exclusiveness of the Public Sector, as we can find it at the Private Sector from its origins performed by the Aristocracy and also run by the Bourgeoise. Inside the Aristocratic Patronage, we should highlight the features of this kind of Patronage as an alternative to the Court model and focus on main countries in which this type enjoyed a historically greater importance, especially in Germany and Italy. In relation with Bourgeois Patronage, we could concentrate on Germany, England and France as their main exponents. However, as we have mentioned, this task would better constitute the core of another specialized work. So, during this text we will only concentrate on the Public Sector version of the Patronage Model.

Within the Public Sector Music Patronage, we have established three levels: the Court, the Church and the Cities, according to these three historically distinguishable environments. The first distinction, Court patronage, has been developed highlighting several features: main characteristics of the topic, principal musicians that worked under this model from its origins in history, and special characteristics related to some European countries (mainly Germany, Italy, England, France and Spain). About Church Patronage, from a more general approach, we have started from a chronologic scope pointing out crucial facts in Church patronage, following special paragraphs

focusing on some countries in which this kind of patronage has had a special weight. In this way, we have pointed to the cases of Germany and Italy. Lastly, in relation with City patronage, we have highlighted the importance of this model in Germany, also mentioning the Spanish and the Italian cases as well as certain periods of history in which the idiosyncratic characteristics of this model have showed more prevalence.

In conclusion, the following lines develop extensively the historical evolution of the management of music from the Patronage point of view. We can notice an undoubted prevalence of the Patronage Model and a parallel existence of the Free Market Model to a lesser degree throughout history, until the emergence of the latest as an independent model from the nineteenth century. The Mixture Model can also be understood as a consequence of a fusion of these two main models especially manifested throughout the same periods of history and certain countries. To sum up, if we focus on the Patronage Model of Music Management as a preeminent feature of the Public Sector, its characteristics and its variants, the historical background we present can explain the prevalence of one or another model of music management in different countries or areas nowadays with reference to the Patronage model and as a consequence, can aid in a better understanding of the music management field in today's world.

7.4.2. Patronage at Court

7.4.2.1. Introduction, Characteristics and Historical Scope

Historically, Court has always been a traditional source of patronage. As long as power has been an attribute of the Court, music has been a way to display that power. Although Court has been strongly tied with both the Church and Cities among the framework of Public Patronage (especially in countries as Germany and Italy in which the line that separated one kind from the other could be blurry in many cases), there are, however, special characteristics that make it necessary to develop its exposition in a differenced way. Court Patronage is known as the '*Kapelle Model*' (Spitzer, 2004:398). This name is owed to its origin in Germany and is characterized by the establishment of a music ensemble or structure by the ruler of a specified area. In this model, musicians depend directly on the ruler who offers them security and stability. Social recognition through the arts has always been a strategic tool employed by the different social classes but Court environments have traditionally been the most lavish in relation to this issue. Depending on each country or period of history this model has held more or less importance. Although its origins are in a Royal environment, the '*Kapelle Model*' can also be observed in Church patronage and also in the Aristocratic model, being thus, a model not exclusive of public patronage. However, as these main exponents and historical backgrounds trace their origins to the Court framework we have chosen to commence the study of this model of music management from within the scope of the traditional Court.

Many important musicians have developed their successful careers from within the Court environment of patronage. In this way, we can refer some very well-known and revered cases.

Guillaume de Machaut, the famous French composer of the fourteenth century is an early and appropriate example of how, during this period, secular and religious environments merged musicians activities. Born in 1300 and after taking Holy Orders, Machaut was patronized by the King of France, who also during that period was sovereign of Normandy and Cyprus. In a period when the anonymity of artists was the norm, Machaut became one of the few recognized musicians who spread his fame through many european courts (Wilson, 1992:54).

Antonio de Cabezón is one of the most relevant composers in Spanish history. Belonging to an outstanding generation that made the sixteenth century the Golden Age of Spanish music, de Cabezón's genius lead him, in spite of the limitations of being blind, to the post of organist at King's Philip II private chapel. In 1566, some twenty years after Cabezón's death, Philip II would offer the Chaplain's post of Empress Maria in Madrid to other main exponent of Spain's musical Golden Age, Tomás Luís de Victoria, who in 1587 decided to return to Spain after a successful career at Church patronage in Rome.

Henry Purcell, the famous English composer is another example of the sharing of posts between Court and Church one century later. He became '*composer of the King's violins*' when only eighteen years old and developed a successful career in the second half of seventeenth century, juggling his post at the Royal Chapelle with the another as the organist at Westminster Abbey. In the

same century, Henry Schultz, one of the references in the German history of music, was employed at the Chapelle Royal in Dresden as '*Hofkapellmeister*' (Musical Director), where he struggled at his job throughout the Thirty Years War.

As one of the most powerful musicians employed by Court Patronage that we can quote, it is the case of the already mentioned Jean Baptiste Lully, who, under the patronage of the Sun King Louis XIV, became the focal pointing of the French music world throughout the seventeenth century.

Court patronage would begin to plateau during the eighteenth century as other forces started to emerge on a general basis. However, Germany, surely because of its strong tradition on the '*Kapelle Model*' continued to offer important posts to musicians within this patronage framework even well into the nineteenth century (Gramit, 2004:82)¹⁵⁹.

7.4.2.2. Germany

From the Middle Ages, Germany began to emerge as a source of music patronized by Court. Although Court was not the only patron for music, it was, undoubtedly, the most powerful. At this early period, German Court patronage was a prime link between music and image, establishing a close relationship and exhibiting a lavish display in order to show its power:

Music, in the late fourteenth and early fifteenth centuries, became linked to image. Trumpet bands, for example, became a distinctive stamp of highest stations; the granting of the privilege of official trumpets was a carefully guarded prerogative of the Emperor himself. It would have been disgraceful, or perhaps insulting, for example, if the Emperor were to present himself at the gates of Nuremberg without appropriate fanfare. (...) It even appears to have become a subtle mark of one-upmanship for the Emperor to call on his players of softer-timbred instrument (organs, harps, fiddles and lutes) to perform for the banquets and dancing which inevitable followed an entry, for the cities could not rival him with similar ensembles.¹⁶⁰

This makes it clear that two main groups of ensembles were used by German courts as part of their payroll. They each had a different environmental usage but the purpose was the same: to enhance the image of the Emperor or the Prince in front of the society. Because of the different places in which the ensembles were supposed to play, the instruments that composed each one were different too. Thus, for outdoors events such as the arrival of the Emperor to the gates of the city, metal wind instruments, such as trumpets and their derivatives, were chosen due to their powerful sound, for indoors events, such as banquets or private dance receptions, softer instruments as those described above were more appropriate.

¹⁵⁹ GRAMIT, David (2004). *Selling the Serious. The Commodification of Music and Resistance to It in Germany, circa 1800. The Musician as Entrepreneur, 1700-1914. Managers, Charlatans and Idealists.* Ob.cit. p.82.

¹⁶⁰ POLK, Keith (1992). *German Instrumental Music of the Late Middle Ages: Players, Patrons and Performance Practice.* Ob.cit. p.3.

Perhaps the earliest and best documented example of music used as a strategic tool to enhance and project the image of the king was that of King Maximilian I, who extended his reign through the turn between fifteenth and sixteenth centuries. Especially from 1480 to 1515, Maximilian I, King of Romans and also known as King of Germans, dispensed an intense patronage on music ensembles in both the variety of fanfare and soft ensembles. In the final decade of the fifteenth century his ensembles included vocal groups above twelve in number. The ultimate years of his reign saw his impressive fanfare ensemble expanded to twenty-eight performers, including a five-part shawm band, with twelve trumpets and percussion. By contrast, his soft music ensembles were composed of only six performers.

During the sixteenth and seventeenth centuries, *Kapelles* were integrated mainly by singers, a landscape that would change during the second half of the latter century to include instruments. Maintaining image was, as we have said, a key factor. We have spoken about the emperor's ensembles above but because of the unique political structure of Germany there were many courts apart from that of the Emperor. Competitiveness among the various princes was fierce and as the posts became eligible, they were thus very concerned about the social impact of their image. In the eighteenth century, the Court environment in Germany was composed of a network of courts with a close relationship between them due to family, economic or political factors and rivaling to establish their own image through a lavish display of music ensembles. By the 1770s at least 60 German courts could boast of *Kapelle* with 20 or more instrumentalists (Spitzer, 2004:214).

As we have said, *Kapelles* were relatively stable ensembles for musicians. It is interesting to point out that the musicians of these *Kapelles* were mostly German which denotes the important music tradition of this country. The instruments they played were owned by the ruler and lent to musicians. Double-handedness (the ability to play more than one instrument, being two as a general basis) was a common characteristic of *Kapelles* at their beginnings. Through this feature, relatively small *Kapelles* were able to cope with a great variety of requirements. However, in later centuries this tendency was progressively replaced by specialization. This evolution was a consequence of both the regulation of ensembles and the complexity in technical development. In the meanwhile, the instruments that integrated the *Kapelles* became an inspiration for composers' works as, for example, the case of the 'Brandenburg Concerti' of J.S. Bach, whose instrumentation is in direct correspondence with the composition of Cöthen's *Kapelle* ensemble. By the end of the eighteenth century specialists in both flute and clarinet posts could be seen in most German *Kapelle*. This tendency would establish the base for both future and modern orchestral structures.

An interesting example of the strategic use of music in the German period of absolutism is placed in the case of Stuttgart *Kapelle* between seventeenth and eighteenth century run by the Dukes of Württemberg. During this period, a relationship between music, expenses and image can be easily noticed as the need of music display is a constant that reaches to higher or lower degree depending on the availability of resources and will power of the rulers. In this way, the influence of France, first and above all, through the reign of Louis XIV and, afterwards, with Louis XV is a crucial factor as every court across Europe wanted to have a *Kapelle* like that of France. In fact, the origin of the very term 'orchestra' must be found in France. The feature that distinguishes Germany was the multiplicity of courts and their keen interest in developing large ensembles to stand out from each other. So, the French reference of the Sun King made German rulers such as Duke

Eberhart Ludwig, in 1731, to increase expenses in music sufficient to support an ensemble of over thirty instrumentalists on his payroll, in spite of the accumulating a deficit from 1718 that had reached 3 million Gulden. This deficit was caused by the pressure of his neighboring courts which apparently left him no choice but to continue expanding the orchestra (Spitzer, 2004:214). Succeeded by his cousin, there followed a period of cuts in expenses that lead to musician's complaints, which resulted in his son Carl Eugen turning to the management of Eberhart Ludwig. Surpassing the excesses of that former period he followed an obsessive will to reach international recognition as one of the most famous ensembles in Europe: a target that he, in fact, attained. The problem was, however and again, that expenses substantially overcame revenues and music expenses, to enhance institutional image, placed a great burden on Court budget. In this case, the model was, again, the *Kapelle* of Louis XV in France and Carl Eugen did not hesitate to hire the best performers wherever they were. This importation system lead him, in 1756, to cut expenses for several years after the Seven Years War in spite of having opened the royal opera house orchestra with forty-one members in 1764, just two years before he had to put an end to his megalomaniac ideas (Spitzer, 2004)¹⁶¹.

Another example of German *Kapelle* system of early music management is the case of Mannheim in eighteenth century. In this case, the management is, however, carefully driven and without the excesses of Stuttgart. Maybe this style of management was, at least in part, as a consequence of the musicianship of the rulers. Music management at the German courts in the periods we are developing is not only driven by a concept of the megalomaniac image of their rulers; many of them were, apart from music lovers, amateur musicians. This is precisely the case of Carl Philipp (r. 1716–42) and his nephew Theodore (r. 1742–99) being this latter a flautist and cellist. During one century they drove the destiny of institutional music policy in Mannheim to the establishment of the Mannheim orchestra as one of the most respected in the world. This would be a very important ensemble for Mozart's career as he described in 1777:

*The orchestra is very good and large. There are 10 or 11 violins on either side, four violas, two oboes, two flutes, and two clarinets, two horns, four cells, four bassoons, and four double basses, also trumpets and drums.*¹⁶²

Benefits of music for patrons were very well known by German ruling class as we have seen. Personal relationship between the ruler and his musicians are a common characteristic that shaped the eighteenth century music framework and market: a feature which had always been an intrinsic part of the music trade but that would reach a paramount importance in this century, starting to change from this point onwards due to the changes that the nineteenth century would suppose in the emergence of the *free market*. However, as we say, the benefits of music in the patronage framework were known by the rulers but, of course, also by the musicians, as the composer Johan Friedrich Christmann, who put in writing such benefits for royal patrons in this way:

¹⁶¹ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. pp.254, 256.

¹⁶² Mozart, letter of 4 November 1777. Briefe, ii. 101. Quoted in SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.259.

*The earth's great ones must, after all, display a certain external aura of their majesty and be able to create entertainment for themselves and other at their court, as is appropriate to the majesty of their rank and to their rich incomes. And which recreation is in itself sober and purer, which is more beneficial for the spirit of people exhausted by continuous refection, and which provides sweeter relief from the pressing burdens of government, than music?(...).*¹⁶³

Apart from the direct benefits that music can offer to the patron, the beginning of nineteenth century was witness to another perspective in the opposite direction of the same equation: the benefits that patronage can benefit music itself. We have seen how musicians can benefit from the patronage virtues in the sense of security and stability in their jobs, for example, but now we are addressing another dimension. We now realize that the worries of both musicians and classical music lovers around the turn of the century were a common topic. As we have said, the very term 'classical music' was forged in Germany around this period and precisely around this time, fashionable music was beginning to corner the market, satisfying general public taste. Thus, 'serious music' was in risk of disappearing from the music scene as classical musicians and high cultured people were stating. In this situation, articles as the one published by musician Henrich Christoph Koch were and entitled "Concerning Fashionable Taste in the Art of Music" were clarifying:

*(...) Handel, Sebastian Bach, and other worthy composers of their time (...) [d]ue to the constantly expanding fashionable taste, there are ever fewer men among us who possess enough artistic feeling and mainly taste to find the artistic beauties contained in such works still lovely and worthy of imitation (...).*¹⁶⁴

Thus, in this case, patronage seems to be considered as a preserver of the quality works, the *atemporal* valuable heritage, that must be protected and conserved from volatile and ephemeral trends. This is even a current topic today as, if we extrapolate the Court patronage to the more updated concept of Public Sector, it is, in fact, supposed to be the guarantor of the Art (understood in capital letters and containing all the art forms although their exposure may not be profitable during a specific period of time).

7.4.2.3. **France**

From the sixteenth century, France played a capital role in music Court patronage. Its music practices and ensembles placed the country in the leadership of pure Court music patronage spreading its music management scheme through many other countries in Europe. We especially emphasize the term 'pure' because it is in France where Court patronage can be found in its clearest output from its origins. In the German Court patronage developed as above, for example, we can

¹⁶³ Johann Friedrich Christmann, "Tableau über das Musikwesen im Württembergischen", *Allgemeine musikalische Zeitung* 2 (1799): 139-40.

¹⁶⁴ Heinrich Christoph Koch, "Über den Modegeschmack in der Tonkunst". *Journal der Tonkunst* I (1795): 63-64.

notice a great importance of this patronage but also shared with other important patronage spheres as Private, Church or City spheres, which we will develop later. However, in France, Court patronage shows its power from the beginnings of public music management through an exclusive way of practice.

Early Court patronage in France is essentially tied to violin ensembles. Although through such generous and showy kings as Louis XIV other ensembles were created and developed to complete the royal music policy, in the former periods of Bourbon kings violin ensembles could be found in Paris as independent musicians playing in social events such as weddings or dances and similar ensembles can be found on the King's payroll from 1580. Beginning as a punctual practice by the King's house, it developed into a stable ensemble integrated by a core number of musicians and supplied with additional instrumentalists when needed. These ensembles were called '*violin bands*' which constitutes a peculiar name as the very term *band* is traditionally supposed to be referred to wind ensembles. These 'violin bands' would develop into a branding ensemble symbol of French monarchy, '*Les Vingt-quatre Violin du Roi*', which would suppose the establishment of a royal music ensemble benchmark that would spread as a model to other European monarchies (Spitzer, 2004:73)¹⁶⁵.

'*Les Vingt-quatre Violin du Roi*' would then become the symbol of the Bourbon court. The ensemble reached the number of 24 after an evolutive process from the sixteenth century that would lead to this definitive number in 1614. This ensemble became a fundamental element in royal image through music, being especially important in dance and entertainment practices at court. Its duties extended to any relevant ceremonial event of the court although they also could be hired to perform outside the court environment for scheduled events. The ensemble would maintain its existence for more than a century, until the group's dissolution in 1761 (Spitzer, 2004:73).

Although violin bands are the origin of instrumental court music management in France, there were also other ensembles that characterized and completed royal music forces. As we have said, the maximum exponent of music display at its court origins in France can be found in the reign of Louis XIV. During his tenure, new ensembles were created and others were importantly developed. In the period of his childhood, '*Le Petit Violons*' were created in 1648 (Spitzer, 2004:77). While the origins of its name are unknown it is surely derived from the fact that the ensemble was smaller than the one of *Les Vingt-quatre* and, also, perhaps because it was created when the king was *petit*. Although the musicians of the *Petit* ensemble were very well paid, with their salaries quite above the rest of royal music forces, there was even one more coveted post for a musician on the royal payroll: *Le Chapelle*.

We have already talked about the *Kapelle* as a model of music management run under the patronage environment at court. However, in Louis XIV period, *Le Chapelle* was an ensemble exclusively tied to religious issues. In its origins, it was integrated only by singers but it developed into a larger group with the incorporation of instruments:

An appointment to the Chapelle was the most prestigious and most lucrative of all the musical offices in the royal service. More than 60 singers –men and boys,

¹⁶⁵ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.73.

ecclesiastic and laymen, even a few castrati were on the payroll (...). The singers were accompanied by four organists (...).

Around the middle of the century bowed-string players were added in order to perform concerted music (...).

On occasions of state (...) instrumentalists were brought into the Chapelle from other departments to mount large-scale performances of concerted music.¹⁶⁶

Another important ensemble of the Court of Louis XIV was *Le Grande Écurie*. This ensemble responded to a different conception from those we have exposed above. However, its relevant role in the King's image deserves special attention from us. *Le Grande Écurie* was an ensemble integrated by woodwind instruments and showed the traditionally accepted term referring to *band* in its European conception. From the mid-seventeenth to the late eighteenth century, the French court had exactly 35 positions for woodwind players (Spitzer, 2004:81). Among its duties was to accompany the King in public ceremonies and events, such as the reception of a governor, the celebration of a military victory or the reading of a decree. Because of its instrumentation, this ensemble was able to adapt both to outdoor and indoor events, its main characteristic being its versatility. This is, in fact, the principal feature of the *municipal bands* that were developed from the nineteenth century through main European cities leading to today's ensembles called *professional symphonic bands*, *professional woodwind orchestras* and so on. Today, they depend on city councils and show their highest development within the Spanish music framework. Although we can establish the origins of these ensembles in ensembles such as *Le Grande Écurie*, we will further develop this issue when talking about City Patronage in Germany, where the origins of these types of ensembles can more reliably be determined.

We have mentioned the word '*office*' in the quotation above. *Offices* for musicians were lifetime posts that musicians owned in perpetuity and could bequeath to their heirs. This had been a traditional policy from the Court, relating to royal music service posts. Although this practice was a common one during the reign of Louis XIV, it started to change during the last period of Lully as the person responsible for music matters at Court. He maintained such a privilege and could bequeath it to his heirs but, as we have said, when he had to build a new orchestra for the Opera the posts of musicians were not *offices* but posts earned by audition. In this way, with the following reign of Louis XV, budget cutbacks were made and, as a consequence, music was no exception. The issue of the regulation of offices was considered among the reductionist policies in music management. Especially, this policy was stressed from 1756 within the period of the Seven Years War and the objective was a wholesale reduction of royal bureaucracy. As he decreed in 1761.

We have fixed now and for all time the expenditure of our Music at the sum of 30.000 livres, which includes wages, appointments, and pensions of those who now serve and will serve in the future.¹⁶⁷

¹⁶⁶ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. pp.79-80.

¹⁶⁷ Robert Machard, "Les Musiciens en France au temps de Jean-Philippe Rameau d'après les actes du Secrétariat de la Maison du Roi", *RMFC 11* (1971), 5–177 AT 29.

Two main consequences derived from the royal decree addressing musicians' posts. Firstly, it meant a progressive reduction in the number of *offices* through the establishment of a process of buying them back from owners (musicians and their heirs) thus lightening the music burden on the royal budget for future years. Secondly, the cut back practices lead to the disappearance of '*Les Vingt-quatre Violin du Roi*', the icon of royal glory and an exported model of French royal music, this same year.

7.4.2.4. Spain and Italy

During fifteenth and sixteenth centuries, there was a common thread between these two countries relating to Court patronage of music. Especially in Italy the patronage of music was diffuse and Court was only one of the other patronage sources supporting music in a large extent (Church and Private Patronage). In Spain, the complementary sources were formed around Church and Cities.

In Italy, we have mentioned the great importance of wealthy lower ranked families in arts and music patronage as a way to reach social recognition, as the case of Jacopo Corsi in the second half of sixteenth century. This fact, together with Church patronage, meant an important contribution to music development that even can put in question the real reach of the Medici family:

(...) in the second half of the sixteenth century. Here the court formed only part of a larger network of patronage that also involved individuals and Florentine religious institutions. (...) Moreover, the extent of Medici involvement in Florentine musical activity is open to question. To be sure, the Grand Dukes accepted the functional necessity of employing a body of court musicians, and some members of the family (...) may have had more than a passing interest in music.¹⁶⁸

Music held an important role in Court environment of this period especially linked to lavish celebrations in the format of entertainment. Perhaps the foremost manifestation of court music at this stage was the one displayed at the Medici weddings festivities.

In Spain, especially during sixteenth century, the generosity of music patronage lead to the Golden Age of Spanish Music. We have already cited the case of relevant musicians employed by the Royal Court such as Antonio de Cabezón or Tomás Luís de Victoria, among others. However, the Church played a significantly more intense role in Spanish music development at this time. The reason was the multiplicity of main churches and cathedrals that maintained a *Capilla* (the Spanish name for Chapelle) from which internationally recognized musicians would emerge, some of them reaching the 'Capella Pontificia' in Rome. But, together with the prevalence of Church Patronage, Court environment had a special aura during these centuries:

(...) together with cathedral chapels, there existed royal chapels, disputed by the most prestigious 'kapellmeisters' and singers, although it meant to look for them and

¹⁶⁸ CARTER, Tim (2000). *Music, Patronage and Printing in Late Renaissance Florence*. Ob.cit. p.57.

bring them from foreign countries or send them there to enhance their musicianship. Catholic Kings, King Charles I and King Philip II were the most relevant chapels.¹⁶⁹

In conclusion, apart from the differences between Spain and Italy in the music patronage field, a common feature was that royal Court posts were the most prestigious of all and, so, the most coveted by musicians. Although other sources of patronage could represent a wider sample (Church and City –in the case of Spain–, and Church and Private Patronage –in the case of Italy), Court posts meant international recognition and prestige and could mean the access to a network of social relationship able to enhance even more the musician's careers.

7.4.2.5. England

The music patronage at Court in England is a different case study compared with other European countries. Until the first half of the seventeenth century, the landscape of music management in England was in more or less degree similar to other neighboring areas. However, crucial events in its history would lead to a different cultural conception of society, resulting in consequences in music management as well. As a result, the emergence of a society with entrepreneurial connotations would change once and forever the idiosyncrasy of the British nature evolving into a leadership role in the new music management style which would develop into an international benchmark of the *Free Market Model* of music management.

The key historic event that precipitated the departure of English culture from the extended Court Patronage environment in Europe was the Puritan Revolution of 1640. This would have a consequence of twenty years without the presence of the Court in the country, during which, periods such as the Civil War (1642–48), and the Commonwealth (1649–60) would evolve into a societal order that led to a completely different concept of Court power in the Restoration period that began in 1660. What is more, with the Glorious Revolution of 1688 the role of the Court in music development became even less important (Spitzer, 2004:266)¹⁷⁰.

During the convulsive decades between 1640 and 1660, the Kings' music ensembles were dissolved and musicians lost their jobs, being forced to look for work elsewhere. Oliver Cromwell maintained a small violin ensemble during the period of the Commonwealth. From the return of King Charles II, opening the Restoration period in 1660, the society and political organizations were fragmented among antagonistic forces: Whigs and Tories, Catholics and Protestants, City and Court ... and the Parliament exerted a tight control upon the King's house budget (Spitzer, 2004:263). Although from that point the King's ensemble began to recover, even reaching the number of twenty four violins, following so the French exported tradition, the kingdom of Charles II could not compare with that of his counterpart Louis XIV. In fact, no kingdom could, but the special and constrained circumstances of British Royal Court made it much more difficult for the King to manage resources with free hands. For this reason, the labour conditions of Court musicians

¹⁶⁹ POZO RUÍZ, Alfonso (2005). *Alma Mater Hispalense. Historia de Sevilla en el s. XVI*. Ob.cit. (Own Translation).

¹⁷⁰ SPITZER, John and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.266.

were completely different from their French colleagues. Suspension of their wages was a common theme of discussion and salaries were continually falling. Consequently, they resorted to playing at other jobs, mainly in theaters as individual musicians.

The English Royal Court had another ensemble similar to its homologous French *Le Grande Écurie*. It was called “The King’s Band of Musick” and had similar duties to the French model to play in ceremonial public events of the King including Queen’s birthdays, New Year’s Day, St. Cecilia’s Day, and military victories. However, its workload was light and this allowed its members moonlight with other music activities individually, especially as performers in theaters and concerts. However, the full ensemble of the King’s Musick suffered from cutback policies in 1690, being reduced to the former and internationally recognized number of the King’s violins, twenty-four, remaining at this size for most part of eighteenth century (Spitzer, 2004:277).

The eighteenth century led to other extended practices from the Court environment. As in the case of France, some London theaters began to work with Royal license. This was the case of the prestigious Drury Lane, Convent Garden and King’s Theatre, which were, since then, considered as ‘Royal Theaters’ (Spitzer, 2004:278). Each theater had its own orchestra which, however, did not have to pay a canon to the royal music establishment (as the case of Lully’s canon in France) and musicians were only permitted to play in one of them as the performances usually overlapped. Nevertheless, what was an additional music offer by the Court in France (through its indirect management of the royal theaters) in England started to become the main source of Court patronage as its structured music ensembles were decreasing in importance. The Settlement Act of 1701 was maybe in part designed to protect English official posts, including music posts, from foreigners, but, in practical actions about music, it only meant a renouncement of the possibility to hire key prestigious musicians, such as G.F. Haendel, maybe even enhancing the decrease of English Court music.

7.4.2.6. Austria

The Esterházy orchestra exemplifies the principal features of Kapelle organization. (...) All the musicians were classified as “household officers”, which meant that they were not servants. Like other members of the princely household, the orchestra musicians were lodged on the palace grounds. (...) most of them lived in the “Musicians’ house”, a large building of 70 rooms, with furniture, linens, firewood, candles, and maids provided by the Prince. The musicians ate their main meal together with one another and other house officers at the “Officers Table”. If the musician had a wife and children, the family too was lodged on the Prince’s estate. (...).¹⁷¹

This detailed description of musicians life and regulation at the Esterhazy house allows us to clearly understand the safe and comfortable environment of a musician at this Court position. Although not a royal Court, the Esterhazy family establishment at Eisenstadt reached an international recognition in the history of music mainly through the patronage of composer Joseph

¹⁷¹ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.399.

Haydn spanning nearly thirty years (from 1762 to 1790). The organization of this music establishment shows, as the quote highlights, the archetype of the *Kapelle Model* of music management. As it is usual, especially important music patrons in history have supported music ensembles not only for reasons of image but, also, due to a personal involvement with music. This is, precisely, the case of Haydn's patron Paul Anton, who was a music *connoisseur* that appreciated Haydn's work and allowed him to test and rehearse his compositions with a small orchestra. The main post at a Court music position was the *Kapellmeister* (the conductor and responsible for the ensemble and music issues in general). Haydn was the Esterhazy's *Kapellmeister* and composed the majority of his works under their patronage.

The life of a Court musician was comfortable and safe if the Court was a strong one. That was the case with the Esterhazy family. Among the musicians' living conditions there, we could describe the following: the benefit from a medical plan and the usage of the musical instruments, which were property of the patron who lent them for playing (so they had no need to buy their own instruments, the musician's children became Court musicians in the future, so musicians not only had a lifetime job for themselves but, also, probably for their family; and finally, a part of their salary was paid in kind, for clothes, food, social services, etc. The musicians as well as the rest of the staff lived inside a protected environment and their lives were expected to be developed inside it. As a consequence, they were neither allowed to play in any other ensembles nor to absent their duties without a justified and authorized reason. For these reasons, a post in a Court for a musician could be seen as a "golden cage" and some musicians preferred to develop their careers in the free market once it began to strongly emerge :

(...) Haydn found the safety of employment in an aristocratic house a blessing well worth the lack of personal freedom it involved. For thirty years he remained in this employment, in charge of the music of Prince Esterházy at Eisenstadt, far out in the countryside of the Austro -Hungarian borderland.¹⁷²

Musicians from the second half of eighteenth century, moved by desires of freedom and also for the emergence of a transitional model from the *Kapelle* to the *Free Market*, began to share official posts with other activities. Although it was not an option in Esterhazy house, at the Viennese Court it was a normal practice, especially for successful and accomplished musicians. This was also a consequence of the weakening of the Emperor's Chapelle, the *Hofkapelle*, which from 1741 started to *plateau*, shrinking its number from 52 in 1740 to eight in 1765 (Spitzer, 2004:421). So, the evolution of the music environment in Vienna during the second half of eighteenth century has some similarities with that in London during the same time. The combination of several jobs at orchestra theaters with a part time or flexible engagement with the *Kapelle* could turn into a profitable option. However, musicians that opted for this scheme lost the benefits of the full time *Kapelle system* provided by Courts as the Esterhazy.

One example of musicians that embodied the transitions between the *Kapelle* and the *Free Market* systems was the case of the Stadler brothers. They were two excellent clarinet players (Anton and Johan). Anton Stadler travelled with Mozart to Prague in 1791 for the premiere of 'La Clemenza di Tito'. With a loan from Mozart and playing his newly composed Clarinet concerto he

¹⁷² GAL, Hans (Ed). (1965). *The Musician's World: Letters of the Great Composers*. Ob.cit. p.57.

also undertook a concert tour that lasted for five years and went through Warsaw, Vilnius, Riga, St. Petersburg, Lübeck, Hamburg, and Hannover (Spitzer, 2004:427). Anton Stadler was a high cultured man and he gave us some of his interesting thoughts in sentences such as this, from a music plan he prepared to get a job:

Whoever wants to achieve genuine mastery of music must acquire a broad knowledge of the world, plus mathematics, poetry, rhetoric, and several languages.¹⁷³

His insight connects with Arthur Judson's concept of the *ideal musician* which we have already talked about. It relates to the idea of a complete musician that not only pays attention to his music practice but to a series of issues that are in connection with his profession. It seems that in spite of the pervasive image of the romantic artist as an isolated and extravagant genius, especially from the time of the Stadler brothers onwards, there have always been savvy musicians with the foresight to grasp the idea of what his profession really involved.

However, in spite of the undoubted value of these two outstanding musicians, their life shows the dangers of the transition between the *Kapelle* and the *Free Market* system, as they habitually lodged in poor conditioned accommodations and both died in poverty.

Apart from the risky attempts of many musicians to try and gain freedom and, perhaps, make more money thanks to the emergence of a *Free Market* system, this tendency was more intense in countries such as England, maintaining, however, in German states (especially at royal courts as Berlin or Viena) the possibility of a Court position for musicians until nineteenth century (Gramit, 2004:82). So, in spite of new trends, in countries like Austria, the German tradition in music at Court was more pervasive than in other areas.

7.4.2.7. Conclusion

Through this section about Public Patronage at Court, we have developed the topic mentioning relevant musicians that have worked mainly under this kind of music management. We have also addressed the prevalence of this management in several countries, highlighting the case of Germany in which the tradition in Court Patronage dates back to the Middle Ages. We have also analyzed the cases of other countries in which Court Patronage has held a relevant weight and where this model of music management shows importance regarding its origins. In this way, we have approached the cases of France, as a very influential country exporting the lavish Court Patronage model, especially by the Sun King (Louis XIV) mainly during the second half of the seventeenth century. We have also covered the case of Spain, through the reigns of Catholic Kings, Charles I and Philippe II, and Italy, with special mention to the Medici's Florence. We have concluded citing the special case of England, emerging itself as the first and main exponent in the

¹⁷³ E. Hess, "Anton Stadler's Music Plan" 48, 52.

transition between the *Kapelle model* and the *Free Market model*, and the case of Austria, where we have placed the archetypal *Kapelle model* at Esterhazy establishment. However, apart from these examples, there were many more examples in Europe relating to early cases of Court Patronage. In this way we could also cite, as examples of the *Kapelle model* represented by a large *Kapelle*, the cases of Mannheim, Dresden and Salzburg in the German States, Madrid in Spain and Turin in Italy, and in relation with small *Kapelle*, the cases of The Hague in Holland, Parma in Italy and Koblenz in the German States.

7.4.3. Patronage at Church

7.4.3.1. Introduction, Characteristics and Historical Scope

The Church has historically been the protective environment of culture specially during turbulent times. This is the case of the Middle Ages, the long period beginning with the fall of the Roman Empire to the Renaissance, in which the Church had a very important role in cultural conservation. Because of this, during this period of nearly one thousand years, important events took place in relation with music development under the Church's umbrella. However, although this important period for Church music patronage led to important conceptions about music, these ideas would be overcome by a new science and societal developments, so Church Patronage would have to adapt to this new scenario. Adaptability is one of the most important features of Church management and this can also be noticed in the music field. This adaptability is not characterized by quick reaction to societal evolution but by an ability to incorporate new key elements into its way of message presentation, bringing it closer or making it more attractive to the people.

The role of music as a strategic tool to enhance image and social recognition can also be seen in the Church Patronage environment. Music powers have, therefore, been applied by the Church to its own targets of communication and conversion of people. As a consequence, the ideas of the Roman Philosopher Boethius established in the sixth century meant the transmission of a high concept of Music itself inside the Christian framework. As we have said, based on former Greek theories, the Christian Church built a theory to explain the universe in which, through a connection to the human soul, music was a cornerstone:

The idea of a universe synchronized in every detail by numbers and their proportions is classical and pagan, but through the words of Pythagoras and Plato it was readily accepted by Christians. By marrying their study of astronomy with biblical references to heaven, they built up a picture of a universe created and sustained by God, whose planets created a cosmic music through their harmonious movement. Like the Greeks before them, Christians understood astronomy and music to be inextricably bound together by their common basis in numbers.¹⁷⁴

This “high concept” of Music, as we have described it, had a very positive consequence to the social and cultural recognition of this art as a prominent one. By this conception, Music transcended the artistic framework to enter an intellectual sphere of knowledge. This view would dominate the Middle Ages highlighting Music itself in connection with the human soul and the world and universe conception. Stressing on Music importance as a transcendental and cross media art-since, the spotlight would be placed on Music itself, maintaining the role of the musician on a second plane. This view would change with time leading to the emergence of the artist profile during the nineteenth century and, so, moving the spotlight from Music to the performer, in connection with the romantic ideas about individuality.

¹⁷⁴ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.40.

Around the turn of the millennium, thanks to the conservative view of the Church regarding Culture, the art of Music experienced a crucial development. As we have said, the Italian monk Guido d'Arezzo (about 995-1050), invented what would be one of the most, if not the very most, development in Music: the writing or notation of music. In fact he was the first to put music into writing, developing progressively into what we now know as the music universal language. So, this key event in music evolution was created inside the Church Patronage environment. This fact did nothing but increase even more the “high concept” of music we have talked about. It meant the possibility to “*sight read*” (the ability to sing or perform music works without having heard them before). It also had as a consequence the possibility of making the name of the composer known and, the most important of all, the capacity to immortalize and, so, bequeath music for future generations, just as any other subject of recognized knowledge. Guido d'Arezzo explained in this way his experience when Pope John XIX summoned him after news of his astonishing practices reached the Vatican:

Pope John [XIX, 1024-33], who governs the Roman Church, heard of our song-school's reputation. He heard in particular of how, by means of our antiphonies [books of antiphoners] boys could learn songs they had never heard. He was greatly astonished, and sent three messengers to bring me to him ... The Pope was most glad to see me ... and asked a great many questions. He turned over the pages of the antiphonal as if it were some great prodigy ... He did not move from the place where he sat ... until had learned to sing one versicle that he had never heard. What more is there to say? I had to leave Rome soon –the summer fevers in those wet and swampy places were death to me. We agreed, however, that when the winter returned I would return with it, to explain our work to the Pope ... and to his clergy.¹⁷⁵

We can notice how, through this transcendental development, Music received special attention from the highest levels of Christian Church and continued to improve even more its high consideration. From this point, names of musicians, especially composers, became more well known, as we have told. During the sixteenth century, music was widely developed and exported mainly from two countries that represented Church Patronage benchmarks: Spain and Italy.

We have referred to the sixteenth century as the Golden Age of Spanish music. We have also mentioned its main composers and musicians who developed their careers under Court patronage, but the Church was by this time an equal patron of music. Although Court positions were usually the most coveted ones, because of their prestige and international recognition, Church positions could mean an equally successful career enabling musicians to reach international prestige. This is the case of composers Cristóbal de Morales and Tomás Luís de Victoria. They both represented prestigious Spanish contributions to the international music world through Church Patronage. They were both musicians who developed their careers during the sixteenth century, during the first half (Morales) and the second one (Victoria). On the one hand, Cristóbal de Morales (about 1500–53) was born in Seville in the most internationally prominent period in the city's history, which enabled him to develop his outstanding qualities as a singer and composer leading to recognition as the main Spanish specialist in Church music of his time, calling the attention of Pope Paul III so that he joined both the Sistine Chapel and the Pope's retinue during official travels and been entitled to the perks that such a status involved. On the other hand, Tomás Luís de Victoria (1548–1611), who

¹⁷⁵ Guido d'Arezzo to a friend. Cited in WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.44.

came from a family with jesuit connections, reached his greatest success as organist of the Santa Maria de Monserrat church in Rome, attaining both prestige and wealth. He would publish a substantial work and, once he returned to Spain, he would be offered the most relevant posts at the cathedrals. He would end his career at a Court post under Philippe II (Wilson Dickinson, 1992:78)¹⁷⁶. From the Spanish discovery of the New World in 1492, music would play a key role in the expansion of christianity throughout the American continent, showing, once more, the power of music and its ability to be organized and targeted strategically to the attainment of preconceived purposes.

Galileo's discoveries were declared a threat to Christian conceptions. Thus, he and his theories were persecuted by the Church at the beginning of seventeenth century. This has always been a common reaction not only by a Church but by any established hegemonic order once it perceives its position to be at risk: the same reaction occurred four centuries later by the recording industry at the end of twentieth century against the proliferation of new formats of music distribution. Continuing with our theme, in spite of the inconvenience that these sort of discoveries caused to the Church, as we have said, throughout history it has showed a successful capacity to find other ways of communication that led to a reconstruction of its message into a new format. In Italy, figures such as Giovanni Pierluigi da Palestrina (1525–1524) in Rome or Adrian Willaert and Andrea and Giovanni Gabrieli (uncle and nephew) in Venice, emerged as icons of Italian Church music spreading their artistry and music practices to the rest of european countries. The pompous conception of music at worship embodied through the styles of the mentioned composers, especially the Venetians, would be incorporated by Church Patronage from its origins in lay environment, as it had been in Court. With the emergence of the genius Claudio Monteverdi (1567–1643), and especially from his appointment as *maestro di cappella* at St. Marks Cathedral in Venice, the Church began to incorporate the new music style known as '*opera*': an Italian invention that had been created in Florence late in the sixteenth century (Carter, 2000:70)¹⁷⁷. The incorporation of operatic style would mean a new format of Church message transmission in connection with the adaptability we have already mentioned. The characteristics of this new style, although originating in the lay environment, were suitable for Church purposes as it enabled a close relationship between biblical texts and parishioners. The possibility of word understanding that the opera style offered in opposition to polyphonic tradition together with the outstanding experience of hearing biblical texts through a beautiful voice singing with instrumental accompaniment was embraced by the Church as an invaluable strategic tool to present its message in a refurbished way since the seventeenth century:

*The dramatic treatment of biblical narrative found its place, not so much in the liturgy, but in special occasions such as the 'Congregazione dell'Oratorio' (the gathering of the prayer-hall). This was a meeting of aristocratic laymen for prayer, to hear the Bible read and commented upon, and for singing. There could be no better place for music to make Bible readings more persuasive.*¹⁷⁸

¹⁷⁶ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.78.

¹⁷⁷ CARTER, Tim (2000). *Music, Patronage and Printing in Late Renaissance Florence*. Ob.cit. p.70.

¹⁷⁸ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.85.

The incorporation of the *operatic style* by the Church meant the introduction of the emotional factor into the act of worship and the Church environment in general. Emotion was, now, understood as a crucial factor in the idea of making the Christian message closer to people.

During the eighteenth century, we can cite the case of England, where attempts by the Church to approach and come closer to the people can be seen through the charity schools. These schools were linked to Anglican religious societies and their main objective was to give charity to the poor of the parish. However, music started to be taught at these schools in order to train children to assist in worship. This initiative was, at the core, a local aspiration for more refined music expression in the churches. Depending on the local economic resources of each parish, different music ensembles could be found, from a children's choir accompanied by a recently installed organ to more modest ones. In connection with British idiosyncrasy, economic resources to defray these projects usually were charged upon local parish contributions (Wilson-Dickinson, 1992:111). These projects were very important for English Church music's recovery, especially from the legacy of the turbulent period of the mid former century which witnessed the Puritan Revolution, and would change once and forever the role of both the Church and, above all, the Court in the patronage of music. Because of this reason, the contributions of wealthy people to music development were a cornerstone in the landscape of British music management. This tendency was also noticeable within the Church framework. In this way, the characteristics of Anglican Church musicians in England, with a tendency to concentrate on liturgical music and to involve themselves with the parish life led to such cases as those of musician Frederick Ouseley, who taught Music at Oxford University among other activities, and who, during the nineteenth century used his considerable means to found and to staff the Church and College of St. Michael at Tenbury (Wilson-Dickinson, 1992:135)¹⁷⁹.

During the nineteenth century, the landscape for a musician's job options broadened substantially. We have mentioned the emergence of another new patron "the public" that is linked to several developments that lead to the *free market* phenomenon. This scenario affected Church Patronage as musicians could now choose among a multiplicity of options in order to develop their careers, a fact that was not possible in former periods. Another feature of the nineteenth century in relation with Church music management is the attitude of the Church itself regarding new music. During this period, a pervasive issue about new music reached a point of no return. We have pointed out the capacity and ability of the Church to adapt to new scenarios with strategic approach; it is not through fast moves in accordance with new trends but with newly designed directions thought to bring rewards in the long and stable term. As part of this strategy, the Church had incorporated the new *operatic style* in the eighteenth century. It helped to enhance communication with key aristocratic society members and parishioners in general. However, as we pointed out, the origins of this style were in the secular environment and inspired in a sensorial and emotional experience. Music developments in stylistic matters would mature into a progression of profane connotations, an evolution that reached levels that the Church was not willing to tolerate.

The two factors exposed above would result in a clear division between secular and religious music. From the musicians' point of view, it meant a need to choose between one or other kind of music, a decision that also implied different professional careers. This dichotomy would damage

¹⁷⁹ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.135.

Church music in the long term as many relevant musicians elected to enter into the concert market, an option that was becoming more and more interesting. The traditional anonymity of musicians in the Church environment was not an attractive feature comparing the cult to individuality and personal image offered by the new trends of romantic movement. This lack of touch with art-music by the Church from the nineteenth century would bring negative consequences to its music, being it a fact that affected to cathedrals, whether Catholic, Lutheran or Anglican (Wilson-Dickinson, 1992:142).

The Twentieth century shows an interesting landscape about Church music reaching beyond its patronage as many changes and regulations have been made on it. However, before exposing these new and influential regulations we can refer to a case of Church music management that began to emerge in the United States of America during this period. It is a Church music management case under private a patronage which was more than a Church Patronage itself, as it was supported mainly by private donors:

As well as music for the American cathedrals, far greater quantities were produced for parish choirs and choirmasters who look for music which is easy on the ear, the brain and the voice. A favorite structure for such pieces is the hymn-anthem, a choral fantasy woven around a well-known hymn. Some are well-written if predictable, but many others are thrown together (and still printed) by composers lacking technique and ideas.¹⁸⁰

Although the lack of quality of part of this repertoire is pointed out by the author, this example can show the evolution of the management of music that the Church started to apply four centuries ago in, at that time, a remote land.

Indeed, the most important events that have taken place in Church music are the regulations of the music that must be performed in churches as part of the worship. These regulations came during the twentieth century as a consequence of the attitude of the Church, referred formerly, about music with profane connotations during the nineteenth century. Thus, in 1903, the ‘*motu proprio*’ was promulgated and in 1962 the ‘*Constitution on the Sacred Liturgy*’ was added as an essential part of the Second Vatican Council (Vatican II) regarding Music. In sum, these reformations looked back to times before the incorporation of the *operatic style* in the Church environment. The music of Palestrina (the singing of unaccompanied music in polyphonic style) together with the validity of *plain chant* (Gregorian singing) were the main points of the reformation:

... all noisy or irreverent instruments such as drums, kettledrums, cymbals, triangles, and so on ... Bands are strictly forbidden to play in church ...¹⁸¹

However, in spite of the spirit of restoration that presided these reformations, there was an additional characteristic that these regulations introduced: the participation of people in the music of the worship. So, on the one hand, although music style was regulated to keep far away from profane

¹⁸⁰ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.208.

¹⁸¹ From the ‘*motto proprio*’ . Quoted in R.F. Hayburn, *Papal Legislation on Sacred Music*. Minnesota, 1979, p.229.

connotations, an approach to people was attempted. As a consequence, the traditional latin language was to be progressively substituted by the vernacular and new music was characterized by a rambling simplicity. As a consequence, apart from the lack of quality, an anti-artistic trend was generated (Wilson-Dickinson, 1992:224).

At the end of the twentieth century, a reflexive exercise was needed in relation with Church music management, so that the consequences of its positioning about music during the last centuries led to undesirable consequences in the long term. In the process of music positioning reconstruction by the Church, the Royal School of Church Music (a charity committed particularly to promoting the study, practice and improvement of music in Christian worship) has had a key role in defining Church positions:

Musical resources must be diversified: congregations, choirs, instruments, styles, cultural and denominational variety –all need to be exploited, with a combination of imagination and understanding of tradition (...).¹⁸²

A substantial change can be observed if we compare this direction with the music policy established by the *motu proprio*. Thus, recent tendencies in music regulation in Church do not try to set a specific style of music or a ban for some sorts of practices. Evidently, common sense is always a good advisor but, beyond the regulation of appropriate instruments or styles, a sense of the ‘*truth*’ in music practice has been emerging as a reliable barometer to choose the most appropriate music for the Church. It is true that, if we go back to Holy writings, nothing is said about Jesus’ preferences about music manifestations in the temple. However, the ‘*truth*’ is a requisite *sine qua non* to live with integrity as Jesus professed. Also, in the process of finding the appropriate style to add to the worship, musicians, trying to avoid ‘*charlatanesque*’ style or the profane featured music, risk falling into an attitude of the parishes’ alienation. As Mozart told to his father about some concerts he was working on:

There are passages here and there from which connoisseurs alone can derive satisfaction: but these passages are written in such a way that the less learned cannot fail to be pleased though without knowing why.¹⁸³

Thus, it is not necessary, neither to alienate people nor to fail in rambling or extravagant music in order to attain adequacy. The middle point may emerge from the perspective of avoiding bad attitudes into the task of performing music seriously and professionally, such as laziness, carelessness, or preconceived attitudes of partial offerings of voice or intellect. As Andrew Wilson Dickinson establishes: “(...) *if the task is embraced wholeheartedly, and in his strength then there are rich rewards*”¹⁸⁴.

¹⁸² The Royal Academy of Music’s Submission to the Archbishop’s Commission on Church Music. *February 1990*, p.23.

¹⁸³ *Letter from W. A. Mozart to his father dated 28 December 1782*, Hamondworth, 1956.

¹⁸⁴ WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Ob.cit. p.245.

7.4.3.2. Germany

As we have mentioned about the Court Patronage framework, Germany has had a traditional involvement in music patronage. From the fourteenth century there are evidences of the existence of a German model of music patronage characterized by a layer of an interwoven patronage network in which the Church held a very important role, together with the Court and the City spheres. The main actors inside the Church music Patronage in Germany were the cardinals, the bishops and the abbots. There is also a close relationship between the Church and the City environments during the Middle Ages, as, in many occasions, the churches were managed by the City authorities, including the music services. In fact, a relevant part of a city musicians duties, employed by the Council during fourteenth and fifteenth centuries, was to provide music to the churches of the cities. As an example of this were the “courts” of the German bishops which provided a main contribution in instrumental music, especially relating to the organ. The music patronage carried out by the wealthiest bishops were comparative with those shown by main aristocratic and city environments. Around 1450, bishops’ courts usually exhibited a preference for the general usage of shawm ensembles, incorporating the employment of the natural trumpet with a prominent role from 1500 (Polk,1992:106).

In each principality the ruler was primarily, often the only, patron of instrumental ensembles. But there were many principalities, and their rulers competed with one another to see who could maintain the biggest and best orchestra. The German courts did not engender the birth of the orchestra as an institution –the orchestra in Germany was copied from earlier models in France and Italy– but German court culture prove highly favorable to the orchestra’s growth and development.¹⁸⁵

This quote referring to German Courts can also be applied to the bishops’ courts, as they were one of the three parts of the complex web of music patronage in Germany at that time. So the historical evolution from this point and reaching from the sixteenth to the eighteenth century, formerly referred to secular Court Patronage, and characterized by a competition focusing on image enhancement, is also applied to Church courts. In this way, the princely display affected to both Catholic and Protestant courts.

In the eighteenth century, the effects of the Reformation could be especially noticed as an involvement of the city council in the management of music at churches is evident. Apart from economic support, the role of the councillors went beyond, reaching the very administration and organization of Church music life:

Since the Reformation, councillors had served as the main patrons of local religious life, appointing clerics, maintaining church buildings, (...). One senior councilor served as director of each church acting as its special patron. The city council directed and financially contributed money to each project, and in the early eighteenth century the council as a whole and individual senior councilors became patrons of sacred architecture and music on a previously unknown scale.¹⁸⁶

¹⁸⁵ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.213.

¹⁸⁶ KEVORKIAN, Tanya (2004). *Changing Times, Changing Music: “New Church” Music and Musicians in Leipzig, (1699-1750). The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.67.

As we can see, Church music Patronage in Germany had its origins in a mixture of agents that built a well established network. The difference between one or another element could be blurry in some cases, and the conclusion is that apart from the competitive feature of the image enhancement task, a collaboration among all factors involved can be noticed above all, enabling, so, the proper functioning of such a complex system.

7.4.3.3. **Italy**

Not until the Peace of Westphalia became firmly established in 1648, which supposed the end of the Thirty Years War, the temporal power was represented by the papacy. This status had a deep impact on music management in Italy and, more intensely, in Rome. Because of this, Church music Patronage had a capital weight in Italy.

The origins of music in the Church environment are tied to vocal music. Thus, from the Middle Ages, since the advent of the plain chant, going through evolutive forms as the *organum*, the *discantus* or the *motet*, and leading to the emergence of the full polyphony in the sixteenth century Renaissance reaching its zenith with Palestrina, vocal music had been the prominent genre in ecclesiastical frameworks. However, from that point onwards, the introduction of instruments acquired more and more relevance, so that Italian churches began to include instrumentalists on their payrolls. This practice started with the inclusion of organists and brass wind instruments such as the trombone and the cornet, adding the presence of string instruments from the second half of the seventeenth century. At this time the growth of instrumentalists on the payroll of prominent churches was very intense, as in the case of St. Mark's in Venice, with an increase of its members from 26 in 1680 to 48 in 1690 (Spitzer, 2004:164). This was also the period when Arcangelo Corelli was employed in the service of Cardenal Benedetto Pamphili, nephew of Pope Innocent X. The increasing number of instrumentalists in the service of the Church had obliged Pope Benedict XIV in 1749 to recognize this new scenario in a papal bull, 'Annus qui', as orchestras were becoming themselves indispensable in churches:

Finally we speak of orchestral music '[symphonias]'. Where it has been introduced, it may be tolerated, as long as it is serious and does not because of its length cause boredom or serious inconvenience to those in the choir to the celebrants at the altar during Vespers and Mass.¹⁸⁷

Probably, one of the most interesting case studies of Church music Patronage is the one that the Barberini family embodied during the reign of Urban VIII (1568–1644). At the age of fifty-five, Maffeo Barberini was ascended to the papacy; this caused excitement in the cultural environment as he was a published poet and a consummated patron. Maffeo Barberini, born in Florence to a mercantile mid-class family, was the gifted nephew of a member of the papal curia that had emigrated to Rome. His wealthy uncle would bequeath both his own fortune and that of the family

¹⁸⁷ Bullarii Romani continuatio, Summorum Pontificum Benedicti XIV ... Pii VIII (Prati, 1840–), i. 21–22; Robert F. Rayburn, *Papal Legislation on Sacred Music, 95 A.D. to 1977 A.D.*(Collegeville, Minn, 1979), p.104.

to him. With his election as Urban VIII, thanks to his entrepreneurial vision and arts involvement, both family fortune and music under his patronage would experience a huge development.

7.4.3.3.1. The Barberini Program

The Barberini case is interesting from the point of view of Music Management because it embodied the characteristics of a professional strategic management approach. Although this section means a reversal in the chronological order that we are following in relation with each type of patronage and its presence in the countries developed, we think that it is very important to dedicate a full subsection to this music management manifestation in Italy. For this reason, owed to its importance as an early example of professional strategic management inside the patronage framework, we are, now, going to develop the characteristics and developments of the arts management model that the Barberini family ran between the second half of the sixteenth century and the first half of the seventeenth. In fact, because of its unity, sense, and strategic vision, the family way of running its artistic means is addressed as the Barberini Program:

The particular genius of the Barberini family created its program through the interaction of two models: the pattern of family aggrandizement common to new families in Rome, and the conception of the Church and the papacy that emerged from the Council of Trent and the Counter-Reformation. As we have seen, the Barberini had prepared their ascent for a generation. Their immediate goals were wealth and power, embodied in land, houses, important offices, and territorial titles; social position, acquired by marriage into the feudal aristocracy and founding a patrician family; and the demonstration of wealth and nobility in conspicuous consumption, including the magnificent patronage of art and learning.¹⁸⁸

As we can see, the Barberini Program goes beyond the management of music and arts in general, broadening its targets to a more general and power building sphere. Relating to the field of art, we say that the Program had the characteristics of the strategic planning approach because an ordered, thought, and planned way of acting could be observed in the way the family carried out the management of art, including music at a high level. It is a very graphic description of the Program itself the one that Frederick Hammond exposes:

First, all important members of the immediate family of Urban VIII personally influenced artistic projects. Second, these artistic productions embodied identifiable goals for the papacy and the papal family. Third, these goals were specific and consistent enough to constitute a program. Fourth, this program was expressed in artifacts employing a coherent symbolic language. Fifth, the basic program changed in emphasis and forum in response to the political, social, and intellectual developments that occurred during the two decades of Urban's pontificate.¹⁸⁹

¹⁸⁸ HAMMOND, Frederick (1994). *Music and Spectacle in Baroque Rome: Barberini Patronage under Urban VIII*. Ob.cit. p.38.

¹⁸⁹ Ibid.

In relation with Music, the Barberini Program made a generous display. Music was a key part of the entire program related to the artistic patronage of the family. In opposition to some of the German courts we have mentioned in the former section which were so keen in the competitive lavish display related to image enhancement that, in many occasions, implied expenses that overcame real economic possibilities, leading so, to untenable situations, the Barberini Program showed a much more elaborated planning. The music offered was diverse and organized in different formats depending on the environment and occasions. Expenses were calculated precisely balancing the budget always taking into consideration the relation between expenses and revenues. It is interesting to point out that revenues were not usually measured from a quantitative perspective (Hammond, 1994:59). As it is common practice in public music management, revenues were quantified mainly in *social value*, so the Barberini family, especially from Maffeo Barberini ascension to the papacy, ran a music management policy closer to the public principles of management than to the private one. In fact, this way of management was a characteristic of wealthy families that employed music and art in general as strategic tools to attain social recognition, as we have pointed out several times. So, the Barberini Program calculated its investments in music projects always considering social and indirect benefits in the long term. Expenses could vary substantially, from the relatively low by hiring musicians for a specified performance to the higher ones when maintaining a large ensemble or a complete collection or library.

The Barberini Program on music embodied a diversity of music formats according to specific environments. It is not clear if the design of the music offered was made directly by their own (members of the family) or if they had specialists who carried out the implementation of the family's ideas. Surely, the family had people who helped in the management of its music program because its complexity denotes the intervention of professionals. In any case, an intelligent management of music instrumentation can be noticed relating to the multiplicity of formats that the program offered. According to Court music management principles, the Barberini Program on music distinguished between outdoor and indoor performances. However, as music management was a consequence of a global program which integrated other arts manifestations and obeyed to general objectives, the result was much more elaborate. Thus, the Program targeted outdoor performances with loud brass wind instruments such as trumpets, trombones or drums (especially when addressing processions or fireworks displays). Nonetheless, besides outdoor performances, there were the public concerts, which required other much more complete instrumentation, including woodwind instruments, which featured a large number of musicians. On the opposite side, there were the private performances. These took place at Barberini's houses and were targeted to special guests or their own family's enjoyment. According to Court style, these performances were carried out by soft instrument, mainly lutes, viols and the use of voice (Hammond, 1994:59). So, as we can see, the management of image had opposite factors depending on the environment. For image enhancement at outdoor events the larger the ensemble the better, and conversely, for such noisy events as processions and fireworks displays, the louder the instrumentation of the ensemble the better. However, for intimate events, such as receptions of special guests at Barberini's houses, the softer and more refined sonorities made the performance better and, so, the guests felt more honored.

Among the spectacles patronized by the Barberini family there was one of special import not merely because of its expensive production but, also, regarding its great impact: *opera*. In fact, opera productions were the most expensive investments in music considered in the Barberini Program. Operas needed of a large staff, months of preparation and, as all music spectacles, they were ephemeral. However, the impact on the family image among selected social spheres and people in general was so great that the investment was worthwhile. In addition, as a principle characteristic of the Program, the strategic date and place designed for a productions premier was crucial. In this way, patrons targeted the performances trying to make them coincide with special events that could maximize the impact both of the performances themselves and family image:

(...) Barberini operas (...) the production in 1631–1632 of 'Il Sant'Alesio', which depicts a Roman patrician (...) coincides with Don Tadeo Barberini's accession to the office of prince prefect, his occupation of the Quattro Fontane palace in which the opera was presented, and the birth of a son whose blood mingled that of the Barberini with the Roman patriciate.¹⁹⁰

The *Capella Pontificia* was the most prestigious music institution of Church Patronage in Italy and, by extension, the world. It was the inspiration of other chapels both in Church and at Court Patronage. In this way, the Royal Chapelle of king Louis XIV tried to be a resemblance of the *Capella Pontificia*. Maybe most known as the Sistine Chapel, as this was its main place of performance, the *Capella Pontificia* embodied all the prerogatives of the *Kapelle Model* system, but in the Church environment. As common features with its secular equal, members of the *Capella* lived there, were paid in kind apart from a salary and could expect to have a job for life once entered. Among the members' privileges were: to pass to a pensioned state after twenty-five years of service (having to assist to several functions but being exempt from singing); to enjoy eighty-two days of vacation placed in several periods of the year apart of two days per week; and to be hired with extra pay for both outside religious functions or other engagements that did not interfere with their duties (Hammond, 1994:70). As we can see, the work regimen of the members of the *Capella Pontificia* was more flexible than, for example, that of the musicians at Esterhazy house in Austria. However, there were also some conditions that limited admission to the choir: all of them might be men and, at least, in minor orders.

In 1625, Urban VIII fixed the number of singers at *Capella Pontificia* at thirty-four, distributed into nine sopranos and nine altos –both groups falsettists or castrati– eight tenors, and eight basses. During his reign, Maffeo Barberini augmented the presence of the *Capella* in public performances, sometimes as a whole choir and at other times employing only some of its members. However, this ambitious music policy, integrating the *Cappella Pontificia* within the Barberini Music Program brought other consequences, as the use of the *Chapelle* went, on many occasions, beyond its former duties. This pretension originated a perversion of the *Chapelle Access System*, so that the Barberini family could always have control of the *Chapelle's* functioning in relation to the Program:

In theory, the singers of the Capella Pontificia were chosen in a public competition advertised by printed 'manifesti' or posters; candidates were auditioned by the

¹⁹⁰ HAMMOND, Frederick (1994). *Music and Spectacle in Baroque Rome: Barberini Patronage under Urban VIII*. Ob.cit. p.60.

members of the Capella, who then voted on them. In 1641, candidates were made to sight-read (...). The Capella also required its members to be able to improvise 'contrapunto' or counterpoints to plainchant.

In practice, singers were imposed upon the Capella by the papal family, the cardinal protector, or other influential personages. (...) Musicians were permitted to accept outside engagements which did not conflict with their duties in the Capella.¹⁹¹

Although the system allowed singers to perform outside the Sistine Chapel with extra pay, the problem was that, because of the increasing demands of the Barberini Program, these performances increased exponentially in number. This fact, together with the fees demanded by the singers created tension in the relationship between the Capella and Barberini's patrons. The Barberini's strategy of packing the Capella with favorite members, so bypassing audition system, was a way to retain a tight control, becoming, essentially, another department of the Barberini musical establishment. In 1630, when Urban VIII visited the Capella Pontificia inside the tour of apostolic visitation of all the churches and ecclesiastical institutions in his diocese of Rome, which had begun six years before, problems of relationship emerged when the singers's professionalism was questioned:

Some of the singers stated that the choir was in a state of decline, this was apparent the previous year in the one expulsion of the century, that of Pietro Giorgio Piccolini. They might have added that the weakening of discipline in the Capella resulted largely from the increasing demands that the Barberini made on the members for outside performances; one of Piccolini's offences was studying an opera score aloud during the office.¹⁹²

The Barberini musical establishments were inspired in the model created by the North Italian Renaissance Courts. It implied a relatively small roster of musicians on the payroll with the hiring of freelancers to supplement this core in order to fulfill main events. Normally, the ensemble was composed of eight singers (mainly organized around high voices) who could double hand, in this case being able to accompany themselves with an instrument while singing. Another feature of the Barberini Program was the joining of the virtuoso and prestigious musicians to its roster. In this way, Cardenal Francesco, one of Pope's nephews, brought eminent organist Girolamo Frescobaldi (1583–1643) back from his service with the Medici family in Florence, to join the Capella Giulia in Rome, remaining the great musician at this post during the ultimate stage of his career and releasing many publications under Barberini's patronage.

The Barberini musical establishments were not the only ones in the seventeenth century Rome, as the music offered was also composed by other churches, cardinals or princes, but, as we have said, the characteristic of the Barberini's offer was its coherence and meaning, music displays being a byproduct of a very planned and strategically designed Program, which, together with the magnificence of the performances, made the Barberini establishments the most relevant of the century in Italy.

¹⁹¹ HAMMOND, Frederick (1994). *Music and Spectacle in Baroque Rome: Barberini Patronage under Urban VIII*. Ob.cit. p.70.

¹⁹² Ibid. p.168.

7.4.3.4. Conclusion

The relationship between music and religion dates back to remote periods as a natural and spontaneous human behavior. However, during the vast period of the Middle Ages, the Church as an institutional patron grows as a crucial factor in music development. Thanks to Church Patronage during the millennium this period represents, music heritage enlarged and developed substantially leading to key inventions such as notation: a transcendental point of inflection that, born under the Church Patronage umbrella, would change once and forever the history of music. With the advent of the Renaissance period, the high-concept of music theories in the world's explanation, which had helped in the journey of music enhancement, failed progressively surrendering to science discoveries. This fact would lead the Church to adapt, once more, to a new scenario. In this case, the embracement of the operatic style by the Church would suppose a reshaped religious message, closer to the people and strategically employed as an aid to connect especially with the aristocracy.

We have mentioned several countries in which Church Patronage has had a special importance in the music field. Although such cases as Spain are relevant ones, mainly during the sixteenth century (the Golden Age of Spanish music), supplying eminent figures to the history of music, we have preferred to concentrate on Germany and Italy as two quite different models of music management under Church Patronage. On the one hand, we have seen how in Germany, The Church Music Patronage performed a shared role in its origins together with the forces of the Court, and the City, pointing out the involvement of the city council in the patronized music in the churches. On the other hand, the case of Italy embodies the benchmark of the Church Patronage through the temporal power of papacy until 1648. In this case, we have chosen the Barberini family as one clarifying exponent of the refined development of this model of music management through a previously designed and planned program, constituting an early example of modern and professional strategic planning procedure.

7.4.4. Patronage at City

7.4.4.1. Introduction, Characteristics and Historical Scope

The City or Civic Patronage is the third type of what we have established as Public Patronage. In this case, the patron is the so called ‘town hall’ or ‘city council’. Here we can find what is known today as the Local Public Sector. Although today this figure could be seen as a current type of patronage (through the Public Sector), in its origins it was shaped with some important differences.

From the Middle Ages, the presence of professional musicians can be observed on the payrolls of city councils. The country in which it was first and widely established was Germany. For this reason, as the aim of this section is to address the origins of City Patronage of Music, we will concentrate mainly in this country. Since the first half of the fourteenth century, musicians have been included in the service of German cities. As we have said in relation with German courts, German cities have also established stable ensembles since this same fourteenth century period, gradually increasing the number of their members. However, the main characteristic of the German states is the complex network of artistic patronage among all of the main elements involved in the “public” patronage: the Courts, the Church and the Cities. So, as for the Emperor or a Prince it would have been an embarrassment to present them in front of the city walls without an ensemble of brass wind instruments, in the same way, for a City it would have been thoughtless not to be ready with its civic wind band to accompany the court entourage with honors from the walls to the main square at the city’s centre. Other characteristics of German City music Patronage is that, as in the case of Court establishments, music forces were not only a feature of large and important cities but an extended custom that reached from large cities such as Nuremberg to such smaller ones as Windsheim, being this fact noticeable from the figures written in the payrolls of the archives of nearly any German city, with considerable amounts of their budgets employed both in own ensembles and in visiting performers (Polk, 1992:1).

Competitiveness among different cities was also behind these displays of musical force. Similar to the court environment, in the city’s framework, eligible posts were coveted by wealthy candidates who did not hesitate in providing their cities with permanent music ensembles to honor visiting authorities and exhibit their power to citizens. In important cities such as Nuremberg, Munich or Dortmund, from 1388 the term *‘pfeifer der stadt’* (official player of the city) can be found and the instrumentation of city ensembles were formed around the shawms, including bagpipe, nakers and, later, trumpets (Polk, 1992:110). Although some of these ensembles could reach a decent number, they had, however, nothing to do with Court ensembles, specially with those of the Emperor or the princes, which were much more lavish. In spite of this fact, city bands constituted the grassroots of main court ensembles as the best musicians were usually drawn by court establishments. This phenomenon applied, however, only to wind musicians, as during this early period, from the mid fourteenth century but not until 1520, the cities did not support soft instruments in their contracts.

As we have said, one of the main duties of the early city bands were processions, naming those that accompanied visiting authorities from the walls of the cities to the main square but, also, without forgetting the importance of religious ones, as the famous Corpus Christi:

Sacred processions existed in immense variety, although a favored event throughout Germany was in the Corpus Christi procession. The shawm band was a standard ingredient (...). The band often played directly in front of the sacrament.

In Nuremberg, in 1442 the ideal forces for the Corpus Christi procession were listed: three players on lute, portative and 'quintern'. If possible a harpist was also desirable (...) and, in addition, one musician who could sing with these instruments (...).¹⁹³

But, undoubtedly, what was clear was the fact that the civic wind bands tasks were tied to city festivities. In this way, apart from their presence in secular or religious processions, their importance at dances and banquets, also inside the ceremonial city framework, was very relevant. The City musicians' duties were understood as including local city events in which the presence of music by the city council was needed, That is perhaps the cause that justifies the almost complete absence of documents mentioning musicians' duties. However, some of the few include specifications as follows:

(...) every Sunday after the sermon from the 'Richt' Hall and the evening meal from the 'Rhine Bridge', and at ceremonies in the 'Herrenstbhen' before and after the banquets.

(...) every evening from 1 October to Easter at 8:00 o'clock, and thereafter from Easter to October at 9:00 o'clock in the locations which shall be specified.¹⁹⁴

The same documents that provide information about the musician's duties at town halls show how musicians were among the middle level of income compared with the rest of the municipal staff. However, we can guess that this level would be, in practice, even better, as, because of the idiosyncrasies of the music profession, apart from their base salaries, musicians could engage themselves in much occasional freelance playing.

Those same characteristics of city music we have described above regarding German cities can be observed later in many other countries as general features of important city music forces. This is the case, for example, of Seville in Spain, which reached its most important place as an internationally recognized city during the sixteenth century, during the Golden Age of the Spanish music framework. At this time, it was not only Germany the country in which, as we will see later, that secular and religious power were separated by a blurry line. Cathedrals and cities hired wind ensembles integrated mainly by shawms, cornets, trombones, and, occasionally, flutes, known in Spain as '*ministriles o chirimías*', as '*pifferi o trombetti*' in Italy, as '*pfeiffern*' in Germany (as we have seen), and as '*waits*' in England. Referring to the Sevillian minstrels, the Sevillian Cathedral

¹⁹³ POLK, Keith (1992). *German Instrumental Music of the Late Middle Ages: Players, Patrons and Performance Practice*. Ob.cit. p. 117.

¹⁹⁴ Ibid. p.121.

owed three shawms and two trombones hired for the most important feasts (perhaps since 1526) until 1553, when, with Francisco Guerrero, permanent staff positions were created, although some instruments such as trumpets, cornets and special drums continued to be hired (Pozo, 2005).

(...) the 11th of March of 1526, Emperor Charles V entered in Seville for his wedding with princess Elizabeth of Portugal. At the Perdon's Gate and swearing the Emperor to the Church, down on his knees at an altar for the purpose "intoned the Te Deum Laudamus and a choir of children was singing it until the Main Chapelle".¹⁹⁵

Francisco Guerrero (1528–1599) is one of the most important Spanish composers of all time. Born in Seville, he was appointed *Kapellmeister* of the Seville Cathedral after having filled the same post at the Jaen and Malaga cathedrals. He traveled largely with Emperor Maximilian II through Spain and Portugal and is, together with Cristóbal de Morales and Tomás Luís de Victoria, the most important name in Spanish religious music of the Renaissance period (Stevenson, 1992)¹⁹⁶.

In Italy, we also can point out a relevant relationship between music management and the city environment. In the Middle Ages, between 1350 and 1400, Florence was a large city and, in spite of the German tradition in city ensembles, there were great differences between this city and other small German ones. In this way, where Florence had both a shawm ensemble and a six-part trumpet band, a small city as Deventer only showed a shawm duo and one trumpeter (Polk, 1992:112). Nearly three centuries later, we still can mention the continuity of this relationship between music management and the city environment through the figure of Arcangelo Corelli. As we have said, Corelli maintained a multiplicity of performances which reached all spheres of the Rome environment. Patronized by the Church, he developed his career during the second half of the seventeenth century and the beginnings of the eighteenth sharing his activities with Court and City patronage. In this way, his orchestra would perform at city festivities in outdoor events so contributing to civic life in Baroque Rome. Regarding the musicians of his orchestra, another connection with the city council of Rome was that, as it was common within the aristocratic framework, only some members of the orchestra, including Corelli of course, were permanently on the payroll, being most of the rest freelancers, among those, there were brass wind musicians who held positions at the Concerto del Campidoglio (the Rome's civic band) (Spitzer, 2004:127).

However, apart from special cases in which an outstanding figure at the music field might arouse, the most important city music patronage was manifested, as we are establishing, in the German states. Returning, so, to Germany, we can highlight two main benchmarks of city music patronage in this country that would embody the main characteristics of two different kind of cities: Hamburg, as a reference of a free Imperial city, and Leipzig, as the model of the modern city with charters from the territorial ruler. We will develop some of their most important features at the prolific period of the eighteenth century.

¹⁹⁵ POZO RUÍZ, Alfonso (2005). *Alma Mater Hispalense. Historia de Sevilla en el s. XVI*. Ob.cit. (Own Translation).

¹⁹⁶ STEVENSON, Robert (1961). *La música en las catedrales españolas del Siglo de Oro*. Trad. de M^a Dolores Cebrián y Amalia Correa. Madrid. Alianza, 1992.

7.4.4.2. Hamburg

Hamburg was the benchmark of Imperial cities. Together with Frankfurt and Nuremberg it represented the highest level of organization among the non-court cities. But in the eighteenth century, Hamburg overcame all of its comparative fellows because of its size and resources. So, Hamburg, apart from the court establishment, had the highest number of musicians on its payroll. The term ‘*Ratsmusikanten*’ (musician of the council) was also employed, together with ‘*Stadpfeifer*’, and its number inside the city band was reinforced during this century reaching an amount close to forty components. However, its permanent staff was only about eight ‘*Ratsmusikanten*’ which could be enlarged with ‘*Rollbrüder*’ (supplementary musicians) (Spitzer, 2004:239).

As we have said, especially in the German states, both the City and the Church’s responsibilities were usually separated by a blurry line. In this way, councilors were responsible of providing music for the churches of the city. This organization of the management of music in German cities, meant that civic band musicians had to attend a multiplicity of events in relation to both Council and Church environments. Its relatively small number and the overlapping events resulted in a situation of increasing lack of service to all their appointments:

The principal functions of Hamburg civic musicians were to provide instrumental music at the city’s four large churches and to play at weddings, for which they held a monopoly by law. Church services tended to overlap with one another, so instrumentalists were spread thin on Sunday mornings. For most events Hamburg instrumentalists did not play as a single ensemble but worked in smaller groups, often one on a part.¹⁹⁷

The common practice of splitting the entire ensemble into smaller groups in order to attend all of the events would, in the long term, originate an endemic problem for city musicians: as its number did not increase and both the need for events and the need of the number of musicians for more demanding new music compositions increased, the lack of service provided would become more and more evident. As a consequence, an amateur-like kind of ensemble, the *Collegium Musicum*, would emerge progressively as a substitute for the city band in many events. The *Collegium Musicum* had its roots in the academic environment. It began as a hobby of university students that, although some of them had the subject of Music among their academic schedule, they were neither professional musicians nor music students, but they enjoyed gathering together to play for fun. The majority of them studied Laws or other university careers, other members who joined these ensembles at the beginning were professionals from other fields, especially merchants or artisans. Only afterwards, at a more developed stage, professional musicians would join these ensembles. As we say, with time, this type of amateur ensemble that was integrated by students who played for their own enjoyment would develop into a semi-professional ensemble that would result in being hired by the city council to perform in city events.

As a consequence of not being able to compete with the music displays of other German courts such as Dresden or Darmstadt, for example, usually most of the ensembles that could be seen during the eighteenth century in German cities were of the *Collegium Musicum* style. This new type

¹⁹⁷ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.239.

of city ensemble would be developed in Hamburg especially by the eminent musician George Philip Telemann from 1721. However, Hamburg was the third city in which he developed this format, after having already done it in Frankfurt (1713) and in Leipzig (1702) (Spitzer, 2004:223). For this reason, we will now continue with the other formerly mentioned benchmark city in music City Patronage in Germany: Leipzig.

7.4.4.3. Leipzig

During the first half of the eighteenth century, Leipzig substantially grew in relevance becoming the most important central European trading center. Its effervescent life enhanced by commercial activity largely affected the city music life. Music performances could be enjoyed at a multiplicity of venues, from the church to the street, and the societal demands for music increased at the same time. It was a consequence of social development that music was starting to be appreciated as a commodity, in connection to current trends in other large cities of Europe, such as London and Paris. In fact, Leipzig was beginning to be referred to as the Paris of central Europe.

As we have said, the line between Church and City activities in German state cities was defuse and, because of this reason, the council had a crucial role in the musical activities of the churches. Apart from providing musicians for church services, elected councilors tried to improve their music supply to impress visitors during special periods for the city as were those in which important fairs took place. However, apart from the lack of resources that prevented cities from maintaining large permanent ensembles, an intermittent interest in providing music and musicians on the city payroll resulted in the increasing importance of the already mentioned phenomenon of the *Collegium Musicum*. The origin of this ensemble format did not take place in the eighteenth century. On the contrary, from 1500 onwards, graduated students from the university became prominent musicians that would end up enrolling both at Court or in Church positions. The fact of the existence of an ensemble integrated by university students, however, became later. During the seventeenth century, this amateur ensemble started to be considered seriously by the city councilors as a music force that could participate at official acts:

(...) the city's musical life came to rely more and more upon these students. From the 1640s onward, students played, sang, and acted in elaborate official productions that celebrated, for example, the investiture of a new clerical superintendent, a peace treaty, or an electoral visit. Most of these events were staged on the city's main market square. (...) The first and probably most influential New Church music director was Telemann, who arrived in Leipzig in 1701, at the age of twenty, to study law.¹⁹⁸

George Philip Telemann (1681–1767), was the archetypal example of the *Collegium Musicum* musician in its most successful version. An Autodidact, he studied Laws in Leipzig, where he gained the appointment as singer at one of its churches as well as director of the Opera, after having founded the *Collegium Musicum* there. He would join court positions abroad and ended his

¹⁹⁸ KEVORKIAN, Tanya (2004). Changing Times, Changing Music: “New Church” Music and Musicians in Leipzig, (1699-1750). *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.71.

career in Hamburg as music director (*Kapellmeister*) of the city, being responsible for the music in its five churches (Kevorkian, 2004:64).

The development of the *Collegium Musicum* phenomenon in Leipzig was very connected with the emergence of the New Church environment. The New Church (*Die Neu Kirche*) was of a reconstructed structure in 1700 that had been abandoned during the Reformation. Once the works were finished, the musical activity around this building would change the music landscape in Leipzig. Managed by the city council, the New Church's musical needs were provided for by the councillors. However, the salaries of musicians were quite low compared with other colleagues working in other environments. For example, the salary of a city musician was more or less a third less than that of a musician at the Esterhazy court. Even the music director of the New Church, received only fifty Thaler a year, which was quite lower than what a musician in other field could earn with reasonable full time appointment. This is one of the reasons that lead many musicians to moonlight with the emerging *Collegium Musicum* performances, opera or other engagements.

In spite of the low salaries, the musicians of the city councils, especially large ones such as Leipzig and Hamburg, had better professional consideration than the Esterhazy Kapelle or Vienna instrumentalists, but its low number was not adequate to satisfy both the needs of the city's music life and the requirements of the new compositions of the eighteenth century. Included in the city musicians' duties was the provision of music for weddings, and this job was a monopoly regulated by municipal ordinances. However, as they were not able to cope with all appointments, although they tried to split the ensemble into the thinnest groups, the student musicians from the *Collegium Musicum* started to be hired directly by the New Church director. This scenario would lead to tensions and demonstrations by city musicians at the town council. However, the fact was that a little more than seven '*Stadtpfeifer*' were insufficient to fulfill the demands of a large city as Leipzig (Spitzer, 2004:430). However, the definite decline of the provision of musicians directly by the town council to the churches and the monopoly of the presence of city musicians in both religious and city events was a progressive problematic issue. During this worsening process many negotiations and petitions took place from the demanding side:

The directors of music at the New Church were engaged in a constant process of negotiation with the city council, repeatedly requesting new instruments and raises in wages. (...) Prominent in all the petitions was an emphasis on the high cost of living in the city, the difficulty of obtaining good singers and instrumentalists, and the deterioration of performance practice as a result of insufficient funds. The council was always cast as the generous patron who could overcome these difficulties, and whose support would enhance the reputation of the city.¹⁹⁹

Among the complaints to the city council from the music directors of the New Church about the lack of musicians were those proffered by Johann Gotthelf Gerlach, organist at the church and responsible of its music affairs in 1735, who finally decided to start hiring musicians from the *Collegium Musicum* causing the tensions referred above with city council musicians. But before Gerlach, these complaints had been made by the giant figure of the music history, Johan Sebastian Bach:

¹⁹⁹ KEVORKIAN, Tanya (2004). Changing Times, Changing Music: "New Church" Music and Musicians in Leipzig, (1699-1750). *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.77.

At Leipzig Bach held a municipal, not a court position. His principal duties were to provide instrumental and vocal music for Leipzig's four churches and to supervise the education of the pupils at the Thomasschule. Officially, the instrumentalists for his church music were the Leipzig civic musicians: four 'Stadtpfeifer' and three 'Kunstgeiger' plus one apprentice, an ensemble even smaller than the Kapelle at Cöhen or Weimar. Bach's predecessor Johan Kuhnau had complained already in 1709.

Bach voiced the same complaint in his much-quoted "Memorandum for a well appointed church music" of 1730.²⁰⁰

Johan Sebastian Bach (1685–1750) spent the last twenty seven years of his life working for the City Council of Leipzig. This would be his first and only job for the municipality as his former jobs had been tied to the aristocracy, at the Cöthen court and in Weimar (Spitzer, 2004:248). He was appointed in 1723 for the positions of singer at the *Tomasshule* of the St. Tomas Church and *Kapellmeister* of the main churches of the city, the equal post of Telemann in Hamburg. The lack of musicians would frequently result in a tense relationship between Bach and his employers. The council only provided him with a maximum of eight musicians, so he also had to start recruiting amateur musicians from the *Collegium Musicum*, the society founded in 1703 by Telemann and whose direction Bach assumed from 1729.

As we have seen, Bach's complaints were symptomatic of a chronic problem relating the shortage of musicians provided by the municipality that would become increasingly noticeable during the first half of the eighteenth century. Especially from 1720 onwards, the incorporation of musicians from other environments supplementing or substituting the professional musicians staffed by the council in order to cope with the city of Leipzig's demands increased exponentially. This phenomenon triggered a process of transition between the City System of Patronage and the Free Market System. This transition was not an exclusive characteristic of Leipzig, as this trend had also been detected in Vienna. The main resource of musicians was, as we say, the *Collegium Musicum*. With time, their reach was larger and larger and they spread as a new music force with an important potential that was far beyond the amateurism that characterized its beginnings:

They worked with established patrons, city councilors most of all, while also initiating less institutionally bound commercial opportunities than had been traditional practice. (...) By the 1740s, some of them were performing both in the homes of leading merchants and in public events that matured into the "Grosses Concert" and eventually the Gewandhaus orchestra, the leading ensemble in Germany and Austria.²⁰¹

Apart from the progressive professionalization of its members, a main element of the success of the *Collegium Musicum* as an emerging but increasingly consolidated music force was the variety of social relationship it entitled. Because of its origins in the university environment and street performances leading to a later more developed evolutive stage, establishing solid

²⁰⁰ SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Ob.cit. p.248.

²⁰¹ KEVORKIAN, Tanya (2004). *Changing Times, Changing Music: "New Church" Music and Musicians in Leipzig, (1699-1750). The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.62.

relationships with both the Church and the City Council, the *Collegium* embodied a complete leadership reference in the city, encompassing all its social elements and inspiring trust and support inside the community.

7.4.4.4. Conclusion

We have seen how City or Civic music Patronage reached high levels from the fourteenth to the mid-eighteenth centuries. Establishing Germany as the reference of this music patronage we have also mentioned punctual cases in other countries such as Spain or Italy demonstrating so that this kind of music patronage was not an exclusiveness of German states. However, the prevalence and importance of this kind of Public music Patronage in Germany, has derived into our election of two main German cities with Hamburg and Leipzig as graphic examples of noticeable variants inside this environment. While Hamburg represented the benchmark of Imperial cities, with the largest municipal music ensemble and a developed organization of city musicians, it also saw the birth of the *Collegium Musicum*, an originally amateur ensemble that would develop into the new reality seen in Leipzig during the eighteenth century: an accomplished, large and flexible ensemble that resulted in their serving as substitutes for city musicians of the town council in its official events.

Although more modest than court music establishments, the city musician's ensembles had a relevant consideration, especially from the professional point of view, owning a status that was not in concordance with their wages. In spite of having been the grassroots of lavish court ensembles, the permanent lack of musicians in relation with ever growing and demanding cities resulted in the civic wind bands being replaced by other groups. Relevant musicians as Telemann and Bach developed their careers inside this type of music management and we can see today the currency of this model of public music management through the city councils music establishments in Europe, mainly in Spain, France, Germany and Italy.

7.5. CONCLUSION

The purpose of this chapter has been the establishment of a landscape of the Music Management reality from its origins until its current conception. For this reason, we have decided to date back to the earliest manifestations of management in relation to the music itself trying to describe a complete and documented evolution through a multiplicity of factors involved.

The Patronage factor has been a constant in the writing of this chapter as, on the one hand, it is the most prevalent of all music management models and, on the other hand, it connects directly with our scope centered in the Public Sector. However, throughout the development of our work, we have touched other models and ways through which the music reality has been managed along its history. In this way, we have begun referring to some specific environments in which music can be observed as managed in different ways. The figure of the musician has constituted another cornerstone upon which we have developed the several historical stages through which the profile of the professional music manager has been emerging. Relevant musicians and music managers have been cited because of their importance in the evolution of both the profile of the modern music manager and the management of music itself. Finally, a historical journey through several countries has been made in order to pinpoint or exemplify relevant events or practices that have contributed to the evolution of the management of music along the history.

However, apart from the undoubtable value of this landscape drawn about the History of Music Management, the most important consequence for our purposes is to obtain relevant conclusions that, as we said in the Introduction to this chapter, may contribute to the better understanding of the current landscape of music management and can inspire future documented actions for its healthy and successful development. In this way, through the careful observation of history we can arrive at interesting conclusions that can be applied to our management performance, informing it and supplying valuable background to incorporate into our management style. It is not the aim of our work to tell the reader what to do or to show him the information in a completely finished way but to offer, as we have said, a documented landscape of the music management reality from an historical point of view from which he can draw his own conclusions. For this reason, during the following paragraphs we will only limit to highlight some of what, in our opinion, constitute relevant facts that we can obtain from the reading of our work.

Among the relevant information acquired from the study of Greek documentation related to the management of music we would highlight two issues: the early interest shown by philosophers regarding the Public's taste in music and the Education concept of music. In relation with the first one, it is really surprising to discover how in the fourth century (B.C) the philosopher Aristotle addressed the issue of listening to music for the sake of pleasure but deepening in the explanation that 'what gives pleasure is what fits ones nature', expanding to the field of knowing public tastes, and, by extension, generally knowing the public (tastes, inclinations, preferences, interests, etc.) and connecting dramatically with modern techniques of public segmentation. On the other hand, naming the Educational field, apart from the manifold ideas about music and its key influence in the Greek conception of education, we would spot the again Aristotelian explanation about the reason for which students should be taught in music: 'because it is good'. This astonishingly simple answer embodies a huge amount of reasoning in itself. Renouncing to entering into piecemeal explanations

about the detailed reasons that could justify a music education in the general instruction of students, and neglecting clearly its utilitarian necessity, Aristotle simply concludes that the reason is because it is 'liberal and good'. This similar idea would be interpreted by lucid minded persons as, for example, Arthur Judson, more than two millenniums later, to argue the importance of the music education within the general instruction of people.

It can be noticed that the figure of Arthur Judson holds a great importance in our scope, according to the relevant place he occupies in our discourse. In fact, as we have said, he embodied the main characteristics we state a professional musician should possess. Among his attributes in connection with our principles was his capacity of *awareness*. As it will be broadly studied in the ninth chapter of this thesis (that of the *Indirect Procedures*), we establish the 'Essence's Principle' as a way of tracing management through which relevant issues emerge clearly differenced from the others. As a part of this process, we highlight the importance of the "*feelable*" management: the incorporation of the emotional factor through a conscious way to supply an additional but transcendental feature of the management process. Arthur Judson, as we have demonstrated, incorporated this same feature into his management style, perhaps unconsciously, but being so, undoubtedly, a byproduct of his "good use": a concept that we will develop largely in that mentioned chapter as well. In any case, apart from the many contributions Judson made to the music management field, the very fact that we can establish a connection between our contributions and his practices provides us with validity from an added authority. This is another example of the importance of the historic background.

Another conclusion we can obtain from our exposition is the great importance of the local roots in the development of a professional manager profile. This is not to say that without this experience it is impossible to develop a professional profile in the field, but, as history demonstrates, the local background in music management provides the subject with such key features as community recognition and the people's trust. This was the case of our three cited main music managers: Albert Gutmann, Herman Wolf and Arthur Judson. Studying their professional activities in different places and periods of time, they shared this same feature. However, this was not the only common factor among them, as they were, also, professional musicians or, at least, music related business professionals (as in the case of Gutmann), a common fact, also shared with other already mentioned successful music managers such as Goddard Lieberson, supports our thesis that to be an accomplished and professional music manager, the attribute of being a professional musician is a feature that improves notably the probability of a wise and successful career in music management.

We have distinguished three environments through which we have developed the Patronage characteristic inherent in the Public Sector. Apart from the three main systems of Music Management (Patronage, Free Market and Hybrid system) which we have mentioned but only developed that of the Patronage because of the reasons already exposed, we have, however, developed another classification referring to purely musical matters in relation with the nature of the organized ensembles shown at different places and periods of history. In relation to this, we have distinguished between the *Kapelle model*, the *Civic model*, and the *Free market* (model or system). This classification addresses specific music organizations that show a recurrent and pervasive presence throughout history in different environments. In this way, the *Kapelle model*, characteristic

of the Court environment, can be also seen in the Church environment. As benchmarks of these two environments in which the *Kapelle model* can be observed throughout history, we have pointed to the Royale Chapelle of the Sun King (Louis XIV) in seventeenth century France or the Esterhazy Kapelle at the German States one century later, both of them relating the Court environment, and the Capella Pontificia of the *Sistine Chapel* in Rome relating to the Church environment. About the *Civic model*, we have concentrated on the German states because of their tradition in maintaining ensembles under city patronage, pointing out the cases of Hamburg and Leipzig during the eighteenth century, apart from citing earlier cases such as Nuremberg or Dortmund from the fourteenth century. Finally, about the *Free Market model*, although we have not dedicated any special section to it, it has been mentioned during the development of the two other major models connected with the Patronage system (*Kapelle* and *Civic*) as a natural evolution of these two former models in relation with societal development and economic objectives. As the benchmark of this system we have highlighted the case of England, with special mention to London, although we have addressed the transition to this from the two former models in cities like Vienna or Leipzig, through the emergence of new figures in the field of music ensembles as the *Collegium Musicum*.

There are many more conclusions that we could express here, but we prefer, as we have already said, not to invade the reader's intellect with a long list of topics, allowing him to extract his own according to his preferences and hierarchy of concepts. However, as a final contribution, we would like to mention several music management related curiosities that do nothing but enhance the importance of the historical background in all subjects and, obviously, also in music management. In this way, we can establish a relationship between the emergence of the first music managers both in classical music and pop: with a century of difference, in both cases the fact that demand overcame supply led to a plethora of non-professional individuals who, guided by an easy and fast moneymaking opportunity in the market, did a great disservice to the music management profession. We also could point to the eminent musician Jean Baptiste Lully as the pioneer of the "rights" business, as in the seventeenth century he managed to establish a "canon" to be paid by any impresario or institution who wanted to employ an orchestra in France, or, finally, to establish the origins of the specialized professional music manager at the emergence of the tours starred by famous performers around the middle of the nineteenth century.

We hope to have contributed to the clarification of the landscape of Music Management from a complete perspective. Through this historical view, we have tried to avoid the limits that the established conception of the Music Management field is only a matter particular to the twentieth century. As any other topic of accepted knowledge, we state that Music Management must be studied from a global perspective that must include the historical scope as one of its fundamental components.

Capítulo 8

LA GESTIÓN DE LA MÚSICA EN EL SECTOR PÚBLICO EN ESPAÑA

8. LA GESTIÓN DE LA MÚSICA EN EL SECTOR PÚBLICO EN ESPAÑA

8.1. ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO **MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (MECD)**

A nivel estatal la Música depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), actualmente²⁰² a cargo de D. Íñigo Mendez de Vigo y Montojo. El Sr. ministro es licenciado en Derecho y letrado de las Cortes Generales. Como experiencia profesional cabe mencionar que ha sido profesor en varias universidades y posee amplia experiencia en cargos directivos relacionados con el Derecho a nivel de la Unión Europea, habiendo ostentado la Secretaría de la U.E entre 2011 y 2015.

Dentro del organigrama del Ministerio, en un mayor nivel de concreción con respecto a nuestro ámbito, pasaríamos a la Secretaría de Estado de Cultura, actualmente y desde el 2011 a cargo de D. José María Lassalle Ruíz. Así mismo, el Sr. Secretario es doctor en Derecho y ha sido profesor en varias universidades españolas. También, en el plano profesional, ha desempeñado puestos directivos en algunas fundaciones y su perfil es de trayectoria fundamentalmente política. Sin embargo, en cuanto a la relación con la Música, este cargo sigue siendo muy genérico, al igual que el de Ministro citado anteriormente, ya que, si bien entre sus competencias está la promoción, la protección y la difusión de la Música, este ámbito se encuentra entre otros muchos como son las artes plásticas, las artes escénicas, las industrias culturales, etc.

También habría que mencionar, aunque con carácter más indirecto, a la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, puesto que, desde el punto de vista educativo, la política de ordenamiento de enseñanzas relacionadas con la Música, en sus diferentes niveles genéricos y especializados –y todo lo que en relación con la misma supone en cuanto a organización de estudios, titulaciones, etc.–, depende de ella. Al frente de esta Secretaría está D. Marcial Marín Hellín, que es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Experto en Gestión y Dirección de Empresas y Técnico Superior de Riesgos Laborales. Dentro de su experiencia profesional merecen especial mención la presidencia de varias fundaciones, su experiencia en cargos directivos en el sector empresarial y su trayectoria política. No obstante, a la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades volveremos más adelante, siendo objeto de estudio individualizado en la sección 8.1.2.

Volviendo al ámbito de la Cultura y dentro del nivel estatal, en un mayor estadio de concreción con respecto a la Gestión de la Música, habría que salir del organigrama de estamentos (rangos) que emanan directamente de la Secretaría de Estado de Cultura, ya que dentro del mismo

²⁰² Con respecto al período de vigencia de estructuras, así como, especialmente, de datos expresados en relación con el desempeño de cargos, nos remitimos a lo reflejado en el apartado 6.4. *Interpretación Cuantitativa*, en concreto, bajo el enunciado *Ámbito Temporal de Obtención de Datos*.

la Música no tiene tratamiento individualizado. Esta situación contrasta con la de las Bellas Artes, ámbito que sí cuenta con una Dirección General compartiéndola junto con Bienes Culturales, Archivos y Bibliotecas, estando en la actualidad esta Dirección General a cargo del ya mencionado D. Miguel Ángel Recio²⁰³, anterior Director General del INAEM.

²⁰³ Véase el apartado 3.3.2. *El Sector Público*.

8.1.1. Secretaría de Estado de Cultura

8.1.1.1. El Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)

Así pues, tendríamos que irnos a los *Organismos Adscritos* a la Secretaría de Estado de Cultura para encontrar el estadio de especialización en lo que a tratamiento de la Música se refiere a nivel estatal. Aquí, existen seis organismos autónomos entre los cuales está el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)²⁰⁴. La Directora General del INAEM es, actualmente, Dña. Montserrat Iglesias Santos, licenciada en Filología Hispánica y doctora en Teoría de la Literatura y Literatura Comparada. Cabe destacar su trayectoria universitaria en cuanto a investigación y docencia, siendo Profesora Titular de Universidad, conferenciante internacional y con diversas publicaciones y colaboraciones en medios de comunicación relacionadas con la Cultura.

Como hemos dicho, el INAEM es uno de los seis Organismos adscritos a la la Secretaría de Estado de Cultura, junto con el Museo del Prado, la Biblioteca Nacional, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Instituto de la Cinematografía y de las Artes audiovisuales, y la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura, estando cada uno de ellos a cargo de un Director exclusivo, salvo en el caso de la Gerencia que está dirigida por el mismo Secretario de Estado. Como puede verse, la Música no es la única disciplina que el Ministerio decide ubicar en un Organismo autónomo en lugar de situarla directamente integrada en su organigrama. Sin embargo, es de resaltar que tanto el Museo del Prado como la Biblioteca Nacional no dejan de ser centros con instalaciones específicas que constituyen extensiones especializadas de disciplinas que sí que están bajo gestión directa del Ministerio, como son, en este caso, las Bellas Artes o las Bibliotecas, integradas en una Dirección General.

El INAEM fue creado en 1985 como consecuencia de la supresión de otros órganos existentes, siendo en 1996 cuando adquiere las atribuciones y el formato que esencialmente ostenta en la actualidad. Los fines del Organismo son los siguientes:

- *La promoción, protección y difusión de las artes escénicas y de la música en cualquiera de sus manifestaciones.*
- *La proyección exterior de las actividades a que se refiere el apartado anterior.*

²⁰⁴ Como ya dijimos en la Introducción del capítulo de Antecedentes (3.1.), los Organismos autónomos, como es el caso del que citamos ahora, constituyen parte integrante del sector público aunque su vínculo con la Administración no sea directo, como con respecto al caso de las Direcciones Generales y los Servicios que de ellas emanan. En este sentido, si bien este tipo de entes suele disponer de personal de la propia Administración, también tiene capacidad tanto para contratar empresas para proyectos concretos como, en ocasiones, para disponer de personal propio de la entidad. Decir también que, desde el principio hemos hecho mención a este tipo de entidades ya que la Música (como la Cultura, en general) hace ya tiempo que viene experimentando una tendencia a que los poderes públicos la vayan situando, en cuanto a vinculación con la Administración, en este tipo de organismos, bajo las figuras de Instituto, Patronato, Consorcio, etc. lo que, sin duda, constituye una declaración de intenciones en relación con la desvinculación de una gestión directa de la misma, tendente a una externalización de este servicio público prestado a los ciudadanos.

- *La comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas en las materias propias del Organismo, de acuerdo con ellas.*²⁰⁵

Así pues, es en el INAEM donde por primera vez nos encontramos con la función especializada de la Gestión Musical dentro del sistema jerárquico del sector público en España, ya que entre sus líneas de gestión se encuentran:

-la *“Gestión de las Artes escénicas y la Música en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte”*, aclarando que el Instituto *“es el organismo de la Secretaría de Estado de Cultura que se ocupa de articular y desarrollar los programas relacionados con el teatro, la danza, la música y el circo”*.

-la *“Gestión de las Artes escénicas y la Música en las Comunidades Autónomas”*.²⁰⁶

Aunque la Música aparece en conjunto con las demás Artes Escénicas (como ya hemos comentado que suele ser lo habitual y, aunque, también en esta organización, venga entre estas la disciplina de Circo), lo cierto es que a este nivel se puede hablar ya, claramente, de la presencia como tal de la Gestión Musical, la *“Gestión de la Música”*, tal como literalmente viene reflejado en la documentación citada del mismo Ministerio. En este mismo sentido, este hecho queda claro con la presencia dentro de dicho organismo de dos Subdirecciones Generales diferenciadas: La Subdirección General de Teatro y la Subdirección General de Música y Danza.

Dentro de la primera línea de gestión citada, a nivel estatal el INAEM desarrolla su labor en las siguientes áreas:

-Área de creación y promoción directa

-Reúne los centros de creación artística, de exhibición o de carácter documental y técnico que dependen del propio INAEM, más un espacio para seminarios y pequeños congresos: el Palacio Castillo de Magalia.

-Área de apoyo a entidades públicas y privadas, compañías y agrupaciones artísticas

-Se gestiona a través de las unidades administrativas, centros de producción, exhibición y formación artística que dependen de la Secretaría de Estado de Cultura.

-Desarrolla la política de fomento y de exhibición, tanto en España como en el extranjero, de las Artes Escénicas y de la Música.

-Está en permanente colaboración con las Comunidades Autónomas, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y otros departamentos de la Secretaría de Estado de Cultura.

²⁰⁵ Artículo 2 del Real Decreto 2491/96, de 5 de diciembre, de estructura orgánica y funciones del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *BOE n° 306, de 20 de diciembre de 1996.*

²⁰⁶ www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/artesesescenicas/informacion-general.html (Accedido 12/8/2016).

-Distribuye ayudas para proyectos de producción, exhibición y giras nacionales e internacionales que el INAEM realiza cada año²⁰⁷.

²⁰⁷ Ibidem.

8.1.1.1.1. La Subdirección General de Música y Danza

Las Subdirecciones de Teatro y de Música y Danza, anteriormente dependientes directamente del Ministerio a través de la Secretaría de Estado de Cultura fueron adscritas, aunque con carácter provisional, al INAEM en 1997, fecha desde la cual siguen integradas en el mismo, aunque con la denominación de Subdirección General. A estos dos Departamentos les corresponde la gestión artística en los Servicios centrales del INAEM, a diferencia de la Dirección General, citada en el apartado anterior, cuya función es eminentemente política.

De esta forma, la Subdirección General de Música y Danza es el Departamento de mayor especialización del INAEM en lo que se refiere a la Música y su Gestión. El actual Subdirector de Música y Danza es, desde el 2009, D. Antonio Garde Herce. El Sr. Subdirector es licenciado en Filosofía y máster en Estética y Teoría del Arte. Ha tenido otros cargos en el INAEM y ha sido Director General de Cultura en el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria. Entre las funciones propias de la Subdirección General de Música y Danza se puede indicar que:

... propone y ejecuta la política musical y coreográfica del Organismo, además de encargarse de aspectos muy concretos de dicha política: los Premios Nacionales de Música y Danza, la participación en diversos órganos directivos de distintas entidades, entre las que se cuentan el Festival de Granada, la Fundación del Teatro Real de Madrid, la Fundación del Teatre del Liceu, o el Consorcio del Teatro de la Maestranza, y la ejecución de la política de subvenciones tanto corrientes como de capital.²⁰⁸

8.1.1.1.1.1. Gestión Directa

Como hemos aclarado anteriormente, podemos distinguir en el INAEM entre una gestión directa y una gestión de apoyo a otras entidades. En relación con la gestión directa y en lo que respecta a la Música, hay que hacer referencia a los centros musicales que dependen directamente del Instituto y que están coordinados por la Subdirección General de Música y Danza. Estos son los siguientes:

-Auditorio Nacional de Música (ANM)

- Situado en Madrid y en el que tienen su sede la Orquesta y Coro Nacional de España (OCNE), la Joven Orquesta Nacional de España (JONDE) y el Centro Nacional de Difusión Musical.
- Como principal actividad tiene la realización de conciertos a cargo de las orquestas residentes así como por parte de diversos organizadores que colaboran con el Auditorio: Ibermúsica, Fundación Excelencia, universidades, etc.

²⁰⁸ Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. BOE n° 277, de 19 de noviembre de 2015.

-El Gerente del Auditorio es D. Gabriel Veiga Nicole desde noviembre del 2008, funcionario perteneciente al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.

-Orquesta y Coro Nacionales de España (OCNE)

-Con sede en el Auditorio Nacional, está formada por un conjunto estable de músicos, cantantes y equipo de dirección y producción con temporada de conciertos y giras. Integrada por personal funcionario y laboral.

-El Director Artístico y Técnico de la OCNE, desde noviembre de 2012 es D. Félix Alcaraz Vellisca, titulado superior en Promoción y Gestión Musical por la ESMUC además de en Piano y Solfeo por el Conservatorio Superior de Música de Barcelona. Ha sido Director de la sección de Música de varias Fundaciones y Festivales, colaborador externo de L'Auditori de Barcelona y Gerente de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León, entre otras responsabilidades.

-La Gerente de la OCNE es Dña. Elena Martín, perteneciente al Cuerpo de Gestión de Empleo del INEM.

-Joven Orquesta Nacional de España (JONDE)

-También con sede en el Auditorio Nacional, está formada por músicos menores de 23 años seleccionados para participar en una serie de temporadas que se materializan en varios encuentros anuales que tienen como objeto el perfeccionamiento de la interpretación individual y en conjunto con directores de prestigio, confluyendo en conciertos en salas, auditorios y teatros de relieve internacional.

-El Director Artístico de la JONDE es, desde febrero del 2001, D. José Luís Turina de Santos, compositor con numerosos premios y larga trayectoria de galardones entre los que se encuentra el Premio Nacional de Música. Ha sido profesor del Conservatorio Superior de Música de Madrid, de la Escuela Superior de Música Reina Sofía y presidente de la Asociación Española de Jóvenes Orquestas, entre otros méritos.

-Centro Nacional de Difusión Musical (CNDM)

-Con su sede también en el Auditorio Nacional, dirige sus esfuerzos a promocionar y difundir principalmente la música clásica y de tradición popular culta española, atendiendo especialmente al repertorio no habitual y propiciando su conocimiento por toda la geografía nacional. Realiza la programación y la Gestión Musical del Auditorio Nacional.

-El Director del CNDM es D. Antonio Moral Rubio, desde octubre de 2010, crítico musical, organizador y promotor de conciertos y festivales de larga y reconocida trayectoria. Fue fundador y director de la revista Scherzo, Director del Teatro Real y director del departamento de Música de varias Fundaciones, además de jurado en concursos internacionales.

-La Gerencia está a cargo de Dña. Lucía Orgil García, funcionaria perteneciente al Cuerpo de Gestión de Administración Civil del Estado.

-Centro de Documentación Musical y de Danza (CDMD)

- Con sede en Madrid, desde su creación en 1978 y hasta 1996 fue de naturaleza exclusivamente musical (Centro Nacional de Documentación Musical) incorporando desde esa fecha la sección de Danza. En lo relativo a la sección de Música, su labor consiste en preservar y difundir fondos documentales musicales elaborando bases de datos cuyo contenido se facilita a investigadores, profesionales y demás usuarios, fomentando el creciente uso vía internet.
- El Director del CDMD es D. Antonio Álvarez Cañibano desde septiembre de 1991, profesor del Departamento de Música de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Madrid, con amplia trayectoria investigadora y publicaciones sobre Historia de la Música.

-Teatro de la Zarzuela

- Inaugurado en 1856 es un icono nacional y un referente internacional del popular género de música español. Además de zarzuela, en él tienen lugar programaciones de conciertos sinfónicos, ópera y danza. Cuenta con personal funcionario y laboral, repartido en las áreas Técnica, Coro y de Administración y Servicios. Como orquesta residente y estable cuenta con la Orquesta de la Comunidad de Madrid.
- El Director Artístico es D. Daniel Bianco, desde noviembre del 2015, licenciado en Bellas Artes en la especialidad de Teatro y Cine. Ha sido Director Técnico del Centro Dramático Nacional, de la Compañía Nacional de Teatro Clásico y del Teatro Real, y Director Artístico Adjunto del Teatro Arriaga de Bilbao, además de disponer de reconocida trayectoria como escenógrafo.
- La Gerencia está a cargo de J. Vicente Heredia, profesor de Lengua y Literatura del Cuerpo de Profesores de Enseñanza Secundaria.

8.1.1.1.2. Gestión de Apoyo

Con relación a la línea de gestión de apoyo a otras entidades, citada más arriba, cabe destacar, en primer lugar, a las entidades en las que el INAEM, a través de la Subdirección General de Música y Danza, participa institucionalmente mediante una aportación económica determinada y en las que el Instituto tiene presencia y participación en los órganos de dirección. Así, en lo relativo a la Gestión de la Música, el INAEM desarrolla su actividad en esta línea mediante la participación en diez entidades: 6 Fundaciones, 3 Consorcios y 1 Instituto.

Dentro de las Fundaciones podemos distinguir dos niveles de compromiso:

- Mediante aportación económica estable y alto nivel de implicación en los órganos de dirección:

-Fundación del Gran Teatre del Liceu

- El Ministerio a través del INAEM participó, junto con la Generalitat de Cataluña y el Ayuntamiento, y la Diputación Provincial, ambos de

Barcelona, con un porcentaje del 36% en 2014. Desarrolla una temporada anual de actividades líricas, musicales y coreográficas. También se aportó una partida para inversiones que fue de 337.500 € en 2014.²⁰⁹

-La partida presupuestaria del INAEM destinada a la Fundación para 2016 es de 7.111.110 €. ²¹⁰

-La participación del INAEM en los órganos de dirección de la Fundación es a través del nombramiento de dos de sus cargos en las Comisiones Ejecutivas tanto del Patronato como del Consorcio del Teatro. Así, como vocales de las mismas por parte del Ministerio están la Directora General del Instituto y el Subdirector General de Música y Danza.

-Fundación del Teatro Real

-El Ministerio a través del INAEM participó, junto con la Comunidad de Madrid, como Administración Fundadora, con una obligación de financiación según los Estatutos del 72,5%, y efectivamente aportó en 2014 un porcentaje del 68,08 % del total de aportación pública, que incluye además la financiación del Ayuntamiento como Administración Pública Colaboradora. Desarrolla actividades líricas, musicales y coreográficas.²¹¹

-Para 2016, el presupuesto que el INAEM destina a la Fundación asciende a 9.392.800 €. ²¹²

-El MECD propone tanto al presidente del Patronato como al de su Comisión Ejecutiva, actualmente a cargo de D. Gregorio Marañón y Beltrán de Lis (licenciado en Derecho, académico de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, presidente y consejero en diversas Fundaciones, de larga y galardonada trayectoria y poseedor de numerosas condecoraciones). Así mismo, la Directora General del INAEM es vocal de la Comisión Ejecutiva del Patronato.

-Fundación Privada Orfeo Catalá Palau de la Música Catalana

-El INAEM tiene una participación del 27,5 % a través de la firma de un convenio con el extinto Consorcio de Palau, (Generalitat de Cataluña, Ayuntamiento y Diputación de Barcelona), que en 2013 pasó a ser *Fundació Privada*. Se ocupa de actividades musicales en todas sus manifestaciones, con una especial atención a la música coral.²¹³

²⁰⁹ Apartado 1.10.1 de la Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. *BOE n° 277*, de 19 de noviembre de 2015.

²¹⁰ Presupuestos Generales del Estado 2016. Gastos. Presupuestos por Programas. Tomo VIII, Sección 18 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), Programa 335A (Música y Danza).

²¹¹ Apartado 1.10.1 de la Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. *Ob.cit.*

²¹² Presupuestos Generales del Estado 2016. Gastos. Presupuestos por Programas. Tomo VIII, Sección 18 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), Programa 335A (Música y Danza). *Ob.cit.*

²¹³ Apartado 1.10.1 de la Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. *Ob.cit.*

- La cantidad destinada a la Fundación por parte del INAEM para 2016 asciende a la cantidad de 197.180 €. ²¹⁴
- La representación del Instituto y, consiguientemente, del Ministerio es a través de la Directora General del INAEM, en calidad de vocal del Patronato.

-Mediante un patronazgo compartido y variable tanto en gestión como en aportación de medios:

-Fundación Semana de Música Religiosa de Cuenca

- Realiza una muestra de música antigua y religiosa con carácter anual.
- El presupuesto para 2016 a cargo del INAEM es de 69.860 €. ²¹⁵
- Aunque la Fundación es de titularidad privada, está promovida por el sector público, concretamente por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, la Diputación y el Ayuntamiento de Cuenca. El INAEM se suma a estos patronos junto con el Obispado de Cuenca y, recientemente, Globalcaja.

-Fundación Instituto de Música de Cámara

- Con su sede en Madrid, se ocupa de actividades de protección y promoción de la música de cámara bajo la dirección académica de la Escuela Superior de Música Reina Sofía.
- La cuantía económica que destina el INAEM a la Fundación para 2016 asciende a 138.330 €. ²¹⁶
- El INAEM forma parte del Instituto junto a la Fundación Albéniz, Fundación Caja Madrid y la Comunidad de Madrid.

-Fundación Cante de las Minas

- La entidad la componen el Ayuntamiento de La Unión, la Comunidad autónoma de la Región de Murcia y el INAEM y su principal actividad es el Festival de Cante de las Minas, además de actividades relacionadas con la investigación y promoción del flamenco.
- El presupuesto destinado por parte del INAEM para el 2016 con destino a la Fundación es de 70340 €. ²¹⁷
- La representación del INAEM está a cargo de la Directora General del Instituto, como vocal primera de la Comisión Ejecutiva del Patronato además del Ministro como vicepresidente primero del Patronato.

²¹⁴ Presupuestos Generales del Estado 2016. Gastos. Presupuestos por Programas. Tomo VIII, Sección 18 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), Programa 335A (Música y Danza). *Ob.cit.*

²¹⁵ *Ibidem.*

²¹⁶ *Ibidem.*

²¹⁷ *Ibidem.*

De igual forma, dentro de los Consortios se pueden distinguir dos niveles de compromiso en la gestión:

-Mediante la participación en proyectos estables y con trayectoria:

-Consortio del Festival Internacional de Música y Danza de Granada

- Teniendo como objeto el desarrollo de actividades líricas, musicales y coreográficas con carácter anual, a través del INAEM, el Ministerio participó, junto con la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento y la Diputación Provincial de Granada con un porcentaje de algo más del 30% en 2014.²¹⁸
- Para 2016, el presupuesto que le destina el INAEM es de 494.580 €. ²¹⁹
- La representación del Instituto está a cargo de la Directora General, como Vocal primera del Consejo Rector y el Subdirector General de Música y Danza como Vocal del Consejo Rector y Vicepresidente de la Comisión Ejecutiva.

-Consortio del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal

- El Ministerio a través del INAEM participa, junto con la Junta de Andalucía, y el Ayuntamiento y la Diputación provincial, ambos de Sevilla, con un porcentaje de 37,74%. Desarrolla una temporada anual de actividades líricas, musicales y coreográficas.²²⁰
- El presupuesto que el INAEM destina al Consortio para 2016 asciende a la cantidad de 1.675.500 €. ²²¹
- El INAEM ejerce su representación mediante el nombramiento, como Consejeros del Consejo Rector del Consortio, de la Directora General del Instituto, el Subdirector General de Música y Danza y el Secretario de Estado de Cultura, este último también en calidad de Vicepresidente primero.

-Mediante el compromiso en proyectos puntuales de interés cultural:

-Consortio para la Construcción de Auditorio de Málaga

- Entidad constituida mediante convenio de fecha 26 de enero de 2007, para la financiación de la construcción del Auditorio de esa ciudad.
- La financiación de las obras, según el convenio citado era la siguiente:
Administración General del Estado 51%, Junta de Andalucía, a través de la

²¹⁸ Apartado 1.10.1 de la Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. *Ob.cit.*

²¹⁹ Presupuestos Generales del Estado 2016. Gastos. Presupuestos por Programas. Tomo VIII, Sección 18 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), Programa 335A (Música y Danza). *Ob.cit.*

²²⁰ Apartado 1.10.1 de la Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. *Ob.cit.*

²²¹ Presupuestos Generales del Estado 2016. Gastos. Presupuestos por Programas. Tomo VIII, Sección 18 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), Programa 335A (Música y Danza). *Ob.cit.*

Consejería de Cultura 24,5% y Ayuntamiento de la ciudad de Málaga 24,5%. Desde el año 2014 no ha habido aportación por parte del INAEM, por paralización de las obras.²²²

Por último, el Instituto en el que el INAEM participa de forma institucional a través de la Subdirección General de Música y Danza:

-Instituto Complutense de Ciencias Musicales

-Se trata de un Organismo adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, de cuyo órgano de gobierno forma parte el INAEM junto con la Universidad Complutense, y la Comunidad Autónoma de Madrid, todos con el mismo voto. Hasta 2014 la Sociedad General de Autores y Editores también formaba parte del Patronato. La entidad recupera, desarrolla y fomenta el patrimonio musical y lírico español.²²³

-Para el 2016, la cantidad que el INAEM le destina es de 37.730 €.²²⁴

-El INAEM se encuentra representado mediante el nombramiento de 3 de sus cargos como miembros del Consejo Rector: Directora General (miembro nato), Subdirector General de Música y Danza y el Director del Centro de Documentación de Música y Danza.

-Es interesante resaltar que el ICCMU es la entidad pionera en formación específica relacionada con la Gestión de la Música ya que, como hemos dicho, desde 1992 imparte, con colaboración de la SGAE y la Universidad Autónoma de Madrid, el *Máster en Gestión Cultural: música, teatro y danza*.

En la misma línea de gestión de apoyo a entidades por parte del INAEM, además de las citadas anteriormente y en otro orden de compromiso, cabrían destacarse, en relación con la cuantía que se les destina, la ayuda a la “Fundació Palau de les Arts de la Comunidad Valenciana”, en cuanto a subvenciones para entidades de Comunidades Autónomas, con una asignación de 541.540 € para su temporada, y la asignada al “Circuito Estatal de Músicas Populares”, dentro de las ayudas a programas de actividades musicales a entidades sin fines de lucro, con una dotación de 714.820 €, ambas para el año 2016.²²⁵

Por último, la línea de gestión de apoyo a entidades también se manifiesta mediante la participación del INAEM en concepto de patrocinio, ayuda o colaboración en conjunción con otras instituciones pero sin que ello implique presencia de cargos del Instituto en órganos de gobierno o

²²² Apartado 1.10.1 de la Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. *Ob.cit.*

²²³ *Ibidem.*

²²⁴ Presupuestos Generales del Estado 2016. Gastos. Presupuestos por Programas. Tomo VIII, Sección 18 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), Programa 335A (Música y Danza).

²²⁵ *Ibidem.*

compromiso de aportación económica fija y recurrente. En este sentido, la colaboración del Instituto se pone de relieve en Festivales y Circuitos, entre los que podríamos citar, debido a su relevancia internacional, a La Bienal de Flamenco de Sevilla y al Festival Internacional de Música de Santander, entre otros.

8.1.1.1.2. El Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música (CEAEM)

Aparte de las líneas de gestión del INAEM hasta aquí expuestas en lo relativo a la Música, mediante las unidades que lo integran (centros de creación, exhibición, formación y difusión musical) y el apoyo ofrecido a entidades en diverso grado, existe un órgano que sin constituir una unidad de gestión directa del INAEM sí que forma parte del mismo y tiene una extraordinaria importancia en lo que a la Gestión Musical se refiere en la política nacional de la Cultura: el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música.

El Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música es un Órgano colegiado dependiente del INAEM y tiene como función principal la de promover la comunicación y el intercambio de inquietudes y necesidades entre los diversos sectores de las AA.EE y la Música, facilitando una relación directa y funcional entre dichos sectores y la Administración General del Estado. Por consiguiente, se trata de un órgano de carácter consultivo y asesor en el que se encuentran representados los diferentes sectores implicados y la Administración, pudiendo así trabajar conjuntamente en diferentes ámbitos como la canalización de demandas sectoriales, el asesoramiento en proyectos, todo lo referente a políticas del ámbito de las AA.EE. y la Música, etc.

Este órgano fue creado en 2008 mediante Orden Ministerial, donde se recogen, entre otros asuntos, su composición y funcionamiento, estando la Música representada a nivel institucional al menos a cargo del Subdirector de Música y Danza. Esta representación se materializa como Vicepresidente del Consejo Artístico de la Música, como vocal miembro del Pleno y como vocal por el INAEM de la Comisión Permanente (actual Comisión Ejecutiva), órgano este de marcado carácter de gestión y que con varias reuniones ordinarias al año, sin perjuicio de la celebración de reuniones extraordinarias pertinentes, coordina a otras comisiones y grupos de trabajo, elevando informes y propuestas al Pleno.²²⁶

No obstante, la representación de la Música en el Consejo no se circunscribe a la presencia del Subdirector de Música y Danza, ya que mediante otras vocalías se hace posible la representatividad de otros sectores más concretos y posibilitar así tanto una visión más ajustada a la realidad del ámbito como un asesoramiento más especializado. Sin embargo, no es hasta 2010 cuando se crean los Consejos Artísticos sectoriales, integrados y dependientes del Consejo Estatal, contando ya, desde entonces, cada disciplina individual (Música, Teatro, Danza y Circo) con un Consejo propio que se reúne con carácter ordinario una vez al año.²²⁷

De esta forma, a continuación podemos identificar el grado y la calidad de la representatividad de la Música en este órgano, del que emanan gran parte de las directrices de la disciplina que nos ocupa (la Gestión Musical) en el ámbito del sector público a nivel nacional, partiendo desde el Pleno, pasando por la Comisión Ejecutiva y llegando hasta el Consejo de la Música.

²²⁶ Artículos 8, 10 y 11 de la Orden CUL/814/2008, de 24 de marzo, por la que se crea y se regula el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. *BOE n° 75, de 27 de marzo de 2008.*

²²⁷ Artículo 12 del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *BOE n° 124, de 21 de mayo de 2010.*

8.1.1.1.2.1. El Pleno

En la actualidad, el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música está compuesto por un total de 79 componentes (incluyendo Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría y Vocalías) de diferentes ámbitos pero todos ellos relacionadas con el mundo de las Artes Escénicas y la Música desde diferentes ángulos. El órgano de gobierno en el que se integran en su totalidad es el Pleno del Consejo y en él se encuentran organizados en cinco secciones, además de la Presidencia, la Vicepresidencia y la Secretaría:

-Presidencia: Ministro de Educación, Cultura y Deporte.

-Vicepresidencia: Directora General del INAEM.

-Secretaría: Secretario General del INAEM²²⁸

-Vocalías.

Nombradas por un período de tres años y con renovación paulatina de sus miembros²²⁹.

1. Vocalías en representación de las Comunidades Autónomas y ciudades autónomas:

-19 representantes; uno por cada Comunidad o ciudad autónoma.

-Entre los representantes por esta línea de vocalías el perfil de los componentes actuales es en su mayor parte el de licenciado en disciplinas como Derecho, CC. Económicas, Filosofía, Geografía e Historia, Magisterio, o Publicidad y Relaciones Laborales, contando la mayoría de ellos con formación adicional en cuanto a Máster, DEA y, en algún caso, Doctorado.

-Suelen ocupar cargos de libre designación como Director General o similar en el área de Cultura de su respectiva autonomía.

-Se observa que no hay ningún vocal con titulación especializada en Artes Escénicas ni en Música, lo cual no deja de ser significativo especialmente en relación con las Comunidades y ciudades autónomas y la elección de sus cargos representantes.

-La titulación más afín al ámbito del Consejo que encontramos entre esta línea de vocalías es la de Historia del Arte, por parte del representante de la Comunidad de Madrid (Jaime de los Santos –Director General de Promoción Cultural de la Comunidad de Madrid), estando tanto la titulación como la trayectoria de otros vocales afines más relacionadas con el ámbito de la Cultura en general que con el de las Artes Escénicas y la Música, inclinándose esta relación hacia la rama de las Letras.

²²⁸ Véase el apartado 8.1.1.1.2.2. *La Comisión Ejecutiva*, en lo concerniente a la figura de la Vicepresidencia.

²²⁹ Artículo 8 del *Reglamento de Funcionamiento del Consejo Estatal de las AA.EE. y de la Música*, de 27 de noviembre de 2012.

-De esta forma, podemos concluir con que, aunque la representación de los vocales en esta línea del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música no es sectorial sino eminentemente política, la trayectoria y, sobre todo, la formación de los mismos en relación con el ámbito del Consejo no es la adecuada; no existiendo, en el caso de la Música, ningún vocal representativo.

2. Vocalías en representación de las asociaciones, federaciones y organizaciones de los sectores de la música, la danza, el teatro y el circo:

-35 representantes de un máximo de 40 que marca la normativa²³⁰. Entre estos podemos distinguir a continuación los que provienen del sector de la Música, con una relación directa o indirecta:

-D. Juan Carlos Espinosa Pérez, en representación de la Asociación Estatal Coordinadora de Salas de Música en Directo (ACCES).
-Presidente de ACCES y Director de la Sala Custom de Sevilla.

-Dña. Cecilia León Rodrigo, en representación de la Asociación Española de Editores de Música (AEDEM).
-Secretaria de AEDEM y Presidenta del Comité de Sinfónicos. Miembro de la Junta directiva de la SGAE. Fundadora de Ediciones Joaquín Rodrigo e hija del internacionalmente reconocido compositor.

-D. Reinaldo Amado de Dios Fernández Manzano, en representación de la Asociación Española de Documentación Musical (AEDOM).
-Presidente de AEDOM. Director del Centro de Documentación Musical de Andalucía, del Patronato de la Alhambra y el Generalife, y del Festival de música española de Cádiz. Investigador musical.

-Dña. María de Jesús Mateo Martín “Ana Mateo”, en representación de la Asociación Española de Orquestas Sinfónicas (AEOS).
-Presidenta de AEOS. Licenciada en Química. Gerente de la Orquesta Sinfónica del Principado de Asturias, anterior Directora Técnica de la Orquesta Sinfónica de Barcelona y anterior Coordinadora Artística de la Orquesta Sinfónica de Bilbao.

²³⁰ Artículo 8.1.a) del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Ob.cit.*

- D. Pascual Egea Carrilero, en representación de la Asociación de Promotores Musicales (APM).
 - Presidente de APM, Presidente del Circuito GPS y Vocal del Consejo asesor del turismo de la ciudad de Madrid. Promotor y productor musical con experiencia en giras de artistas internacionales.

- D. Francisco López Martín, en representación de la Asociación de Representantes Técnicos del Espectáculo (ARTE).
 - Presidente de ARTE, desde marzo de 2016. Miembro de la Comisión Sectorial de Música del Consejo de Cultura de la Comunidad de Madrid. Empresario de representación y gestión de artistas.

- Dña. María Rosario Sánchez Paredes, en representación de la Confederación Española de Sociedades Musicales (CESM).
 - Vicepresidenta Primera de CESM.

- D. Domingo Martínez González de la Rubia, en representación de la Federación de Asociaciones Ibéricas de Compositores (FAIC).
 - Presidente de FAIC. Compositor ampliamente galardonado, Director de Orquesta por el Conservatorio Municipal de Barcelona y articulista musical. Formó parte del Consejo rector del Plan estratégico cultural de la Ciudad de Barcelona (2006).

- D. Josep Oriol Aguilà Vila, en representación de la Asociación Española de Festivales de Música Clásica (FESTCLÁSICA)
 - Presidente de FESTCLÁSICA. Director del Festival Internacional de Música Casell de Peralada y Vocal del Patronato de la Fundación “Conservatori Liceu”.

- Dña. María Alicia Eulalia Lázaro Cadena, en representación de la Asociación de Grupos Españoles de Música Antigua (GEMA).
 - (En la actualidad no forma parte de la Junta Directiva de GEMA). Directora Musical de la Compañía Nao d’Amores y colaboradora de la Compañía Nacional de Teatro Clásico.

- D. Francisco José Potenciano Moreno, en representación de la Asociación de Teatros, Festivales y Temporadas Estables de Ópera en España (OPERA XXI).
 - Presidente de OPERA XXI. Director Económico Administrativo de la Fundación Palau de Les Arts Reina Sofía. Economista con especialización en Gestión Pública y Funcionario de carrera.

-D. Antonio María Guisasola González del Rey, en representación de Productores de Música de España (PROMUSICAE).

-Presidente de PROMUSICAE, de AGEDI (Asociación de Gestión de Derechos Intelectuales) y de ADEPI (Asociación para el Desarrollo de la Propiedad Intelectual). Licenciado en Derecho y Funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.

-D. Xosé Paulo Rodríguez Domínguez, en representación de la Red Española de Teatros, Auditorios, Festivales y Circuitos de Titularidad Pública.

-Presidente de La Red. Director del Teatro Rosalía de Castro de La Coruña. Licenciado en Filología Hispánica. Diplomado y Postgrado en Teatro. Fue Director Gerente del Auditorio de Galicia. Experiencia como actor, director y dramaturgo.

-D. Miguel Cañada Zorrilla, en representación de la Red de Organizadores de Conciertos Educativos (ROCE).

-Coordinador de las actividades educativas de la Orquesta Sinfónica de Euskadi. Ha sido asesor de Educación Musical del Gobierno Vasco y de la Junta de Castilla la Mancha.

-Con 14 miembros y una representatividad de un 40% entendemos que, en cuanto a proporción con los demás sectores (junto con el teatro, la danza y el circo) la Música se encuentra bien representada.

-Con relación a los sectores representados entendemos, sin embargo, que hay colectivos de relevancia dentro del ámbito de la Música en España que no están representados y, a nuestro entender, debieran estarlo, ya que aglutinan a sectores con características propias y con gran peso en la actividad musical nacional. Este sería el caso, por ejemplo, de las Bandas Profesionales de Música, que, como ya dijimos, forman un total de 27 formaciones repartidas por toda la geografía española y que suponen el mayor colectivo de intérpretes profesionales de la música que dependen directamente de la Administración en cuanto a relación laboral; constituyendo, así mismo, el mayor colectivo de músicos profesionales como empleados públicos de la Administración Local en España. Además, España es el país con mayor cantidad de Bandas de Música del mundo, siendo sus Bandas Profesionales una referencia internacionalmente reconocida. Pensamos que mediante AMPROBAND, la Asociación de Músicos de Bandas Profesionales de España, este colectivo debería estar representado (al igual que el colectivo de las Orquestas Sinfónicas lo está mediante AEOS), teniendo mucho que aportar a través del Consejo al panorama de la Música, tanto a nivel artístico

como educativo y social. De esta forma, los dos grandes tipos de conjuntos de música clásica arraigados y extendidos a nivel nacional tendrían representación en este órgano, aglutinando a la totalidad de los instrumentistas de carrera que forman parte de estas formaciones musicales profesionales, y que se dividen en dos tipos: Profesor de Orquesta y Profesor de Banda²³¹.

-Por último, en relación con el perfil de los vocales, hay que distinguir entre la representatividad personal con respecto al sector en cuestión y su perfil profesional en relación con el ámbito del Consejo. Así, para este apartado hemos investigado, al igual que en cuanto a las unidades del INAEM, acerca del perfil profesional de los vocales y su adecuación para el puesto tanto a nivel de formación como de experiencia y trayectoria profesional; de ahí la breve reseña profesional reflejada con respecto a cada uno de ellos. En este sentido, si bien el perfil profesional de los vocales no implica una responsabilidad directa por parte de la Administración (a diferencia de con respecto a las unidades del INAEM) ya que estos son propuestos por los mismos sectores a quienes representan, sí que entendemos que es relevante el conocer la relación profesional que tienen con la música los vocales del Consejo Superior de las Artes Escénicas y la Música nombrados por la línea musical, debido a la relevancia de este órgano y la trascendencia de los asuntos que en él se tratan, con las repercusiones en la política musical nacional que de todo ello se deriva.

-Con respecto a la representatividad de los vocales según su sector, salvo casos puntuales en los que no se ha podido acreditar el vínculo actual preciso del vocal con la entidad a la que representa, que no creemos relevante en función de su perfil profesional sí constatado, los vocales representan de manera suficiente y adecuada a dichas entidades, ya que, formando parte de su Junta Directiva, ostentan el cargo de Presidente (la mayoría de los casos), Vicepresidente o Secretario de la entidad.

-En relación con el perfil profesional de los vocales con respecto al ámbito del Consejo, existe una clara diferenciación entre la trayectoria profesional y la formación académica de los mismos. Así, en cuanto a trayectoria profesional, todos los vocales acreditan experiencia en el desempeño de puestos en relación con la Gestión Musical desde diversas perspectivas, proviniendo de los diferentes sectores de la actividad profesional. De esta forma, aunque la representatividad siempre provenga del Cuarto sector (ya que los vocales representan a Asociaciones profesionales), el ámbito de desarrollo profesional de las mismas tiene como objeto el sector

²³¹ CAÑADA ZORRILLA, Miguel (2008). Perfiles y profesiones de la música. *Musiker*, n° 16, pp. 401-406.

público, el sector privado y el tercer sector. Así, en relación con el Sector Público, citaríamos el caso, por ejemplo, de D. Reinaldo Amado de Dios Fernández Manzano (en representación de la Asociación Española de Documentación Musical), y con respecto al Sector Privado, los casos, por ejemplo, tanto de D. Juan Carlos Espinosa Pérez (en representación de la Asociación Estatal Coordinadora de Salas de Música en Directo), como de D. Pascual Egea Carrilero (en representación de la Asociación de Promotores Musicales). Por último, sobre el tercer y cuarto sector, hacer referencia, en lo que al Tercer Sector se refiere, a los casos de D. Francisco José Potenciano Moreno (en representación de la Asociación de Teatros, Festivales y Temporadas Estables de Ópera en España, como Director Económico Administrativo de la Fundación Palau de Les Arts Reina Sofía) y, parcialmente, el caso de Dña. María de Jesús Mateo Martín “Ana Mateo” (en representación de la Asociación Española de Orquestas Sinfónicas), ya que muchas de ellas están constituidas en el formato de Fundación. En lo que respecta directamente al Cuarto Sector, hacer mención expresa al caso de Dña. María Rosario Sánchez Paredes, en representación de la Confederación Española de Sociedades Musicales.

-Sin embargo, en cuanto a la formación académica, el perfil de los vocales es bastante más heterogéneo, puesto que va desde la formación superior especializada en Música hasta la práctica inexistencia de formación académica oficial al respecto. Aquí es importante distinguir la preponderancia del perfil no académico, especialmente apreciable en el sector privado, mientras que en los demás, con notorio énfasis en el sector público, el perfil profesional del vocal tiende a presentar una formación más amplia. Sin embargo, la mayor formación no siempre va ligada a una especial adecuación de dicha formación al ámbito que abarca el Consejo en sí (el de las Artes Escénicas y la Música), ofreciendo los vocales perfiles profesionales en cuanto a formación académica que incluyen los de licenciado en Derecho, Química o CC. Económicas, destacando entre todos ellos, por su específica formación en cuanto a la línea de Música se refiere, el caso de D. Domingo Martínez González de la Rubia, en representación de la Federación de Asociaciones Ibéricas de Compositores.

En conclusión, con relación a los perfiles profesionales de los vocales del Consejo Estatal de las AA.EE. y de la Música por la línea de la representación sectorial y en lo que a Música se refiere, advertimos un marcado carácter de la *trayectoria profesional* de los vocales en detrimento

de su formación específica, lo cual entendemos que, en cuanto a sectores que desarrollan su actividad en el sector privado y que tienen por objeto principalmente la música ligera o popular puede estar justificado, ya que la formación académica en esta esfera es muy heterogénea y está poco oficializada. Sin embargo, en lo que respecta a los demás sectores (y con especial énfasis en el sector público), entendemos que debería haber mayor presencia de especialistas en Música con formación académica específica y oficial, pues no podemos olvidar que el Consejo Estatal de las AA.EE y de la Música es un órgano colegiado dependiente del INAEM e integrado, por lo tanto, en el sector público, en el cual, para entrar a formar parte en cualquiera de sus ámbitos, la titulación es un requisito indispensable, – aunque no, quizás, suficiente, pero que acredita una formación y especialización en la materia correspondiente y que dota a los profesionales en posesión de la misma de una cualificación reconocida a la que la Administración Pública nunca ha de renunciar.

3. Vocalía en representación de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:

-Un representante del Ministerio de Educación²³². En la actualidad, esta representación está a cargo de:

-D. José Luis Blanco López, Director General de Evaluación y Cooperación Territorial.

-Licenciado en Derecho, Profesor de Enseñanza Secundaria (Tecnología Administrativa y Comercial/ Economía), Inspector de Educación y anterior Director General de Ordenación e Innovación Educativa de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Cantabria.

4. Vocalía en representación de la Federación Española de Municipios y Provincias:

-Un representante propuesto por la Federación Española de Municipios y Provincias²³³. En la actualidad, esta representación está a cargo de:

-D. Roberto Varona Alonso, presidente de la Comisión de Cultura de la FEMP.

-Presidente de la Federación Riojana de Municipios y Alcalde de Huérfanos (La Rioja) por el Partido Popular.

²³² Artículo 8.1.e) del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Ob.cit.*

²³³ *Ibidem.*

-En relación con los anteriores puntos 3 y 4, únicamente comentar que, tal como la normativa marca en relación con la representatividad de estos cargos, el perfil es claramente político, lo cual, sin embargo, entendemos que no es óbice para la cualificación técnica de los representantes propuestos. En este sentido, el perfil profesional del representante del Ministerio hace gala al ámbito ministerial en sí, ya que es profesor de EE.SS., y el perfil del representante de la FEMP está relacionado por provenir de la Comisión de Cultura de dicha Federación. Sin embargo, ninguno de los dos presenta relación directa con la Música o las Artes Escénicas a nivel de formación o de trayectoria de gestión. Por lo tanto, entendemos que, aunque en el Consejo hay otros representante con esa relación directa, habría que buscar ese vínculo en todos y cada uno de los vocales, dentro de la entidad o estamento al que representan y con la necesaria capacidad de decisión, ya que, de esta forma, todos los integrantes del mismo estarían en condiciones de aportar puntos de vista distintos (en función de su puesto y sector) pero técnicamente cualificados en relación con el ámbito de conocimiento del Consejo en sí.

5. Vocalías nombradas a propuesta de la dirección general del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, en atención a su prestigio o especiales conocimientos técnicos:

-20 representantes, de un máximo de 21 que marca la normativa²³⁴. Entre estos, al igual que con respecto al punto 2, podemos distinguir, pero ahora con nombramiento directo, los representantes de la sección de Música:

-D. José Antonio Campos Borrego.

-Licenciado en Derecho. Miembro del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Ha sido Director del Teatro de la Zarzuela (1984-1990), Director del Auditorio de La Cartuja (1992), Subdirector de Música y Danza del INAEM (1993-1999) y Director General del INAEM (2004-2007), entre otros cargos.

-Dña. María Cristina Bordas Ibáñez.

-Licenciada en Derecho. Doctora en Historia y Ciencias de la Música. Profesora Titular de Musicología de la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora musical.

-D. Joan Matabosch Grifoll.

-Licenciado en Ciencias de la Información. Estudios de Música (piano, canto) Director Artístico del Teatro Real. Anterior Director Artístico del Teatre del Liceu.

²³⁴ Artículo 8.1.d) del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Ob.cit.*

-Francisco Javier López Limón.

-Laureado productor discográfico y compositor especializado en flamenco y jazz latino, con varios premios Grammy por trabajos para artistas como Paco de Lucía o Bebo Valdés. Ha compuesto bandas sonoras para varias películas españolas. Profesor de la Berklee College of Music en Berkley Latino (Monterrey, Ciudad de México).

-Dña. Rosa María Torres-Pardo Criado.

-Titulada Superior de Música en la especialidad de Piano con Premio Extraordinario Fin de Carrera por el Conservatorio Superior de Música de Madrid. Post-grado en la Juilliard School of Music de Nueva York. Concertista de Piano internacionalmente reconocida y con gran proyección.

-Al igual que con respecto al punto 2, entendemos que, con 5 miembros y una representatividad de un 25%, en cuanto a proporción con los demás sectores (junto con el teatro, la danza y el circo) la Música se encuentra bien representada, estando en este caso la proporción entre disciplinas equitativamente repartida, asignándosele a cada una de ellas una cuarta parte de la representación con 5 miembros cada una.

-En relación con el perfil profesional de los vocales, entendemos que, aunque por prestigio y especiales conocimientos técnicos, y dado que el número en este caso se reduce a cinco, los vocales también podrían ser otros (habiendo en el panorama musical de España personalidades con perfil suficiente para, igualmente, formar parte de esta línea de nombramientos), concluimos con que los vocales propuestos representan adecuadamente a la Música desde diversos ángulos. En este sentido, se aprecia, como ya se ha puesto de manifiesto en apartados anteriores, una mayor formación musical específica en los perfiles de Música en relación con el sector público y la música clásica (casos de Dña. María Cristina Bordas Ibáñez o de Dña. Rosa María Torres-Pardo Criado) y una mayor inclinación por la trayectoria en los de otros sectores (como en el caso de D. Joan Matabosch Grifoll y D. Francisco Javier López Limón).

En este mismo apartado es menester resaltar la recurrencia del perfil del Funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, en este caso a cargo de D. José Antonio Campos Borrego, como caso modelo del perfil que la Administración designa para alto cargo con responsabilidad en el ámbito de la Cultura, el Arte o la Música, con formación no especializada (licenciado en Derecho) pero con reconocida trayectoria en puestos de relevancia en el sector.

Hasta aquí, la composición del Pleno del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música en cuanto a altos cargos y puestos relativos a la sección de Música se refiere. Como hemos dicho, en el Pleno se encuentran todos los componentes del Consejo, de forma que en los demás órganos de gobierno de menor volumen y más especializados la composición se toma en base a la elección de miembros entre los integrantes del Pleno. De esta forma, ya habríamos analizado todos los perfiles de los miembros implicados en la Gestión de la Música del Consejo Estatal de las AA.EE. y de la Música, de no ser por la Vicepresidencia del siguiente órgano que, a continuación, tratamos: la Comisión Ejecutiva del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. El titular de esta Vicepresidencia, aunque forma parte del Consejo y está presente en el Pleno, carece de capacidad de voto, de ahí que aún no hayamos hecho referencia a su perfil. Sin embargo, al ostentar aquí la figura de Vicepresidente, de mayor protagonismo y aunque sin voto pero sí con voz en el mismo, motiva que se haga más adelante referencia individualizada a su perfil profesional.

8.1.1.1.2.2. La Comisión Ejecutiva

Como ya dijimos, la Comisión Ejecutiva forma, junto con el Pleno y el Consejo Artístico de la Música, el conjunto de órganos con competencias en cuanto a Gestión de la Música del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y la Música se refiere. La composición de la misma consta de 15 miembros y se articula en tres secciones, además de la Presidencia y la Vicepresidencia:

-Presidencia: Directora General del INAEM.

-Vicepresidencia:²³⁵ Secretario General del INAEM.

-En la actualidad, desde enero de 2015, a cargo de D. Carlos Fernández-Peinado Martínez.

-Licenciado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas. Miembro del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado desde 2007. Anterior Jefe de la Unidad de Apoyo del INAEM, Coordinador de la Oficina Ejecutiva del Consejo y responsable del programa PLATEA.

k

-De nuevo aparece el perfil del funcionario del Cuerpo de

²³⁵ La presencia y la naturaleza de la Vicepresidencia en este órgano no viene especificada en la normativa de referencia al respecto, véase, el *Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música*, citado hasta ahora, en el cual únicamente se establece la Presidencia de dicho órgano, a cargo del Vicepresidente del Consejo, y la presencia de las dos Subdirecciones Generales (de Música y de Teatro). En cambio, en los artículos 7 y 10 del *Real Decreto* sí que se establece tanto su pertenencia al Consejo como su presencia en el Pleno, con voz pero sin voto.

Sin embargo, a tenor de la persona que, en la actualidad, ostenta la Vicepresidencia (el Secretario General del INAEM) sí que podemos encontrar en el *Reglamento de Funcionamiento del Consejo Estatal de las AA.EE. y de la Música*, de 27 de noviembre de 2012, mención a la necesidad de su presencia para la constitución de la Comisión: “para la válida constitución de la Comisión Ejecutiva se requerirá que al inicio de la sesión se encuentren presentes, la persona titular de la Presidencia de la Comisión, del titular de la Secretaría y de la mitad, al menos, de sus miembros”. *Artículo 21. Constitución*. De esta forma, en este órgano, la Vicepresidencia tiene realmente las funciones de Secretaría, lo cual es un dato importante ya que no influye de manera decisiva en los acuerdos al no tener derecho a voto. Aún así, no hay que olvidar que en ausencia del Presidente, el Vicepresidente, como es lógico, podría ocupar su lugar aglutinando en su persona las funciones de Presidencia delegada y de Secretaría, lo cual le daría derecho a voto y, en este caso, su perfil profesional sí que ha de tenerse en cuenta ya que su participación influiría en los resultados de los acuerdos de la Comisión.

Administradores Civiles del Estado para desempeñar un cargo con responsabilidades en el ámbito de la Cultura y las Artes. Sin embargo, en este caso, las responsabilidades son distintas de las correspondientes a los hasta ahora citados ya que, por una parte, el puesto de Secretario General del INAEM tiene un componente exclusivamente de gestión económica, administrativa y de personal (dependiendo del mismo las Subdirecciones Generales Económico Administrativa y de Personal, respectivamente), y, por otra, su presencia en los órganos de gobierno carece de derecho a voto, salvo que asuma la Presidencia por delegación.

-Las 3 secciones siguientes constituyen vocalías propuestas por el INAEM y están distribuidas en las personas titulares de las Subdirecciones Generales de Música y Danza y de Teatro del INAEM respectivamente, y once vocalías elegidas por el Pleno de entre sus miembros²³⁶. De esta forma, en lo que a Música se refiere, la composición actualmente es la siguiente:

-Vocales del INAEM (1, de 2 en total):

-Subdirector General de Música y Danza.

-Vocales designados por el INAEM (1, de 5 en total):

-Dña. María Cristina Bordas Ibáñez.

-La normativa establece la composición por esta línea de un total de 5 vocales de entre los propuestos por el Instituto en atención a su prestigio o especiales conocimientos técnicos (punto 5 del apartado anterior –Pleno).

-En este caso, aunque a priori pudiera pensarse que la Música tiene poca representación por esta línea (ya que solo cuenta con un miembro de los 5 posibles), esta circunstancia se produce, según hemos comprobado, de manera coyuntural, pues al ser 4 las disciplinas que componen el Consejo y 5 el número de integrantes de la Comisión, siempre habrá una sección que tenga dos representantes, por uno de las restantes, ostentando alternativamente esta superioridad cada una de las disciplinas en función de la renovación paulatina de los miembros. Así, hemos comprobado que al igual que en la actualidad la sección de Danza es la que cuenta con 2 miembros, en la anterior renovación²³⁷ era la sección de Teatro la que ostentaba esta proporción, y así sucesivamente.

²³⁶ Artículo 11.1. del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Ob.cit.*

²³⁷ Orden ECD/2025/2012, de 13 de septiembre, por la que se dispone el cese y nombramiento de vocales del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. *BOE n° 232, de 26 de septiembre de 2012.*

-Vocales en representación de las asociaciones del Consejo Estatal (2, de 6 en total):

-D. Xosé Paulo Rodríguez Domínguez, por la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.

-Dña. María de Jesús Mateo Martín “Ana Mateo”, por la Asociación Española de Orquestas Sinfónicas (AEOS).

-La misma circunstancia descrita en el apartado anterior sobre la proporcionalidad de las diferentes secciones se aplica al presente, compensándose la preponderancia de unas secciones durante un tiempo con las de otras sucesivamente.

A pesar de que el estado actual de la composición de la Comisión Ejecutiva no es definitivo por las razones de alternancia y turnicidad que hemos explicado, es obvio que, dada la importancia de este órgano (no en vano es el estamento de mayor operatividad del Consejo Estatal) la presencia de la Música desde un punto de vista profesional a nivel de formación es muy escasa. En este sentido, al igual que lo observado en otros apartados del Consejo Estatal, como en la línea de representación sectorial, la profesionalidad de los miembros elegidos está basada, en todo caso, en su trayectoria, por los puestos o cargos que hayan desempeñado o desempeñen en la actualidad o por sus logros, pero no por su formación específica, oficial y reglada.

Con solo 4 miembros de los 15 con que cuenta la Comisión, desde la Presidencia hasta la última línea de Vocalías, 3 si no contamos al representante de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad Pública (que a fin de cuentas no es un miembro exclusivo de la sección de Música, ya que aglutina, por las características de su representatividad, a varias disciplinas y, de hecho, figura en el Consejo Artístico del Teatro y no en el de la Música), la sección de Música solo dispone de 1 con titulación oficial y formación específica de Música, siendo este el caso de M^a Cristina Bordas Ibáñez. Así pues, la formación específica mediante titulación oficial es, en el caso de la Música y, especialmente, en relación con el principal órgano de gobierno del Consejo Estatal, un hecho aislado, constituyendo un exiguo porcentaje del 6,7% del total de la Comisión.

Pensamos que, sin menospreciar la trayectoria profesional de los miembros de la Comisión, la titulación oficial como consecuencia de una formación especializada debe ser un valor de especial consideración, ya que entendemos que en otros ámbitos la ausencia de titulación sería impensable; pensemos en el caso de un Arquitecto o de un Ingeniero, por poner como ejemplo a dos profesiones cuyas titulaciones correspondientes figuran como requisito, junto con el de “Licenciado o equivalente” a la hora de concurrir a unas oposiciones para grupo A1 de cualquier Administración. A nadie se le ocurriría contar con los servicios de un profesional de cualquiera de estas dos disciplinas sin encontrarse este en posesión de la titulación correspondiente.

Con todo esto, no pretendemos atribuir a la titulación la plena y excluyente capacidad de su poseedor para el ejercicio competente de su labor ya que, en efecto, existen otros parámetros a tener en cuenta. Pero si queremos dignificar nuestra profesión, la de los músicos, elevándola a la categoría de disciplina intelectual, como cualquier otra, debemos empezar por que las titulaciones específicas y oficiales existentes tengan en la práctica la misma consideración que ya tienen sobre el papel: la homologación a cualquier Licenciatura o Grado universitario.

8.1.1.1.2.3. El Consejo Artístico de la Música

Por último, el Consejo Artístico de la Música, que, sin lugar a dudas, constituye el órgano de mayor especialización y de mayor repercusión a nivel estatal en lo que a la Gestión de la Música se refiere, ya que de él emanan las propuestas que desembocarán en las directrices y las políticas culturales del ámbito de la Música en todo el territorio nacional.

En este nivel es donde únicamente cada una de las secciones o disciplinas que componen el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música tiene su propio espacio, individualizado y separado de las demás. Así, existen, además del de la Música, el Consejo Artístico de la Danza, el del Teatro y el del Circo, oscilando su composición entre los 9 miembros (caso del Consejo del Circo) y los 12 (caso del Consejo del Teatro) en función del número de representantes por parte de las asociaciones sectoriales.

El Consejo Artístico de la Música está en la actualidad compuesto por 11 miembros de 12 posibles²³⁸ que, al igual que en la Comisión Ejecutiva, son elegidos de entre los miembros del Pleno. Sin embargo, antes de proceder al análisis de la composición del Consejo Artístico en cuanto a sus características, tal y como hemos realizado hasta ahora con respecto a los demás órganos, debido a las peculiaridades de este (en el que, a diferencia de los otros, todos sus miembros están propuestos, obviamente, por la línea de Música) y, consiguientemente, a su especial importancia en relación con nuestro objeto de estudio, vamos a continuación, en este caso, a reflejar sus funciones de forma literal, tal y como viene expresado en la normativa de aplicación:²³⁹

Corresponderá al Consejo de la Música el desarrollo de las siguientes funciones:

- a) Analizar y valorar las actividades del INAEM, en el ámbito de la música y evaluar y realizar el seguimiento de las unidades de producción que le son propias por su naturaleza, para lo cual serán informados regularmente por los directores de los centros de creación.*
- b) Promover la elaboración de estudios e investigaciones en este campo.*
- c) Participar en el procedimiento de selección de los directores de los centros de creación artística de su ámbito material, en los términos que se establezcan en el Reglamento de funcionamiento del*

²³⁸Artículo 13 del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Ob.cit.*

²³⁹ *Ibidem.*

Consejo Estatal, atendiendo a la naturaleza y peculiaridades de cada uno de estos centros y actuando en el marco de una política de buenas prácticas.

d) Proponer medidas de cooperación y planes de actuación en el marco de la cooperación y coordinación interministerial.

e) Formular propuestas para la elaboración de disposiciones normativas del Estado.

f) Emitir dictamen facultativo y no vinculante, sobre las solicitudes de ayuda o subvención presentadas al Instituto en la convocatoria correspondiente a su ámbito material. Dicho informe se emitirá a solicitud del órgano instructor de la concesión de las ayudas y conforme a los criterios de valoración señalados en la correspondiente convocatoria.

g) Aquellas otras de análoga naturaleza, que le encomiende la dirección del Instituto.

Tal y como se expresa en el apartado c), el *Reglamento de Funcionamiento del Consejo Estatal de las AA.EE. y de la Música*²⁴⁰, establece lo siguiente:

Los Consejos Artísticos sectoriales participarán en el proceso de selección de las candidaturas a la dirección de los centros de creación y gestión artística del INAEM prestando su asesoramiento sobre las candidaturas presentadas.

De todas las funciones atribuidas al Consejo Artístico de la Música destaca, por su relevancia y repercusión, como antes hemos comentado, la correspondiente al apartado e): “Formular propuestas para la elaboración de disposiciones normativas del Estado”, de lo cual se desprende la trascendencia de los temas y los acuerdos a los que se llegue en este órgano, ya que los mismos constituirán la directriz más informada en materia de Música desde la cual la Comisión Ejecutiva preparará y elevará propuesta para ser tratada y, en su caso, refrendada, en el Pleno del Consejo Estatal.

Dicho esto, pasamos a continuación a reflejar la *composición* actual del Consejo Artístico de la Música, que, al igual que la Comisión Ejecutiva, consta de 3 líneas de Vocalías, además de la Presidencia, la Vicepresidencia y la Secretaría:

-Presidencia: Directora General del INAEM.

-Vicepresidencia: Subdirector General de Música y Danza del INAEM.

-Secretaría.²⁴¹

-Vocales designados por el INAEM:

²⁴⁰ Acuerdo del Pleno del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música, de 27 de noviembre de 2012, por el que se aprueba la reforma del reglamento de funcionamiento interno del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. Capítulo IV, Art. 25.4.

²⁴¹ “La ostentará una persona funcionaria de la Subdirección General de Música y Danza designada a tal efecto, con voz y sin voto.”

Artículo 13 del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *BOE* n° 124, de 21 de mayo de 2010.

- Dña. María Cristina Bordas Ibáñez
- D. José Antonio Campos Borrego
- D. Joan Matabosch Grifoll
- D. Francisco Javier López Limón
- Dña. Rosa María Torres-Pardo Criado

-Los vocales designados por el INAEM en el Consejo Artístico son los mismos que el Instituto designa por la disciplina de Música como vocales del Pleno por la línea de la “atención a su prestigio o especiales conocimientos técnicos” (punto 5 de las vocalías del Pleno).

-Debido a que son los mismos vocales y que, consiguientemente, ya hemos analizado sus perfiles profesionales, en este apartado nos remitimos a lo expresado en dicho punto 5, del apartado 8.1.1.1.2.1. *El Pleno*.

-Vocales en representación de las asociaciones del Consejo Estatal:

-Francisco José Potenciano Moreno, por la Asociación Española de Teatros, Festivales y Temporadas Estables de Ópera en España (Ópera XXI).

-María Jesús Mateo Martín “Ana Mateo”, por la Asociación Española de Orquestas Sinfónicas (AEOS).

-Francisco López Martín, por la Asociación de Representantes Técnicos del Espectáculo (ARTE).

-Al igual que con respecto a la anterior línea de vocalías (los designados por el INAEM) aquí los vocales también son elegidos de entre los miembros del Pleno, con lo que sus perfiles profesionales ya han sido analizados con anterioridad. Sin embargo, a diferencia de la línea citada, aquí no se encuentran todos los que provienen del ámbito de la Música; esto es así porque el número máximo que establece la normativa para esta línea de vocales es de cuatro. En este sentido, si la normativa permite “*Hasta cuatro Vocalías, designadas por la persona titular del Ministerio de Cultura, a propuesta del Director General del INAEM, en representación de las asociaciones y organizaciones del sector*”²⁴², no entendemos cómo en un sector como el de la Música, con la gran diversidad de ámbitos que comprende, no se agota ese cupo en la composición de esta línea de vocales, habiendo hasta 11 vocales más disponibles integrantes del Pleno por esta vía, lo cual redundaría en una representación más completa de los diferentes sectores musicales a la hora de elaborar, proponer y evaluar en las múltiples facetas en las que el Consejo Artístico de la Música desarrolla su labor.

²⁴² Artículo 13 del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Ob.cit.*

-Vocal en representación de la Secretaría de Estado de Educación, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:

-José Luis Blanco López, Director General de Evaluación y Cooperación Territorial.

-Se trata, también, del mismo vocal designado en representación del Ministerio para el Pleno (punto 3 de las vocalías del Pleno), con lo que, en consonancia con los apartados anteriores, nos remitimos a dicho apartado en lo relativo a su perfil profesional.

Como conclusión con respecto al Consejo Artístico de la Música, reiterarnos en la necesidad de buscar un mayor equilibrio entre la trayectoria profesional y la formación específica de los miembros componentes del mismo. Especialmente en este órgano, de alta especialización en Música, pensamos que sería oportuno el conjugar estas dos variables, ya que hoy en día esto es realmente posible. Esto lo decimos porque la formación específica en el ámbito musical, principalmente a cargo de los Conservatorios, ha evolucionado mucho en los últimos 20 años, ofreciendo en la actualidad una gran cantidad de profesionales con titulación superior que a su trayectoria unen una formación específica de calidad, fenómeno que en épocas anteriores ocurría en una proporción mucho más baja.

Así mismo, dado que en este órgano podemos ubicar el principal exponente de la Gestión Musical a nivel del Estado, queremos hacer especial mención a la necesidad de ir incorporando al mismo a miembros con una formación específica en este ámbito, a la cual se podrá unir la experiencia fruto de su trayectoria, ya que, al hilo de lo que comentábamos en el párrafo anterior, el escenario actual de la Música ha cambiado mucho en las últimas décadas, pero, especialmente, en los últimos años, propiciando el mercado la necesidad de nuevos perfiles especializados entre los que destaca el de Gestor Musical, objeto de desarrollo en el presente trabajo.

8.1.1.1.2.4. Conclusiones

Con todo lo expresado hasta aquí ponemos fin al análisis realizado sobre el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música que, como hemos dicho, tiene gran importancia en lo que se refiere a la Gestión de la Música a nivel nacional, irradiando su actividad a las políticas de las Comunidades Autónomas y a las Corporaciones Locales (en definitiva, a todo el sector público), sin olvidar su gran influencia sobre los demás sectores mediante la atención a sus necesidades a través de las representaciones sectoriales, la concesión de ayudas para proyectos y las investigaciones sobre diversos temas del ámbito musical.

Como conclusiones finales acerca de la visión que obtenemos del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música en la actualidad podemos hacer referencia a estas dos vertientes:

-La comunicación que el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música debe propiciar entre los diversos sectores de la Música en España²⁴³ hace que la representación de dichos colectivos dentro del mismo sea uno de sus puntos fundamentales. En este sentido, observamos que, mientras que en el Pleno la representación de la Música es adecuada en cuanto a proporción, no ocurre lo mismo en la Comisión Ejecutiva, donde entendemos que la representación de los diversos sectores de la Música debería ser mayor, agotando el cupo de miembros que la normativa le permite. Así mismo, hemos hecho constar la ausencia de colectivos que deberían estar representados, correspondiendo, pues, al Consejo el estudio en profundidad de peticiones de inclusión de colectivos que, cumpliendo los requisitos establecidos²⁴⁴, convendría integrar en el mismo.

-El perfil profesional de los miembros del Consejo es muy heterogéneo, siendo esta característica especialmente apreciable en la línea de Vocales en representación de las asociaciones, federaciones y organizaciones de los diversos sectores. Este perfil profesional observamos que se vincula excesivamente a la trayectoria profesional en detrimento de la necesaria formación especializada, siendo esta circunstancia especialmente evidente en la línea de representación por las Comunidades Autónomas, donde no hay ningún miembro con perfil profesional relacionado en cuanto a formación, no ya con la Música sino, tampoco, con las Artes Escénicas. En relación con este perfil especializado en Música, apreciamos la característica de la trayectoria profesional de manera evidente en los miembros propuestos por el INAEM por la línea de Vocales en función de su prestigio o especiales conocimientos técnicos, en detrimento de la formación. Sobre esta cuestión de la especialización en la formación insistimos especialmente en lo relativo al Consejo Artístico de la Música, donde creemos que se debiera mejorar al respecto.

²⁴³ Art. 3 a) del Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Ob.cit.*

²⁴⁴ *Normas de Transparencia y Buenas Prácticas para Asociaciones de Ambito Estatal que deseen pertenecer al Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música.* Documento aprobado en el Pleno del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música del 4 de diciembre de 2013.

8.1.2. Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades

8.1.2.1. El Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas (CSEA)

Reconduciendo el foco de nuestra investigación, una vez finalizado el análisis y evaluación de la presencia de la Gestión de la Música en el INAEM, comenzando por su estructura de organización y terminando por el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música, salimos ya del ámbito del Instituto para, aún dentro del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, cambiar de Secretaría de Estado, desde la de Cultura (objeto de tratamiento hasta ahora) a la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades.

Dependiente de esta Secretaría de Estado se encuentra un órgano de carácter consultivo del que emanan las políticas educativas en materia de Música a nivel del Estado: el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas.

El Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas es un Organismo colegiado de similares características administrativas al Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. Sin embargo, a diferencia de este, El Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas depende directamente de su Secretaría de Estado, no como el caso del CEAEM, cuya relación con la Secretaría de Estado de Cultura es a través del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música.

El Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (CSEA) forma, junto con el Consejo Escolar de Estado y El Consejo General de Formación Profesional, el conjunto de Organismos colegiados o de asesoramiento de que dispone la Secretaría de Estado de Educación, con dependencia directa de la misma. Entre sus funciones está el proporcionar asesoramiento y promover la participación de todos los sectores relacionados con las enseñanzas artísticas. Con especial peso en la organización y gestión de las enseñanzas artísticas de nivel superior, el Consejo supone un instrumento para regular el contenido y la estructura de este tipo de estudios con espacio propio.

El Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas fue creado en 2006 por la Ley de Educación²⁴⁵, disponiendo de regulación al año siguiente mediante Real Decreto²⁴⁶ y obteniendo su regulación definitiva con las modificaciones realizadas en 2009²⁴⁷.

Al igual que con respecto al Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música, en la normativa de regulación del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas tampoco se establece ninguna mención especial a la representación de la Música en el mismo, encontrándose todo el articulado referido a las Enseñanzas Artísticas en general. Así pues, el CSEA, desarrolla su

²⁴⁵ Art. 45.3 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *BOE n° 106, de 4 de mayo de 2006.*

²⁴⁶ Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 81, de 4 de abril de 2007.*

²⁴⁷ Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 250, de 16 de octubre de 2009.*

normativa abarcando a las disciplinas de Música, Danza, Arte Dramático, Conservación y Restauración de Bienes Culturales, Artes Plásticas, y Diseño.²⁴⁸

Con respecto a la representación de la Música en el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, en función de los nombramientos de los consejeros y después de analizar tanto el perfil de los mismos como la normativa al respecto, podemos establecer que, a nivel institucional, la Música está representada, al menos, a cargo de la Jefa de Servicio de Música y Artes Escénicas (por parte de la Subdirección General de Ordenación Académica de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades) y por el Subdirector de Música y Danza (por parte del INAEM y, consiguientemente, de la Secretaría de Estado de Cultura).

La representación de la Música a cargo de estos dos miembros es estable ya que la normativa establece, por un lado, una representación de 6 miembros por parte de la actual Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades (anterior Ministerio de Educación y Ciencia)²⁴⁹ de los cuales uno de ellos es, desde los inicios del Consejo en 2007 hasta la actualidad, la Jefa de Servicio de Música y Artes Escénicas (anteriormente Música, Danza y Arte Dramático, – Dña, Gloria M^a. Royo Serrano)²⁵⁰ y, por otro, una representación de 2 miembros por parte de la Secretaría de Estado de Cultura (anterior Ministerio de Cultura)²⁵¹ de los cuales uno de ellos es, igualmente desde los inicios del Consejo hasta la actualidad, el Subdirector de Música y Danza (D. Antonio Garde Herce).²⁵²

²⁴⁸ Así se desprende de la organización vigente de las enseñanzas artísticas superiores que se establece en la Ley de Educación de 2006, donde, en su Sección tercera (artículos 54 al 58) se enumeran y desarrollan las diferentes disciplinas y sus titulaciones correspondientes.

Aquí, la Música va unida a la Danza, como de costumbre, ya que a nivel académico ambas disciplinas se estudian en los Conservatorios y Escuelas Superiores, a la vez que tienen una regulación muy parecida. Sin embargo, constituyen claramente disciplinas distintas que conducen a titulaciones diferentes. El mismo caso ocurre con las especialidades de Artes Plásticas y de Diseño.

Del mismo modo, esta composición de las disciplinas que integran las Enseñanzas Artísticas aparece, en este caso ya claramente enunciada, en el “Informe anual sobre el estado y la situación de las Enseñanzas artísticas 2009-2010” publicado por el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, en el que, partiendo de la base de lo reflejado en el Art. 58 de la LOE citada, lo desarrolla concretando y enumerando dichas Enseñanzas: “...corresponde al Gobierno, previa consulta de las Comunidades Autónomas y al Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, definir la estructura y el contenido básico de los diferentes estudios de enseñanzas artísticas superiores, que son: los estudios superiores de Música y Danza, las enseñanzas de Arte Dramático, las enseñanzas de Conservación y Restauración de Bienes Culturales, los estudios de Diseño y los estudios superiores de Artes Plásticas.”

²⁴⁹ Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 81, de 4 de abril de 2007.*

²⁵⁰ Orden ECI/1687/2007, de 4 de junio, por la que se nombran los consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas y Orden EDU/1846/2011, de 20 de junio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas.

Estas dos normativas constituyen, la primera de ellas, la regulación inicial del Consejo donde, entre otros menesteres, se nombran todos los consejeros, y, la segunda de ellas, la última actualización de los mismos, pudiéndose observar la permanencia de estos dos cargos desempeñados, además, por las mismas personas.

²⁵¹ Real Decreto 365/2007. *Ob.cit.*

²⁵² Orden ECI/1687/2007 y Orden EDU/1846/2011. *Ob.cit.*

Con respecto a los perfiles profesionales de estos dos representantes de la Música en el CSEA, ya hemos hecho mención a D. Antonio Garde Herce²⁵³ y sobre Dña. Gloria M^a. Royo Serrano, añadir que pertenece al Cuerpo de Funcionarios Docentes y, desde julio de 2010, a la escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos. Así mismo, ha sido miembro del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música en el Pleno como representante de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y como vocal tanto del Consejo Artístico de la Música como del Consejo Artístico de la Danza.

No obstante, la representación de la Música en el Consejo no se circunscribe a la presencia de estos dos cargos, ya que mediante otras vocalías se hace posible la representatividad de todos los estadios educativos implicados, posibilitando así tanto una visión más amplia del ámbito como un asesoramiento más diverso. Pero antes de adentrarnos en la composición del Consejo, en lo relativo a la Gestión de la Música a nivel educativo, vamos a continuación a reflejar cuáles son las funciones que la normativa atribuye a este órgano:²⁵⁴

El Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas tiene las siguientes funciones:

- a) Elaborar propuestas al Ministerio de Educación y Ciencia en relación con la enseñanza, la investigación, la información y la proyección social de las enseñanzas artísticas, así como con la promoción de los profesionales relacionados con ellas.*
- b) Informar, con carácter preceptivo, las normas que definan la estructura y el contenido básicos de los diferentes estudios de enseñanzas artísticas superiores, su evaluación y la regulación de las condiciones para la oferta de estudios de postgrado en los centros de enseñanzas artísticas superiores.*
- c) Informar cuantas otras disposiciones someta a su consideración el Ministerio de Educación y Ciencia.*
- d) Emitir informes, por propia iniciativa o a petición del Ministerio de Educación y Ciencia, y prestar su asesoramiento en materias relacionadas con las enseñanzas artísticas.*
- e) Aprobar y hacer público un informe anual sobre el estado y situación de las enseñanzas artísticas.*
- f) Cuantas otras funciones le pudieran ser encomendadas por la normativa de desarrollo de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.*

De todas estas funciones podemos destacar, en lo relativo al objeto de estudio que nos ocupa (la Gestión Musical), los apartados *b)* y *e)* respectivamente, ya que, tal como expresa el apartado *b)*, se establece como obligatoria la función del Consejo de *informar* en todo lo relativo a los estudios superiores de Música (junto con las demás materias), dejando la normativa claramente referida la responsabilidad principal de este órgano a la hora de definir especialidades dentro de la carrera de Música así como la organización y el contenido de las mismas. En este sentido, la nueva especialidad de “Promoción y Gestión” que, según ya comentamos, se comenzó a implantar de

²⁵³ Véase la sección 8.1.1.1.1. *La Subdirección General de Música y Danza.*

²⁵⁴ Art. 4 del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 81, de 4 de abril de 2007.*

manera general y regularizada a partir de 2010²⁵⁵, tuvo en este Consejo su germen a la hora de informar sobre la conveniencia de su creación así como sobre los contenidos generales de dicha especialidad:

*El Gobierno, previa consulta a las comunidades autónomas y al Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, resolverá sobre la creación de nuevas especialidades.*²⁵⁶

*En el proceso de elaboración de este real decreto han sido consultadas las Comunidades Autónomas en el seno de la Conferencia Sectorial de Educación y han emitido informe el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas y el Ministerio de Política Territorial.*²⁵⁷

De igual forma, el apartado e) hace referencia a un informe anual que el Consejo ha de elaborar y publicar en el que podemos encontrar, entre las demás especialidades, el estado actualizado de todo lo relativo a la enseñanza de la Música en España, constituyendo este un instrumento de gran utilidad para diagnosticar, investigar y proponer posibles nuevas líneas en lo que a la Gestión de la Música a nivel académico se refiere, o comprobar los efectos de las políticas empleadas en este ámbito hasta la fecha.

A continuación, sí que procedemos a identificar el grado y la calidad de la representatividad de la Música en este órgano, del que emanan las grandes directrices de la disciplina que nos ocupa (la Gestión Musical) en el ámbito educativo a nivel nacional, partiendo desde el Pleno, para finalizar con la Comisión Permanente.

²⁵⁵ Véase el apartado 3.2.1. *Nivel Educativo. Formación*

²⁵⁶ Art. 8.3 del Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

²⁵⁷ *Ibidem.* p.3.

8.1.2.1.1. El Pleno

En la actualidad, el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas está compuesto por un total de 77 miembros²⁵⁸ (incluyendo Presidente, tres Vicepresidentes, Secretario y setenta y dos Consejeros) de diferentes ámbitos pero todos ellos relacionados con el mundo de las Enseñanzas Artísticas desde diferentes ángulos. El órgano de gobierno en el que se integran en su totalidad es el Pleno del Consejo y en él se encuentran organizados en nueve secciones, además de la Presidencia, la Vicepresidencias y la Secretaría:

²⁵⁸ Esta cifra la obtenemos en base a la última normativa actualizada publicada en el BOE relativa a la regulación del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, donde se establece el número definitivo de sus componentes, véase, el *Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas*. Ob.cit.

Sin embargo, en la página web del Consejo, a fecha de elaboración del presente trabajo, aparecen 73 miembros, lo cual se debe a dos motivos:

1. La composición de solo 6 miembros por parte del Ministerio en lugar de los 8 que establece la normativa de referencia.
2. La composición de solo 2 miembros por parte de las Administraciones Locales en lugar de los 4 que establece la normativa de referencia.

1. Con respecto al primer motivo, esta situación se produce, a nuestro entender, porque a fecha de publicación de la normativa vigente (2009) la Educación y la Cultura estaban, en cuanto a organización gubernamental del Estado, constituidas en ministerios diferentes, a diferencia de en la actualidad, cuando se encuentran englobadas en el mismo (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte). En este sentido, el Real Decreto 1485/2009 establece la cantidad de 6 miembros por parte del Ministerio de Educación y 2 miembros por parte del Ministerio de Cultura. Sin embargo, no nos consta ningún cambio de miembros del Consejo con posterioridad a la composición reflejada en la *Orden EDU/1846/2011, de 20 de junio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (BOE nº 158, de 4 de julio de 2011)* donde aparecen los 8 miembros. Esta normativa constituye una actualización de la originaria, publicada en 2007 (*Orden ECI/1687/2007, de 4 de junio, por la que se nombran los consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. BOE nº 141, de 13 de junio*) que, partiendo de los miembros originariamente nombrados en 2007, ha de entenderse que solo afecta a los mismos en lo expresamente establecido en ella; es decir, la normativa del 2011 constituye un añadido y actualización sobre la del 2007 pero manteniendo la composición y nombramientos del Consejo originaria en lo no mencionado. De esta forma, entendemos que la información reflejada en página web del CSEA a este respecto no se encuentra actualizada, no reflejando tampoco los nombres de dichos consejeros.
2. Con respecto al segundo motivo, pensamos que la información que figura en la web del Consejo tampoco se encuentra actualizada con respecto a esta línea de nombramientos (Administraciones Locales) reflejando el número de miembros establecido por la normativa originaria (*Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo*) pero sin tener en cuenta la actualización de la misma por el referido *Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre*, en el que nos basamos y en el que expresamente se aclara que “*la experiencia de funcionamiento del Consejo manifiesta como insuficiente la representación de las Administraciones locales tanto en el Consejo como en la Comisión Permanente. En consecuencia, se aumenta en dos consejeros la representación de las Administraciones locales en el Pleno*”, en el encabezado del mismo, teniendo esto como consecuencia que “*Formarán parte del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas los siguientes consejeros... e) Cuatro representantes de las Administraciones locales propuestos por la Federación Española de Municipios y Provincias*”, figurando este último fragmento en su Artículo Único, apartado 2, donde se le da nueva redacción al apartado 1 del Art. 9 de la originaria normativa regulatoria de 2007.

En consecuencia, dada la naturaleza de la tesis que presentamos, con una temática novedosa en la cual la actualización de la información es de gran relevancia, especialmente en el apartado que nos ocupa de cara a evaluar el estado actual de la Gestión de la Música en el sector público en España, hemos optado, de cara al análisis de la composición del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, por tomar en consideración la información disponible en la página web del Consejo siempre que no contradiga y, por el contrario, precise o amplíe la información existente en la normativa más actualizada al respecto (la citada *Orden EDU/1846/2011, publicada en BOE nº 158, de 4 de julio de 2011*), tomando así a esta última como referencia y complementando la información en ella reflejada con los datos no restrictivos, de ampliación y, quizás, más actualizados a efectos operativos, reflejados en la página web del Consejo. Creemos pues, en este sentido, que es preferible incluir a todos los posibles miembros actuales del Consejo (77), que correr el riesgo de omitir a miembros que quizás actualmente sí que formen parte del mismo.

La página del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas a la que hacemos referencia dispone, actualmente, del siguiente enlace: <http://www.mecd.gob.es/ministerio-mecd/organizacion/organismos/colegiados-asesoramiento-participacion/cseartisticas/el-consejo/composicion.html> (Accedido 21/8/2016).

-Presidente: Ministro de Educación Cultura y Deporte.

-Vicepresidente Primero: Secretario de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades.

-Vicepresidente Segundo: Representante de Comunidad Autónoma. Representante de la Administración Educativa del País Vasco.²⁵⁹

-Vicepresidente Tercero: Representante del grupo de personalidades de reconocido prestigio:

-D. Antón García Abril.

-Prestigioso e internacionalmente reconocido compositor. Fue catedrático de Composición y Formas Musicales del Real Conservatorio Superior de Música de Madrid. Miembro de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, entre sus numerosos galardones podemos destacar el Premio Nacional de Música o el Premio Iberoamericano Tomás Luís de Victoria, entre otros.

-Secretario: Un funcionario del Ministerio de Educación y Ciencia, con rango de subdirector general o equivalente.²⁶⁰

-D. Matías Jiménez Ortíz. Subdirector General de Ordenación Académica.²⁶¹

-Consejeros:

Por mandato de 4 años, renovándose la mitad de cada una de las secciones cada dos años.²⁶²

1. Consejeros representantes de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:

²⁵⁹ Según la normativa, “será vicepresidente segundo uno de los diecisiete consejeros representantes de las Comunidades Autónomas, designado con carácter rotatorio entre las mismas, según criterios acordados en el seno de la Conferencia Sectorial de Educación”, “(Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas)”, correspondiéndole en la actualidad dicha Vicepresidencia a D. Marcelino Hernández Garduño.

²⁶⁰ Art. 8.1 del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 81, de 4 de abril de 2007.*

²⁶¹ Debido a que el Secretario no tiene derecho a voto y máxime en el caso de este Consejo, con la presencia de 3 Vicepresidentes (con lo que la sustitución del Presidente por este cargo es improbable), siguiendo el mismo criterio que hasta ahora, no hacemos mención expresa a su perfil profesional por no considerarlo relevante en este caso.

²⁶² Art. 9 (apartados 2 y 5) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

-6 representantes de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, de los cuales al menos dos tendrán rango de director general, y dos serán representantes del Gabinete de la Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional a propuesta del vicepresidente primero.²⁶³ En la actualidad las representaciones son las siguientes:

-Dña. Rosa Peñalver Pérez. Directora General de Evaluación y Cooperación Territorial.

-Licenciada en Geografía e Historia. Diplomada en Biblioteconomía y Documentación. Presidenta de la Asamblea Regional de Murcia. De trayectoria política.

-Dña. Mercedes Chacón Delgado. Directora General de Formación y Orientación Universitaria.

-Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación. Trayectoria en Fundaciones desempeñando puestos de responsabilidad en las áreas de Educación y Formación Profesional.

-D. Agustín Baeza Díaz-Moreno. Director del Gabinete de la Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional.

-Economista. Asesor de Comunicación Estratégica de gabinetes políticos y de gobierno a nivel local, autonómico y estatal. Articulista en prensa digital.

-Dña. María Vieites Casado, Vocal Asesora del Gabinete de la Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional.

-Redactora Jefe y articulista de publicaciones sobre Educación. Gerente de proyectos educativos del Instituto Natura.

-Dña. Gloria M^a. Royo Serrano, Jefa del Servicio de Música, Danza y Arte Dramático.²⁶⁴

-Dña. Ma. José Hernández Martín, Jefa del Servicio de Artes Plásticas y Diseño.²⁶⁵

²⁶³ Adaptación Propia del Art. 9.1 a) del *Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (BOE n° 81, de 4 de abril de 2007)*, en relación con lo establecido en el *Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (BOE n° 250, de 16 de octubre de 2009)*, y a la organización actual del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

²⁶⁴ Ya hemos hecho referencia a su perfil profesional de manera expresa anteriormente. Véase el comienzo de esta sección [8.1.2.1. *El Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas (CSEA)*].

²⁶⁵ No consideramos relevante hacer mención a su perfil profesional ya que su presencia en el Consejo es en representación de otras disciplinas artísticas.

-En relación con esta línea de nombramientos, aún reconociendo el marcado carácter político de la designación de los mismos, pensamos que, al venir todos ellos de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, el perfil de los consejeros está, en líneas generales, adecuadamente relacionado con el ámbito de la Educación. Sin embargo, no hay que olvidar que el ámbito de acción del presente Consejo es el de las Enseñanzas Artísticas, con respecto a las cuales y a tenor del perfil profesional de los consejeros nombrados por esta línea, echamos en falta una mayor especialización, si no en cuanto a formación específica (lo cual es más complejo, aunque deseable), sí en cuanto a trayectoria, para así estar en condiciones de emitir opiniones más informadas, ya que se trata de consejeros con voz y voto en el Consejo.

2. Consejeros representantes de la Secretaría de Estado de Cultura, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:

-2 representantes de la Secretaría de Estado de Cultura del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, designados por el titular del Departamento.²⁶⁶

-D. Antonio Garde Herce, Subdirector General de Música y Danza del INAEM.²⁶⁷

-Dña. Cristina Santolaria Solano, Subdirectora General de Teatro del INAEM.²⁶⁸

3. Consejeros representantes por las Comunidades Autónomas:

-17 representantes; uno por cada Comunidad Autónoma. Un representante por cada una de las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas, propuestos por las mismas.²⁶⁹

-Entre los representantes por esta línea de consejeros, el perfil de los componentes actuales es en su mayor parte el de licenciado en disciplinas de Humanidades, como Filosofía, Lengua y Literatura, Filología Hispánica o

²⁶⁶ Adaptación Propia del Art. 9.1 b) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (BOE nº 81, de 4 de abril de 2007), en relación con lo establecido en el Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (BOE nº 250, de 16 de octubre de 2009), y a la organización actual del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

²⁶⁷ Ya hemos hecho referencia a su perfil profesional de manera expresa anteriormente. Véase la sección 8.1.1.1.1. *La Subdirección General de Música y Danza*.

²⁶⁸ No consideramos relevante hacer mención a su perfil profesional ya que su presencia en el Consejo es en representación de otras disciplinas artísticas.

²⁶⁹ Art. 9.1 c) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

Psicología, entre otras, con formación adicional, en algún caso, en cuanto a Máster y, excepcionalmente, en grado de Doctor.

-Suelen ocupar cargos de libre designación, como Director General o similar, en el área de Educación de su respectiva autonomía, observándose, en este sentido, el componente político de sus nombramientos como denominador común y, en algunos casos, una evidente trayectoria política.

-Se observa la afinidad en cuanto a formación y experiencia de la mayoría de ellos con el ámbito de la Educación. Así, abunda el perfil profesional de Maestro de Primaria y el de Profesor de Enseñanza Secundaria o de Formación Profesional, advirtiéndose la presencia de algún miembro perteneciente al Cuerpo de Inspectores de Educación.

-Sin embargo, en cuanto a especialización en el ámbito educativo de las Enseñanzas Artísticas, la situación es bastante diferente, pudiéndose identificar solo a cinco miembros relacionados con el sector. En parte, la relación con el entorno artístico les viene dada a los consejeros por el cargo que desempeñan en su respectiva Comunidad Autónoma a fecha del nombramiento como miembro del Consejo. Así ocurre, por ejemplo, con el representante de la Comunidad de Aragón (D. Jaime Ángel Cañellas) que es Presidente del Consejo Aragonés de Enseñanzas Artísticas pero, a la vez, doctor en Historia del Arte y Director de la Escuela Superior de Arte y Diseño de Aragón, además de Comisario en exposiciones, entre otras actividades.

-En cuanto a la relación de los consejeros propuestos por esta línea con la Música, en su vertiente educativa, tenemos que reducir ya los miembros a tres. Por una parte, en cuanto al cargo, hacer referencia a la representante de la Comunidad de la Región de Murcia (Dña. Mercedes Tomás Ros) que, como Jefa de Servicio de Enseñanzas de Régimen Especial interviene en asuntos que incluyen a los Conservatorios de su Comunidad.

-Sin embargo, la relación más directa y, por tanto, la mayor adecuación para la representatividad en este Consejo por esta línea de nombramientos, la encontramos en los casos de los representantes de la Comunidad de Asturias y de la Comunidad de Canarias, respectivamente. De esta forma, con respecto a la Comunidad de Asturias, su representante (Dña. Esperanza Novoa Feito) pertenece al Cuerpo de Profesores de Enseñanza Secundaria en la especialidad de Música, donde ha ejercido, además, como Presidente de tribunal de oposiciones; y con respecto a la Comunidad de Canarias, D. Francisco Luis Lemes Castellano, Jefe del Servicio de Enseñanzas Artísticas, además de pertenecer al Cuerpo de Maestros en la especialidad de Educación Musical.

-De esta forma, podemos concluir que, aunque la representación de los consejeros en esta línea del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas no es sectorial, sino eminentemente política, la trayectoria y la formación específica en Enseñanzas Artísticas dista de ser la adecuada, reconociéndose, no obstante, el perfil educativo de todos los consejeros. Con respecto al área de Música, apuntar que, evidentemente, con solo 3 miembros de 17 relacionados con la especialidad, no podemos manifestar nuestra plena satisfacción, pero, teniendo en cuenta que el Consejo, como ya hemos dicho, engloba a 6 especialidades artísticas (Música, Danza, Arte Dramático, Conservación y Restauración de Bienes Culturales, Artes Plásticas, y Diseño) entendemos que la proporción es adecuada, pudiendo otras especialidades mejorar su representación si el grado de especialización de los consejeros propuestos por las Comunidades fuese mayor en el conjunto de las Enseñanzas Artísticas.

4. Consejero representante de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla:

1 solo consejero en representación de las dos Ciudades Autónomas. Un representante de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.²⁷⁰

5. Consejeros representantes de las Administraciones Locales:

- 4 representantes de las Administraciones locales propuestos por la Federación Española de Municipios y Provincias.²⁷¹

-Dña. M^a Reyes Mantilla Rozas.

-Vocal de la Comisión de Educación de la FEMP. Maestra del Centro de Educación de Personas Adultas de Reinosa. Ex-alcaldesa de Reinosa (Cantabria), por el Partido Popular.

-Dña. M^a Elena Albentosa Ruso.

-Vocal de la Comisión de Educación de la FEMP. Licenciada en Psicología. Ex-Gerente de la Compañía Teatre Micalet. Técnico Sociocultural y ex-Alcaldesa de Guardara (Alicante), por el Partido Socialista.

²⁷⁰ Art. 9.1 d) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

En cuanto a los comentarios sobre este apartado nos remitimos a lo reflejado en el anterior (Comunidades Autónomas) al observarse las mismas características generales.

²⁷¹ Actualización del Art. 9.1 e) del *Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (BOE n° 81, de 4 de abril de 2007)*, en relación con lo establecido en el *Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (BOE n° 250, de 16 de octubre de 2009)*.

- Dña. Myriam Fernández Coronado.
 - Vocal de la Comisión de Educación de la FEMP. Doctora en Derecho, desempeñando diversos cargos directivos en la FEMP con la dirección de proyectos y publicaciones incluyendo el ámbito musical.

- Gabriel Álvarez Fernández.
 - Secretario General de la FEMP. Secretario Municipal en varios Ayuntamientos, Gerente de Catastro y Delegado de Hacienda en Asturias.²⁷²

-Con respecto a los consejeros propuestos por esta línea, apuntar que, al hilo de lo establecido en apartados anteriores, creemos que el grado de vinculación o relación de los perfiles profesionales de los nombrados dista, en líneas generales, de una aceptable adecuación con las Enseñanzas Artísticas. Sin embargo, queremos resaltar el esfuerzo realizado por la FEMP a tal respecto, lo cual se hace evidente al comparar la evolución de los perfiles de los consejeros propuestos a lo largo del tiempo, de un sesgo más genérico (caso del cuarto consejero referenciado) hacia un carácter más afín con el ámbito del Consejo (caso, por ejemplo, del segundo miembro, Dña. M^a Elena Albentosa Ruso).

6. Consejeros representantes de Profesores:

-12 profesores de enseñanzas artísticas, propuestos por los sindicatos y las asociaciones de ámbito estatal más representativos en el ámbito de las enseñanzas artísticas.²⁷³ De estos, los siguientes provienen del ámbito de la Música:

- D. Victor Pliego de Andrés. Representante del sindicato Comisiones Obreras (CC.OO.)
 - Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación. Catedrático

²⁷² Con respecto a la composición de los miembros de esta línea de nombramientos, nos hemos basado en la normativa vigente, que regula el número de 4 componentes, (*Real Decreto 1485/2009*) citado más arriba. No obstante, en cuanto a la normativa relativa a nombramientos no hay constancia de publicación de referencia al respecto donde figuren los actuales cuatro candidatos que marca la regulación actual. Por consiguiente, para la confección completa de los componentes de esta línea de nombramientos en el presente trabajo, se ha optado por reflejar los miembros que figuran en la última publicación al respecto (*la Orden EDU/1846/2011, de 20 de junio*), los dos primeros, añadiéndole, según el criterio que hemos establecido, la información reflejada en la página web del CSEA, el tercero, y, al no ser suficiente para completar el número que la normativa establece, cuatro en total, hemos reflejado, para efectos de análisis, el nombre de un miembro más, el cual hemos tomado de la normativa sobre nombramientos publicada con anterioridad (*Orden ECI/1687/2007, de 4 de junio*), siendo este el miembro al que, actualmente, sustituye Dña. M^a Reyes Mantilla Rozas.

El objeto de este procedimiento es el de posibilitar un análisis de la composición del Consejo Superior de Educaciones Artísticas ajustado a la proporción que marca la normativa vigente en cuanto a su regulación, así como, en este caso particular, comparar la evolución del perfil profesional de los consejeros nombrados por esta línea a lo largo del tiempo.

²⁷³ Art. 9.1 f) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

de Historia de la Música del Real Conservatorio Superior de Música de Madrid. Profesor de Música de EE.SS. en excedencia. Autor de numerosas publicaciones sobre Música.

-D. Miguel Ángel Almonacid Pérez. Representante de la Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF).

-Profesor Superior de Solfeo y Teoría de la Música. Profesor de Lenguaje Musical del Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas y miembro del Consejo Escolar de la Comunidad Valenciana.

-Dña. María i Serrat Martín. Representante de la Asociación de Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas (ACESEA).

-Licenciada en Humanidades con especialidad en Gestión Cultural. Directora General del Conservatorio del Liceo de Barcelona, Vocal del patronato de la JONC (Joven Orquesta Nacional de Catalunya) y miembro del Consejo Catalán de la Música.

-Para el análisis de esta línea de nombramientos hemos partido de la lista publicada en la normativa más reciente al respecto²⁷⁴. Sin embargo, al figurar en dicha norma solo 9 de los 12 miembros que establece la legislación en materia de regulación²⁷⁵ y ser esta publicación una normativa de complemento de la anterior en lo no mencionado, por ejemplo, en la sustitución de vocales, cuestión que sí aparece expresamente reflejada en su articulado, hemos completado la lista de consejeros nombrados por esta línea (al no facilitar la página web del CSEA información alguna al respecto), añadiendo a consejeros que figuraban en la anterior publicación de nombramientos²⁷⁶, no sustituidos en la vigente y atendiendo a la representatividad establecida en aquella.

-En cuanto al perfil profesional de los miembros nombrados por esta línea, se observa claramente que, debido al carácter sectorial de la misma, la vinculación de los consejeros con el ámbito de las Enseñanzas Artísticas es evidente, repartiéndose, en este caso, su procedencia entre el Cuerpo de Profesores de Enseñanza Secundaria, el Cuerpo de Maestros de Educación Primaria, el Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas, y el Cuerpo de Profesores de Escuelas de Artes Plásticas y Diseño.

²⁷⁴ Orden EDU/1846/2011, de 20 de junio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 158, de 4 de julio de 2011.*

²⁷⁵ Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo. *Ob.cit.*

²⁷⁶ Orden ECI/1687/2007, de 4 de junio, por la que se nombran los consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 141, de 13 de junio de 2007.*

-No obstante, la mayor vinculación de estos consejeros con el ámbito del ejercicio y el contacto directo con las Enseñanzas Artísticas lo encontramos en 9 de sus 12 miembros, encontrándose en los restantes un perfil algo más genérico proveniente del profesorado de Centros para la Educación de Personas Adultas, Enseñanza Secundaria y Formación Profesional.

-Finalmente, hemos decidido reflejar individualmente los perfiles de profesorado nombrados por esta línea y que están en relación directa con el ámbito de la Música a nivel educativo. En este sentido, como ya hemos expresado en el análisis de otros estamentos en relación con la Gestión Musical, hay que diferenciar entre los perfiles profesionales en su doble vertiente de formación específica y de trayectoria profesional. En este sentido, de los tres consejeros citados, destacamos el perfil de D. Victor Pliego de Andrés, el cual entendemos que conjuga de manera equilibrada la vertiente formativa específica con una trayectoria profesional destacada en el ámbito de la Música, con especial énfasis en el plano educativo.

-En cuanto a la proporción de la representación de la Música en relación con esta línea de nombramientos, entendemos que con 3 representantes de 12 que integran este apartado y, como ya hemos comentado, teniendo en cuenta el resto de especialidades, con un 25% de los consejeros creemos que la Música tiene una representación adecuada.

7. Consejeros representantes de Alumnos:

- 3 alumnos de enseñanzas artísticas superiores, propuestos por las asociaciones de alumnos más representativas en el ámbito de las enseñanzas artísticas.²⁷⁷

-En la actualidad, la información más actualizada al respecto proviene de la página web del CSEA, en la cual se refleja que los consejeros nombrados por esta línea provienen de la Confederación Estatal de Asociaciones de Estudiantes (CANAE), de la Federación de Asociaciones de Estudiantes de España (FAEST) y del Sindicato de Estudiantes (SE), respectivamente.

-Inicialmente, en la publicación de nombramientos del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas²⁷⁸ no figuraba ningún miembro en

²⁷⁷ Art. 9.1 g) del Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

²⁷⁸ Orden ECI/1687/2007, de 4 de junio, por la que se nombran los consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

representación de los alumnos, a pesar de que en su regulación se recoge expresamente esta línea de representación desde su creación²⁷⁹. Sin embargo, nos consta dicha representación hecha de manera expresa y publicada dos meses después en el BOE²⁸⁰, con los mismos miembros que aparecen en representación del alumnado en el Informe Anual sobre el Estado y la Situación de las Enseñanzas Artísticas de 2007, publicación esta que constituye una de sus funciones principales²⁸¹.

-En relación con el perfil de estudiante de los consejeros propuestos por esta línea, podemos observar como, desde sus inicios, está marcada por la preponderancia de la especialidad de Diseño (habiendo representantes por parte de CANAE y FAEST) o por la de Bellas Artes (por parte de SE). Sin embargo, esta última disciplina no está considerada como Enseñanza Artística²⁸² propiamente dicha a los efectos normativos de regulación que estudiamos en este apartado (encontrándose en principio, consiguientemente, fuera del ámbito del Consejo), ya que esta enseñanza está integrada en la Universidad y, por lo tanto, en el espacio general de educación.

En consecuencia, echamos en falta la presencia del ámbito educativo de la Música por esta línea de representación, recomendando la propuesta, por parte de las asociaciones y sindicatos de estudiantes pertinentes, de candidatos cualificados de las enseñanzas de Música que, junto con las demás disciplinas que abarca el CSEA y por orden rotatorio, puedan ofrecer, en conjunto, una visión completa desde el punto de vista del alumnado en relación con las Enseñanzas Artísticas.

8. Consejeros representantes de Directores de Centros:

-17 representantes de directores de centros donde se impartan las diferentes enseñanzas artísticas superiores, propuestos por las Administraciones educativas sobre criterios acordados con el Ministerio de Educación para garantizar la representación proporcional de las diferentes enseñanzas.²⁸³

²⁷⁹ Art. 9.1 g) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

²⁸⁰ Orden ECI/2392/2007, de 17 de julio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *BOE n° 187, de 6 de agosto.*

²⁸¹ Art. 4 e) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

²⁸² Art. 45.2 y .3 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *BOE n° 106, de 4 de mayo de 2006.*

²⁸³ Art. 9.1 h) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

De los consejeros propuestos por esta línea en la actualidad²⁸⁴, los siguientes provienen del ámbito de la Música:

- D. Alberto Veintimilla Bonet, Director del Conservatorio Superior de Música del Principado de Asturias.
- D. Sergio Antonio Alonso Santana, Director del Conservatorio Superior de Música de Canarias.
- D. Anselmo I. Campa Díaz, Director del Real Conservatorio Superior de Música de Madrid.
- Dña. Carmen Arbizu López, Directora del Conservatorio Superior de Música de Navarra.
- Dña. Carmen Rodríguez Suso, Coordinadora General del Conservatorio Superior de Música «Musikene» de San Sebastián.

-La razón de que el número de consejeros que marca la normativa sea de 17 en lugar de 19 (en relación con el número de Comunidades y Ciudades Autónomas) es que no hay, en la actualidad, centros de Enseñanzas Artísticas superiores ni en Ceuta ni en Melilla. En lo concerniente a la Música, en ambas ciudades autónomas hay conservatorios pero son de nivel Profesional, no Superior.

-No es necesario hacer referencia al perfil profesional de los consejeros referidos anteriormente, ya que en su mismo nombramiento se establece tanto la especialidad a la que pertenecen (Música en este caso) como el cargo que ocupan, por el cual se deduce su formación musical específica, incluyéndose, en este caso, también, a la Coordinadora General de Musikene, a pesar de ser un puesto de carácter distinto a los anteriores, según hemos comprobado.

-Es de resaltar la notable presencia de la Música en esta línea de nombramientos, superando las proporciones de líneas analizadas hasta ahora, tanto de este Consejo como del Consejo Estatal de la Música y las Artes Escénicas. En este sentido, mostramos nuestra satisfacción, ya que con 5 consejeros de 17 posibles el ámbito educativo de la Música tiene un 29,5% de representación en una línea en la que, al igual que en las demás de este Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas, comparte el terreno con otras 5 especialidades.

²⁸⁴ Orden EDU/1846/2011, de 20 de junio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

9. Consejeros nombrados por su reconocido prestigio:

- 10 personalidades de reconocido prestigio en el ámbito de las enseñanzas artísticas, designadas por el Ministro de Educación y Ciencia, consultadas las Comunidades Autónomas²⁸⁵. En la actualidad²⁸⁶, en esta línea de nombramientos, la Música está representada por los siguientes consejeros:

-D. Antón García Abril.²⁸⁷

-D. Jordi Savall i Bernadet.

-Propuesto bajo la representación de la Música Antigua, de la que es uno de sus más relevantes interpretes, es Profesor Superior en las especialidades de Viola da Gamba y Violonchelo, siendo profesor invitado de la “Juilliard School of Music”. Entre sus numerosos galardones de prestigio internacional podemos destacar la Medalla de Oro de las Bellas Artes o el Premio Nacional de Música, en España, o el “Commandeur des Arts et des Lettres” y “Chevalier” de la Legión de Honor en Francia, entre muchos otros.

-D. Mauricio Sotelo Cancino.

-Propuesto en representación de la Música Contemporánea, es Compositor titulado por la “Universität für Musik” de Viena e internacionalmente reconocido. Actualmente es Profesor de Composición en la Escuela Superior de Música de Cataluña. Entre sus numerosos galardones podemos destacar el Premio Nacional de Música, el Premio de Composición Reina Sofía o el Premio de la Sociedad General de Autores, entre otros.

-Al igual que en relación con otras líneas de nombramiento del Consejo, procedemos a valorar la representatividad de la Música en relación con las demás especialidades artísticas. De nuevo, creemos que el nivel de representatividad del ámbito que nos ocupa es adecuado por esta línea, ya que, de 10 consejeros nombrados, la Música cuenta con 3, alcanzando, por tanto, un porcentaje de representatividad del 30%, lo cual, indicamos de nuevo, es una cuota satisfactoria en relación con las otras 5 especialidades con representación en el Consejo.

-Como observación, sí que podríamos comentar que, sin dudar de los reconocidos méritos de los actuales consejeros para ser designados, es cierto que los consejeros nombrados por esta línea no han cambiado desde la

²⁸⁵ Art. 9.1 i) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

²⁸⁶ Orden EDU/1846/2011, de 20 de junio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

²⁸⁷ A cuyo perfil profesional ya nos referimos anteriormente, ya que también ocupa actualmente el cargo de Vicepresidente tercero.

constitución del Consejo en 2007, siendo esto extensible a la lista completa de nombramientos realizados por esta línea (incluyendo al resto de especialidades artísticas), lo cual no ha ocurrido en relación con las demás líneas de nombramiento del Consejo, además de apartarse de la normativa al respecto²⁸⁸. En este sentido, aún siendo conscientes de las especificidades de cada línea de nombramiento, entre las cuales hay algunas líneas en las que el cambio de consejeros viene impuesto por diferentes cuestiones, pensamos que en lo relativo al presente caso debería establecerse algún criterio que limitase la permanencia de los consejeros para así, en un futuro, poder dar oportunidad de participación, con una periodicidad razonable, a otras personalidades, también de reconocido prestigio y merecimiento en el conjunto de las Enseñanzas Artísticas.

Con todo lo expuesto hasta este punto, finalizamos el análisis realizado sobre el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas que, como hemos dicho, tiene gran importancia en lo que se refiere a la Gestión de la Música en el ámbito educativo, con especial relevancia a nivel de enseñanza superior. Así, a la vez que propicia la participación de las diferentes disciplinas artísticas que comparten un mismo espacio propio de educación (régimen especial), lo cual permite el enriquecimiento mutuo y el encuentro de puntos en común entre ellas, establece, desde la esfera de la Música, las directrices en materia de organización, estructuración y gestión de todo lo relativo a los estudios musicales en el ámbito nacional.

²⁸⁸ Art. 9 (apartados 2 y 5) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. *Ob.cit.*

8.1.2.1.2. Conclusiones

Como conclusiones finales acerca de la visión que obtenemos del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas en la actualidad podemos hacer referencia a las siguientes cuestiones:

-En cuanto a la Gestión de la Música se refiere, pensamos que uno de los principales retos a los que se enfrenta el Consejo es la concreción y el desarrollo definitivo de los Estudios Superiores de Música y su completa normalización en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEE).

-En relación con los niveles Elemental y Medio ha habido grandes avances en el terreno pedagógico y de organización: permitiéndose, por ejemplo, en el grado Elemental hoy en día, la composición del alumnado de este nivel agrupado por edad en clases poco numerosas (al contrario que en los años 80, por ejemplo, cuando integraban la misma clase alumnos que abarcaban un tramo de edad que podía, perfectamente, ir desde los 8 hasta los 40 años en clases numerosas, con la aberración pedagógica que ello suponía); o, en el grado Medio o Profesional, donde, mediante la modalidad del Bachillerato de Artes y la convalidación de asignaturas del Conservatorio se le permite al alumnado una integración de los estudios de Música con los del instituto que les posibilita una viabilización de dichos estudios artísticos de cara a una especialización académica con planteamientos profesionales. Sin embargo, en el grado Superior, como decimos, aún queda bastante camino por recorrer, entendiendo que el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas ha de asumir el liderazgo, informando y promoviendo medidas legislativas encaminadas a tal fin.

-En relación con este apartado, la principal problemática parte de *“las enseñanzas artísticas superiores por el uso terminológico establecido para designarlas e incluirlas bajo el epígrafe ‘enseñanzas no universitarias’ impuesto por el uso del lenguaje administrativo sin que lo determine legislación alguna.” ... “Se insiste pues en mantener una terminología que comporta notables consecuencias conceptuales y obliga a forzar constantes paréntesis normativos para ubicar, cuanto afecta a las enseñanzas artísticas superiores, entre las que ‘no son universitarias’ y a su vez entre las que son superiores de nivel análogo a las universitarias.”*²⁸⁹

-Esta diferenciación de los estudios de Música, junto con las demás especialidades artísticas, en un espacio propio de educación superior pensamos que podría tener sentido si, efectivamente, dicha organización fuese coherente en sí misma y no llevase a frecuentes paradojas que conducen a un funcionamiento anómalo de las enseñanzas a dicho nivel. *“En este sentido la equiparación entre el profesorado de los centros superiores con el de secundaria en el desarrollo de su función docente, presidida por principios generales propios de esta última, cuando la norma estatal determina la función investigadora de centros y profesores resulta, tras 20 años de*

²⁸⁹ Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas. Curso 2009-2010. Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, p.53.

publicación de la LOGSE, anacrónico” ... Así mismo, “la normativa citada recoge la necesidad de que un 15 por 100 del personal docente debe de detentar [sic] el título de Doctor ‘cuando un centro de enseñanzas artísticas superiores imparta estudios de master’ ”. Sin embargo, “el acceso a cátedras establecido en el Real Decreto 276/2007, por el que se aprueba el Reglamento de ingreso, accesos y adquisición de nuevas especialidades en los cuerpos docentes a que se refiere la LOE, no contempla como requisito exclusivo el título de Doctor para impartir clases en el grado superior.”²⁹⁰

-Todo este maremágnum normativo y, a todas luces, contradictorio, parte, como hemos dicho al principio de este apartado, de una exclusión de las Enseñanzas Artísticas (la Música entre ellas) del espacio universitario de educación superior, y de la pretensión de la organización de las mismas en un espacio propio que, al no estar plena y coherentemente desarrollado, sitúa a estas enseñanzas en una especie de “limbo académico”, con reconocimiento parcial de estudios pero en el que los conceptos de funciones, requisitos e implementación no acaban de darse la mano, existiendo siempre entre ellos lagunas normativas que impiden su desarrollo. En este sentido, existen estudios actualizados, como el de D. Víctor Pliego de Andrés²⁹¹, representante por la línea de profesorado en el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas y al que anteriormente hemos hecho mención expresa, que promueven una integración de los estudios superiores de Música en la universidad, propugnando que “la incorporación al sistema universitario abriría un camino para resolver los problemas de las enseñanzas artísticas. La alternativa “no universitaria” que algunos defienden desde hace treinta años diciendo que “más vale ser cabeza de ratón que cola de león” solo ha servido para perpetuar un marco obsoleto sin que la legislación haya contemplado la posibilidad de un espacio superior auténticamente dual”²⁹².

-En otro orden de cosas, pero también en relación con el primer punto tratado anteriormente, echamos en falta informes más actualizados por parte del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas a propósito del estado actual de dichas enseñanzas. Siendo esta una de sus principales funciones²⁹³, nos posicionamos claramente en favor de la necesidad de que estos informes tengan la periodicidad que les atribuye la normativa: anual. El sentido de nuestro posicionamiento no obedece, obviamente, al interés por el mero cumplimiento de la norma, sino a la conveniencia de disponer de información de referencia actualizada sobre la situación de la materia objeto de nuestro estudio, para poder visualizar el panorama del

²⁹⁰ Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas. Curso 2009-2010. Ob.cit. p.61.

²⁹¹ PLIEGO DE ANDRÉS, Víctor (2012). La integración en la universidad de las enseñanzas artísticas superiores. www.profesdemusica.es/INTEGRACION_EEAA_UNIVERSIDAD.pdf (Accedido 30/8/2016).

²⁹² PLIEGO DE ANDRÉS, Víctor (2014). Oportunidad y conveniencia de integrar las Enseñanzas Artísticas Superiores en la Universidad. *Danzaratte: Revista del Conservatorio Superior de Danza de Málaga*, nº 8, pp.104-119.

²⁹³ Art. 4 e) del Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. Ob.cit.

ámbito educativo del mismo en un tiempo operativo; así, el último informe de que se dispone corresponde al curso 2009-2010, entendiéndose que en estos últimos 6 años el estado de la enseñanza de la Música a nivel superior ha cambiado sustancialmente, información esta que, creemos, debería reflejarse en este documento. Al hilo de lo que comentamos más arriba al comienzo de este apartado, precisamente la periodicidad anual de estos informes creemos que ejercería más presión de cara al cumplimiento de los informes técnicos del Consejo y, por tanto, pensamos que estos informes sobre el estado y la situación de las Enseñanzas Artísticas a que nos referimos tendrían más peso a la hora de propiciar la solución de situaciones no deseadas como la que hemos mencionado.

-En cuanto a representación cualificada de los miembros del Consejo en relación con el ámbito del mismo y tras del minucioso análisis que hemos llevado a cabo, podemos distinguir tres niveles en función del grado de especialización, de la más general a la más especializada y tomando como referencia última la disciplina que nos ocupa: la Música. Así, diferenciamos entre los siguientes ámbitos: Enseñanza, Enseñanzas Artísticas y Enseñanza de la Música.

-Con respecto al ámbito de la Enseñanza, es de reconocer que la composición del Consejo hace gala al mismo en cuanto al perfil profesional de sus consejeros, observándose una relación de todos ellos con el sector de la Enseñanza, con independencia de la línea de nombramientos por la que estén designados, principalmente en cuanto a trayectoria se refiere, pero, en muchos casos, también en cuanto a formación específica. En este sentido, cabe destacar la afinidad con el mundo de la Enseñanza del perfil de consejeros propuestos por líneas no sectoriales como son la de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades (línea 1) o la de representación de la Comunidades Autónomas (línea 3).

-En relación con el ámbito específico de las Enseñanzas Artísticas (el ámbito del Consejo en sí) la situación ya es bien diferente, observándose una caída del perfil de los Consejeros en este sentido. Así, de los 77 integrantes de Pleno, solo 51 tienen relación (en cuanto a su perfil profesional) con las Enseñanzas Artísticas, lo cual nos conduce a un 63,3%, que solo ascendería a un 69,5%, en caso de tener en cuenta únicamente a los Consejeros (sin contabilizar los cargos: Presidente, Vicepresidentes y Secretario). En este sentido, es curioso observar cómo por parte de la Secretaría de Estado de Cultura los miembros propuestos son especialistas en disciplinas artísticas, cosa que no ocurre con los consejeros propuestos por la Secretaría de Estado de Educación, FP y Universidades. Esta vertiente de las Administraciones presenta una situación intermedia en el caso de las Comunidades Autónomas, donde de los 17 representantes encontramos a 5 con perfil relacionado con las Enseñanzas Artísticas (29,5% del total de la línea de representación). Al hilo de esta cuestión, apreciamos una recurrencia del perfil de consejero vinculado al ámbito de la F.P. (tanto a nivel estatal como autonómico) lo cual resta especialización al Consejo, cuando, de hecho, es en el Consejo Superior de Formación Profesional donde este perfil de consejeros entendemos que encajaría con idoneidad.

-Con respecto a la representación de la Música en el Consejo, en líneas generales expresamos nuestra satisfacción ya que, con 16 consejeros, la Música alcanza un 20,8% del total del Pleno, cifra que se eleva a un 22,3% si, al igual que en el apartado anterior, solo se tiene en cuenta la sección de Consejeros y no la de cargos. Para esta valoración positiva hay que tener en cuenta, evidentemente, la proporción de la representación de la disciplina de Música en relación con las Enseñanzas Artísticas que abarca el Consejo (6 en total), sobrepasando, pues, la Música, su cuota correspondiente y llegando a rebasar la proporción de una quinta parte. Como muestra de la consideración de la Música en el Consejo, basta con señalar la presencia de un miembro de esta sección como Vicepresidente tercero, estando este cargo reservado a uno de los Consejeros nombrados en atención a su reconocido prestigio en el ámbito de las Enseñanzas Artísticas. En parte, pensamos que esta atenta consideración de nuestra disciplina puede estar influenciada por el indudable impacto que representa de cara a la proporción de alumnos en comparación con las restantes, alcanzando en el curso 2014-2015 un número de 329.849 alumnos, lo que, en términos absolutos (abarcando todos los niveles educativos oficiales), quintuplica el número de alumnos de todas las restantes disciplinas artísticas juntas²⁹⁴.

-Sin embargo, en cuanto a la representación de la Música en función de cada línea de nombramiento los resultados son bastante heterogéneos. Así, mientras que por la línea de Directores de Centro la representación de la Música es excelente, con 5 de 17 miembros y, por tanto, con un porcentaje del 29,5% (cuota que supera todas las estudiadas hasta ahora), por la línea de Alumnado, sin embargo, la Música carece de representación alguna, perteneciendo los miembros nombrados por esta línea fundamentalmente a la especialidad de Diseño. Esta circunstancia quizás pueda venir motivada por el hecho de que esta es la única especialidad que, teniendo en cuenta solo el Grado Superior de Enseñanzas Artísticas, supera hoy en día, ligeramente, en número de alumnos a la especialidad de Música, fruto de un aumento progresivo del alumnado de esta especialidad en los últimos años y que ya a partir del Curso 2013-2014 ha comenzado a superar al alumnado de Conservatorios²⁹⁵. Aún así, este dato no justifica de por sí la actual composición singular de esta línea del Consejo, debiéndose, en este sentido, modificar la trayectoria de nombramientos para dar cabida a las demás disciplinas.

-Por último, en relación con la representación de la Música en el Consejo, hay que hacer referencia a la permanencia con carácter estable de dos miembros propuestos por el Ministerio: la Jefa de Servicio de Música y Artes Escénicas (por parte de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades), y el Subdirector General de Música y Danza (por parte de la Secretaría de Estado de Cultura), constituyendo esta

²⁹⁴ MECD. CulturaBase. 2014-2015.

²⁹⁵ MECD. CulturaBase. 2000-2015

realidad, a nuestro juicio, un pilar importante sobre el cual edificar la representación de la Música, a lo que, en la actualidad, hay que sumar la buena adecuación especializada de la línea de nombramientos del profesorado, la más que notable cuota de representación por parte de los Directores de Centro y la presencia de una de las personalidades de reconocido prestigio de nuestra área en el cargo de Vicepresidente Tercero, conduciendo todo lo cual a una representación de la Música en el Consejo que actualmente calificaríamos como bastante satisfactoria.

-Para finalizar, en relación con lo referido en el primer punto (lo que hemos establecido como el principal reto que, a nuestro juicio, tiene el Consejo de las Enseñanzas Artísticas), y en línea con el contenido de nuestro trabajo de investigación, hacemos referencia a la Planificación Estratégica: concepto que debe presidir la gestión profesional en cualquier ámbito, y que debe estar presente como referencia permanente en las instituciones y organismos que pretendan orientar su trabajo hacia una consecución realista de objetivos mediante unos planteamientos sólidamente definidos y un desarrollo de acciones en coherencia con los mismos. Así, en el informe del Consejo de Enseñanzas Artísticas del 2010 se apunta hacia la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de las Enseñanzas Artísticas, lo que pone de relieve la importancia de este concepto de gestión profesional en el ámbito de la Cultura, las Artes y, especialmente, en nuestro ámbito: la Música.

Es de prever que el ámbito de las enseñanzas artísticas superiores cuente con un Plan estratégico que teniendo como punto de partida el pleno desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior; recoja objetivos como: determinar la misión y las funciones básicas de las enseñanzas artísticas superiores españolas en el contexto actual, así como su nuevo papel como servicio público promotor de la educación superior artística y de la generación de conocimiento; desarrollar la formación, atendiendo los criterios de calidad y adecuación social, en el contexto del marco europeo y de la nueva sociedad del conocimiento; incrementar la capacidad investigadora y el impacto de la misma en el progreso y el bienestar de España; mejorar la competitividad de las enseñanzas artísticas superiores españolas en Europa, incrementar su visibilidad y proyección internacional e incrementar la financiación de los centros sobre la base de objetivos y proyectos.²⁹⁶

²⁹⁶ Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas. Curso 2009-2010. Ob.cit. p.58.

8.2. ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA. **ANDALUCÍA**

Una vez finalizado el análisis de la Gestión Musical a nivel del Estado en sus diferentes estamentos, de lo más general a lo más particular, pasamos ahora, dentro del Sector Público, al siguiente nivel de la Administración: el autonómico. Esto es debido a que las Comunidades Autónomas han asumido las competencias en materia de Música a través de su propia legislación.

Como ya dijimos, el órgano de mayor rango en el gobierno autonómico del que emanan las directrices en un área determinada es la Consejería, también bajo el nombre de Departamento en algunas Comunidades como Cataluña o Navarra.

Aunque pueden existir diferencias entre unas Comunidades y otras –al disponer estas de competencias propias en la materia–, también hay muchos puntos en común entre ellas. Así, en todas las Comunidades, la Música está englobada dentro de la Consejería de Cultura, de esta forma establecida en las Comunidades de Andalucía, Castilla la Mancha, Cataluña (Departamento), Extremadura y País Vasco. Sin embargo, en muchas ocasiones la Cultura suele compartir departamento con otras áreas afines: en las Comunidades de Aragón, Canarias, La Rioja y Valencia se adopta, al igual que en el Estado, el formato de Consejería de Cultura, Educación y Deporte; en la Comunidad de Baleares y la Ciudad Autónoma de Ceuta, se opta por la Consejería de Cultura y Educación; en Asturias, Castilla León y Galicia, por la Consejería de Cultura y Turismo, uniéndose a estas áreas, en el caso de la Comunidad de Madrid, el área de Empleo; en Murcia, la Consejería agrupa a Cultura y Portavocía; en Navarra, a Cultura, Deporte y Juventud; y en Melilla, a Cultura y Festejos.

Vistas las similitudes entre las Comunidades y partiendo de la base de que la Música está, en cualquier caso, ubicada en el área de Cultura, vamos, a efectos prácticos, a centrarnos en el análisis de la Gestión de la Música en una Comunidad en concreto. Para ello, al elaborarse esta tesis en una universidad andaluza, tomaremos como objeto de estudio la Comunidad Autónoma de Andalucía. Del mismo modo que con respecto al análisis de la Gestión Musical a nivel estatal, en relación con la Comunidad de Andalucía realizaremos un recorrido por la organización estamental en lo que a Música se refiere así como una referencia a los perfiles profesionales de los cargos que, directa o indirectamente, influyen en la Música y su gestión, de cara a calibrar la adecuación de los mismos a los respectivos puestos.

Por otra parte, ya en relación con la Comunidad de Andalucía, también abordaremos contenido sobre la Consejería de la Presidencia y Administración Local, ya que en ella se encuentran englobadas diversas estructuras que, en relación con la Cultura y la Gestión Musical, tienen un gran interés para el objeto de nuestro estudio.

8.2.1. CONSEJERÍA DE CULTURA

A nivel autonómico, en Andalucía, la Música depende de la Consejería de Cultura²⁹⁷, actualmente a cargo de Dña. Rosa Aguilar Rivero. La Sra. Consejera es licenciada en Derecho. De marcada trayectoria política, cabe mencionar que ha sido alcaldesa de Córdoba, consejera de Obras Públicas y Vivienda de la Junta de Andalucía y ministra de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino de España.

Dentro del organigrama de la Consejería, en un mayor nivel de concreción y con relación indirecta con respecto a nuestro ámbito, pasaríamos por la Viceconsejería de Cultura, entre cuyas competencias en relación con la Música podríamos citar la elaboración y publicación de la producción estadística y cartográfica de la Consejería y la planificación, dirección e impulso de los sistemas de comunicación de la Consejería con sus entes adscritos, organismos en los que reside realmente la Gestión de la Música en la Comunidad de Andalucía y que veremos a continuación. Actualmente, el cargo de Viceconsejera está desempeñado por Dña. Marta Alonso Lappí, licenciada en Derecho, máster en Recursos Humanos y con trayectoria como técnica jurídica en diversos organismos de la Junta de Andalucía.

Sin embargo, para llegar a un nivel más cercano de relación con la Música, abordamos el análisis de la Secretaría General de Cultura, entre cuyas competencias se establece “*el diseño de las estrategias y recursos en materia de teatro, música, artes plásticas, flamenco, danza, cinematografía y artes audiovisuales*”²⁹⁸. El cargo de Secretario General de Cultura está en la actualidad desempeñado por D. Eduardo Tamarit Pradas, desde julio de 2015²⁹⁹. De trayectoria política, el Sr. Secretario es diplomado en Magisterio y máster en Alta Dirección del Instituto Internacional San Telmo, habiendo desempeñado diversos cargos de Secretario General en otras áreas, en el Ministerio de Medio Ambiente y en la Junta. Aún así, este cargo sigue siendo muy genérico ya que, si bien entre sus competencias está el diseño de las estrategias y recursos en materia de Música, esta se encuentra entre otras muchas disciplinas, como son las artes plásticas, las artes escénicas, las audiovisuales, etc.

Hay que distinguir entre la Estructura Orgánica de la Consejería de Cultura, que es el camino que estamos siguiendo para situar en qué órganos recae la Gestión de la Música en la Junta de Andalucía, y la organización en Áreas de Actividad de la Consejería. Esta última, no obedece a una organización jerárquica y diferenciada en órganos de gobierno sino a una visión temática de las actividades que realiza la Consejería ordenadas por ámbito de afinidad. Así pues, en ella aparecen actividades agrupadas en una misma área pero que pueden estar gestionadas por órganos de gobierno diferentes.

²⁹⁷ Así constituida desde la publicación del *Decreto de la Presidenta 12/2015, de 17 de junio, de la Vicepresidencia y sobre reestructuración de consejerías (BOJA n° 117, de 18 de junio de 2015)*. Anteriormente agrupaba las áreas de Educación, Cultura, y Deporte.

²⁹⁸ Art. 4.2 b) del Decreto de la Presidenta 12/2015, de 17 de junio, de la Vicepresidencia y sobre reestructuración de consejerías. *Ob.cit.* Posteriormente reflejado, así mismo, en el Art. 5.2 b) del Decreto 213/2015, de 14 de julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura.

²⁹⁹ Decreto 281/2015, de 14 de julio, por el que se dispone el nombramiento de don Eduardo Tamarit Pradas como Secretario General de Cultura. *BOJA n° 136, de 15 de julio de 2015*.

En cuanto a organización temática, la Música aparece agrupada junto con el Teatro, la Danza y el Circo, constituyéndose así una de las 12 Áreas de Actividad en que la Consejería de Cultura desarrolla sus competencias, junto al Área de Archivos, el Área de Bienes Culturales, el Área de Flamenco, el Área de Museos, el Área de Incentivos al Sector Profesional, el Área de Memoria Democrática, el Área de Cine, Audiovisual y Fotografía y el Área de Promoción del Arte.

Sin embargo, insistimos en que esta organización por áreas de actividad no refleja una estructura orgánica especializada detrás de cada una de estas áreas sino que, por el contrario, la dependencia orgánica de cada disciplina se establece en función de determinados órganos de gobierno o entidades que pueden englobar a disciplinas de diferentes áreas y, en cambio, no cubrir a disciplinas de una misma área de actividad.

De la Secretaría General de Cultura dependen dos Direcciones Generales: la Dirección General de Bienes Culturales y Museos, y la Dirección General de Innovación Cultural y del Libro. Como puede verse, la Música no está presente en ninguna de ellas de forma explícita, por lo que debemos concluir con que la Gestión de la Música en la Junta de Andalucía no se realiza de forma directa por sus órganos directivos, lo cual no es tampoco algo novedoso en la actualidad a tenor de las conclusiones que hemos obtenido de su análisis a nivel del Estado.

Sin embargo, aunque de una manera algo indirecta, en la misma línea que la observada en relación con la Secretaría General de Cultura, podemos encontrar entre las funciones de la Dirección General de Innovación Cultural y del Libro:

-El apoyo a la creación de industrias creativas en materia de teatro, música, flamenco, danza, cinematografía y artes audiovisuales, así como en el ámbito del libro y la edición, de las artes plásticas y de los bienes culturales. La promoción de la creación artística, así como el impulso a una cultura de innovación en el ámbito de las citadas industrias.

-La tutela y acrecentamiento del patrimonio documental y bibliográfico andaluz, con especial referencia al libro, la música y la cinematografía; la tramitación de los expedientes de declaración de bienes de interés bibliográfico andaluz y la coordinación en la gestión del Depósito Patrimonial Bibliográfico Andaluz y del depósito legal de acuerdo con la normativa aplicable.³⁰⁰

Puede observarse, a tenor de lo reflejado en el extracto de la normativa citada, un compromiso de la Dirección General en el sentido de *apoyo, promoción o impulso* pero, en ningún caso, la Gestión de la Música de forma directa, con lo que el ámbito de acción, en lo que se refiere a nuestro tema, se reduce a favorecer las condiciones que indirectamente influyen en la existencia de una oferta musical. Actualmente, el Director General de Innovación Cultural y del Libro es D. Antonio José Lucas Sánchez, máster en Estudios Escénicos por la Universidad de Granada y diplomado en Alta Dirección de Instituciones Sociales por el Instituto Internacional San Telmo. De trayectoria política, entre los cargos desempeñados cabe destacar la dirección general del Instituto

³⁰⁰ Art. 8.2 a) y e) del Decreto de la Presidenta 12/2015, de 17 de junio, de la Vicepresidencia y sobre reestructuración de consejerías. BOJA n° 117, de 18 de junio de 2015.

Andaluz de Enseñanzas Artísticas Superiores de la Junta y la delegación provincial de la Consejería de Cultura en Almería.

Sin embargo, como excepciones a lo referido anteriormente, hay que mencionar a tres órganos en los que sí que tiene presencia la Gestión Musical y que, a través de la Dirección General de Innovación Cultural y del Libro, están relacionados directamente con la Consejería de Cultura: El Centro de Documentación Musical de Andalucía, el Consejo Asesor de la Música y la Danza y el Centro Andaluz de Documentación del Flamenco.

Estos Órganos, a diferencia del resto de órganos donde encontramos la Gestión de la Música en la Consejería de Cultura, no dependen de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, la cual desarrollaremos a continuación, sino que, como hemos dicho, se relacionan directamente con la Consejería. Esta característica que, en cierta forma, les dota de mayor autonomía, les viene de la circunstancia de haber sido creados con anterioridad a la creación misma de la Agencia e, incluso, en el caso del Centro de Documentación Musical, de su histórica antecesora (la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales, de la cual también hablaremos más adelante). Así pues, cuando fueron creados, estos órganos fueron establecidos bajo dependencia orgánica de la antigua Dirección General de Fomento y Promoción Cultural, lo que en la actualidad les ha supuesto la dependencia de la actual Dirección General de Innovación Cultural y del Libro. El grado de relación, sin embargo, sí que los diferencia entre sí, ya que mientras que el Centro de Documentación Musical de Andalucía es un servicio administrativo de gestión diferenciada dependiente de la Consejería, el Centro Andaluz de Documentación del Flamenco es, en cambio, un organismo adscrito a la misma, y el Consejo Asesor de la Música y la Danza es un Órgano Colegiado.

De estos tres Órganos hablaremos más adelante, una vez hayamos comenzado a desarrollar la Gestión de la Música en la Junta de Andalucía a través de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

No obstante, antes de adentrarnos en profundidad en el análisis de la Gestión de la Música en órganos más especializados de la Consejería, también habría que mencionar, aunque con carácter más indirecto, a la Consejería de Educación, ya que, desde el punto de vista educativo, la política de ordenamiento de enseñanzas relacionadas con la Música en sus diferentes niveles genéricos y especializados, y todo lo que en relación con la misma supone en cuanto a organización de estudios, titulaciones, etc. depende de ella, en consonancia con lo establecido a nivel estatal. Al frente de esta Consejería está Dña. Adelaida de la Calle Martín, que es doctora en Ciencias Biológicas. De trayectoria académica, la Sra. Consejera es Profesora Titular de la Universidad de Málaga, de la cual ha sido rectora desde el 2004, habiendo además desempeñado diversos cargos de responsabilidad en entidades del ámbito educativo así como publicado numerosos artículos de investigación. Sin embargo, la mención a la Consejería de Educación es solo a modo de referencia ya que, como hemos establecido al comienzo de este bloque sobre la Administración Autónoma, el foco de nuestra investigación en lo que respecta al nivel autonómico se centrará en la Gestión de la Música en el ámbito de la Cultura y los aspectos que a ella son más directamente atribuibles.

8.2.1.1. La Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC)

Volviendo al ámbito de la Cultura y dentro del nivel autonómico, en un mayor estadio de concreción con respecto a la Gestión de la Música, habría que salir del organigrama de estamentos (órganos centrales) que emanan directamente de la Secretaría de General de Cultura, ya que dentro del mismo, actualmente, la Música no tiene tratamiento individualizado, salvo las excepciones mencionadas anteriormente.

Así pues, tendríamos que irnos a la figura de las Entidades Instrumentales³⁰¹ adscritas a la Consejería de Cultura para encontrar el estadio de especialización en lo que a tratamiento de la Música se refiere a nivel autonómico. Aquí, existen cuatro entidades instrumentales, entre las cuales está la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC), organismo adscrito de la Consejería, donde reside el grueso de la Gestión de la Música a nivel de la Junta de Andalucía.

La sede de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales está ubicada en el Estadio de la Cartuja (Puerta M), en la Isla de la Cartuja de Sevilla.

El Director de la AAIICC es el Secretario General de Cultura³⁰². El Gerente, que tiene rango de Director General, es, en la actualidad, desde junio de 2011, D. Alberto Mula Sánchez, que es licenciado en Ciencias Económicas, habiendo desempeñado puestos en relación con el sector entre los que cabe destacar el de Director de Programas, Planificación y Coordinación de la Sección de Cultura para la Sociedad Estatal para la Exposición Universal de Sevilla, Gerente del Centro Andaluz de Teatro o Gerente del Instituto de la Cultura y las Artes de Sevilla. Por último, en cuanto a cargos de la Agencia, hacer referencia a la Secretaría General (la cual tiene una función eminentemente administrativa de gestión), la Dirección del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras, y la Dirección del Instituto Andaluz del Flamenco.

Como hemos dicho, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales es una de las cuatro Entidades Instrumentales adscritas a la Consejería de Cultura, junto con el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (Agencia Pública Empresarial), el Patronato de la Alhambra y el Generalife, y el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (Agencias Administrativas), estando cada una de ellas a cargo de un Director exclusivo, entre los cuales cabe mencionar, debido a la relación con el ámbito de la Música, al Director del Patronato de la Alhambra y el Generalife (D. Reynaldo Fernández Manzano) a quien ya hemos hecho referencia como miembro del Consejo Estatal de las Artes

³⁰¹ Las Entidades Instrumentales son organismos que no constituyen estamentos centrales de la Administración como estructura intrínseca de la misma sino que, por el contrario, son entidades con personalidad jurídica propia que cuentan con autonomía de gestión, con su propia tesorería y que se encuentran adscritas a un órgano de gobierno de la Administración; en este caso, a la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

Según su propia regulación, estas entidades se crean cuando *“tengan por objeto la realización de actividades cuyas características por razones de eficacia justifiquen su organización y desarrollo en régimen de autonomía de gestión y de mayor proximidad a la ciudadanía...”* Art. 50.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

Así pues, la Administración decide descentralizar la gestión de ciertas áreas, incluida, en nuestro caso, la Música, aduciendo motivos de especificidad de su organización y para posibilitar mayor cercanía al ciudadano.

³⁰² según el Decreto 213/2015, de 14 de julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura (BOJA nº 136, de 15 de julio de 2015), reuniendo en una misma persona ambas funciones en la línea de compromiso de reducción de altos cargos establecida por la Junta.

Escénicas y de la Música. Como puede verse, la Música no es la única disciplina artística que la Consejería decide ubicar en una Entidad Instrumental en lugar de situarla directamente integrada en su organigrama. Hay que resaltar, sin embargo, el hecho de que la AAIICC es la única de las cuatro entidades instrumentales que, en la actualidad, está adscrita directamente a la Secretaría General de Cultura³⁰³; entendemos que, fundamentalmente, porque su titular es el Secretario General de Cultura, pero, en cualquier caso, este estatus lo comparte únicamente con las dos Direcciones Generales existentes ya citadas más arriba, lo cual le confiere a la Música, por extensión e indirectamente, un mayor grado de relación con la política cultural que emana directamente de la Consejería.

Concretando en torno a los órganos de los que emana la mayor parte de la Gestión de la Música en la Junta de Andalucía, hay que hacer referencia a los dos Institutos mencionados anteriormente (el Instituto Andaluz de las Artes y las Letras, y el Instituto Andaluz del Flamenco), ya que en ellos residen las unidades desde las que surge la implementación de las políticas en lo que a la Música se refiere.

Especial relevancia tiene el Instituto Andaluz de las Artes y las Letras, ya que en su seno se encuentran las unidades de mayor especialización en Música y que corresponden al Área de Música y Artes Escénicas de la Consejería de Cultura. Al Instituto Andaluz de las Artes y las Letras haremos referencia un poco más adelante, cuando desarrollemos la estructura organizativa de la Gestión de la Música en la AAIICC, en la sección 8.2.1.1.2. *Área de Música y Artes Escénicas*.

A continuación, pasamos a abordar en detalle la Gestión de la Música en la Junta de Andalucía que, como hemos dicho, se desarrolla a través de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

³⁰³ Art. 5.3 c) del Decreto 213/2015, de 14 de julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura.

8.2.1.1.1. La Gestión de la Música en la AAIICC. Líneas de Acción

Volviendo a la organización temática, por Áreas de Actividad, a la que hacemos referencia al principio de esta sección dedicada a la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, recordemos que la Música está integrada en el *Área de Música, Teatro, Danza y Circo*. Pues bien, la práctica totalidad de las actividades relativas a la Música dentro de esta área son gestionadas, como venimos comentando, por la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

El área de actividad de Música en la Consejería de Cultura está organizada, así mismo, en torno a 2 líneas de acción principales, seguidas de otras 3 en colaboración con otras disciplinas:

- Programas y ciclos musicales.
- Orquestas institucionales.

- Espacios Escénicos (teatros)
- Enrédete, Red Andaluza de Teatros Públicos.
- Formación escénica, artística y técnica.

La política de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía en materia de Música se expresa en el fomento de la creación, especialmente de compositores andaluces, y en la difusión de la creación musical de nuestros días, con especial atención a la realizada por autores e intérpretes andaluces, ofreciendo como servicio público una programación de conciertos y actividades que sean reflejo de la diversidad y riqueza estética musical presente y pasada. Esta voluntad se encarna en el Ciclo de Músicas Contemporáneas y el Ciclo Jazz en Noviembre del Teatro Central de Sevilla, en la Cátedra de Composición Manuel de Falla, en el Festival de Música Española de Cádiz, en el apoyo institucional a las cuatro Orquestas Institucionales de nuestra Comunidad Autónoma, y en las ayudas a la producción y distribución de espectáculos.

Además, al objeto de proporcionar a los jóvenes talentos musicales andaluces la oportunidad de desarrollar sus capacidades interpretativas y profesionales, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial como músicos, como intérpretes y como personas, la Consejería de Cultura presta una especial atención al Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes, proyecto que persigue el enriquecimiento de nuestra Comunidad a través del arte de la interpretación musical, y la difusión de la música en Andalucía por nuestros jóvenes talentos.³⁰⁴

A su vez, estas 5 líneas de acción que hemos enumerado, de las que emanan las actividades a que, “grosso modo”, hace referencia la normativa citada, están integradas, a nivel organizativo, en el *Área de Música, Teatro, Danza y Circo* (también llamada de *Música y Artes Escénicas*) dentro de 3 grandes secciones:

³⁰⁴ Página web de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Área de Música, Teatro, Danza y Circo. Sección de Programas y Ciclos Musicales. www.juntadeandalucia.es/cultura/web/areas/musica_teatro_danza_y_circo/sites/consejeria/areas/musica_teatro_danza_y_circo/Programas_ciclos_musicales.html (Accedido 26/9/2016).

- Programa de Promoción y Exhibición.
- Formación.
- Teatros.

Hemos enumerado solo a 3 de las 4 grandes secciones de que se compone el Área a nivel organizativo, ya que la cuarta sección (Centro de Documentación de las Artes Escénicas de Andalucía) solo abarca a las disciplinas de Teatro y Danza.

Con esta organización referida, los contenidos del Área de actividad de Música están distribuidos de la siguiente manera:³⁰⁵

1. Programa de Promoción y Exhibición.

-Aquí habría que distinguir entre las siguientes áreas departamentales:

-Programas Propios:

- Festival de Música Española de Cádiz.
- Ciclo de Jazz en Noviembre.
- Ciclo de Músicas Contemporáneas.
- Plan de Gira de las Orquestas Institucionales Andaluzas.
- Enrédete. Red Andaluza de Teatros Públicos.

-Programas en Colaboración:

- Orquesta Barroca de Sevilla.
- Premio Jaén de Piano.

-Participación en Festivales:

- Festival de Música Antigua de Úbeda y Baeza.
- Festival Territorios Sevilla.
- Monkey Week.
- Difusión del Sector.

2. Formación:

- Cátedra Manuel de Falla.
- Programa Andaluz para Jóvenes Interpretes.
- Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía.

3. Teatros:

- Teatro Alhambra.
- Teatro Cánovas
- Teatro Central.

Hasta aquí hemos expuesto la distribución y organización de las diversas actividades relativas a la Música dentro del Área de Música y Artes Escénicas de la AAIICC. Sin embargo,

³⁰⁵ Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015*. pp. 3 y 4.

aunque las actividades musicales están, en principio, englobadas en esta Área, a través de la cual, en efecto, se desarrolla la política en materia de Música por parte de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía (tal como se refleja en su declaración de intenciones, citada anteriormente), no hay que olvidar la vertiente del Flamenco en lo que a Gestión de la Música se refiere.

En efecto, el Flamenco es, en esencia, una manifestación musical, aunque vaya mucho más allá, abarcando también la Danza y, de manera extensiva, otras facetas como el Arte Dramático o la Expresión Corporal. De esta forma, aunque en la organización de las diferentes Áreas de la Consejería de Cultura el Flamenco tenga área propia y exclusiva, diferenciada del área en el que la Música como disciplina está encuadrada, entendemos que, por las razones antes expuestas, debemos hacer referencia al Flamenco dentro del desarrollo de este capítulo, en el que tratamos la Gestión de la Música en el Sector Público.

A continuación, al igual que hemos hecho con el Área de Música y Artes Escénicas, vamos a enumerar las actividades del Área de Flamenco, cuya gestión es realizada por el Instituto Andaluz de Flamenco, pero, en este caso, ciñéndonos exclusivamente a las actividades en las que la Música tiene un papel más relevante:³⁰⁶

1. Programas Propios:

- Flamenco viene del Sur.
- Andalucía Flamenca en colaboración con el Centro de Difusión Musical.

2. Programas en Colaboración:

- Festivales Andaluces en colaboración con Ayuntamientos y Diputaciones.
- Colaboración con la Confederación y las Federaciones Provinciales de Peñas Flamencas de Andalucía.

3. Internacionalización del Flamenco:

- Colaboración con Festivales Internacionales.
- Otras Colaboraciones.

4. Centro Andaluz de Documentación del Flamenco.

Por último, a modo de síntesis y siguiendo ahora el orden inverso al hasta aquí empleado (esto es, yendo ahora de lo más concreto a lo más general), dentro del organigrama de las actividades del Área de Música de la AAIICC que estamos desgranando en este trabajo llegaríamos al estadio organizativo más global de la Agencia, que comprendería a todas estas líneas de acción que hemos enumerado, partiendo desde la sección de Música, continuando con el Área de Música y Artes Escénicas (Música, Teatro, Danza y Circo) y haciendo la mencionada referencia al Área de Flamenco. De esta forma, la Gestión de la Música al completo queda englobada en la AAIIC dentro de 2 grandes bloques, en torno a los cuales la Agencia desarrolla toda su actividad:

³⁰⁶ Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015*. Ob.cit. pp. 4 y 5.

1. Centros.
2. Programas, Servicios y Actividades.

1. Centros.

Los Centros son los edificios o entidades que están gestionados directamente por la Agencia. En lo que a la Gestión de la Música compete, en este bloque estarían encuadrados los siguientes:

- Teatros: Alhambra, Cánovas y Central.
- Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía.
- Instituto Andaluz del Flamenco.

2. Programas, Servicios y Actividades.

Dentro de este bloque estaría el resto de las actividades relativas a la Gestión de la Música que desarrolla la Agencia, y que hemos referido anteriormente, tanto del Área de Música y Artes Escénicas como del Área de Flamenco.

A continuación, pasamos a realizar el estudio de la estructura orgánica de las Áreas en las que se encuentra la Gestión de la Música, con una resumida referencia a la naturaleza y el contenido de las actividades más representativas relativas a nuestra especialidad dentro de las que hemos enumerado anteriormente, optando, en este sentido, por seguir la organización establecida en sus correspondientes Áreas. Así, comenzaremos por las pertenecientes al Área de Música y Artes Escénicas, continuando con las del Área de Flamenco.

8.2.1.1.2. Área de Música y Artes Escénicas

Antes de comenzar con el estudio de las actividades que lleva a cabo esta área, procedemos previamente a desgranar su estructura organizativa, ya que es aquí donde fundamentalmente reside la Gestión de la Música en la Junta de Andalucía. Al igual que ya realizamos a nivel del Estado, reflejando los estamentos y cargos relativos a la Gestión Musical, con referencia a sus perfiles profesionales, hacemos ahora lo propio a nivel autonómico.

Como hemos comentado, la Gestión de la Música dentro de la AAIICC está localizada fundamentalmente en el *Instituto Andaluz de las Artes y las Letras*, siendo la única excepción la derivada de la Gestión Musical realizada en el Área de Flamenco (a través del Instituto Andaluz del Flamenco). A esta hay que añadir la Gestión Musical que se lleva a cabo en la Consejería de Educación, a la que ya hemos hecho referencia, aunque, en principio, este ámbito ya no se encuentra bajo la gestión directa de la AAIICC.

A pesar de que el Instituto Andaluz de las Artes y las Letras (IAALL) fue reconvertido en 2011 precisamente en la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC)³⁰⁷, de lo cual ya hablaremos en detalle más adelante en la sección 8.2.1.1.4. *Origen y Evolución de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales*, lo cierto es que con ese mismo nombre perdura lo que hoy en día sigue siendo uno de los órganos directivos de la AAIICC.

El Director del IAALL es D. Francisco Fernández Cervantes, licenciado en Derecho, máster en Gestión Empresarial y máster en Desarrollo Territorial. De trayectoria política, ha desempeñado cargos pertenecientes al ámbito cultural, como la Gerencia de la Fundación Museo Picasso o la Dirección del Consorcio para la Construcción del Auditorio de Málaga. Desde 2008 está vinculado a la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, cuando fue nombrado Director de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales, antecesora de la AAIICC.

En el Instituto Andaluz de las Artes y las Letras es donde se encuentra el Área Música y Artes Escénicas (Unidad de Artes Escénicas y Música), cuyo Director es D. Agustín Santamaría Fornes, quien es, así mismo, Director del Centro de Estudios Escénicos de Andalucía y del Centro Andaluz de Danza.

A su vez, dentro del Área de Música y Artes Escénicas (Unidad) existen áreas diferenciadas a cargo de una jefatura. El Jefe del Área de Música es D. Manuel Ignacio Ferrand Agustín. Conocido como Manuel Ferrand, su perfil profesional es de gestor cultural y crítico musical vinculado al mundo del jazz. Fue Consejero del Consejo de la Música del INAEM (el actual Consejo Artístico de la Música) habiendo sido nombrado en 2006. Es miembro del Consejo Asesor de Música y Danza de la Consejería de Cultura.

A continuación, pasamos a realizar una resumida referencia a las actividades del Área de Música y Artes Escénicas de mayor contenido musical.

³⁰⁷ Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *BOJA* n° 36, de 26 de febrero de 2011.

8.2.1.1.2.1. Programas y Ciclos Musicales

Existen 5 actividades de la AAIICC dentro de esta línea de acción, que son las siguientes:

-Festival de Música española de Cádiz.

-Encuentro internacional que, desde el 2002 aglutina a compositores e intérpretes en Cádiz con el ánimo de potenciar la música española, en especial conexión con la iberoamericana y en el que se dan cita, además de grupos y solistas de reconocido prestigio, las cuatro orquestas institucionales de la Junta de Andalucía. Tiene lugar en noviembre, en torno a la fecha de nacimiento de Manuel de Falla (23 de noviembre) y es uno de los Festivales en los que participa el INAEM.

-Cátedra Manuel de Falla.

-Curso de análisis musical y composición en colaboración con el Conservatorio Superior de Música “Manuel Castillo” de Sevilla y el Conservatorio Profesional de Música “Manuel de Falla” de Cádiz. Con varios encuentros al año, alumnos del curso, con profesores y un grupo instrumental residente trabajan sus nuevas obras musicales, que se estrenan en diversos festivales, como el Festival de Música española de Cádiz.

-Ciclo de Músicas Contemporáneas.

-Con sede en el Teatro Central, en Sevilla, el proyecto consta de una programación de 8 a 10 conciertos con carácter estable y anual entre los meses de febrero y abril, al objeto de dar a conocer nuevas obras y dar oportunidad tanto a compositores e intérpretes reconocidos como a noveles, con especial énfasis en artistas andaluces.

-Ciclo de Jazz en Noviembre.

-También con sede en el Teatro Central, está concebido como una de las atracciones principales de la apertura de la temporada en el teatro. Poniendo el acento especialmente en la colaboración con otros géneros como el flamenco, es un encuentro donde se ponen de relieve los ámbitos andaluz, español e internacional de este género musical.

-Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes.

-Creado en 1994, su objetivo es la formación y perfeccionamiento de músicos, andaluces o residentes en Andalucía de entre 16 y 24 años de alto nivel, mediante varios encuentros al año en el seno de una orquesta formada por ellos mismos, y bajo la guía de profesores especialistas y un director de dicha formación. A consecuencia de este programa se creó la Orquesta Joven de Andalucía (OJA). En 2007, el programa se amplió a formación coral con el Joven Coro de Andalucía. En 2015, el Programa recibió el Premio Andalucía Joven en la modalidad de Arte.

8.2.1.1.2.2. Orquestas Institucionales

Existen 4 orquestas profesionales en Andalucía de carácter institucional en las que la Junta participa, junto con otras Administraciones, en la gestión (de ahí el carácter de orquestas participadas). En lo referente a su constitución administrativa y configuración jurídica volveremos más adelante.

-Orquesta de Córdoba.

-Creada en 1992, la orquesta desarrolla su programación fundamentalmente en Córdoba, tanto en su sede en el Gran Teatro como en emplazamientos diversos en colaboración con entidades sociales y culturales. Entre sus actuaciones a nivel nacional cabe destacar los conciertos celebrados en el Auditorio Nacional de Música de Madrid, el Teatro de la Maestranza de Sevilla o el Teatro Arriaga de Bilbao. Así mismo, a nivel internacional, destacar los conciertos en Megaron Concert Hall de Atenas, la National House de Praga o el Musikverein de Viena.

-Comenzó su andadura con D. Leo Brouwer como director, puesto que ocupó durante diez años. Actualmente, su Director Titular es, desde septiembre de 2012, D. Lorenzo Ramos.

-La Gerencia está a cargo de Dña. Estefanía Montes Wizner (licenciada en CC. Económicas y Empresariales y diplomada en Alta Dirección de Empresas por la Fundación San Telmo).

-Orquesta Ciudad de Granada.

-Fue creada en 1990 con D. Juan de Udaeta como director y tiene su sede en el Auditorio Manuel de Falla de Granada. En el plano nacional cabe destacar sus actuaciones en el Palau de la Música y L'Auditori de Barcelona, o en el Auditorio Nacional de Música de Madrid, además de su presencia en los principales Festivales del país. Internacionalmente, sus conciertos en el Teatro alla Scala de Milán, Musikverein de Viena o en el Festival Gstaad de Suiza, dan fe de su proyección. Entre sus numerosos galardones podemos destacar el Premio Andalucía de Cultura "Manuel de Falla" o la Medalla de Honor de la Real Academia de Bellas Artes de Granada.

-Actualmente, desde el 2012, el Director Artístico y Musical es D. Andrea Marcom.

-La Gerencia está a cargo de Dña. Alicia Pire Méndez de Andés (licenciada en Geografía e Historia con formación en dirección de empresas y experiencia en la gestión cultural en el ámbito privado).

-Orquesta Filarmónica de Málaga.

-Comienza su andadura en 1991, habiendo pasado por las batutas de Octav Calleya, Odón Alonso, Alexander Rahbari, Aldo Ceccato y Edmon Colomer, además de numerosos directores invitados, entre los que se encuentran Jesús Lopez Cobos o Rafael Frübeck de Burgos, entre otros. Premiada por el Ayuntamiento de Málaga y la SGAE, la orquesta ha proyectado su labor fuera de nuestras fronteras cosechando éxitos en varias giras europeas. Desarrolla su temporada de abono principalmente

en el Teatro Cervantes de Málaga, su sede habitual.

-Su Director Titular es, actualmente, D. Manuel Hernández Silva.

-El Director Gerente es D. Juan Carlos Ramírez Aguilar desde 1998.

-Real Orquesta Sinfónica de Sevilla.

-Fue creada en 1990, con D. Vjekoslav Sutilej como Director Artístico y Musical, estando al frente de la formación durante seis años. Posteriormente, la formación ha estado bajo la dirección artística y musical de D. Klauss Weise, D. Alain Lombard y D. Pedro Halfter., teniendo su sede, actualmente, en el Teatro de la Maestranza de Sevilla, del cual es, también, orquesta residente para la temporada de ópera. Entre sus directores invitados podríamos citar a Rafael Frübeck de Burgos, Juanjo Mena, Helmut Rilling o Christian Zacharias, entre otros muchos, así como los intérpretes de mayor prestigio a nivel internacional: Plácido Domingo, Rafael Orozco, Sabine Meyer, Alfredo Krauss y un largo etc.

-Actualmente, su Director Artístico y Musical es D. John Axelrod, desde noviembre de 2014.

8.2.1.1.2.3. Espacios Escénicos (Teatros)

La Junta de Andalucía, a través de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, gestiona tres teatros en la Comunidad en los que, entre otras actividades de carácter escénico, se desarrolla programación de carácter musical por medio de conciertos de diferentes géneros.

-Teatro Alhambra.

- Ubicado en Granada, fue inaugurado en 1992, recibiendo el Premio Andalucía de Teatro en 1996, fecha tras la cual fue remodelado, asumiendo una nueva gestión en la línea que presenta en la actualidad. Con temporada de octubre a mayo, su programación está más volcada en las artes escénicas, con especial énfasis en el teatro. No obstante, ofrece una propuesta musical orientada hacia la innovación y el pequeño formato, en la que tienen cabida conciertos de fusión con otras disciplinas artísticas (música-teatro, música-danza, ...). También es de destacar su programación de flamenco.
- Aforo: 279 localidades.

-Teatro Cánovas.

- Inaugurado en 1991 en Málaga, es desde 2005 cuando lo gestiona la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía a través de la AAIICC. La presencia de la música en su programación es minoritaria, estando más enfocada a las artes escénicas, con preponderancia del teatro. La danza tiene bastante importancia estando desarrollada fundamentalmente en colaboración con el Conservatorio Superior y el Profesional de Danza a través de la sala Gades. No obstante, realiza interesantes conciertos entre los que destacan los destinados al público infantil y juvenil a cargo de formaciones de pequeño formato y originales en su composición.
- Aforo: 370 localidades. Sala B: 50 localidades. Sala Gades: 234 localidades.

-Teatro Central.

- Fue inaugurado en 1992 con motivo de la Exposición Universal y está situado en el mismo recinto, en la Isla de la Cartuja de Sevilla. Es la sede de los dos Ciclos Musicales realizados por la AAIICC: el Ciclo de Músicas Contemporáneas y el Ciclo de Jazz en Noviembre. Además de estos ciclos y otras actividades escénicas, presenta una oferta musical caracterizada por las apuestas innovadoras, de fusión de disciplinas (música-danza, música-teatro) y flamenco. Especial mención merece el DrumFest, que al principio de cada temporada congrega a reconocidos intérpretes de batería de todo el mundo, habiéndose convertido en los últimos años en una cita internacionalmente reconocida.
- Aforo: 500 localidades aprox. en función de la colocación del escenario, que es variable. También se realizan actuaciones con aforo sin butacas, alcanzando así una capacidad máxima de 900 espectadores.

A continuación hacemos referencia a un teatro que, aunque forma parte de las Actividades integradas en el Área de *Música, Teatro, Danza y Circo*, no está gestionado exclusivamente por la AAIICC. No obstante, al formar parte la Junta de Andalucía de su gestión, junto con otras Administraciones, en modo de Consorcio (del que hablaremos más adelante) y disponer este teatro de una relevante programación de carácter eminentemente musical, incluimos aquí, con las salvedades referidas, mención expresa al mismo: el Teatro de la Maestranza de Sevilla.

-Teatro de la Maestranza.

- Inicialmente planificado en su concepción original como Palacio de la Cultura a finales de los años 80, vio reconducida su finalidad durante las obras de construcción, a causa de la inminente programación operística de la Exposición Universal de 1992. Así, en 1991 se inauguró como gran auditorio y teatro de ópera, dando paso a una espectacular programación durante el magno evento. Posteriormente, y sin interrumpir su actividad, durante los años 2005 a 2007 fue sometido a una intensa remodelación interior dando como resultado un equipamiento con la más moderna tecnología de maquinaria que le ha convertido, junto con sus cualidades acústicas y de aforo, en una referencia a nivel internacional. Es la sede de la Real Orquesta Sinfónica de Sevilla y, con una temporada que abarca desde septiembre a julio, el teatro desarrolla una programación con especial énfasis en los conciertos sinfónicos y en la temporada de ópera, seguido de los recitales, la danza, la zarzuela y, aunque en menor medida, también el flamenco.
- Aforo: 1800 localidades. Dispone de salas menores entre las que destaca la Sala Manuel García, donde se realizan ensayos y representaciones de pequeño formato.
- La Dirección Artística está en la actualidad a cargo de D. Pedro Halfter..
- La Gerencia es desempeñada desde enero de 2017 por D. Antonio Garde Herce.³⁰⁸

³⁰⁸ Este dato se ha incorporado a nuestra tesis durante la fase final de elaboración de la misma, en la cual, este capítulo ya estaba finalizado. No obstante, debido a la importancia del dato, hemos querido incluirlo para, así, completar de manera actualizada este epígrafe. Aún así, hay que tener en cuenta que la figura de D. Antonio Garde Herce ha sido objeto de tratamiento en el bloque anterior, sobre la Administración del Estado. En este sentido, puntualizamos que el cargo por el que ha sido mencionado en dicho bloque y el cargo que ahora mencionamos no son superponibles: habiendo cesado en el primero para, posteriormente, haber ocupado el presente. Sin embargo, aunque de ello se deduzca que, en la actualidad, el señor Garde no esté al frente de la Subdirección General de Música del INAEM, hemos mantenido dicho contenido en el anterior bloque referido, ya que, como ya hemos mencionado, la variabilidad de estructuras y de cargos en el entramado organizativo de la Administración es un factor inevitable y dentro de la normalidad.

8.2.1.1.2.4. **“Enrédate”. Red Andaluza de Teatros Públicos**

La AAIICC ofrece esta línea de acción posibilitando el desarrollo de espectáculos por toda la geografía andaluza, dando respuesta así a la vertiente de “ayudas a la producción y distribución de espectáculos” referida anteriormente como parte de la política de la Consejería de Cultura en materia de Música. No obstante, esta línea la desarrolla abarcando a todas las disciplinas del Área (Música, Teatro, Danza y Circo).

La gestión de la AAIICC en este sentido consiste en intentar aunar las demandas del sector profesional con las sugerencias por parte de los municipios donde se van a desarrollar los espectáculos. Así, se producen convocatorias periódicas para que tanto compañías artísticas como los teatros (a través de sus ayuntamientos) se adhieran al sistema de gestión, a través de la plataforma web destinada a tal fin, con el objeto de que puedan seleccionarse las propuestas de más calidad en relación con las preferencias de los municipios. En este sentido, la selección final de los espectáculos es realizada por el personal técnico de cultura de los municipios adheridos, en cada año de convocatoria del Programa Enrédate.

En relación con el Área específica de Música, la oferta distribuida tiene un notable componente clásico, con principal presencia de conjuntos de cámara instrumentales, tanto de cuerda como de viento, así como, también, espectáculos líricos de mediano o pequeño formato, incluyendo ópera, zarzuela y recitales. También, aunque en un segundo plano, hay que mencionar las actuaciones de música antigua y relativas al folclore desde perspectivas originales. En relación con la música, hay que puntualizar que el flamenco goza de su especial apartado (modalidad Flamenco), contando con una amplia oferta que incluye, en la actualidad, a artistas de primer nivel como Chiquetete o Esperanza Fernández, entre otros. Así, este apartado está diferenciado de las demás áreas, las cuales se agrupan conjuntamente en una modalidad genérica (modalidad General) dentro de la cual está integrada la Música, incluyéndose aquí el resto de sus diferentes estilos.

De las cuatro disciplinas que integran el Área, la Música es la que registra mayor actividad con una cantidad de espectáculos ofertados en aumento y que está muy por encima del resto. Así, en 2015, el número total de espectáculos ofertados fue de 106 (74 en el primer semestre y 32 en el segundo) y en 2016, el número ascendió a 135 (63 en el primer semestre y 72 en el segundo). Por detrás de la Música se encuentra el Teatro (con 72 espectáculos en 2015 y 96 espectáculos en 2016) y, a mucha más distancia, la Danza y el Circo.³⁰⁹ Todos estos datos están estimados sin tener en cuenta al Flamenco que, como ya hemos dicho, tiene su apartado diferenciado. Esto es debido a que el *Flamenco* en sí constituye un área temática diferenciada dentro de la Consejería de Cultura, al igual que el Área de *Música, Teatro, Danza y Circo*. No obstante, debido a que se trata de una manifestación musical, en muchas ocasiones exclusiva y, en otros casos, en conjunción con la danza, merece aquí ser mencionada, si no dentro del área, sí dentro del ámbito de la Música a efectos estadísticos para reflejar con rigurosidad la gran importancia del sector de la Música en esta línea de acción de la AAIICC. Así, en 2015, los espectáculos de Flamenco ofertados fueron 53, llegando al número de 78 en el año 2016.

³⁰⁹ *Catálogo de espectáculos por la modalidad General para el 1er. semestre de 2015*. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Catálogo de espectáculos por la modalidad General para el 2º semestre de 2015*. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Catálogo de espectáculos por la modalidad General para el 1er. semestre de 2016*. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Catálogo de espectáculos por la modalidad General para el 2º semestre de 2016*. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

De los datos reflejados en el apartado anterior se desprende que la Música, como disciplina integrada dentro del Área de Música, Teatro, Danza y Circo, aglutina, ella sola, casi la mitad de toda la oferta de espectáculos del Área, llegando a un 48,2% de la oferta en 2015 y alcanzando un total del 48,9% de la misma en 2016. Si a estas cifras unimos las aportadas por el Área de Flamenco, nos encontraríamos con que, en el 2015, un total del 58,2% de los espectáculos fueron de carácter musical, rebasando el porcentaje del 60% en 2016, con un total del 60,2% de la oferta.³¹⁰

Estos datos reflejados en relación con este Programa realizado por parte de la AAIICC no hacen sino demostrar, una vez más, la gran importancia de la Música en el ámbito de las Artes, (en este caso que hemos estudiado, de las Artes Escénicas) constituyendo la disciplina que, por regla general, más volumen de cifras maneja. En el caso que nos ocupa, las cifras se refieren al número de espectáculos pero, de igual forma, podría hacerse referencia a número de espectadores, cantidad recaudada de taquilla, etc. De esta forma, hacemos, de nuevo, especial énfasis en la gran importancia que tiene la especialización y la profesionalización de la Gestión dentro de este ámbito, el de la Música, donde cada vez se hace más necesaria la figura del Gestor Musical Profesional que, entre otras cuestiones, por medio de la presente tesis, sostenemos.

Con respecto a la selección de los teatros que finalmente son propuestos para su adhesión al Programa, una Comisión de Valoración de la AAIICC realiza el estudio de las propuestas, teniendo en cuenta la gestión de los teatros en su doble vertiente artística y económica, así como la dotación técnica del mismo, estableciendo así un orden de prelación al respecto, pasando a formar los teatros en principio no seleccionados una lista de reserva a la que acudir en el caso de que hubiese teatros que no firmasen la adhesión al Programa.

La composición de la Comisión de Valoración es la siguiente:

- La persona titular de la dirección del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras...
- La persona titular de la dirección del Instituto Andaluz del Flamenco...
- La persona titular de la dirección de la Unidad de Artes Escénicas y Música...
- Persona responsable de Enrédate...
- Persona responsable de Abecedaria...
- Tres personas, de reconocido prestigio en el sector de la gestión y programación de espacios escénicos.

*Podrán asistir, con voz y sin voto, en calidad de asesores, las personas responsables de las Áreas de Teatro, Música y Danza, de la Coordinación del Instituto Andaluz del Flamenco, así como de la Oficina Técnica...*³¹¹

³¹⁰ *Ibidem.*, más:

Catálogo de espectáculos por la modalidad Flamenco para el 1er. semestre de 2015. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.
Catálogo de espectáculos por la modalidad Flamenco para el 2º semestre de 2015. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.
Catálogo de espectáculos por la modalidad flamenco para el 1er. semestre de 2016. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.
Catálogo de espectáculos por la modalidad Flamenco para el 2º semestre de 2016. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

³¹¹ Apartado Quinto de la Resolución de 28 de mayo de 2015, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por la que se convoca la presentación de ofertas para la adhesión de teatros municipales de titularidad pública al Programa Enrédate, Red Andaluza de Teatros Públicos, para el Ejercicio 2016. *BOJA nº 108, de 8 de junio de 2015.*

A excepción del punto en el que se recoge la presencia de “*Tres personas, de reconocido prestigio...*” todos los demás se refieren a órganos y personal directivo de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Así mismo, en relación con la selección de las ofertas de espectáculos que compondrán los Catálogos desde los cuales los responsables de los teatros elegirán los que vayan a acoger, la Comisión Plenaria del programa valora todas las ofertas presentadas al objeto de escoger las que, finalmente, integrarán dichos Catálogos. A tal objeto, aparte de la limitación de caché establecida en cada convocatoria y de la oferta económica, se valoran aspectos como la calidad artística del espectáculo, la trayectoria de la formación, la innovación o la adecuación a la programación del espacio escénico, entre otros criterios.³¹²

La composición de la Comisión Plenaria del programa está formada por todos los gestores culturales de los teatros municipales que estén adheridos al Programa, además de personal técnico designado por parte de la Dirección de la AAIICC. En este sentido, es interesante analizar lo que la normativa prevé para el caso de la selección de espectáculos musicales:

*En el caso de los espectáculos de música y flamenco, la Agencia a través de sendas comisiones de expertos realizará una preselección de aquellos que considere más adecuados para el programa. Esta preselección se pondrá a disposición de la comisión Plenaria, que realizará la selección final.*³¹³

Este añadido, únicamente en relación con los espectáculos de carácter musical y, por tanto, no aplicable al resto de espectáculos de las demás disciplinas viene a subrayar, de nuevo, el carácter especial de la Música y su gestión. Aquí, la Administración deja en manos de expertos, a través de comisiones, la preselección de esta clase de espectáculos, no confiando, de entrada, en el criterio y la formación de los gestores culturales municipales que integran la Comisión Plenaria, lo que, por el contrario, sí hace con respecto al resto de espectáculos de las demás disciplinas. La situación es bastante gráfica: la Música se entiende que ha de tener un tratamiento diferenciado y, por su especificidad, necesita de personal realmente especializado.

Mediante lo expresado en el párrafo anterior se apoya, de nuevo, con una evidencia más, nuestra tesis de la necesidad del Gestor Musical, como una especialización dentro del ámbito de la Gestión Cultural pero, en este caso, de una utilidad y urgencia evidentes, a tenor del mismo *modus operandi* de la Administración cuando se trata de la gestión de actividades o espectáculos de carácter musical de importancia. Aquí la importancia reside en que, esencialmente, la Junta de Andalucía, a través de la AAIICC, cofinancia estos espectáculos, con lo que, evidentemente, ha de asegurarse de que son de la suficiente calidad como para que los fondos públicos se empleen de manera conveniente. Sin embargo, como vemos, para su evaluación en este caso concreto, no

³¹² Apartado Sexto de la Resolución de 27 de mayo de 2016, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por la que se convoca la presentación de ofertas de espectáculos para el Programa Enrédete, Red Andaluza de Teatros Públicos, para el semestre enero-junio 2017. *BOJA* nº 105, de 3 de junio de 2016.

³¹³ Apartado Quinto de la Resolución de 27 de mayo de 2016, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Ob.cit.*

parece que le baste con los gestores culturales de la Comisión Plenaria, establecida como órgano de valoración a tal efecto.

Lo dicho anteriormente, sin embargo, no hace poner en duda, por parte de la Administración, en ningún momento, la profesionalidad de los gestores culturales municipales. Por el contrario, con relación a los requisitos de participación de los teatros municipales de cara a su posible adhesión al Programa, la AAIICC establece que:

Los municipios solicitantes deberán contar con un gestor cultural profesional que acredite un conocimiento del sector de las artes escénicas y de la música, con funciones en la programación y gestión del espacio escénico que actuará como representante en el programa.³¹⁴

De esta forma, se entiende de manera meridianamente clara que el hecho de que la Administración decida contar con comisiones de expertos para intervenir en el proceso de selección de ofertas relativas al ámbito de la Música y no en las demás, no es porque dude de la profesionalidad de los miembros de la Comisión Plenaria (gestores culturales profesionales) sino, por el contrario, porque entiende que se trata de un ámbito de alta especialización que escapa a la formación genérica de dichos profesionales.

8.2.1.1.2.4.1. Programa “Abecedaria”

Por último, hacer referencia al Programa “Abecedaria” que, dentro del Programa Enrédate, se orienta al público infantil.

El programa es una iniciativa de la Consejería de Cultura en colaboración con la Consejería de Educación y los municipios participantes, con el fin de hacer llegar las artes escénicas a los escolares andaluces, cumplir [sic] con el principio de igualdad de oportunidades, entendiendo la escuela como un lugar de convivencia plural, donde se construye ciudadanía, considerando a las niñas, niños y jóvenes como sujetos culturales de pleno derecho.³¹⁵

Aunque este es un programa que está integrado dentro de la Consejería de Educación, hacemos aquí mención al mismo ya que, como se dice en la cita anterior, se trata de una iniciativa en colaboración con las dos Consejerías (Cultura y Educación), pero su gestión corresponde a la AAIICC, que orgánicamente pertenece a la Consejería de Cultura, a la que está adscrita.

³¹⁴ Punto 3. del apartado Segundo de la Resolución de 28 de mayo de 2015, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por la que se convoca la presentación de ofertas para la adhesión de teatros municipales de titularidad pública al Programa Enrédate, Red Andaluza de Teatros Públicos, para el Ejercicio 2016. *Ob.cit.*

³¹⁵ Catálogo *Abecedaria* de *Enrédate*, correspondiente al Segundo Semestre de 2016. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

Los espectáculos integrados en este programa tienen lugar en dos grupos de emplazamientos bien diferenciados. Así, debido a su carácter didáctico, el Programa diversifica los escenarios de sus espectáculos añadiendo a los teatros adheridos la realización de determinados espectáculos en las mismas aulas de los colegios participantes. De esta forma, en espectáculos que lo permitan se logra una completa inmersión de los proyectos didácticos en el entorno educativo.

En este programa, la Música aparece unida a la Danza en un mismo bloque (Danza-Música) siendo los restantes los dedicados al Teatro, el Flamenco y el Circo. No obstante, existen espectáculos exclusivamente musicales, al igual que meramente de danza. Aún así, y partiendo de la base de que la Música está presente en la totalidad de espectáculos, aunque solo sea con carácter secundario (acompañando las acciones o ambientando la escena), hay que señalar que la Música como disciplina en sí no tiene un gran peso en el programa de *Abecedaria*, siendo los espectáculos didácticos musicales una minoría en relación con los de otras disciplinas.

El programa *Abecedaria* es de menos envergadura, en cuanto a número de espectáculos en catálogo, que los de la Modalidad General o la Modalidad Flamenco referidos anteriormente. Así, en 2015 se ofertaron un total de 22 espectáculos didácticos, aumentándose solo hasta el número de 27 en 2016; nada que ver, a modo de comparación, con los 220 espectáculos de la Modalidad General en 2015 o los 276 de esta misma modalidad en 2016. No obstante, a pesar de tratarse de cifras bastante inferiores, la Música, como decíamos, no tiene una presencia notable en cuanto a número de espectáculos del Programa, siendo, por el contrario, en este caso, la disciplina de Teatro la protagonista. Aún así, la representatividad de la Música en este Programa está en la línea del resto de disciplinas del Área, incluyendo también al Área de Flamenco. Sí que es de resaltar que, a diferencia de las demás disciplinas, en donde el número de espectáculos de 2015 a 2016 o bien ha aumentado (caso del Teatro, de 14 a 17 espectáculos; de la Danza, de 1 a 3 espectáculos; o del Circo, de ninguno a 3) o se ha mantenido (caso del Flamenco, con 2 espectáculos), en relación con la Música este número, por el contrario, ha descendido (de 5 espectáculos en 2015 a solo 2 en 2016).³¹⁶

Aún entendiendo que, dado que el público destinatario de este tipo de espectáculos didácticos es preferentemente el alumnado de Infantil y Primaria, y, por tanto, el género de Teatro y títeres les pueda resultar más cercano (de ahí que haya mayor número de espectáculos de este género), pensamos que, dado que el Programa también abarca las etapas de Secundaria y Bachillerato, la Música como disciplina del Área debería tener mayor presencia. En este sentido, ignoramos los motivos por los que esto no es así, pudiéndose deber, quizás, a una falta de oferta, pero, en cualquier caso, los conciertos didácticos adaptados a la edad del alumnado son una excelente vía para acercar la Música a este segmento de la población en aras de contribuir, además de a su enriquecimiento cultural, a la formación de nuevos públicos (el público del futuro) para los conciertos.

Al hilo de lo expresado en el párrafo anterior, es de resaltar la gran importancia de los conciertos didácticos en el enriquecimiento del currículo docente de los centros participantes. Así, mediante la conexión de dichos conciertos con la programación de la asignatura de Música en los

³¹⁶ *Catálogo de espectáculos por la modalidad Abecedaria para el 2015*. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.
Catálogo de espectáculos por la modalidad Abecedaria para el 2016. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

centros, los alumnos pueden experimentar, interiorizar y, en definitiva, amplificar exponencialmente los conocimientos adquiridos en la materia por parte del profesor. De esta forma, al integrarse dichos conciertos en el currículo de la misma asignatura de Música, los alumnos gozan de una vertiente práctica de valor inestimable ya que, por un lado, pueden comprobar y tener la experiencia en vivo de lo aprendido en clase, y, por otro, toman contacto directo con la Música, familiarizándose con la actividad artística musical por excelencia, “el concierto”, con lo que ello conlleva de adquisición de hábitos de comportamiento y actitud ante este fenómeno cultural.

Prueba de lo dicho lo constituyen las guías didácticas proporcionadas por las formaciones que ofertan sus espectáculos a este Programa, de cuyo análisis extraemos las conclusiones más positivas, ya que entendemos que constituyen una excelente herramienta tanto para el docente (profesor de Música) como para los alumnos, al posibilitar un gran aprovechamiento de la experiencia del concierto, con fines pedagógicos y actitudinales. Estas guías didácticas constan de los siguientes apartados:

1. Presentación del Espectáculo.
2. Justificación.
3. Objetivos.
4. Competencias básicas y actividades que contribuyen a su desarrollo.
5. Contenidos.
6. Metodología.
7. Actividades previas al Espectáculo.
8. Actividades durante el Espectáculo.
9. Actividades a realizar tras el Espectáculo.
10. Evaluación.³¹⁷

Dentro del punto 1 (Presentación del Espectáculo) se reflejan datos calificativos como el título de la obra, la duración, el público al que va dirigido o las materias del currículo de la etapa de enseñanza de que se trate que se abarcan con el espectáculo en cuestión (contenidos transversales) así como, también, una sinopsis del espectáculo.

En el punto 2 (Justificación) las formaciones explican las pretensiones de su espectáculo en relación con el segmento de público al que va dirigido, la importancia del tema del espectáculo en sí, así como una referencia a su valor artístico - cultural y educativo.

En los puntos 3, 4 y 5 (Objetivos, Competencias y Contenidos) las formaciones establecen las relaciones existentes entre su espectáculo y el Área de Educación Artística que los alumnos tienen en sus respectivos centros, dentro de la cual se encuentra la asignatura de Música. De esta forma, en relación con los Objetivos, en un orden de menor a mayor concreción, partiendo de los Objetivos del Área que están en relación con el espectáculo se llega, tras el establecimiento de Objetivos Didácticos y Objetivos Generales, a los Objetivos Propios del Concierto, donde realmente

³¹⁷ Análisis de las Guías Didácticas de los espectáculos: “Eres Tú” a cargo de la formación *Ensemble Neoars Sonora* y “Alma Portuguesa, un Viaje al Corazón” de la formación *Minha Lua*. Ambos espectáculos son los integrantes del Catálogo Abecedaria en la sección de Música para 2016.

se clarifican cuáles son las pretensiones concretas que se quieren conseguir con el espectáculo en cuestión. De igual forma se procede en relación con los Contenidos, estableciendo, sin embargo, el apartado “Competencias”, relaciones más generales que van más allá del Área de Educación Artística abarcando el ámbito de la Etapa Educativa en sí.

Especial relevancia tienen los apartados 7, 8 y 9 que abarcan las actividades concretas a realizar tanto antes, como durante, así como después del concierto. Es aquí donde cada compañía o formación detalla las actividades a realizar y los materiales a emplear en relación directa con los contenidos del concierto en sí. Con respecto a estos apartados vamos a examinar, brevemente, a continuación, las características de cada uno de ellos:

-Actividades previas al Espectáculo.

-Aquí se detallan varias actividades encaminadas a preparar a los alumnos de cara al concierto didáctico. Así, se diseñan ejercicios en los que los alumnos, con la ayuda de material suministrado a modo de ilustraciones, audiciones recomendadas o cuestionarios, se ejercitan en los contenidos que después van a encontrarse en el espectáculo en vivo.

-Si el concierto versa, por ejemplo, sobre las diferentes familias instrumentales de la Orquesta y sus características³¹⁸, se proporcionan fichas explicativas de los diversos instrumentos musicales con su imagen, nomenclatura de sus partes, ubicación en la disposición de la orquesta, etc., además de cuestionarios para responder acerca de audiciones dirigidas y recomendadas por su especial relación con el concierto en cuestión.

-Actividades durante el Espectáculo.

-Se trata de que a lo largo del desarrollo del concierto los alumnos adopten una actitud activa de escucha que les permita, al mismo tiempo, aprovechar y disfrutar de la actuación. De esta forma, para evitar la distracción o la evasión, los alumnos van provistos de un cuestionario a cuyas preguntas deberán responder en función de la información que el mismo curso del espectáculo les vaya ofreciendo.

-Así mismo, además de los contenidos conceptuales, en el caso que nos ocupa, el concierto, existen unas premisas básicas de comportamiento por parte del público sin las cuales este no puede desarrollarse con normalidad: los contenidos actitudinales. Consiguientemente, el profesor puede, por ejemplo, hacer partícipe al alumnado de las normas básicas para mantener una actitud acorde con el evento, así como ilustrarlos acerca de la necesaria alternancia de las actitudes de “silencio” y de “aplauzo”, ambas de carácter *activo*, como actividades a realizar por su parte, como público.³¹⁹

³¹⁸ Guía Didáctica del Espectáculo “Eres Tú”. *Ensemble Neoars Sonora*. Catálogo *Abecedaria* 2016. Sección de Música.

³¹⁹ Guía Didáctica del Espectáculo “Alma Portuguesa, un Viaje al Corazón”. *Minha Lua*. Catálogo *Abecedaria* 2016. Sección de Música.

-Actividades a realizar tras el Espectáculo.

-Una vez finalizada la experiencia del concierto didáctico, se pretende que los alumnos reflexionen acerca de lo que ha significado para ellos incidiendo en la impresión que, a nivel personal, les ha causado el espectáculo en sí. En este sentido, aspectos como qué es lo que más les ha gustado, qué es lo que les ha llamado más la atención o si les gustaría repetir la experiencia, están dentro de las cuestiones a tratar.

-En concreto, se proponen varias actividades que el profesor de Música o el maestro realizará en clase a su criterio en las que se trabaja tanto individualmente como en grupo. Así, el alumno podrá, tanto participar en una charla-coloquio sobre el concierto o algún aspecto concreto del mismo, como anotar su visión personal a modo de reacción o responder a algunas preguntas concretas sobre el espectáculo.

Todas estas actividades van encaminadas, como hemos dicho, a propiciar un aprovechamiento de la asistencia al concierto, en relación, tanto con la asignatura de Música como con contenidos transversales (conceptuales y actitudinales), mediante el objetivo primordial de promover una *Escucha Activa* por parte del alumnado. Este concepto es de gran importancia ya que entendemos que es precisamente esa actitud (activa desde el punto de vista cognoscitivo) la que, en primer lugar, da sentido a la asignatura de Música en los niveles de Primaria y Secundaria.

Pensamos que, independientemente de los objetivos y contenidos de la asignatura de Música en función de las necesarias adaptaciones a las edades de los alumnos de estos niveles educativos, que abarcan una horquilla muy amplia (desde los 6 hasta los 15 aproximadamente), es, en concreto, el desarrollo de la capacidad de *Escucha Activa* el verdadero objetivo que cubre a las dos etapas. Esto no quiere decir que no existan otras capacidades y destrezas (meramente musicales o con aplicación transversal a otras materias) cuyo desarrollo no sea importante y que puedan potenciarse a través de la asignatura de Música en cuestión, tales como el sentido rítmico, la psicomotricidad o el desarrollo auditivo. Sin embargo, creemos que, ya que la gran mayoría de alumnos serán a lo largo de su vida primordialmente *agentes pasivos* en lo que a la Música se refiere, interactuando con ella como oyentes, es por ello que entendemos que el desarrollo de la capacidad de *Escucha Activa* alcanza una importancia primordial.

Mediante el desarrollo de esta capacidad los alumnos pueden, en cierta forma, entender la Música, con todo lo que ello significa. Así, por una parte, pueden estar en condiciones de “apreciar” la Música (apreciación estética), pudiendo después elegir los estilos más acordes con sus gustos pero estando ya provistos de las herramientas necesarias para la apreciación de cualquier manifestación musical. Por otra parte, esta *Escucha Activa* a la que hacemos referencia posibilita, al mismo tiempo, otro tipo de apreciación de la Música (apreciación cognoscitiva), en el sentido de poder “valorar” el mérito de las manifestaciones musicales (tanto desde el punto de vista de la Composición como de la Interpretación) al

haber adquirido el alumno, durante su etapa escolar, formación acerca de la Música que le ha permitido, desde el punto de vista teórico y de su propia experimentación, conocer la complejidad de tal disciplina. Este enfoque, sin embargo, no es propio nuestro, ya que en estos mismos términos se expresó Aristóteles hace más de dos milenios, incidiendo en el valor de la educación musical de los niños para contribuir en formarlos de cara a la adecuada apreciación de la Música, valorando, entre otras cosas, la complejidad y el mérito que entraña su práctica. De ello hemos tratado en el apartado 7.2.2.4. *Education / (Educación)*.

Con respecto al último punto, 10 (Evaluación), comentar que es en este apartado donde las formaciones reflejan los conocimientos, destrezas o actitudes que los alumnos deben haber interiorizado a la finalización de todo el proceso que ha girado en torno al concierto. Esto es: no solo se ha de tener en cuenta la asistencia de los alumnos al concierto sino, también, todas las etapas que este ha conllevado, con el consiguiente desarrollo de las actividades propuestas en cada una de ellas. De esta forma, se establecen varios puntos concretos objeto de evaluación, como pueden ser:

-Usar adecuadamente algunos de los términos propios del lenguaje plástico y musical en contextos precisos, intercambios comunicativos, descripción de procesos y argumentaciones.

-Conocer características físicas y tímbricas de instrumentos musicales de la orquesta.

-Asistir a un espectáculo escénico cumpliendo las normas de comportamiento.³²⁰

Conclusiones

A pesar de nuestra apreciación positiva del Programa Abecedaria y de los espectáculos ofrecidos dentro del mismo en la sección de Música, la cual hemos reflejado en detalle a lo largo de los párrafos anteriores, queremos, así mismo, expresar nuestro parecer en relación con aspectos que creemos que podrían ser bastante mejorables.

En primer lugar, reiterar la necesidad de que el programa cuente con una mayor cantidad de espectáculos del ámbito de la Música, tomando la figura del Concierto Didáctico como referencia, pero, de igual forma, pudiendo optar por otros formatos didácticos alternativos. Como prueba de ello, por una parte, hemos argumentado los múltiples beneficios que tienen para los alumnos de estas etapas estos conciertos, sobre todo cuando están integrados en su programa de estudios, y, por otra, hemos realizado un análisis de las únicas dos propuestas que en el año 2016 integran la oferta de la sección de Música obteniendo unas conclusiones altamente positivas.

En segundo lugar, realizar una crítica de algunos aspectos de las Guías Didácticas analizadas. En este sentido, da la impresión de que hay determinados apartados que están

³²⁰ Guías Didácticas de los espectáculos: “Eres Tú” a cargo de la formación *Ensemble Neoars Sonora* y “Alma Portuguesa, un Viaje al Corazón” de la formación *Minha Lua*. Ambos espectáculos son los integrantes del Catálogo Abecedaria en la sección de Música para 2016.

elaborados con escaso rigor, ya que parecen estar realizados con frases cliché a modo de “copia/pega”, siendo estas exactamente las mismas para proyectos que, necesariamente, son de diferente contenido. De entrada, el apartado 5 de las Guías no existe, pasando del apartado 4 al 6 directamente. Esto, no obstante, podría carecer de importancia puesto que, perfectamente, podría atribuirse a un error tipográfico, pero cuando ese mismo error se repite en otras guías, incluyendo a otras disciplinas, unido a que también se repiten las mencionadas frases clichés en guías de diferentes espectáculos e, incluso, de diferentes disciplinas, la cosa cambia, evidentemente. Por esta razón, hemos omitido deliberadamente nuestra valoración acerca del punto 6 (Metodología) en los párrafos anteriores, reflejado como punto 7 en las guías, por el error referido. Nuestra omisión no obedece, evidentemente, a la errónea numeración sino, por el contrario, a la doble razón de, por un lado, dedicarse un exiguo contenido a este relevante apartado (cuatro escasas líneas) y, encima, ser esas escasas líneas las mismas, literalmente hablando, en todas las guías didácticas. Esto mismo se repite en relación con el apartado relativo a la Evaluación, del que, en cambio, sí hemos hecho referencia.

Continuando lo expresado en el párrafo anterior, entendemos que la confección del diseño y presentación final de las guías puede que esté a cargo de personal de organización, y no de cada compañía o formación en concreto; de otra forma no se entendería la reiteración en los mismos errores y la clonación de frases. No obstante, independientemente de lo anterior, lo que está claro es que, en ningún caso, ni la Metodología ni la Evaluación pueden ser idénticas en todas las guías didácticas, ya que cada una trata de un espectáculo diferente, a cargo (en la mayoría de los casos) de compañías distintas, refiriéndose estos dos apartados a los contenidos concretos del espectáculo en sí: no pudiendo ser los criterios, por tanto, extrapolares de unos a otros. Además, en concreto, en relación con la Metodología, entendemos que se trata de un apartado de capital importancia, donde cada ofertante debe establecer su peculiar forma de llevar a cabo el espectáculo en sí (el suyo en concreto) obedeciendo este procedimiento a parámetros que, aunque rigurosos, han de ser necesariamente originales y adaptados al espectáculo que ofrecen.

De nuevo, en este sentido, tenemos que hacer referencia a la necesidad de que la Administración (bien en sus órganos estructurales o bien en sus entidades instrumentales) cuente con la figura del Gestor Musical Profesional y especializado, ya que nunca un músico profesional de estas características podría pasar por alto incongruencias como las que estamos evidenciando, donde se están reflejando criterios idénticos para hacer referencia a realidades musicales muy diferentes.

Al hilo de esto último, es bastante gráfico citar algunas características especiales del Programa Abecedaria que vienen reflejadas en la normativa y que son bastante esclarecedoras al respecto:

La selección de los espectáculos que formarán parte de la programación de Abecedaria se llevará a cabo por una comisión de expertos en educación y artes escénicas de la Agencia, siendo esta comisión responsable de designar los espectáculos que finalmente realizarán la gira en los municipios adheridos a esta modalidad, para la anualidad correspondiente, por tanto esta comisión solo se conformará una vez al año.

En los proyectos de música que se presenten para solistas en el aula y conciertos didácticos se valorará la inclusión de la figura del comunicador con el público infantil y será necesario un técnico de sonido para actuar en espacios escénicos. Igualmente se valorará el carácter original de la música.³²¹

De estos extractos se desprende, por un lado, la especificidad del ámbito de la Música, en torno a la cual se establecen puntualizaciones, cosa que no se hace en relación con ninguna de las demás disciplinas que integran el Programa, y, por otra parte, se está evidenciando que la selección de los espectáculos se va a llevar a cabo por una comisión de la misma agencia y de carácter temporal, en la que no se especifica la presencia de expertos en Música. La situación es, pues, contradictoria y constituye, a nuestro modo de ver, la explicación de que se produzcan las situaciones a las que hemos hecho referencia anteriormente.

En otro orden de cosas, también es interesante hacer referencia a determinadas especificidades de este Programa y que ponen de manifiesto el compromiso de la Administración con el mantenimiento de la actividad cultural en los teatros de titularidad pública en los medianos y pequeños municipios:

El caché será abonado en un tercio por cada ayuntamiento (o entidad jurídica pública que ostente la representación del teatro) y los dos tercios restantes por la Agencia Andaluza de instituciones culturales. Del mismo modo deberá emitir a cada una de las instituciones la factura correspondiente a su parte del total del caché.

La taquilla se gestionará desde la AAIICC que asumirá el pago, a la entidad de gestión que corresponda, de los derechos de propiedad intelectual como consecuencia del acto de comunicación pública. El importe de la taquilla será para la Agencia Andaluza de instituciones culturales.³²²

En definitiva, y, a pesar de las deficiencias señaladas, queremos situar a la sección de Música del Programa Abecedaria en su justa dimensión ya que, aunque, como hemos dicho, hay algunos aspectos que son francamente mejorables, la idea y el formato nos parecen, en general, acertados, constituyendo un modo de acercamiento coherente y planificado de la Música, en su vertiente didáctica, al público infantil y juvenil de Andalucía, así como una inestimable ayuda para la vida cultural de los pequeños municipios, con especial referencia a sus teatros.

En conclusión, con respecto a la visión general del Programa Enrédate, Red Andaluza de Teatros Públicos, creemos que esta línea de acción de la AAIICC es de especial utilidad, ya que posibilita una inestimable ayuda para la gestión de tantos teatros que, a lo largo de todas las provincias y municipios andaluces, se distribuyen y que, como ya hemos comentado en apartados anteriores, constituyen, en su gran mayoría, excelentes y modernos equipamientos capaces de

³²¹ Apartado Octavo, puntos 2. y 3.3. de la Resolución de 27 de mayo de 2016, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por la que se convoca la presentación de ofertas de espectáculos para el Programa Enrédate, Red Andaluza de Teatros Públicos, para el semestre enero-junio 2017. *Ob.cit.*

³²² Apartado Octavo, punto 4. de la Resolución de 27 de mayo de 2016, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Ob.cit.*

acoger, con sus idóneas instalaciones, a conciertos y espectáculos musicales de diversa índole, pero que, en la práctica, se encuentran infrautilizados en su gran mayoría. Así, la misma AAIICC, en su convocatoria anual para la adhesión de los teatros municipales al Programa Enrédate, hace referencia a esta situación, uniendo la demanda de un público alejado de los grandes teatros a las necesidades de un tejido industrial de la cultura mermado en los últimos años por una coyuntura económica desfavorable:

La Agencia Andaluza de Instituciones Culturales ha detectado una importante recesión en la actividad escénica de los teatros municipales de la Comunidad. Este fuerte descenso de la programación de espectáculos de danza, teatro, flamenco, circo y música, está provocando, por un lado, una importante traba para el acceso a la cultura de los ciudadanos residentes en municipios pequeños y medianos, alejados de los grandes núcleos urbanos y, de otro, una severa caída de la actividad de las empresas de producción artística de la comunidad, que han visto drásticamente mermado su mercado natural.

Por ello, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales está interesada en establecer convenios de colaboración con los municipios andaluces titulares de teatros con el fin de participar en la financiación de la programación de compañías de teatro, danza, flamenco, circo y formaciones musicales andaluzas a través del programa “Enrédate. Red Andaluza de Teatros Públicos”, contribuyendo al desarrollo del tejido empresarial andaluz de las artes escénicas y la música con especial incidencia en los espectáculos dirigidos al público infantil y juvenil a través del programa Abecedaria.³²³

Pensamos, así, que esta vertiente de gestión de la Agencia constituye una aportación de similares características a la que realiza el INAEM a nivel nacional con su línea de apoyo a entidades mediante su colaboración en Festivales y Circuitos, con el ánimo de fomentar este tipo de eventos musicales. No obstante, debido a su naturaleza autonómica, la gestión de la AAIICC es más cercana y más alineada, por tanto, con las políticas de proximidad que caracterizan a la gestión pública local. En este sentido, entendemos que esta ayuda en forma de financiación, asistencia y gestión, debe incentivar a los gestores musicales locales hacia su profesionalización, constituyendo esta ayuda un punto de partida, un incentivo hacia la formación especializada y desde el que edificar iniciativas y proyectos viables al objeto de poner en valor este tipo de equipamientos al servicio de los ciudadanos del municipio.

³²³ Resolución de 28 de mayo de 2015, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Ob.cit.*

8.2.1.1.2.5. Formación Escénica, Artística y Técnica

Esta línea de acción está a cargo de la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía y se desarrolla en tres ámbitos:

- Programa de Enseñanzas Artísticas (Escena Artística)
- Programa de Enseñanzas Técnicas (Escena Técnica)
- Gestión Cultural.

De reciente creación, en 2013, la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía parte del anterior Centro de Estudios Escénicos de Andalucía al que, con la creación de la actual Escuela, se le ha dado un giro cualitativo de gran importancia, incorporándose la oferta formativa de Gestión Cultural y Formación de Públicos.

La presencia de la Música en esta línea de acción es, por ahora al menos, muy limitada. Manifestamos deliberadamente esta situación de temporalidad ya que pensamos que, debido a la reciente creación de esta Escuela y teniendo en cuenta su trayectoria anterior, marcada claramente por las Artes Escénicas, quizás sea más adelante cuando la Música poco a poco vaya adquiriendo mayor relevancia, debido al gran margen de desarrollo que vislumbramos en algunas de las áreas en las que se desenvuelve esta línea de acción de la AAIICC.

Decimos esto porque, actualmente, el Programa de Enseñanzas Artísticas (Escena Artística), por ejemplo, se centra exclusivamente en el trabajo actoral, con énfasis en la interpretación y, consiguientemente, dentro del ámbito del Teatro. Sin embargo, pensamos que, debido a que la Música, a nivel educativo, está englobada dentro de las Enseñanzas Artísticas, con el tiempo irá incorporándose a las actividades formativas que se oferten dentro de este Programa.

El Programa de Enseñanzas Técnicas (Escena Técnica), sin embargo, sí que incorpora contenidos relacionados con la Música desde la perspectiva del tratamiento técnico del sonido. En este sentido, los cursos relacionados con la Música van dirigidos a la formación del personal técnico en espectáculos, abarcando aspectos como la grabación y sonorización de directos, el control de mesas digitales, el tratamiento y el ajuste del sonido para espectáculos, etc.

Por último, volviendo a la línea argumental con la que hemos iniciado este apartado, creemos que en el ámbito de la Gestión Cultural es donde realmente vemos más margen de desarrollo por parte de la Música. Así, al ser este el ámbito más novedoso en este centro, ya que su incorporación ha sido uno de los rasgos más característicos de la nueva Escuela Pública de Formación Cultural, creemos que, precisamente en esta línea de innovación, la incorporación de la Gestión Musical a su oferta formativa, como rama de especialización de la Gestión Cultural, debería constituir uno de sus principales objetivos de futuro. De esta forma, puesto que la implantación de la Gestión Musical como disciplina objeto de estudio especializado no está aún extendida, este centro, de desarrollar este objetivo que hemos señalado, podría convertirse en centro de referencia en la materia a nivel de Andalucía, y, en relación con el Sector Público (llevando a cabo una planificación rigurosa de dichos estudios), podría llegar a convertirse en una referencia a nivel nacional.

8.2.1.1.3. Área de Flamenco

“Flamenco is an artistic expression fusing song (cante), dance (baile) and musicianship (toque)”³²⁴

(El flamenco es una expresión artística resultante de la fusión de la música vocal, el arte de la danza y el acompañamiento musical, denominados respectivamente cante, baile y toque).

Así comienza el texto en la resolución de la UNESCO por la que se declara al Flamenco como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. De ello se desprende, como ya hemos comentado en el apartado 8.2.1.1.1. *La Gestión de la Música en la AAIICC. Líneas de Acción*, que el Flamenco es una manifestación eminentemente musical, siendo 2 de sus 3 elementos constituyentes (cante y toque) de carácter exclusivamente relativos a la Música. Por esto y por la capital importancia que el Flamenco tiene en Andalucía es por lo que, a continuación, desarrollamos su estudio desde la perspectiva de la Gestión Musical.

Los programas y actividades que realiza esta área están gestionados en su práctica totalidad por el **Instituto Andaluz del Flamenco**, con sede en la Casa Murillo de Sevilla, siendo este un espacio visitable, donde se encuentran dos Puntos de Información de Flamenco desde los que poder consultar los fondos del Centro de Documentación del Flamenco y en el que se llevan a cabo exposiciones y actividades diversas relacionadas con el arte jondo.

El Instituto, que fue creado en 2005 con este nombre (ya que anteriormente era denominado como Agencia Andaluza para el Desarrollo del Flamenco), desarrolla la política de investigación, promoción y difusión del Flamenco de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, estando la vertiente de recuperación, conservación y catalogación a cargo del Centro Andaluz de Documentación del Flamenco. Es una entidad dependiente de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales cuyo presupuesto para 2015 fue de 2.876.482,51 €³²⁵.

La Dirección del Instituto Andaluz del Flamenco está a cargo de Dña. María Ángeles Carrasco Hidalgo desde 2010. La Sra. Directora fue anteriormente Coordinadora del IAF, y es licenciada en Administración y Dirección de Empresas.

A nivel de organización de la actividad en esta área, como ya indicamos en el punto 8.2.1.1.1. mencionado, podemos distinguir entre Programas Propios, Programas de Colaboración, Actividades de Internacionalización del Flamenco y el Centro de Documentación del Flamenco.

A continuación, hacemos referencia a los programas y actividades de esta área más relevantes en relación con la Gestión de la Música.

1. Programas Propios:

-Flamenco viene del Sur.

³²⁴ UNESCO. Decisión del Comité Intergubernamental: 5.COM 6.39, de 10 de noviembre de 2010. www.unesco.org (Accedido 7/10/2016).

³²⁵ Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015*. Ob.cit. p.173.

- Andalucía Flamenca en colaboración con el Centro de Difusión Musical.
- La Nueva Alboreá.

2. Programas en Colaboración:

- Festivales en colaboración con Ayuntamientos y Diputaciones.
- Colaboración con la Confederación y las Federaciones Provinciales de Peñas Flamencas de Andalucía.

3. Internacionalización del Flamenco:

- Colaboración con Festivales Internacionales.
- Otras Colaboraciones.

4. Centro Andaluz de Documentación del Flamenco.³²⁶

8.2.1.1.3.1. **Programas Propios**

-Flamenco viene del Sur

Flamenco Viene del Sur es una iniciativa de la Consejería de Cultura que surgió en 1996 con el objetivo de situar el espectáculo flamenco a nivel de cualquier manifestación de las artes escénicas, y con la intención de incidir en la profesionalización del sector desde un punto de vista artístico, mediante el apoyo a la creación y la consolidación del tejido profesional del flamenco.

El ciclo Flamenco Viene del Sur se ha ido consolidando durante todos estos años, convirtiéndose en un referente único en la programación cultural del flamenco en Sevilla, Granada y Málaga.³²⁷

-Es interesante resaltar las pretensiones con las que nace este Programa, tal como aparecen reflejadas en la cita anterior, ya que están en completa relación con las históricas pretensiones de la Música en relación con las demás disciplinas del saber, en el sentido de procurar su equiparación y reconocimiento en condiciones de igualdad.

-Así mismo, los aspectos relativos a la *profesionalización del sector* referidos en la cita son igualmente de máxima vigencia con los que ahora nosotros preconizamos en relación con la Gestión Musical y, consiguientemente, la figura del Gestor Musical.

³²⁶ El Centro Andaluz de Documentación del Flamenco, como ya comentamos en la sección 8.2.1. *Consejería de Cultura*, no es orgánicamente dependiente de la AAIICC, ya que se encuentra adscrito a la Consejería de Cultura a través de la Dirección General de Innovación Cultural y del Libro. Sin embargo, como el desarrollo de la presente sección (*Área de Flamenco*) por nuestra parte es eminentemente temático y no por estructura orgánica, decidimos incluirlo aquí, aún dentro del capítulo dedicado a la AAIICC, siguiendo el mismo criterio que esta, al incluir a dicho Centro en su Memoria de Actividades en el apartado de Flamenco.

³²⁷ Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015*. Ob.cit. p.159.

-Este Programa se desarrolla principalmente en los Teatros de gestión propia de la Junta de Andalucía (Teatro Central, Teatro Alhambra, y Teatro Cánovas), destacando los dos primeros en cuanto al volumen de ingresos y, especialmente, el Teatro Alhambra con relación al peso de esta disciplina en su programación anual.

-Andalucía Flamenca en colaboración con el Centro de Difusión Musical

-Este programa propio del Área de Flamenco tiene especial relevancia en relación con el tema que nos ocupa, ya que pone de manifiesto una Gestión de la Música especializada en un ámbito concreto como es el del Flamenco. Decimos esto porque, de todos los programas que desarrolla el Instituto del Flamenco, este es el más puramente musical, al centrarse exclusivamente en el canto y el toque, siendo, por tanto, el más cercano al tema de nuestro estudio.

-En 2008 se inició una colaboración entre el Instituto del Flamenco, a través de la AAIICC y el Instituto de las Artes Escénicas y la Música (INAEM), lo que constituye a todos los efectos una relación interinstitucional entre la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

-La especial relevancia de este Programa consiste en llevar la Música Flamenca a unas instituciones y escenarios propios de la Música Culta, como son el Centro Nacional de Difusión Musical y el Auditorio Nacional de Música, lo que, sin duda, contribuye a consolidar los objetivos expresados en cuanto a la profesionalización y reconocimiento del sector a los que en el anterior apartado hemos hecho referencia.

-Los conciertos tienen lugar tanto en la Sala de Cámara como en la Sala Sinfónica del Auditorio madrileño, registrando una excelente acogida año tras año hasta el punto de cubrirse el 100% del aforo para todas las actuaciones, agotándose las entradas meses antes de que comience el ciclo. La programación se desarrolla entre los meses de diciembre a mayo con periodicidad mensual y cuenta con las principales figuras del flamenco en la actualidad.

-La Nueva Alboreá.

-En 2007 comenzó la publicación de esta revista especializada en el arte flamenco, abarcando todas sus manifestaciones al objeto de contribuir con información de actualidad del sector para fomentar la difusión del flamenco.

-Publicada por el Instituto Andaluz del Flamenco y con periodicidad trimestral, cierra el año 2016 con 38 publicaciones desde sus comienzos en 2007, las cuales pueden obtenerse, además de en formato tradicional, mediante descarga gratuita en formato PDF desde la página web del IAF.

8.2.1.1.3.2. Programas en Colaboración

-Festivales en colaboración con Ayuntamientos y Diputaciones

-La colaboración del Instituto Andaluz del Flamenco con las Entidades Locales constituye una línea de acción de gran importancia para la difusión del Flamenco tanto dentro de Andalucía como en todo el territorio nacional. Así, a nivel estatal, podemos destacar su participación en el prestigioso y referente Festival Internacional del Cante de Las Minas (la Unión, Murcia) y, a nivel autonómico, en el internacionalmente reconocido Festival de Jerez.

-La colaboración del IAF en este tipo de festivales se materializa de diferentes formas, que pueden ir desde la cesión de espacios (como en el caso de Jerez, ofreciendo salas del Centro Andaluz de Difusión del Flamenco) a la contratación de Compañías o la aportación económica.

-En 2015, el presupuesto destinado a este Programa ascendió a 462.186,11 €, lo que significó una ejecución del 78,70% del presupuesto inicial.³²⁸

-Colaboración con la Confederación y las Federaciones Provinciales de Peñas Flamencas de Andalucía

-El IAF lleva a cabo esta línea de trabajo en dos vertientes diferenciadas:

-Por un lado, potencia la realización de recitales flamencos distribuidos por toda la geografía andaluza mediante el Circuito Ocho Provincias. Este circuito, en colaboración con la Confederación Andaluza de Peñas Flamencas cumple en 2016 su X aniversario y, aunque abarca al arte flamenco en su totalidad, la Música tiene una especial importancia, ocupando en torno a tres cuartas partes de la programación.

-Por otra parte, mediante la colaboración con las Federaciones de Peñas Flamencas de Andalucía, el IAF firma convenios con cada una de las ocho provincias, al objeto de que cada federación organice actividades propias dentro de su respectivo ámbito provincial. Estas actividades abarcan, además de recitales, galas, cursos y conferencias.

-En 2015, el presupuesto destinado a este Programa ascendió a 227.643,19 €, lo que significó una ejecución del 78,70% del presupuesto inicial.³²⁹

³²⁸ Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015*. Ob.cit. p.167.

³²⁹ *Ibidem*.

8.2.1.1.3.3. Internacionalización del Flamenco

-Colaboración con Festivales Internacionales

-A los proyectos de colaboración a nivel autonómico y estatal hay que sumar los que el IAF realiza a nivel internacional, contribuyendo así a la difusión del Flamenco fuera de nuestras fronteras y potenciando la visibilidad del reconocimiento del Flamenco como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. En este sentido, destacar la participación del IAF en festivales como la Bienal de Flamenco de los Países Bajos, el Festival Flamenco de Nimes o el de Berlín, entre muchos otros.

-Otras Colaboraciones

-Dentro de este apartado se encuadran las actividades de promoción y difusión que el IAF lleva a cabo en otro tipo de entornos y que van más allá de la participación en la organización de espectáculos. De todas ellas, que pueden tomar la forma de presencia en Exposiciones que se desarrollan en enclaves culturales de relevancia (como la Exposición de Milán), o encuentros culturales del sector (como el Flamonkey –programación flamenca del festival internacional de música Monkey Week, en el Puerto de Santa María–), destaca, sin lugar a dudas, la frecuente presencia en Womex.

-Womex (World Music Expo) es el mayor encuentro del sector profesional y empresarial de la música del mundo. Desde su creación en 1994 en Berlín, durante cinco días, cada año se realiza en el mes de octubre un encuentro en una ciudad europea, en la que concurren conciertos, conferencias, presentaciones y eventos de todo tipo, con el objeto de poner en contacto a diversos sectores de la industria de la Música. Hay que hacer notar que Sevilla es la ciudad en la que más veces se ha celebrado este evento, con un total de 4 ocasiones (2003, 2006, 2007 y 2008).

-En 2015, el presupuesto destinado al Programa de Internacionalización del Flamenco ascendió a 469.745,91 €, lo que significó una ejecución del 97,07% del presupuesto inicial.³³⁰

³³⁰ Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015*. Ob.cit. p.170.

8.2.1.1.3.4. Centro Andaluz de Documentación del Flamenco

Este Centro fue creado en 1993 bajo el nombre de Centro Andaluz de Flamenco³³¹, partiendo de la anterior Fundación Andaluza del Flamenco, que había comenzado su andadura en 1988. La sede del Centro se encuentra en el Palacio Pemartín, en Jerez de la Frontera.

El Centro Andaluz de Documentación del Flamenco es, como ya hemos mencionado, un centro adscrito a la Consejería de Cultura y dependiente directamente de ella a través de la Dirección General de Innovación Cultural y del Libro. Por consiguiente, no es un ente dependiente de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. El motivo de incluirlo en este epígrafe obedece, como también hemos mencionado, a la estructuración temática y no orgánica del Área de Flamenco que hemos decidido reflejar en nuestro trabajo, incluyendo en ella a este centro de acuerdo con el tratamiento que este recibe a propósito de su integración dentro de las áreas abarcadas por la AAIICC.

Entre las principales características de este centro podemos citar las siguientes:

El Centro Andaluz de Documentación del Flamenco es considerado el mayor centro de documentación sobre este arte en el mundo. Divide su actividad en cuatro grandes bloques: exposiciones, actos (incluyendo presentaciones, conciertos, cursos y talleres), otras actividades (grabaciones y cesiones de espacios) y visitas.

Con una biblioteca con más de 4.000 volúmenes y 1.200 archivos de música impresa, una fonoteca con casi 15.000 grabaciones discográficas, una colección de más de un millar de vídeos y una hemeroteca y un archivo gráfico excepcionales, centra sus iniciativas en: adquisición de fondos, conservación y digitalización, continuando con el proyecto de la digitalización de los fondos del CAF.³³²

El Centro Andaluz de Flamenco tiene como misión la protección, conservación y salvaguarda de los fondos documentales, objetos y elementos que están relacionados con este arte de tal manera que su legado esté disponible para las generaciones futuras.³³³

³³¹ Decreto 159/1993, de 13 de octubre, por el que se crea el Centro Andaluz de Flamenco, como servicio administrativo sin personalidad jurídica. *BOJA* n° 126, de 20 de noviembre de 1993.

³³² Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015*. Ob.cit. p.172.

³³³ Carta de Servicios del Centro Andaluz de Flamenco. *Datos de carácter general. I.II. Misión del Centro Andaluz de Flamenco*. *BOJA* n° 46, de 6 de marzo de 2008.

8.2.1.1.4. Origen y Evolución de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales

La Agencia Andaluza de Instituciones Culturales fue creada en 1991³³⁴, aún sin nombre específico pero con la denominación de “una empresa de la Junta de Andalucía de las previstas en el artículo 6.1.b³³⁵ de la Ley General de Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía con personalidad jurídica y patrimonio propios, y plena capacidad jurídica y de obrar”, y entre cuyos cometidos se encontraba la “organización y gestión de producciones teatrales y musicales, así como su difusión y distribución”³³⁶. De ello se desprende ya claramente la intención del gobierno de la Junta de Andalucía de descentralizar la Gestión Musical de la estructura orgánica básica de la Administración autonómica, al situarla en una *empresa* aunque adscrita a la Consejería de Cultura. Prueba de ello es el nombre que recibe la entidad cuando en 1993³³⁷ se constituye de manera efectiva bajo la denominación *Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas*, asumiendo en ese momento los recursos del, a partir de entonces, extinto Centro Andaluz de Teatro (el cual, con posterioridad, sería reinstaurado), quedando establecida, así mismo, su regulación y su organización mediante la figura del Director y un Consejo Rector, con el compromiso de elaboración y aprobación cada cuatro años de un plan plurianual de actuación³³⁸.

En 1994, esta entidad adquiere un mayor grado de especialización al concentrarse exclusivamente en el área de Cultura, descargándose así de la gestión del Deporte, que pasó a otro ámbito diferenciado. Así, el nuevo nombre de la entidad según la normativa correspondiente fue, a partir de entonces, el de *Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales (EPGPC)*³³⁹. En este mismo año es cuando ve la luz el *Programa para Jóvenes Intérpretes*, del que nace la *Orquesta Joven de Andalucía*, con lo que se inicia un camino de cierta especialización en la Gestión de la Música por parte de la Junta de Andalucía, que llega hasta nuestros días, con la vigencia de ambos proyectos.

Fruto de esta concentración de gestión de la EPGPC en el ámbito de la Cultura, mediante la normativa y los programas citados, entre otros, surge en 2006 una normativa de referencia en lo que supone un mayor grado de concreción de las funciones a desarrollar por la entidad: la *Carta de Servicios de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales*³⁴⁰. Si bien hasta entonces, la

³³⁴ Disposición Adicional Decimocuarta de la Ley 3/1991, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992. *BOJA* n° 114, de 31 de diciembre de 1991.

³³⁵ “las entidades de derecho público con personalidad jurídica que por Ley hayan de ajustar sus actividades al ordenamiento jurídico privado”. Art. 6.1 b) de la Ley General 5/1983, de 19 de julio, de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía. *BOJA* n° 59, de 26 de julio de 1983.

³³⁶ Letra a), apartado Tres de la Disposición Adicional Decimocuarta de la Ley 3/1991, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992. *Ob.cit.*

³³⁷ Decreto 46/1993, de 20 de abril, por el que se constituye efectivamente la Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas, adscrita a la Consejería de Cultura y Medio Ambiente, y se aprueba el Reglamento General por el que habrá de regirse. *BOJA* n° 55, de 25 de mayo de 1993.

³³⁸ Arts. 6.1 y 18 del Decreto 46/1993, de 20 de abril. *Ob.cit.*

³³⁹ Art. 2.3 del Decreto 259/1994, de 13 de septiembre, de Estructura Orgánica Básica de la Consejería de Cultura. *BOJA* n° 146, de 17 de septiembre de 1994.

³⁴⁰ Resolución de 13 de diciembre de 2006, de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales, por la que se aprueba la Carta de Servicios. *BOJA* n° 245, de 21 de diciembre de 2006.

Música aparecía junto al resto de disciplinas de la cultura, especialmente relacionada con las artes escénicas, en esta nueva normativa aparecen ciertas funciones de la entidad que hacen referencia a cuestiones concretas e intrínsecas del ámbito de la Música. Así, entre ellas, destacamos:

“Diseñar e impartir formación musical específica para jóvenes valores instrumentistas y organizar encuentros para jóvenes instrumentistas de la Orquesta Joven de Andalucía a través del Programa de Jóvenes Instrumentistas.”³⁴¹

No obstante, también cabe hacer mención a otras funciones concretas entre las que la Música se encuentra, aunque, en este caso, junto con otras disciplinas artísticas:

“Organizar producciones de artes escénicas y musicales a través del Centro Andaluz de Teatro.”

“Convocar programas de ayudas para el sector privado de danza, música, teatro y audiovisuales.”³⁴²

y

“Programar las actividades culturales escénicas y musicales de los teatros adscritos a la Consejería de Cultura.”³⁴³

En 2010, la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales cambió de nombre pasando a denominarse *Instituto Andaluz de las Artes y las Letras*³⁴⁴. En principio, se trató solo de un cambio de denominación, sin afectar a nuevas funcionalidades o reglamentación. Sin embargo, lo que originariamente parecía un intento de iniciar un camino en el sentido de acotar el ámbito de acción de la entidad encargada de la gestión de la Cultura, y, por extensión, de la Gestión de la Música, especializando su acción en el ámbito de las Artes (incluyendo las ideosensoriales, como la Literatura), tuvo poco recorrido en este formato, ya que tras la publicación en 2011 de la Ley de Reordenación del Sector Público en Andalucía, la entidad cambió de nuevo su denominación quedando constituida como *Agencia Andaluza de Instituciones Culturales*³⁴⁵, nombre que mantiene en la actualidad. De hecho, en febrero de 2011, aún bajo el nombre de Instituto Andaluz de las Artes y las Letras, se había constituido la “Comisión Artística del Programa Andaluz para Jóvenes Interpretes” *“integrado por profesionales de reconocido prestigio, [para] potenciar la labor realizada hasta la fecha, dando cabida en el mismo a las distintas visiones existentes sobre la pedagogía y la docencia de la formación musical, integrando las diversas formas de entender la*

³⁴¹ Apartado II.I.1.d) de la Resolución de 13 de diciembre de 2006, de la EPGPC. *Ob.cit.*

³⁴² *Ibidem.* Apartado II.I.1.a) y j).

³⁴³ *Ibidem.* Apartado II.I.4.a).

³⁴⁴ Decreto 138/2010, de 13 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *BOJA n° 71, de 14 de abril de 2010.*

³⁴⁵ Art. 20 de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *BOJA n° 36, de 21 de febrero de 2011.*

ejecución e interpretación orquestal”³⁴⁶, lo cual significaba una declaración de intenciones en el sentido de profundizar en la gestión especializada de la Música. Aún así, a pesar de volver la entidad, como hemos dicho, a una denominación más genérica, la experiencia de los últimos años ha demostrado que, la ahora Agencia Andaluza de Instituciones Culturales ha mantenido su compromiso con la Gestión de la Música mediante la vigencia de los programas musicales ya en marcha, el impulso de otros nuevos y con la consolidación de la Comisión Artística referida, entre otros proyectos.

Así pues, en abril de 2011³⁴⁷ queda constituida la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales tal y como la encontramos en la actualidad, con la única salvedad de que desde 2015 se encuentra adscrita directamente a la Secretaría de Cultura, como ya hemos comentado.

En la línea de lo expuesto anteriormente sobre el enfoque general de la gestión cultural que caracteriza a la AAIICC, podemos citar, entre las funciones que le atribuyen sus estatutos, dentro del sector de la Cultura: la gestión de instituciones, fondos y equipamientos, la programación, planificación, dirección y supervisión patrimonial, la promoción, comunicación y divulgación de contenidos o la asistencia y soporte técnico. No obstante, podemos citar de manera literal una de sus funciones en concreto, en la que se hace especial mención a las Artes y donde figura referencia expresa a la Música:

*La investigación, gestión, producción, fomento, formación y divulgación de las artes plásticas, las artes combinadas, las letras, el teatro y las artes escénicas, la música, la producción fonográfica, la danza, el folclore, el flamenco, la cinematografía y las artes audiovisuales, y el desarrollo, comercialización y ejecución de programas, promociones y actividades culturales, por sí o mediante la colaboración o cooperación con otras personas físicas o jurídicas, públicas o privadas.*³⁴⁸

Puede observarse cómo la Música aparece englobada dentro de un conglomerado de disciplinas artísticas las cuales, en su conjunto, constituyen el ámbito de acción de la AAIICC en cuanto a Artes se refiere, haciendo la Agencia gala a su propio nombre y, por tanto, ubicando a la Música como una más de sus múltiples competencias pero sin tratamiento individualizado. Esta especial consideración a la que hacemos referencia y que echamos en falta, también podrían aducirla, en principio, el resto de disciplinas artísticas, pero ya hemos abordado este tema de la especial idiosincrasia de la Música y sus particularidades anteriormente a lo largo del presente trabajo, así como el hecho de que, por este mismo motivo, la Música suela ocupar lugar diferenciado tanto de las Artes como, incluso, de las Artes Escénicas; en este sentido, nos remitimos a los ejemplos citados del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, el Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas, etc.

³⁴⁶ Orden de 24 de marzo de 2011, por la que se crea y regula la Comisión Artística del Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras. *BOJA* n° 74, de 14 de abril de 2011.

³⁴⁷ Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *BOJA* n° 29, de 29 de abril de 2011.

³⁴⁸ Art. 6.2 a) del Decreto 103/2011, de 19 de abril. *Ob.cit.*

8.2.1.1.4.1. Antecedentes

En relación con la gestión especializada, basta citar que, por ejemplo, en Andalucía, que es donde nos estamos centrando en este bloque 8.2., la Gestión de la Música no siempre ha estado, a nivel autonómico, englobada con el resto de disciplinas artísticas o bajo el enunciado genérico de la Cultura. Así, cuando, tras el traspaso de competencias en materia de Cultura por parte del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía³⁴⁹, se constituyó la primera Consejería de Cultura con competencias en el ámbito musical, esta lo hizo creando una *Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía*.

El Estado, por consiguiente, transfirió en 1984 a la Comunidad Autónoma de Andalucía las competencias en materia de Cultura, citando expresamente:

*Todas las funciones en materia de fomento y promoción de la cultura, en todas sus manifestaciones y expresiones con especial referencia a la música, el teatro, la cinematografía, el libro y ediciones, al amparo del artículo 148.1.17 de la Constitución y del artículo 13.26 del Estatuto de Andalucía y sin perjuicio de lo previsto en el artículo 149.2 de la Constitución.*³⁵⁰

Y en lo relativo al ámbito específico de la Música, la normativa estatal llega a precisar:

*El fomento de la música, la promoción de la creatividad y la difusión de la misma, así como la ayuda a sociedades de conciertos, asociaciones y entidades musicales, orquestas y conjuntos instrumentales, corales, líricos y coreográficos, y la organización y promoción de manifestaciones musicales de todo género, así como la conservación del folklore.*³⁵¹

De esta forma, siguiendo estas directrices marcadas por el Estado, en abril de 1984 se publica en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía la estructura de la Consejería de Cultura, dentro de la cual se encuentra la *Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía*, siguiendo la línea establecida por el Estado y agrupando las disciplinas por afinidad con la idea de “*estrechar los haces competenciales que guarden entre sí estrecha coherencia, persiguiéndose, como objetivos próximos, una mayor eficacia y proximidad*”³⁵². Así, la normativa autonómica atribuye a la Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía:

*... la investigación, fomento y divulgación del teatro, la música, la danza, las manifestaciones folclóricas y la cinematografía.*³⁵³

³⁴⁹ Real Decreto 864/1984, de 29 de febrero, sobre traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de cultura. *BOE n° 113, de 11 de mayo de 1984.*

³⁵⁰ *Ibidem.* Anexo I, B.2.

³⁵¹ *Ibidem.* Anexo I, B.2.a).

³⁵² Decreto 66/1984, de 27 de marzo, sobre la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *BOJA n° 37, de 10 de abril de 1984.*

³⁵³ *Ibidem.* Art. 7.

La Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía formaba parte de un conjunto integrado por un total de cuatro Direcciones Generales especializadas sectorialmente, siendo las restantes la *D.G. de Bellas Artes*, la *D.G. del Libro, Bibliotecas y Archivos*, y la *D.G. de Juventud y Deportes*. Cada Dirección General tenía su propio ámbito de acción especializado y en coherencia con la agrupación de disciplinas con nexos en común.

Como desarrollo de esta organización en cuanto a la estructura de la Consejería de Cultura, al año siguiente se publicó normativa por la que se establecían tanto los programas de actuación como las estructuras internas de las Direcciones Generales aludidas, creando, consiguientemente, Servicios especializados dentro de cada una de ellas.

En relación con la Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía, se establecieron un total de 6 programas, de los cuales 3 tenían relación directa con la Música:

- El Circuito Andaluz de la Música y Teatro.
- El Centro de Documentación Musical.
- La Orquesta de Andalucía.

Así mismo, la Dirección General se estructuraba en dos Unidades, que constituían Servicios Públicos de carácter Autonomico: El Servicio de Cinematografía y Teatro y el Servicio de Música y Danza. De nuevo, puede observarse cómo en el proceso de especialización a que hemos aludido en tantas ocasiones, la Música suele agruparse junto con la Danza; fenómeno que ocurre también hoy en día, por ejemplo, a la hora de agrupar las Enseñanzas Artísticas.

A su vez, el Servicio de Música y Danza tenía las siguientes funciones:

... el desarrollo normativo en materia de Música y Danza , la creación del Circuito Andaluz de Música y Teatro en coordinación con el Servicio de Teatro y Cinematografía; el estudio de necesidades de Música, Danza, Flamenco y manifestaciones folclóricas en Andalucía; la elaboración de Estadísticas, programas de actuación y la coordinación con las Delegaciones Provinciales en materia de Música, Danza, Flamenco y manifestaciones folklóricas.³⁵⁴

Como se ve, del desarrollo inicial de las transferencias del Estado en materia de Cultura surgió una estructura autonómica tendente a la gestión especializada de los ámbitos de que consta la Cultura en sí, mediante la creación de una Dirección General que acotaba disciplinas y unos Servicios especializados que lo hacían aún más, yendo de lo general a lo particular y siempre dentro de los servicios prestados directamente por la Administración , en este caso a través de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

De los 3 programas inherentes al Servicio de Música y Danza, inicialmente establecidos y dependientes de la Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía citados, solo uno de ellos

³⁵⁴ Art. 7º. 3º del Decreto 12/1985, de 22 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *BOJA* nº 265, de 14 de febrero de 1985.

no ha visto desarrollada su consecución: la Orquesta de Andalucía. Actualmente, a nivel autonómico y dependiente de la Consejería de Cultura, solo se encuentra la Orquesta Joven de Andalucía, que es fruto del Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes (así pues, de carácter formativo, que surgió posteriormente), pero no una Orquesta que a nivel profesional represente a la Comunidad Autónoma institucionalmente. Sin embargo, sí que coexisten varias orquestas profesionales en Andalucía en diferentes ciudades y en las cuales la Consejería participa en consorcio con otras entidades. A estas orquestas participadas por la Junta haremos referencia más adelante.

En cambio, tanto el Circuito Andaluz de Música y Teatro como el Centro de Documentación Musical sí que han visto culminado su proceso de constitución, siendo hoy en día realidades que enriquecen el panorama musical andaluz.

Esta digresión sobre los orígenes de la concepción de la Gestión Musical en Andalucía a nivel del Sector Público la hacemos para dejar constancia de que no siempre la Gestión de la Música ha estado englobada dentro de la gestión cultural de manera genérica y, por tanto, no especializada, sino que, por el contrario, ha habido épocas en las que esta visión tendente a la especialización ya se había producido, por pura lógica, aunque esta óptica no se haya mantenido en el tiempo lo suficiente como para que haya proliferado un perfil profesional de gestor especializado al respecto.

Precisamente, sostenemos que, al menos en gran medida, por esta razón de la dificultad a la hora de encontrar por parte de los gobernantes perfiles profesionales cualificados para gestionar estas áreas especializadas, así como (muy importante), casar ese perfil profesional con la cuestión de la afinidad política ya mencionada en otros apartados, es por lo que, en poco tiempo, el rumbo de especialización iniciado se cambió, yendo en 1986 hacia una organización más genérica de la Consejería de Cultura en la que las disciplinas artísticas (la Música incluida) se encontrarían englobadas junto con, prácticamente, el resto de especialidades culturales en general, en la nueva *Dirección General de Fomento y Promoción Cultural*. Fusionando en esta Dirección General las anteriores Direcciones Generales de *Teatro, Música y Cinematografía y del Libro, Bibliotecas y Archivos*, a la nueva Dirección General de Fomento y Promoción Cultural le correspondía atender:

*... la demanda que en materia cultural y en todas sus manifestaciones, demanda la Sociedad Andaluza, posibilitando así mismo el acceso a los procesos originales de la creatividad, incluyendo también el apoyo y fomento de la lectura.*³⁵⁵

Sinceramente, creemos muy pobres las atribuciones que se le asignaron a esta nueva Dirección General, por lo excesivamente genéricas y el altísimo grado de dispersión a que conduce el intento de transformar este simple enunciado en políticas concretas, coherentes y, sobre todo, realizables. Así pues, por los motivos esgrimidos anteriormente, creemos que el desarrollo normativo de la transferencia en materia de Cultura por parte del Estado se orientó, a partir de este momento, en un rumbo equivocado, tendiendo a la generalización y no hacia la especialización;

³⁵⁵ Decreto 210/1986, de 5 de agosto, por el que se modifica la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *BOJA* n° 78, de 9 de agosto de 1986.

todo lo contrario de lo que hoy en día se demanda y que constituye, precisamente, el objeto de estudio de la presente tesis.

De la anterior Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía provenía el Centro de Documentación Musical, al que ya hemos hecho referencia, pasando a partir de 1987 (fecha de su creación efectiva) a depender de la nueva Dirección General de Fomento y Promoción Cultural. En este sentido, el cambio de rumbo hacia lo más general a que hemos hecho referencia en párrafos anteriores no afectó sustancialmente a este órgano, con lo que se convirtió en el único referente especializado en Música a partir de entonces. No obstante, del Centro de Documentación Musical hablaremos más adelante, ya que, a nivel de evolución histórica ha estado siempre al margen de la actual Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, con independencia de los diferentes nombres y formatos que esta ha adoptado desde sus orígenes en 1991.

La nueva organización establecida en la Consejería de Cultura, con la fusión de las Direcciones Generales especializadas en la genérica Dirección de Fomento y Promoción Cultural tuvo como consecuencia, años después, la necesidad de creación de nuevos órganos más especializados que asesorasen en sus respectivas disciplinas a la Dirección General. Así, en 1994 se creó el *Consejo Asesor de la Música y la Danza*³⁵⁶, además del Consejo del Teatro, en relación con las disciplinas que daban nombre a la anterior Dirección General.

El Consejo Asesor de la Música y la Danza sigue vigente en la actualidad. Habiéndose creado como un órgano asesor y consultivo de la Consejería de Cultura y adscrito a la Dirección General de Fomento y Promoción Cultural, se encuentra hoy en día bajo la consideración de Órgano Colegiado de la Consejería de Cultura.

Este órgano se creó después de la publicación en septiembre de 1994 de la nueva Estructura Básica de Organización de la Consejería de Cultura³⁵⁷. Sin embargo, a pesar de que el Consejo se crea el mismo día que la estructura de la Consejería (13 de septiembre), no es hasta febrero del año siguiente (1995) cuando se publica para su entrada en vigor. Este hecho denota la problemática a la hora de viabilizar la estructura necesaria para el correcto funcionamiento de una Dirección General tan genérica, que, sin duda, precisaba de otros órganos especializados para poder llevar a cabo sus competencias con ciertas garantías.

No obstante, al igual que como hemos dicho con respecto al Centro de Difusión Musical de Andalucía, será más adelante cuando dediquemos apartado específico a este órgano, ya que en cuanto a dependencia orgánica y evolución histórica tampoco guarda relación directa con la AAIICC.

³⁵⁶ Decreto 287/1994, de 13 de septiembre, por el que se crea el Consejo Asesor de la Música y la Danza de la Consejería. *BOJA* n° 26, de 19 de febrero de 1995.

³⁵⁷ Decreto 259/1994, de 13 de septiembre, de Estructura Orgánica Básica de la Consejería de Cultura. *Ob.cit.*

8.2.1.1.4.2. Normativa

Volviendo a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, como eje central de este bloque 8.2. y en relación con la evolución que la Gestión de la Música ha tenido por parte de la Junta de Andalucía en cuanto a sus órganos institucionales, hay que hacer referencia a ciertas modificaciones normativas que fueron reconduciendo el rumbo de la Gestión Musical en Andalucía.

Dentro de esta evolución de la normativa, merece especial mención la publicación de la modificación de la estructura de la Consejería de Cultura en 2004. En este texto se acota el puesto de Director de la Agencia (por aquel entonces aún bajo el nombre de Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales) al titular de la Dirección de Fomento y Promoción Cultural³⁵⁸. Con esta regulación entendemos que se produjo una mejora de la comunicación entre los órganos centrales de gobierno de la Consejería y una entidad con personalidad jurídica propia como era la E.P.G.P.C. En este sentido, además de la mejora referida, pensamos que este hecho vino a posibilitar un mayor control de las líneas generales de la política cultural por parte de la Dirección General, la cual entendemos que, como órgano estructural de la Administración, es la que tiene la competencia para diseñar y vigilar el desarrollo coherente de su política en todos sus departamentos y, con especial esmero, en las empresas públicas adscritas, con el objeto de evitar una posible atomización de la dirección de dichas políticas que desemboque en un distanciamiento de los principios que las inspiran.

Así mismo, la normativa publicada en 2004 sobre la nueva estructura de la Consejería de Cultura, establece para esta Dirección General de Fomento y Promoción Cultural unas funciones más concretas que especifican algunas áreas intrínsecamente relacionadas con las Artes y, por tanto, con la Música:

*El fomento de la profesionalización de los sectores artísticos y la formación y perfeccionamiento para estudiantes y jóvenes artistas.*³⁵⁹

Especial relevancia tiene el fenómeno de la “profesionalización” a que hace referencia el apartado citado, ya que, en relación con el tema de estudio de la presente tesis es uno de sus puntos fundamentales. Hay que hacer constar que el camino recorrido con respecto a la profesionalización de las disciplinas artísticas ha sido muy importante, teniendo en ello gran peso la instauración de dichas disciplinas como especialidades objeto de estudio en los Centros de Enseñanzas Artísticas, cuyos programas de estudio culminan con la expedición de un Título Profesional o Superior reconocido por el Estado.

Es importante apuntar la gran relevancia que tiene el hecho de reflejar por escrito en una normativa ese objetivo de “profesionalización” ya que, de alguna manera, así se va gestando un caldo de cultivo que, con el tiempo, va allanando el terreno para la publicación de normativas

³⁵⁸ Decreto 333/1996, de 9 de julio, por el que se modifica el 259/1994, de 13 de septiembre, de estructura orgánica básica de la Consejería de Cultura. *BOJA n° 80, de 13 de julio de 1996.*

³⁵⁹ Art. 9.2 d) del Decreto 486/2004, de 14 de septiembre, por el que se aprueba la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *BOJA n° 183, de 17 de septiembre de 2004.*

posteriores en ese mismo sentido y que posibilitan la creación de nuevos marcos legislativos que hacen avanzar esos objetivos, convirtiéndolos, poco a poco, en realidades tangibles. En este sentido, en relación con la vertiente educativa referida, dos años después, en 2006, vio la luz la Ley Orgánica de Educación³⁶⁰, en la cual ya se recogían las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música, que, posteriormente, vieron desarrollado su contenido básico con los Reales Decretos de 2009³⁶¹ y 2010³⁶², culminándose con este último un proceso que llevó, por ejemplo, a la instauración de nuevas especialidades en Música que obedecían a demandas emergentes en el sector, como la ya referida y especialmente relacionada con nuestro objeto de estudio: *Promoción y Gestión*.

LEY DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA DE 2007 Y LEY DE REORDENACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE ANDALUCÍA DE 2011

Un punto de inflexión de capital importancia en relación con el formato que van a adoptar los órganos de gobierno en lo relativo a la Gestión Musical a nivel autonómico lo constituye la publicación de la *Ley de la Administración de la Junta de Andalucía de 2007* y las modificaciones de la misma mediante la *Ley de Reordenación del Sector Público de Andalucía de 2011*.

Con la publicación de esta normativa se establece un nuevo escenario en lo que a estructura de la Administración de la Junta de Andalucía se refiere, profundizando en la tendencia a la descentralización de los Servicios Públicos y creando un nuevo marco regulador en el que se da cabida a nuevos formatos de órganos periféricos con gestión autónoma, que propician un crecimiento de la prestación de los Servicios Públicos por parte de este tipo de entidades, en detrimento de la prestación directa por parte de la Administración.

En lo que se refiere a la Gestión de la Música, esta ley prepara el terreno de lo que en 2011 será la constitución definitiva de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales tal y como hoy en día la conocemos. Así, en esta Ley de 2007 de Administración de la Junta de Andalucía se abren nuevas vías para la prestación de servicios públicos que impliquen gestión diferenciada o incorporación de agentes externos a la Administración:

La Administración de la Junta de Andalucía podrá constituir con otras Administraciones Públicas y otras entidades públicas o privadas organizaciones personificadas de gestión para la consecución de finalidades de interés común, que pueden adoptar la forma de consorcios o de sociedades mercantiles.³⁶³

³⁶⁰ Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *BOE n° 106, de 4 de mayo de 2006.*

³⁶¹ Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la Ley 2/2006 de Educación. *BOE n° 259, de 27 de octubre de 2009.*

³⁶² Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *BOE n° 137, de 5 de junio de 2010.*

³⁶³ Art. 12 (*Organizaciones personificadas de gestión*) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *BOE n° 215, de 31 de octubre de 2007.*

Es evidente que con esta declaración de intenciones, la Administración pone de relieve la tendencia a descargarse de la gestión de ciertas áreas, las cuales irá definiendo posteriormente, pero con la intención de ir situando estos sectores fuera del ámbito de sus órganos centrales de gestión. Esta tendencia, que no es exclusiva de la Junta de Andalucía, sino que, por el contrario, obedece a una política estatal, a su vez inspirada en políticas de rango supranacional, se concreta en la presente normativa. Pero recordemos que ya tuvo su origen a nivel autonómico y en lo que a Cultura se refiere, con el giro de la orientación estructural de la Consejería de Cultura en 1986³⁶⁴, con la eliminación de los Servicios Culturales creados (el Servicio de Música y Danza, por ejemplo) y de las Direcciones Generales específicas (como la de Teatro, Música y Danza) en favor de órganos muy genéricos (como la Dirección General de Fomento y Promoción Cultural) que, como ya hemos referido, necesitaría indefectiblemente de la creación de otros órganos más específicos para viabilizar el cumplimiento de sus cometidos a un nivel de concreción tangible. La prueba de todo ello es el contenido de esta ley de 2007 a la que estamos haciendo referencia.

En esta línea de descentralización de la prestación de los servicios públicos podemos identificar un primer estadio en el que aparece la posibilidad de crear órganos que, aún sin personalidad jurídica propia, dispongan de una autonomía de gestión que los diferencie del resto del Servicios de la Administración:

Por decreto del Consejo de Gobierno podrán crearse servicios administrativos con gestión diferenciada por razones de especialización funcional, para la identificación singular del servicio público ante la ciudadanía u otros motivos justificados.

(...) Carecerán de personalidad jurídica independiente y estarán, en todo caso, adscritos a una Consejería.³⁶⁵

Estos son los denominados *Servicios Administrativos de Gestión Diferenciada*, que, estando adscritos a la Consejería, gozan de una autonomía de gestión de la que carece un Servicio autonómico ordinario. Entre estos órganos, en lo que al ámbito de la Música se refiere, se encuentra desde entonces el Centro de Documentación Musical de Andalucía.

Como órganos de especial consideración, la Ley de Administración de la Junta de 2007 establece unas entidades de carácter eminentemente consultivo y con el objeto de aportar información acerca de temas o sectores específicos, pudiendo constituirse en Consejos, Comités o Comisiones de trabajo: los *Órganos Colegiados*.

Son órganos colegiados los que están compuestos por tres o más miembros que, reunidos en sesión convocada al efecto, deliberan y acuerdan colegiadamente sobre el ejercicio de las funciones que les están encomendadas.³⁶⁶

³⁶⁴ Decreto 210/1986, de 5 de agosto, por el que se modifica la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *Ob.cit.*

³⁶⁵ Art. 15.1 y .2 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

³⁶⁶ Art. 19 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre. *Ob.cit.*

Así mismo, estos Órganos Colegiados suelen incorporar a profesionales de reconocido prestigio o especiales conocimientos técnicos sobre la materia objeto del órgano consultivo y que pueden provenir de otras Administraciones. A tal efecto se especifica la naturaleza de los Órganos Colegiados de Participación Administrativa:

Son órganos colegiados de participación administrativa o social aquellos en cuya composición se integran, junto a miembros de la Administración de la Junta de Andalucía, representantes de otras Administraciones Públicas, personas u organizaciones en representación de intereses, legalmente reconocidos, o personas en calidad de profesionales expertos.³⁶⁷

El Consejo Asesor de Música y Danza es un claro ejemplo de este tipo de órganos, en el que se dan cita profesionales de los ámbitos propios del mismo y que pueden provenir, en lo relativo a la Música, de un Conservatorio de la Junta de Andalucía (como el caso de D. Jose Antonio Flores – Conservatorio Superior de Música de Sevilla), o, del sector de los profesionales independientes, de forma autónoma, (caso del Director de Orquesta D. Juan de Udaeta). Trataremos de este órgano de manera individualizada más adelante.

Avanzando en lo que supone la organización interna de la Junta de Andalucía, hay que diferenciar claramente entre lo que constituyen los *órganos centrales* (estructurales de la Administración) y sus *órganos adscritos*.

Hasta ahora, en lo que se desprende de la nueva normativa de 2007 sobre la Administración de la Junta de Andalucía, hemos visto diferentes grados jerárquicos dentro de la Administración, pero a partir de ahora vamos a adentrarnos en lo que hemos anunciado al principio de este apartado: la diferenciación entre órganos estructurales de la Administración y la proliferación de órganos periféricos no estructurales y, por tanto, adscritos a la misma, con sus diferentes grados de relación con la Administración en sí.

De esta forma, en una Consejería (tomemos como modelo la de Cultura, que es la que nos es más afín) se distingue entre los órganos centrales, además del titular de la Consejería, la Viceconsejería, la Secretaría General Técnica y las Direcciones Generales, pudiéndose crear Secretarías Generales. En el caso de la Música, su Gestión, en principio, correspondería a la Consejería de Cultura, a través de su Secretaría General y, más concretamente, mediante la Dirección General competente en la materia; en este caso, la Dirección General de Fomento y Promoción Cultural.

Sin embargo, debido, como ya hemos referido en repetidas ocasiones, a la excesiva generalidad de la Dirección General y, sobre todo, a la inexistencia de Servicios especializados en la materia, la Ley, en este sentido, abre la posibilidad para descentralizar la gestión de estas competencias:

³⁶⁷ Art. 20 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

Se podrán adscribir a alguno de los órganos citados en el apartado anterior entidades públicas vinculadas o dependientes de la Consejería que desarrollen sus funciones en su ámbito competencial.³⁶⁸

Este punto de partida es el que propicia la institucionalización de una práctica que ya hacía tiempo que se venía evidenciando con respecto a varios sectores y, especialmente, al sector cultural. Con la creación de la *Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas*³⁶⁹ en 1993 se inició ya este camino en lo relativo a la Gestión descentralizada de la Música, junto con las demás áreas artísticas y culturales, que fue evolucionando con diferentes modificaciones y que, como ya hemos dicho, confluirá en la constitución de la AAIICC, que englobará a la práctica totalidad de las áreas artísticas, incluyendo a la Música.

Este punto de inflexión en la gestión de la Cultura, justifica que en la citada Ley de Administración de la Junta de 2007 se dedique todo un Título, el Título III, a desarrollar el formato que se tiene previsto para los órganos que han de llevar a cabo, entre otros, la gestión de este ámbito de la Cultura, las Artes y la Música: Las Entidades Instrumentales.

Tienen la consideración de entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía, a los efectos de esta Ley, las entidades dotadas de personalidad jurídica propia, creadas, participadas mayoritariamente o controladas efectivamente por la Administración de la Junta de Andalucía o por sus entes públicos, con independencia de su naturaleza y régimen jurídico, que tengan por objeto la realización de actividades cuyas características por razones de eficacia justifiquen su organización y desarrollo en régimen de autonomía de gestión y de mayor proximidad a la ciudadanía, en los términos previstos en esta Ley.³⁷⁰

Se aduce como justificación para la creación de este tipo de entidades el hecho de que puedan existir razones de eficacia en la realización de las actividades que le son propias, además de una mayor proximidad a la ciudadanía. En este sentido, discrepamos de los motivos referidos, ya que un Servicio Público, para ser eficaz y cercano a la ciudadanía no ha de verse necesariamente externalizado o descentralizado con una gestión diferenciada del resto de la Administración. Para cumplir con estas expectativas, en cambio, un Servicio Público lo que ha de tener, en nuestra opinión, son los medios adecuados (tanto humanos como materiales) para poder funcionar correctamente.

Este tema de la progresiva desvinculación de la Administración de la gestión directa del ámbito de la Cultura ya lo hemos abordado en apartados anteriores, especialmente en el capítulo 2. *Justificación*, del presente trabajo. Insistimos al respecto en que, sin estar en contra de la iniciativa privada y de la participación de la sociedad civil en la Cultura, el Sector Público debe mantener su sitio y su idiosincrasia en lo que supone la gestión pública de los servicios que se le ofrecen a la

³⁶⁸ Art. 24.2 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre. *Ob.cit.*

³⁶⁹ Decreto 46/1993, de 20 de abril, por el que se constituye efectivamente la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales y Deportivas, adscrita a la Consejería de Cultura y Medio Ambiente, y se aprueba el Reglamento General por el que habrá de regirse. *BOJA* n° 55, de 25 de mayo de 1993.

³⁷⁰ Art. 50 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre. *Ob.cit.*

ciudadanía. Así, la Administración ocupa su espacio, sin que esto signifique que monopolice los sectores en los que interviene, al dejar amplio terreno para otras iniciativas que también puede promover y respaldar. Sin embargo, ello no ha de ir en detrimento de gestionar y promover su propia oferta, que estará precisamente orientada al servicio finalista, en el sentido de dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades y derechos de acceso de la población, aunque dichas ofertas puedan no ser rentables desde el punto de vista económico del término. De no existir esta oferta por parte de la Administración y descartada la iniciativa privada por las razones referidas, la consecuencia, al final, se traduce en una desatención de las necesidades y derechos de la población.

No hay que olvidar que, además de mencionar el término hasta por dos veces en su Preámbulo, la Constitución Española establece en su artículo 44.1 que *“Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”*³⁷¹. En este sentido, aunque la Carta Magna no establece la obligatoriedad y la exclusividad de la prestación de servicios de carácter cultural por parte del Estado, resulta evidente que, con respecto a una realidad tan múltiple y transversal, que forma parte de la identidad de la población, y a la que *“todos tienen derecho”*, la Administración tiene mucho que decir, en todos sus niveles (Estatual, Autonómico, Provincial y Municipal). Por un lado, promoviendo y tutelando el acceso desde iniciativas externas, pero, al mismo tiempo, sin hacer dejación, como hemos dicho, de su propia oferta (accesible por parte de toda la población); y, en todo caso, desde la gestión profesional de las políticas culturales de forma directa, por mediación de sus órganos centrales, dotando a estos de unos Servicios con medios suficientes para el desempeño de sus funciones en condiciones óptimas.

Todo ello tiene, además, la vertiente de la capacidad y responsabilidad del personal al servicio de la Administración: el personal funcionario y el personal laboral. En esta línea, hacemos especial hincapié en el hecho de que el diseño, la programación y la gestión de los proyectos culturales y, en concreto, del ámbito de la Música, debe estar a cargo de personal de la Administración que es, en definitiva, quien la representa en el ejercicio de su actividad y quien ha de garantizar los principios que, en todo caso, deben guiar la praxis de la Administración. En consonancia con nuestra argumentación, el Estatuto Básico del Empleado Público establece que:

*... el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos.*³⁷²

A su vez, de carácter intrínseco al desempleo de un puesto de funcionario está la acreditada solvencia en cuanto a cualificación en relación con la plaza que ocupa, ya que el procedimiento para nombrar a un funcionario está precedido de un proceso selectivo en el que, mediante oposición o concurso-oposición, el candidato ha demostrado, por un lado, estar en posesión de la titulación exigida por la Administración para desempeñar el puesto en cuestión, y, por otro, ha superado el procedimiento selectivo con pruebas específicas, normalmente compitiendo con una gran cantidad de aspirantes. Es más, desde hace ya décadas, los candidatos propuestos para nombramiento como

³⁷¹ Art. 44.1 de la Constitución Española. BOE nº 311, de 29 de diciembre de 1978.

³⁷² Art. 9.2 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. BOE nº 89, de 13 de abril de 2007.

funcionarios son los que han obtenido las más altas calificaciones en el procedimiento, debido a que la alta competencia conlleva que hoy en día ya no sea suficiente con aprobar la oposición.

Por todo lo dicho, sostenemos la tesis de que la Administración debe disponer de medios propios suficientes para realizar las funciones que tiene encomendadas con solvencia, garantizando la prestación de las mismas mediante Servicios Públicos con recursos materiales y humanos especializados en todas las áreas de su actividad.

Esta aseveración no impide, no obstante, que la Administración haga uso de servicios complementarios para abarcar la cobertura completa de dichos servicios, incorporando las fórmulas de los organismos adscritos o entidades instrumentales a que hemos hecho referencia y que seguiremos abordando, pero con la gran premisa de que estas entidades sean, realmente, un complemento a su gestión directa y no un sustituto, que es lo que entendemos que está ocurriendo en la práctica, con la dirección, planificación y gestión de unas competencias públicas propias en manos de órganos ajenos a la estructura básica e interna de la Administración.

Después de esta digresión acerca de la naturaleza de los Servicios Públicos y la tendencia de las normativas publicadas por la Administración en sus diferentes niveles en el sentido de ir descentralizando y externalizando determinadas áreas competenciales, retomamos la Ley de Administración de la Junta de Andalucía de 2007 para seguir con las características de las Entidades Instrumentales y su directa relación con la Gestión de la Música a nivel autonómico en Andalucía.

8.2.1.2. Entidades Instrumentales

En primer lugar, antes de proceder al estudio de este tipo de entidades es necesario abordar el “principio de instrumentalidad”, que preside todo el desarrollo y concreción normativo posterior que da forma y articulado a las Entidades Instrumentales:

Las entidades a las que se refiere el presente Título tienen personalidad jurídica diferenciada, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión en los términos de esta Ley, y se ajustarán al principio de instrumentalidad, con arreglo al cual los fines y objetivos que se les asignan específicamente son propios de la Administración de la que dependen.³⁷³

Queda clara la total autonomía de funcionamiento de estas entidades, las cuales disponen, de hecho, de autonomía económica al poseer una tesorería propia. Así mismo, también queda claro el principio de instrumentalidad referido, con la única salvaguarda por parte de la Administración en relación con la entidad en cuestión, de que esta última cumpla con los objetivos y los fines que aquella le asigna y que se encuentran dentro de su ámbito competencial. Con este planteamiento se pone de manifiesto la pretensión por parte de la Administración de, en cierta forma, “despreocuparse” de la gestión del día a día de las competencias que, a nivel práctico, está, de hecho, “transfiriendo” a otro sitio.

Sin embargo, este conjunto de Entidades Instrumentales ha ido aumentando en los últimos tiempos llegando a constituir una parte importante en la gestión de determinadas competencias de la Administración andaluza. Considerada a todos los efectos como parte integrante de la Administración, se ha acuñado el término de “Administración Instrumental”, cuyos principios quedan claramente reflejados en documentos emanantes de la misma Administración de la Junta de Andalucía:

Es una constante en la Administración la búsqueda de los instrumentos que le permitan el cumplimiento de sus fines de forma ágil y eficaz, instrumentos dotados de personalidad jurídica diferenciada y caracterizados por la especialidad de su función. La utilización de estos entes instrumentales no es una novedad en el panorama de las distintas Administraciones Públicas y tampoco en la de la Junta de Andalucía. En los últimos tiempos los servicios prestados y los instrumentos utilizados se han ido diversificando como consecuencia de las crecientes demandas de los ciudadanos.³⁷⁴

No obstante, hay diversos grados de vinculación con la Administración dentro del conjunto formado por las *Entidades Instrumentales*. Así, estas se clasifican en:

³⁷³ Art. 51 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

³⁷⁴ Prólogo de *Administración Instrumental de la Junta de Andalucía*. Consejería de Justicia y Administración Pública. Junta de Andalucía. 2004.

1. Agencias

Que tienen personalidad jurídica pública y la consideración de Administración institucional dependiente de la Administración de la Junta de Andalucía.

2. Entidades Instrumentales Privadas

Que tienen personalidad jurídica privada, carentes de posibilidad de ejercicio de autoridad y, por tanto, sin personal funcionario.

Este tipo de entidades instrumentales la integran:

- a) Sociedades mercantiles del sector público andaluz.
- b) Fundaciones del sector público andaluz.³⁷⁵

De las Entidades Instrumentales Privadas no trataremos en esta sección dedicada a la Consejería de Cultura, sino en la siguiente y que abarca a la Consejería de la Presidencia y Administración Local, ya que es a esta a la que están adscritas las Entidades Instrumentales Privadas que tienen relación con la Música.

Así mismo, dentro de las Entidades Instrumentales en las que podemos encontrar la presencia de Gestión Musical, existe un grupo de entes que, aún perteneciendo a la Administración Instrumental de la Junta de Andalucía y, por tanto, al Sector Público, no se encuentran encuadrados dentro de la consideración de Sector Público Andaluz. Ello es debido, fundamentalmente, a que la presencia de la Junta de Andalucía en los órganos de gestión de los mismos no es mayoritaria. Dentro de este grupo de entes se encuentran las orquestas institucionales de la Junta de Andalucía, que adoptan la forma de Consorcio o de Sociedad Mercantil. De estas entidades nos ocuparemos más adelante en una sección específica bajo la denominación de Organizaciones Personificadas de Gestión, centrándonos por ahora únicamente en las Entidades Instrumentales del Sector Público Andaluz.

Puede observarse, a tenor de la estructura reflejada, una disminución del grado de relación y dependencia de la Administración desde las Agencias hasta la figura de las Sociedades Mercantiles o Fundaciones. Así mismo, asemejadas a las sociedades mercantiles se encuentran los Consorcios, aunque su naturaleza jurídica no sea la de entidad instrumental sino la de entidad interadministrativa, con la diferencia de que estos son, pues, entidades que la Administración autonómica crea o en las que se integra, pero encontrándose, en cualquier caso, en conjunto con otras administraciones o entidades diversas. A los Consorcios haremos mención expresa también más adelante (precisamente, dentro de la sección dedicada a las Organizaciones Personificadas de Gestión), ya que se trata de una configuración de gestión en la que la Gestión Musical tiene una considerable representación.

³⁷⁵ Art. 52 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre. *Ob.cit.*

8.2.1.2.1. Agencias

En lo que se refiere a la Gestión de la Música por parte de la Junta de Andalucía, el grueso del ámbito de acción reside en el formato de la Agencia, con la excepción de algún órgano concreto como el Centro de Documentación Musical u órganos de carácter consultivo, con adscripción directa a la Consejería.

Según la normativa citada:

Las agencias son entidades con personalidad jurídica pública dependientes de la Administración de la Junta de Andalucía para la realización de actividades de la competencia de la Comunidad Autónoma en régimen de descentralización funcional.³⁷⁶

Como hemos dicho, el peso de la Gestión de la Música a nivel de la Junta de Andalucía lo lleva la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, la cual, al comienzo de la aplicación de la presente normativa, aún no estaba constituida en este formato, no siendo, como hemos dicho, hasta 2011 cuando adopta su forma actual. Sin embargo, con la ley de 2007 ya se establecen las bases de funcionamiento que posteriormente servirán de premisa para la constitución definitiva de la misma. Estas giran, básicamente, en torno a la presentación de un Plan de Actuación, que, con la aprobación del titular de la Consejería en cuestión (de Cultura en nuestro caso) deberá, en todo caso, contener:

- a) *Los objetivos que la entidad deba alcanzar en el área de actividad atribuida.*
- b) *Los recursos humanos, financieros y materiales precisos para el funcionamiento de la entidad.*

y, así mismo:

El plan inicial de actuación tendrá un ámbito temporal de cuatro años.³⁷⁷

De igual forma, el articulado establece que:

Las agencias están sometidas a un control de eficacia, que será ejercido por la Consejería o, en su caso, por la entidad a la que estén adscritas, al objeto de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y la adecuada utilización de los recursos asignados...³⁷⁸

Analizando el contenido de las premisas que debe cumplir una Agencia para su constitución y aprobación, de cara al comienzo de su funcionamiento, concluimos que nos resultan de máxima coherencia y adecuación. Además, el Plan de Actuación referido no es otra cosa que una especie de

³⁷⁶ Art. 54 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

³⁷⁷ *Ibidem.* Art. 58.

³⁷⁸ *Ibidem.* Art. 63.

Plan Estratégico pero de pequeño alcance y de aplicación inmediata, lo cual entronca de manera directa con el objeto de nuestra tesis³⁷⁹. Sin embargo, la discrepancia por nuestra parte reside en el planteamiento de base de que no es, de facto, necesaria la constitución de este tipo de entidades *per se* con el pretexto de tenerse que adoptar, irremisiblemente, esta forma de funcionamiento para el desarrollo de competencias en materia de Cultura y, en concreto, de Música.

Los principios de celeridad, así como, especialmente, de eficacia, presiden, de hecho, el funcionamiento de la Administración³⁸⁰, con lo que, a priori, no hay razón para buscar estos elementos fuera de la misma. Lo que ocurre es que hay que dotar, como hemos dicho anteriormente, a la Administración de los medios necesarios para cumplir con las funciones que le son propias. En este sentido, una correcta gestión del Control en todos sus ámbitos, así como de la motivación de los empleados públicos (propiciando un esmero en el cumplimiento de sus funciones, alentado por una normativa claramente aplicada y presidida por un efectivo derecho a la promoción), se hace especialmente necesaria:

Los funcionarios están, como se ha repetido, al servicio de la Administración, postulado que no obsta al convencimiento de que los individuos precisan de un estímulo permanente para excitar su diligencia. El mejor estímulo es la carrera que se abre a los más capacitados y celosos, una carrera que se instrumenta a través del reconocimiento del grado personal y de sus efectos de todo orden y a través también de la posibilidad de acceder a otros puestos de trabajo más gratificantes. A lo cual hay que añadir los estímulos derivados de un acceso saltuario a otros grados y a otros Cuerpos de los que, en principio, son accesibles por el procedimiento ordinario.³⁸¹

Lo que ocurre es que, en efecto, es más fácil externalizar la gestión de un Servicio, con la única premisa de exigirle al adjudicatario el cumplimiento de unos fines determinados (no reparando tanto, posiblemente, en los medios empleados), que gestionar de manera directa y eficiente el Servicio en sí.

Con todo ello, aprovechamos la ocasión que nos brinda la normativa que estamos analizando para insistir en el hecho de que lo que realmente sería efectivo y eficiente, más incluso que eficaz, sería el aplicar estos principios tan coherentes y loables a la gestión pública. Como ya hemos dicho, se trata de aplicar, con las adaptaciones pertinentes, algunos de los principios que rigen en el Sector Privado (con lo positivo que ellos tienen en relación con la optimización de los recursos, el cumplimiento de objetivos y una planificación rigurosa previa a la ejecución de objetivos operativos), al Sector Público. Así, si estos principios guían la gestión pública, no se trata de una yuxtaposición de elementos extraños sobre un entorno ajeno a los mismos; hablamos de principios de gestión en general, que son aplicables a cualquier gestión rigurosa y profesional, con lo que, evidentemente, son y deben ser aplicables a la gestión pública. A esto hay que añadir, obviamente,

³⁷⁹ Para más información detallada de este aspecto de nuestra tesis, véase el bloque 10.2. *Planificación Estratégica y Programación en la Gestión Musical*, y, especialmente, su sección 10.2.5. *El Plan Estratégico de la Institución Musical*

³⁸⁰ Art. 69.1 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Ob.cit.*

³⁸¹ Exposición de Motivos 4.d) de Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía. *BOJA n° 112, de 28 de noviembre de 1985.*

también, una adecuada gestión del estímulo del empleado público, en la línea que establece la Ley de Ordenación de la Función Pública de Andalucía, que hemos citado anteriormente.

Pero volviendo a la normativa reguladora de las Agencias, en la Administración de la Junta de Andalucía se pueden distinguir tres tipos: *Agencias administrativas*, *Agencias públicas empresariales* y *Agencias especiales*.

8.2.1.2.1.1. Agencia Administrativa

Cada tipo de Agencia tiene unas características que la hacen disponer de unas peculiaridades que la diferencian con respecto a las demás. Así, las *Agencias Administrativas* son, de los tres tipos citados, las que mayor relación guardan con la estructura orgánica de la Administración, ya que:

*... son entidades públicas que se rigen por el Derecho Administrativo, a las que se atribuye, en ejecución de programas específicos de la actividad de una Consejería, la realización de actividades de promoción, prestacionales, de gestión de servicios públicos y otras actividades administrativas.*³⁸²

Este tipo de entidades instrumentales constituyen, por tanto, lo más parecido a un Servicio de la Administración en sí, puesto que se rigen por el mismo régimen que el establecido para la Administración de la Junta de Andalucía, encontrándose adscritas a una Consejería. De hecho, uno de los requisitos para que se constituya una Agencia de este tipo es:

*La existencia de un servicio susceptible de financiarse en más de un cincuenta por ciento mediante los ingresos que genere su propia actividad.*³⁸³

a la vez que,

*El personal al servicio de las agencias administrativas será funcionario, laboral o, en su caso, estatutario, en los mismos términos que los establecidos para la Administración de la Junta de Andalucía.*³⁸⁴

Se trata, por tanto, de una fórmula que se emplea para mejorar la gestión de un Servicio ya establecido, en base a unas especiales características del mismo (capacidad de autofinanciación, necesidad de autonomía de gestión, etc.) al objeto de posibilitar una mayor efectividad de funcionamiento. En cualquier caso, se parte de la existencia previa de ese Servicio, al cual se le reconvierte para mejorar la prestación de sus competencias, de ahí que el personal de este tipo de

³⁸² Art. 65.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

³⁸³ *Ibidem.* Art. 66 c).

³⁸⁴ *Ibidem.* Art. 67.2.

Agencias esté compuesto, entre otros, por funcionarios (pertenecientes al Servicio en sí, previo a la reconversión en Agencia) y que su relación con la Administración sea la misma que el resto de personal que depende directamente de la Junta.

En el ámbito de las Artes, como ejemplos de Agencias Administrativas podemos citar el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo y el Instituto Andaluz de Enseñanzas Artísticas Superiores. Sin embargo, en el ámbito específico de la Gestión de la Música, no se ha optado por este tipo de entidad, lo cual podría constituir, en cambio, una interesante posibilidad, debido a la gran cantidad de oportunidades de autofinanciación que esta disciplina posee. Pensemos, por ejemplo, en los ingresos que podría generar un Servicio que se ocupase, entre otros menesteres, de la gestión de conciertos, con la posibilidad de generar ingresos por taquilla, retransmisiones en directo o en diferido de dichos conciertos, “merchandising” en relación con el producto artístico (una orquesta, una banda sinfónica, etc.). Bien gestionada, la Música genera ingresos y la prueba de ello es el volumen económico que mueve el mercado musical.

En relación con lo comentado en el párrafo anterior, hay que señalar que en 2014, último año del que tenemos datos contrastados hasta la fecha, Andalucía fue la segunda comunidad de España con más conciertos de Música Clásica celebrados, llegando a un total de 2.028 (el 14,1% del total), solo siendo superada por la Comunidad Valenciana, con 2.384 (el 16,6% del total). En el ámbito de la Música Popular, también ocupó el segundo lugar, con un total de 22.388 conciertos (el 23,7% del total) solo siendo superada, en este caso, por la Comunidad de Madrid, con 23.477 conciertos (24,85% del total).³⁸⁵

Estos datos nos ponen de manifiesto que Andalucía es, en términos absolutos, la segunda Comunidad Autónoma de España con mayor número de conciertos celebrados al año, con un total, en 2014, de 24.416 conciertos. Es importante resaltar que, en este sentido, solo fue superada por la Comunidad de Madrid por el estrecho margen de 1.066 conciertos, sobre todo si este dato se compara con la tercera Comunidad Autónoma en número de conciertos celebrados, Cataluña, a una distancia de 9.067 conciertos de Andalucía (con un total de 15.349 conciertos en 2014) o con la Comunidad de Valencia (primera en número de conciertos de Música Clásica, pero a una distancia de 17.071 conciertos de Andalucía en números absolutos, con tan solo 7.345 conciertos en total en 2014).

Estas evidencias de la demanda existente en nuestra Comunidad en relación con los conciertos hacen sugerir que, desde la Administración de la Junta de Andalucía, la Gestión de la Música no es una cuestión baladí, por lo que, dado que es un ámbito con grandes posibilidades de autofinanciación y, quizás, con una necesidad de autonomía en la gestión, la constitución del ámbito de la Gestión de la Música y, por extensión, de las Artes Escénicas, en Agencia Administrativa cobra especial sentido, ya que, a priori, se cumple con los requisitos para la creación de una Entidad Instrumental de este tipo. Además, el requisito de que se trate de un Servicio preexistente referido, si bien en la actualidad más reciente no existe, recordemos que en sus orígenes, la Gestión de la Música en la Junta de Andalucía sí que estuvo constituida en un Servicio de carácter autonómico: el

³⁸⁵ MECD. CulturaBase. Conciertos de música clásica y música popular por comunidad autónoma. 2014.

Servicio de Música y Danza, dependiente de la Dirección General de Teatro, Música y Danza de la Consejería de Cultura³⁸⁶, con lo que hay antecedentes que podrían justificar tal configuración.

Sin embargo, como decíamos anteriormente, en el ámbito de la Música no se ha optado por este tipo de Agencia, como extensión más cercana de los órganos estructurales de la Administración, sino que, por el contrario, tanto para la Música como para las Artes, en general, se ha preferido el formato de la *Agencia pública empresarial*.

8.2.1.2.1.2. Agencia Pública Empresarial

Recordemos que será en 2011 cuando la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales vea la luz y se constituya como tal bajo el formato de *Agencia Pública Empresarial*.

También, como ejemplo de Agencia Pública Empresarial en Andalucía y relacionada con el ámbito de la Música, las Artes y la Cultura en general, podemos citar a la Agencia Pública Empresarial de la Radio y Televisión de Andalucía (RTVA), creada en 1987 bajo el nombre de Empresa Pública de la Radio y Televisión de Andalucía y que, tras los cambios introducidos en el sector público por la Ley de la Administración de la Junta de Andalucía de 2007 que estamos analizando, pasó a adoptar la forma de Agencia Pública Empresarial.

Las agencias públicas empresariales son entidades públicas a las que se atribuye la realización de actividades prestacionales, la gestión de servicios o la producción de bienes de interés público, sean o no susceptibles de contraprestación, y que aplican técnicas de gestión empresarial en ejecución de competencias propias o de programas específicos de una o varias Consejerías, en el marco de la planificación y dirección de estas. Las agencias públicas empresariales pueden ser de dos tipos:

- a) Aquellas que tienen por objeto principal la producción, en régimen de libre mercado, de bienes y servicios de interés público destinados al consumo individual o colectivo mediante contraprestación.*
- b) Aquellas que tienen por objeto, en ejecución de competencias propias o de programas específicos de una o varias Consejerías, y en el marco de la planificación y dirección de estas, la realización de actividades de promoción pública, prestacionales, de gestión de servicios o de producción de bienes de interés público, sean o no susceptibles de contraprestación, sin actuar en régimen de libre mercado.³⁸⁷*

Al igual que las Agencias Administrativas, las Agencias Públicas Empresariales están adscritas a una Consejería pero, a diferencia de aquellas, sus órganos no son equiparables en

³⁸⁶ Decreto 12/1985, de 22 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *Ob.cit.*

³⁸⁷ Art. 68.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre (*Ob.cit.*), con la modificación introducida por el apartado Ocho, del Cap. I, de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *Ob.cit.*

cuanto a rango a los órganos de las Administración de la Junta de Andalucía; por tanto, sus órganos de gobierno no gozan de la condición de “altos cargos”. Además, estas entidades instrumentales, aunque tienen la consideración de entidades públicas, porque son de Derecho Público, se rigen en gran parte por el Derecho Privado y su personal, así mismo, se rige por el Derecho Laboral.

Las peculiaridades de este tipo de Agencias, en concreto las del apartado *b)* referido en la cita, son las que las hacen especialmente proclives a representar el nuevo arquetipo de organización en el que se ve reflejada la descentralización de ciertas competencias de la Administración. Así, por medio de las Entidades Públicas Empresariales, ahora llamadas Agencias, la Administración, en la práctica, *transfiere* la gestión de determinadas competencias, pasando estas a manos de una entidad con personalidad jurídica propia. Entre las competencias públicas que se encuentran habitualmente a cargo de Agencias de este tipo en la actualidad está la Cultura, consiguientemente las Artes y, dentro de estas, la Música.

Como venimos diciendo, la Gestión de la Música por parte de este tipo de Agencias constituye un estadio intermedio entre la gestión directa por parte de la Administración, mediante un Servicio dependiente de una Dirección General, formando ésta parte de una Consejería, y la externalización de un Servicio (camino que puede pasar por la configuración en Entidad Instrumental Privada), lo que conlleva la prestación del mismo a cargo de una empresa privada. Esto es así, fundamentalmente, porque este tipo de entidades se rige por el Derecho Privado. Precisamente esta circunstancia es la que permite que en estas entidades haya personal que no pertenezca a la Administración General de la Junta; esto es, que no sean ni funcionarios ni personal laboral de la Junta. Así, en estas entidades pueden convivir diferentes clases de personal: funcionarios y laborales de la Administración General de la Junta adscritos a la Agencia (que anteriormente desarrollaban su labor en diferentes Servicios de la Junta), personal eventual, personal de confianza y personal laboral temporal, siendo estos tres últimos fundamentalmente desempeñados por personal directivo, cuyo número es discrecional a elección de los Presidentes de dichos órganos.

No obstante, en ocasiones, este tipo de entidades (Entidades Públicas Empresariales) pueden originar ciertos problemas relativos al personal de las mismas, ya que, como a lo largo de su existencia pueden cambiar de nombre y de configuración, el personal que presta servicios en ellas es susceptible de sufrir cambios en su consideración con posibles repercusiones en el personal del resto de la Administración General.

Un caso gráfico en relación con lo que estamos comentando y relativo a nuestro ámbito sucedió en 2011, precisamente con la creación de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Como hemos dicho, la AAIICC surgió de la transformación del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras (IAALL):

El Instituto Andaluz de las Artes y las Letras pasa a denominarse Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, y adopta la configuración de agencia pública

*empresarial de las previstas en el artículo 68.1.b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre.*³⁸⁸

La normativa citada en el extracto, el artículo 68.1 de la Ley 9/2007, la hemos reflejado en la cita inmediatamente anterior, más arriba, y hace referencia al tipo de entidades de que estamos hablando.

El problema a que aludimos vino a consecuencia de esta transformación y de la asunción, por parte de la nueva entidad, del personal que prestaba servicios en la anterior: el Instituto Andaluz de las Artes y las Letras.

La polémica se suscitó cuando varias asociaciones de empleados públicos de Andalucía, así como empleados públicos a título particular y representados de forma agrupada, impugnaron conjuntamente la normativa por la que se constituía la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales³⁸⁹. Así, interpusieron un recurso Contencioso-Administrativo ante el Tribunal Superior de Justicia de Andalucía³⁹⁰, aduciendo la nulidad de parte de su contenido³⁹¹, recayendo posteriormente sentencia favorable a los demandantes y, por tanto, declarándose nula dicha normativa³⁹².

El fondo del asunto era el contenido de un apartado de la normativa de creación de la AAIICC:

1. La Agencia Andaluza de Instituciones Culturales asume los derechos y obligaciones derivados de los contratos de trabajo del personal laboral del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras y, conforme a lo dispuesto en el apartado 1.e) de la disposición adicional cuarta de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, en el convenio colectivo vigente, así como en los acuerdos derivados de la interpretación de los mismos, hasta la aprobación de un nuevo convenio colectivo de aplicación.

*2. Conforme al apartado 1.b) de la disposición adicional cuarta de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, el acceso, en su caso, de este personal a la condición de personal funcionario o laboral de la Administración General de la Junta de Andalucía, sólo podrá efectuarse mediante la participación en las correspondientes pruebas selectivas de acceso libre convocadas en ejecución de las ofertas de empleo público.*³⁹³

³⁸⁸ Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *BOJA* n° 36, de 26 de febrero de 2011.

³⁸⁹ Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *BOJA* n° 83, de 29 de abril de 2011.

³⁹⁰ Recurso 414/2011 seguido en la Sección Primera de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, por el procedimiento especial de protección de los derechos fundamentales.

³⁹¹ Disposición Adicional Segunda del Decreto 103/2011, de 19 de abril. *Ob.cit.*

³⁹² Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, de 2 de noviembre de 2011, de la Sala de lo Contencioso-Administrativo en relación con el recurso n° 414/2011.

³⁹³ Apartados 1 y 2 de la Disposición Adicional Segunda del Decreto 103/2011, de 19 de abril. *Ob.cit.*

La normativa aludida en el fragmento citado [*apartado 1. e) de la disposición adicional cuarta de la Ley 1/2011, de 17 de febrero*] hace referencia a la vigencia de los convenios colectivos procedentes de una entidad extinta o transformada o de la misma Administración General de la Junta de Andalucía hasta que no se aprueben otros nuevos, y todo ello en relación con el régimen de integración del personal de una entidad a otra.

Pues bien, los demandantes ganaron el recurso, entre otros motivos, en base a una vulneración del derecho al acceso a puestos como empleados públicos en la Administración en condiciones de igualdad y con las garantías de publicidad, igualdad, mérito y capacidad que establece la legislación³⁹⁴, haciendo hincapié en que el personal integrado (545 trabajadores en total) había accedido a dichos puestos de manera directa y, por tanto, eludiendo y vulnerando los mencionados principios.

Sin embargo, posteriormente, tras haber presentado tanto la Junta de Andalucía, por mediación de sus letrados, como, también, la AAIICC, recursos de casación al respecto ante el Tribunal Supremo, se produce en 2013 sentencia del alto tribunal³⁹⁵ en sentido contrario y, por tanto, restaurando la normativa anulada, con la consiguiente integración efectiva de dicho personal.

Todo este desaguisado se produce porque, como hemos dicho, las Entidades Instrumentales pueden cambiar de denominación y de configuración a lo largo del tiempo, en función de las necesidades que la Administración aduzca, lo que, unido a cambios normativos en relación con el personal al servicio de la misma, entre otros, puede desembocar en estas situaciones.

Es evidente que el acceso a la función pública debe realizarse, como ya hemos comentado, mediante el procedimiento establecido a tal efecto, que es, en definitiva, el que garantiza la capacitación del personal que presta servicio en la Administración. Sin embargo, la proliferación de entidades de diversa índole, adscritas a determinados departamentos de la Administración (en el caso de la Junta, a Consejerías) y que forman una especie de extensión de la misma, hace que, en ocasiones, la línea que separa al personal considerado como “empleado público” del que no lo es pueda ser susceptible de interpretación. En este sentido, la publicación en 2007 del Estatuto Básico del Empleado Público³⁹⁶, amplía considerablemente el concepto que anteriormente se tenía del personal de la Administración acotado a funcionarios y laborales con relación directa con la misma:

Este Estatuto se aplica al personal funcionario y en lo que proceda al personal laboral al servicio de las siguientes Administraciones Públicas:

- a) La Administración General del Estado.*
- b) Las Administraciones de las comunidades autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla.*

³⁹⁴ Art. 23.2 de la Constitución Española de 1978; Arts. 1.2.b), 14.c) y 55.1 del Estatuto Básico del empleado Público de 2007 y Art. 29.3 del Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

³⁹⁵ Sentencia del Tribunal Supremo, de 21 de enero de 2013, de la Sala de lo Contencioso-Administrativo, sobre el Recurso de Casación nº 6191/2011.

³⁹⁶ Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Ob.cit.* Actualizado con la publicación del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. *BOE nº 261, de 31 de octubre de 2015.*

- c) *Las Administraciones de las entidades locales.*
- d) *Los organismos públicos, agencias y demás entidades de derecho público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de cualquiera de las Administraciones Públicas.*
- e) *Las Universidades Públicas.*³⁹⁷

Como puede observarse, el apartado *d)* de esta normativa citada es el que engloba al personal de las entidades de que hablamos otorgándole el estatus de *empleado público*, lo cual no hay que identificar con la condición de *funcionario* o de *laboral* de la Administración.

Sin embargo, es la condición de *personal laboral* la que puede suscitar cierta divergencia de criterio a la hora de establecer si se está hablando realmente de un personal propio de la Administración General (en el caso que nos ocupa, de la Junta de Andalucía). Y es que, así como con respecto a la condición de *funcionario* la situación es clara –ya que se trata de personal perteneciente a la Administración de forma directa (incluyendo las adscripciones a órganos adscritos) y que ha accedido, ineludiblemente, a tal condición mediante la superación de un procedimiento selectivo de Oposiciones y posterior nombramiento (caso de los *funcionarios de carrera*) o, como integrantes de una Bolsa de Trabajo mediante la superación de parte de dicho procedimiento de oposiciones y, en todo caso, tras el cumplimiento de los requisitos de titulación y una baremación de méritos valorada por un tribunal legalmente constituido (caso de los *funcionarios interinos*)–, dicha situación no es tan clara, como decimos, en relación con el *personal laboral*.

Esta circunstancia se produce debido a la gran variedad de contratos existente en la actualidad y que se engloba bajo la condición de *personal laboral*. De hecho, volviendo a lo que comentábamos anteriormente, con la proliferación de las entidades instrumentales a que hemos hecho referencia, esta condición de *personal laboral* se ha visto expandida, de la anterior y única condición de “personal laboral de la Administración General de la Junta de Andalucía” a la de, también, “personal laboral de las Agencias de la Junta de Andalucía”.

Precisamente es en este punto donde reside la diferencia de interpretación que dio origen al conflicto referido en relación con los órganos de los que, en la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, emana, aunque en conjunción con otras disciplinas, la Gestión de la Música. Y es que, al haber sido el personal del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras integrado en la nueva Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, fruto de la transformación de aquel en esta, se produjo una situación que fue interpretada por los demandantes (en el recurso contencioso-administrativo mencionado) como de intromisión de un colectivo (recordemos, 545 trabajadores en total) en la Administración como personal de la misma, sin haber pasado por los procedimientos establecidos a que hemos hecho referencia y, por tanto, de forma privilegiada en relación con el resto del personal de la Administración: funcionarios y laborales.

Así, desde este punto de vista, además de la posible infracción y agravio comparativo producido tanto en relación con el personal ya al servicio de la Administración (de cara a la forma de acceso y la interferencia con los destinos de este en su carrera profesional), como con los

³⁹⁷ Art. 2.1 del Estatuto Básico del Empleado Público. *Ob.cit.*

posibles candidatos externos para dichos puestos (al haber podido ser éstos últimos ofertados en convocatoria de libre acceso en forma de concurso o concurso-oposición), está la vertiente, a la que en varias ocasiones ya hemos hecho referencia, de la capacitación acreditada del personal de la Administración. A propósito de esto, según este planteamiento, dicha capacitación podría cuestionarse seriamente, con lo que el punto de “excelencia” en relación con la formación y la capacitación del personal de los Servicios Públicos a que en tantas ocasiones hacemos referencia quedaría cuestionado, con el grave perjuicio que ello conllevaría para la función pública y todo lo que ella representa. Todo ello referido al ámbito que nos ocupa, la Gestión de la Música, en este caso en la Administración de la Junta de Andalucía.

Sin embargo, tal interpretación, a pesar de haber sido refrendada por el Tribunal Superior de Justicia de Andalucía³⁹⁸, fue revertida por el Tribunal Supremo en sentencia posterior, lo que da una idea de lo controvertido del asunto.

En definitiva, el núcleo de la cuestión está en el nuevo concepto, más amplio que hasta ahora, de “personal al servicio de la Administración” ya no englobado exclusivamente en los conceptos de *funcionario* o *laboral*, sino en el más genérico de *empleado público*, que abarca a toda la casuística reflejada en la cita textual de más arriba del Estatuto Básico del Empleado Público. Precisamente, esta normativa, el EBEP, viene, por una parte, a regularizar a un personal que, debido a la gestión de las Administraciones en este sentido en los últimos años (con la multiplicación de entidades instrumentales varias, con personal propio pero adscritas a órganos de la Administración) trabaja para la Administración y está integrado, aunque indirectamente, en la misma y, por otra parte, en consecuencia, dicha normativa viene a actualizar dicho concepto de “personal al servicio de la Administración”.

En este sentido, varios fragmentos de la Sentencia del Tribunal Supremo, que pone fin a la controversia suscitada en torno a la integración del personal del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras (IAAL, en el texto de la Sentencia) en la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIC, igualmente en el texto de la Sentencia) son esclarecedores a la hora de diferenciar entre:

1. El “personal de la Administración General de la Junta de Andalucía” (función pública – *funcionarios*– o personal laboral –*laborales*), y
2. El personal de una Entidad Instrumental de Derecho Público adscrita a la Administración (*personal laboral* del IAAL o de la AAIICC, en este caso),

teniendo ambos colectivos la condición de *empleados públicos*:

(...) el personal del IAAL ya tenía la condición de empleado público, ya estaba sujeto al Estatuto Básico del Empleado Público antes de que se aprobara la Ley 1/2011 y se dictara el Decreto 103/2011.

³⁹⁸ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, de 2 de noviembre de 2011, de la Sala de lo Contencioso-Administrativo en relación con el recurso nº 414/2011. *Ob.cit.*

(...) la conversión del Instituto en Agencia Pública no ha supuesto alteración alguna en el régimen del personal laboral de aquél.³⁹⁹

(...) así resulta de los artículos 2.1, 8.1.c) y de la disposición adicional primera del estatuto Básico del empleado Público. El IAAL era una entidad de Derecho Público (...), por lo que su personal, regido por el ordenamiento laboral, estaba ya dentro del ámbito de aplicación de este texto legal. Nada añaden al respecto, por tanto, ni la Ley 1/2011, ni el Decreto 103/2011.

De otro lado, la disposición adicional segunda de este último carece de sustantividad jurídica como bien dice el Ministerio Fiscal y las Administraciones recurrentes. Se limita a cumplir en sus términos la disposición adicional cuarta de la Ley 1/2011. Nada le añade ni quita.⁴⁰⁰

(...) No es una obviedad, por otro lado, establecer expresamente que ese personal del IAAL que se integra en la AAIC solamente podrá pasar a la función pública de la Administración General de la Junta de Andalucía o a su personal laboral si supera los correspondientes procesos selectivos. Esa salvedad señala el camino que habrán de seguir quienes, integrados ya en la AAIC deseen dar ese paso. Y, mientras no lo hagan seguirán como empleados públicos en la AAIC –que es a la que circunscriben a Ley y el Decreto la integración– de igual modo en que lo estaban ya en el IAAL.

(...) Así, quienes eran empleados públicos del primero [IAAL], entidad pública, siguen siéndolo, ahora de la segunda [AAIC], entidad pública igualmente, sin que por la integración controvertida pasen a formar parte de la función pública ni del personal de la Administración General de la Junta de Andalucía.⁴⁰¹

De esta forma, la Sentencia referida no deja lugar a dudas acerca de que el personal de las Entidades Instrumentales de Derecho Público, véase, (ateniéndonos a las que hemos hecho referencia hasta ahora con respecto al ámbito de la Gestión de la Música), la antigua *Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales (EPGPC)*, el *Instituto Andaluz de las Artes y las Letras (IAALL)* o la actual *Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC)*, tiene la condición de *empleado público*, con independencia del nombre que reciba dicha entidad y siempre que conserve dicha característica: entidad pública.

Sí que hay que mencionar, en relación con la capacitación de dicho personal, que, aunque existe una referencia a las prerrogativas a considerar de cara a su selección, dicho proceso no es, en absoluto, comparable con el establecido para el acceso a la función pública o al personal laboral de la Administración General de la Junta de Andalucía. Así, sobre la selección del personal de la AAIICC, la normativa se limita a establecer que:

³⁹⁹ Sentencia del Tribunal Supremo, de 21 de enero de 2013, de la Sala de lo Contencioso-Administrativo, sobre el Recurso de Casación nº 6191/2011. *Ob.cit.* p.22.

⁴⁰⁰ *Ibidem.* p.25.

⁴⁰¹ *Ibidem.* p.26.

La selección del personal al servicio de la Agencia se realizará mediante convocatoria pública en medios oficiales y con sujeción a los principios constitucionales de igualdad, mérito, capacidad y publicidad, y teniendo en cuenta la reserva legal de plazas para personas con discapacidad establecida para la Administración General de la Junta de Andalucía. En todo caso, la selección del personal se sujetará a lo dispuesto en la Ley 7/2007, de 12 de abril, y la normativa que le sea de aplicación.⁴⁰²

La normativa a la que se hace referencia en el extracto citado es el EBEP (*Ley 7/2007, de 12 de abril*) en el que, a lo largo de su articulado se expresa dicha salvaguarda de los principios de igualdad, mérito y capacidad, además del de publicidad, pero en el que, aparte de hacer hincapié en la inexcusable imparcialidad de los órganos de selección, no se establece protocolo concreto a la hora de diseñar el formato y la composición del procedimiento selectivo, más allá del de observar las premisas generales de acceso a la condición de *empleado público*:

- a) Publicidad de las convocatorias y de sus bases.*
- b) Transparencia.*
- c) Imparcialidad y profesionalidad de los miembros de los órganos de selección.*
- d) Independencia y discrecionalidad técnica en la actuación de los órganos de selección.*
- e) Adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar.*
- f) Agilidad, sin perjuicio de la objetividad, en los procesos de selección.⁴⁰³*

Es evidente que, al no concretarse un procedimiento a seguir, el proceso de selección queda muy abierto, con independencia de que tenga que ajustarse y respetar el condicionado citado, y con gran margen de maniobra para selecciones de candidatos basadas, en gran medida, más en preferencias por determinados perfiles que en la constatación objetiva de la superación de determinadas pruebas, lo que, unido a que una parte importante del personal de estas entidades es de carácter directivo, deja bastante campo de acción de cara a decisiones discrecionales.

Precisamente por esta percepción de cierta aleatoriedad a la hora de contratar personal por parte de las Agencias Públicas Empresariales es por lo que, pensamos, se modificó la normativa relativa al procedimiento de contratación de dicho personal en el articulado de la Ley de 2011, de reordenación del sector público de Andalucía. Así, es llamativo que mediante esta normativa se modifique el artículo que según la anterior regulación de 2007 regía a este personal. Procedemos, a continuación a contrastar las dos redacciones:

El personal de las agencias públicas empresariales se rige en todo caso por el Derecho Laboral. Será seleccionado mediante convocatoria pública, basada en los principios de igualdad, mérito y capacidad.⁴⁰⁴

⁴⁰² Art. 29.3 del Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *BOJA* n° 83, de 29 de abril de 2011.

⁴⁰³ Art. 55.2 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Ob.cit.*

⁴⁰⁴ Art. 70.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

El personal de las agencias públicas empresariales se rige en todo caso por el Derecho Laboral, así como por lo que le sea de aplicación en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Será seleccionado mediante convocatoria pública en medios oficiales, basada en los principios de igualdad, mérito y capacidad.⁴⁰⁵

La nueva redacción, además de hacer hincapié en la aplicación a este personal, como empleado público que es, del Estatuto Básico del Empleado Público (cuestión que, como hemos visto, quedaría aclarada por la Sentencia del Tribunal Supremo analizada anteriormente) y de ser, consiguientemente, más extensa que la anterior, introduce, y esto es lo realmente importante en relación con el tema a que nos referimos, la expresión “en medios oficiales”, completando así a la redacción anterior en lo relativo a la convocatoria pública que debe existir en el procedimiento de selección de dicho personal.

Este añadido a que nos referimos es importante pues viene a intentar acotar algo más el procedimiento de selección del personal de estas Agencias, ya que, sin este añadido textual, se entiende que la Agencia podría realizar la preceptiva “convocatoria pública” del proceso selectivo en cualquier medio, oficial o no: con lo que el principio de *publicidad* del procedimiento podría ser cuestionable, siendo éste accesible, quizás y, al menos, en un mayor grado, a candidatos con algún tipo de información previa acerca de la convocatoria de dicho procedimiento. Así mismo, este importante añadido al texto se extiende, en la normativa del 2011, a los procedimientos de selección de las Entidades Instrumentales Privadas, en relación con las Sociedades Mercantiles⁴⁰⁶ y las Fundaciones⁴⁰⁷.

Sin embargo, con respecto a la selección de personal funcionario, aunque el EBEP no es, en este caso, la normativa de desarrollo de dicho procedimiento, es ilustrativo citar varios preceptos exclusivamente de aplicación al acceso a la función pública:

Los sistemas selectivos de funcionarios de carrera serán los de oposición y concurso-oposición que deberán incluir, en todo caso, una o varias pruebas para determinar la capacidad de los aspirantes y establecer el orden de prelación.⁴⁰⁸

Adquisición de la condición de funcionario de carrera.

1. La condición de funcionario de carrera se adquiere por el cumplimiento sucesivo de los siguientes requisitos:

a) Superación del proceso selectivo.

⁴⁰⁵ Art. 70.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (*Ob.cit.*), con la modificación introducida por el apartado Diez, del Cap. I, de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *BOJA n° 36, de 21 de febrero de 2011.*

⁴⁰⁶ Art. 77 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (*Ob.cit.*), con la modificación introducida por el apartado Trece, del Cap. I, de la Ley 1/2011, de 17 de febrero. *Ob.cit.*

⁴⁰⁷ Art. 78.2 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (*Ob.cit.*), con la modificación introducida por el apartado Catorce, del Cap. I, de la Ley 1/2011, de 17 de febrero. *Ob.cit.*

⁴⁰⁸ Art. 61.6 del Estatuto Básico del Empleado Público. *Ob.cit.*

- b) *Nombramiento por el órgano o autoridad competente, que será publicado en el Diario Oficial correspondiente.*
- c) *Acto de acatamiento de la Constitución y, en su caso, del Estatuto de Autonomía correspondiente y del resto del Ordenamiento Jurídico.*
- d) *Toma de posesión dentro del plazo que se establezca.*

2. *A efectos de lo dispuesto en el apartado 1.b) anterior, no podrán ser funcionarios y quedarán sin efecto las actuaciones relativas a quienes no acrediten, una vez superado el proceso selectivo, que reúnen los requisitos y condiciones exigidos en la convocatoria.*⁴⁰⁹

Ni que decir tiene, que el control del procedimiento de acceso a la función pública es mucho más exquisito que el de acceso al *empleo público*, visto este de manera genérica. A esto hay que añadir que, desde hace décadas, la cantidad de candidatos para optar a un puesto de funcionario es tal que, como hemos dicho en alguna ocasión, ya no basta con hacer méritos suficientes para aprobar la Oposición, por muy exigente que esta sea. Por el contrario, para evitar la figura del “aprobado sin plaza” –probablemente con tendencia al aumento, teniendo en cuenta la mayor preparación de los opositores y el creciente número de los mismos (y al objeto de eludir problemas de adquisición de ciertos derechos por parte de un posible colectivo afectado)–, la misma normativa acota, aún más, el procedimiento:

Los órganos de selección no podrán proponer el acceso a la condición de funcionario de un número superior de aprobados al de plazas convocadas, excepto cuando así lo prevea la propia convocatoria.

*No obstante lo anterior, siempre que los órganos de selección hayan propuesto el nombramiento de igual número de aspirantes que el de plazas convocadas, y con el fin de asegurar la cobertura de las mismas, cuando se produzcan renunciaciones de los aspirantes seleccionados, antes de su nombramiento o toma de posesión, el órgano convocante podrá requerir del órgano de selección relación complementaria de los aspirantes.*⁴¹⁰

Sobre este último apunte, es obvio que la consecuencia es el endurecimiento de dicho proceso selectivo al obligar la normativa a bajar las calificaciones de los aspirantes con el objetivo de propiciar un número igual de aprobados que de plazas disponibles.

Todo esto no viene sino a demostrar lo difícil y meritorio que resulta el acceso a la función pública y, por consiguiente, el reconocimiento que debe tenerse en cuenta a dicho personal en su contribución para la prestación de unos Servicios Públicos de calidad. Por este motivo es por el que reiteramos nuestra postura de apostar por la formación continua, el reciclaje y la confianza en el personal funcionario y laboral fijo de la Administración para la correcta prestación de sus competencias a través de los Servicios Públicos, antes de proceder a planteamientos de descentralización o externalización de dichos servicios bajo justificaciones que, normalmente, no responden a una realidad demostrable, sino a ideas preconcebidas basadas, bien en motivos ideológicos o bien en una percepción desfigurada de los Servicios Públicos que puede obedecer a una mala y no profesional gestión de los mismos.

⁴⁰⁹ Art. 62 del EBEP. *Ob.cit.*

⁴¹⁰ *Ibidem.* Art. 61.8.

8.2.1.2.1.3. Agencia de Régimen Especial

Por último, hacer referencia al tercer y último tipo de Agencia existente según la normativa vigente en Andalucía: Las *Agencias de Régimen Especial*.

Aunque este tipo de agencias escapa del ámbito de la Gestión de la Música, es conveniente hacer mención a las mismas al objeto de abarcar los tres tipos de agencias existentes para así establecer, a continuación, varias similitudes y diferencias entre las mismas que nos hagan extraer conclusiones relevantes para nuestro ámbito.

Las agencias de régimen especial son entidades públicas a las que se atribuye cualesquiera de las actividades mencionadas en los artículos 65.1 y 68.1 de esta Ley, siempre que se les asignen funciones que impliquen ejercicio de autoridad y requieran especialidades en su régimen jurídico.⁴¹¹

Como se desprende de la normativa que regula a este tipo de agencias, el “ejercicio de autoridad” es, básicamente, lo que las distingue de las otras, con las singularidades que ello conlleva en cuanto a la composición de su personal, entre otras peculiaridades.

Los artículos que se mencionan en el extracto citado aluden a las características de las Agencias Administrativas y las Agencias Públicas Empresariales, por lo que, como hemos dicho, la diferencia fundamental de las Agencias de Régimen Especial con respecto a las otras está en la cualidad del “ejercicio de autoridad”, lo cual supone, de entrada, que en el personal de las mismas ha de haber funcionarios, ya que es a ellos a quienes únicamente está reservada esta capacidad, con independencia de que este tipo de agencias se rija por el Derecho Laboral:

El personal de las agencias de régimen especial podrá ser funcionario, que se regirá por la normativa aplicable en materia de función pública, y personal sujeto a Derecho Laboral. Las funciones que impliquen ejercicio de autoridad serán desempeñadas por personal funcionario.⁴¹²

En la actualidad, ejemplos de este tipo de agencias en Andalucía serían la Agencia Tributaria de Andalucía o el Servicio Andaluz de Empleo (SAE).

⁴¹¹ Art. 71.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

⁴¹² Art. 74.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (*Ob.cit.*), con la modificación introducida por el apartado Doce, del Cap. I, de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *Ob.cit.*

8.2.1.2.1.4. Conclusiones

Después de haber analizado la figura de las Agencias y sus diferentes tipos en la Junta de Andalucía podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Todas ellas son entidades públicas y, por tanto, de Derecho Público, con lo que, a efectos de la consideración de su personal, significa que la totalidad del mismo, en todas ellas, ostenta la condición de empleado público, independientemente de que sea funcionario, laboral fijo (de la Administración General de la Junta de Andalucía), o laboral de la Agencia.
- Aunque los tres tipos de Agencias son de Derecho Público en cuanto a su naturaleza, las únicas Agencias que se rigen completamente por el Derecho Administrativo son las Agencias Administrativas, teniendo sus cargos directivos la consideración de “altos cargos”, a diferencia de las otras dos Agencias, las cuales se rigen por el Derecho Administrativo y el Derecho Privado, según las circunstancias o los ámbitos de gestión, aplicando, no obstante, en cualquier caso, el Derecho Laboral en lo relativo a su personal, no gozando sus directivos de tal condición (altos cargos).
- Las únicas Agencias que han de tener, obligatoriamente, funcionarios en su personal (realmente, en este caso, como personal adscrito), son las Agencias de Régimen Especial, debido a la capacidad de “ejercicio de autoridad” por parte de las mismas, que, como hemos dicho, está reservada al personal funcionario. En las otras dos Agencias, pueden convivir las demás clases de personal con la ausencia de cualquiera de ellos, siendo, no obstante, lo más frecuente, un mayor número de personal de la Administración General adscrito en las Agencias Administrativas y un mayor número de personal de la Agencia en las Agencias Públicas Empresariales.

La preferencia de la Administración por este tipo de entidades (Agencias) queda clara por la proliferación de las mismas en los últimos años, viniendo dicha corriente emanada de la propia legislación al respecto. Así queda claro en la normativa que regula a esas entidades en 2007 y, más aún, con las modificaciones y ampliaciones aplicadas con la Ley de 2011, todas ellas orientadas a su desarrollo pero, además, a la conversión en este formato de otros órganos con denominaciones diferentes:

- a) Adecuación de los actuales organismos autónomos, cualquiera que sea su carácter, al régimen de las agencias administrativas previsto en esta Ley, con la posibilidad de refundición en una o varias agencias administrativas por área de actividad.*
- b) Adecuación de las entidades de Derecho Público creadas al amparo del artículo 6.1. b) de la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía al régimen de las agencias públicas empresariales previsto en esta Ley, con la posibilidad de refundición en una o varias agencias públicas empresariales por área de actividad.*⁴¹³

⁴¹³ Disposición transitoria única. 1.a) y b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (*Ob.cit.*), con la modificación introducida por el apartado Diecisiete, del Cap. I, de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *Ob.cit.*

Dicho esto, es evidente que si la Administración tiene la intención de descentralizar y, quizás, externalizar a largo plazo un Servicio, o si, de hecho, carece de ese Servicio configurado como tal y pretende poner en práctica el desarrollo de una competencia sin estructura previa, la opción más idónea es la Agencia Pública Empresarial. En reacción con esto, es una evidencia que en la Ley de 2011 de reordenación del sector público, el mayor desarrollo legal lo tengan, precisamente, este tipo de Agencias, con la modificación y ampliación de artículos referentes a su regulación en 2007.

La misma realidad así nos lo demuestra en nuestro ámbito, la Música, de alta especialización y donde se está imponiendo esta descentralización orgánica a que nos estamos refiriendo reiteradamente. La Administración, recordemos, no solo a nivel autonómico de la Junta de Andalucía, sino a todos los niveles (desde el Estatal hasta el Municipal) suele optar por este tipo de entidades públicas para ofrecer los servicios públicos en el ámbito de la Música, de las Artes y de la Cultura en general. Así, como hemos dicho, cuando decide poner en práctica una competencia (obligatoria o no) opta por instaurar este tipo de entidades con diversos nombres (Instituto, Agencia, Organismo, ...) y, cuando ya presta este servicio de manera directa (a través de las unidades de Servicios dependientes de una Dirección General), cada vez con más frecuencia decide crear este tipo de organismos a los que, en principio, adscribe personal proveniente de dichos Servicios (personal funcionario o laboral fijo) y, posteriormente, intenta contratar personal propio de dicho organismo.

La prueba de todo ello la tenemos, en el nivel en el que en este apartado nos estamos centrando (el autonómico, a través de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía), con la Gestión de la Música, desde sus inicios, por parte de la Administración autonómica andaluza. Así, recordemos que cuando se produjeron las transferencias en materia de Cultura desde el Estado a la Junta de Andalucía⁴¹⁴, la primera estructura orgánica de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía contaba con un Servicio de Música y Danza que dependía de la Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía⁴¹⁵. Sin embargo, al poco tiempo, la Administración optó por ir cambiando la organización de los órganos de gestión de este ámbito, y de la Cultura en general, suprimiendo esta estructura y creando otra diferente, más genérica, con la creación de la Dirección General de Fomento y Promoción Cultural⁴¹⁶, que, como hemos comentado ya, necesitaría indefectiblemente, a su vez, de la creación de otros órganos más especializados para desarrollar sus competencias.

Es en este punto donde entra en juego la creación de estos órganos de mayor especialización pero ya no integrados en la estructura orgánica de la Administración, sino adscritos a uno de sus órganos estructurales: los organismos adscritos en forma de “entidades públicas”.

Así pues, con este giro hacia las Entidades Públicas desde los Servicios Públicos, es como se inaugura en 1991⁴¹⁷ la Gestión de la Música en Andalucía a cargo de estas entidades, con la creación de la Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas,

⁴¹⁴ Real Decreto 864/1984, de 29 de febrero, sobre traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de cultura. *Ob.cit.*

⁴¹⁵ Decreto 12/1985, de 22 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *Ob.cit.*

⁴¹⁶ Decreto 210/1986, de 5 de agosto, por el que se modifica la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *Ob.cit.*

⁴¹⁷ Disposición Adicional Decimocuarta de la Ley 3/1991, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992. *Ob.cit.*

aún sin nombre concreto en esa fecha, pero sí, posteriormente, con su constitución efectiva en 1993⁴¹⁸.

De esta entidad derivarían los posteriores nombres y configuraciones varias que ha sufrido hasta la actualidad, pero siempre ya, a partir de entonces, bajo el mismo formato de *entidad*. Así, en 1997, modificó su nombre al de Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales (EPGPC)⁴¹⁹, en 2010 al de Instituto Andaluz de las Artes y las Letras (IAALL)⁴²⁰ y en 2011 al de Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC)⁴²¹.

La explicación de que la Administración suele preferir ubicar la Gestión de la Música, y, por lo general, también la del resto de las Artes y la Cultura al completo, en manos de estas entidades obedece a varias razones:

-Por una parte, ya de por sí, una entidad pública no tiene la misma relación con la Administración que un Servicio Público (en cuanto a unidad orgánica administrativa), ya que, si bien este forma parte de su misma estructura interna, aquella lo hace de su estructura periférica, con lo que, si cambian las circunstancias o las preferencias de la Administración, le es mucho más fácil modificar, redimensionar o, dado el caso, suprimir una Entidad Pública que un Servicio Público. Basta para ello citar la normativa que las regula:

*El Consejo de Gobierno podrá también acordar la supresión de los organismos autónomos y de las entidades de Derecho (...) por razones de eficacia y eficiencia en la aplicación de los recursos del sector público andaluz...*⁴²²

-Por otra parte, y centrándonos ya de lleno en las Entidades Públicas Empresariales, este tipo de organismos permite una mayor flexibilidad a la hora de contratar tanto servicios complementarios como servicios integrales para su funcionamiento. Así, de cara a nuestro ámbito, servicios como la iluminación o sonorización de espectáculos, la contratación de artistas, la compra o el alquiler de equipos y materiales diversos, etc. solo dependen de que el Consejo Rector o de Administración los apruebe, en base al presupuesto del organismo que, dado el caso, también puede ampliarse. Además, en muchos casos, también se puede contratar personal propio de forma mucho más ágil (pero, también, menos estable y menos fiscalizable) que en la Administración.

-Por último: las características de especialización de determinados ámbitos; siendo el de la Música uno de ellos. En lo referente a estas áreas, se hace más fácil y operativo delegar

⁴¹⁸ Decreto 46/1993, de 20 de abril, por el que se constituye efectivamente la Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas, adscrita a la Consejería de Cultura y Medio Ambiente, y se aprueba el Reglamento General por el que habrá de regirse. *Ob.cit.*

⁴¹⁹ Art. 2.3 del Decreto 259/1994, de 13 de septiembre, de Estructura Orgánica Básica de la Consejería de Cultura. *Ob.cit.*

⁴²⁰ Decreto 138/2010, de 13 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. *BOJA n° 60, de 14 de abril de 2010.*

⁴²¹ Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Ob.cit.*

⁴²² Disposición transitoria única. 4. de a Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (*Ob.cit.*), con la modificación introducida por el apartado Diecisiete, del Cap. I, de la Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. *Ob.cit.*

estas competencias en una entidad que, con unos cargos directivos de confianza y, por tanto, afines a los órganos de gobierno de la Administración, se autogestione; sin causarle, por decirlo de una forma coloquial, “quebraderos de cabeza” a la Administración, la cual, mediante el establecimiento de ciertos objetivos (de contenido y económicos), de alguna manera se “desentiende” de la gestión permanente de esa competencia. Por lo tanto, la Administración puede llegar a reducir su implicación, en todo caso, a la comprobación de la consecución de dichos objetivos, con la posibilidad de llevar a cabo lo referido en el primer punto, sobre replanteamiento de la entidad, si estos no se cumplen.

Así pues, por las razones referidas, los gobernantes se sienten, por lo general, muy tentados de delegar la Gestión de la Música en este tipo de entidades.

Recordemos que, además, en las Entidades Instrumentales de carácter Empresarial, la presencia de personal funcionario no es, en principio, necesaria, dado que estas entidades carecen de la capacidad de “ejercicio de autoridad”. Esta libertad a la hora de poder configurar sus plantillas hace que, por un lado, dicho personal pueda acomodarse con mayor flexibilidad a las necesidades de la entidad y, por otro, que, dado el caso, se pueda prescindir de dicho personal con más facilidad.

En síntesis, se constata una preferencia de la Administración hacia hacer uso de estas entidades por razones de flexibilidad y de especialización.

Estos planteamientos, vistos desde un punto de vista positivo, lo que denotan es un intento de sacar más partido a los órganos encargados de llevar a cabo el desarrollo de ciertas competencias de la Administración. En este sentido, parámetros como la optimización, la productividad o la rentabilidad, es lógico que hayan de ser tenidos en cuenta por los gestores públicos. Sin embargo, somos de la opinión, como ya hemos dicho, de aplicar esos principios a la gestión pública directa y no delegada o externalizada, ya que la gestión, más que pública o privada, es, en síntesis, o buena o mala, dependiendo de la profesionalidad y de la profesionalización de los gestores.

Como indica Campillo Garrigós:

Necesidad de incorporar una “lógica de la productividad” en la cultura y en la actuación administrativa para superar la falta de receptividad y los problemas derivados del actual contexto de austeridad presupuestaria.

El ciudadano se convierte en “usuario” de los servicios públicos, en “cliente” de la Administración.⁴²³

En efecto, en la Administración Pública, a veces se pierde la referencia de para quién trabajan los empleados públicos. En ocasiones, la respuesta por parte de funcionarios o personal laboral de cualquier ámbito suele ser que: “...para el Ayuntamiento” o “...para la Junta”, etc. Sin embargo, tal percepción no es correcta, ya que, si bien la institución en la que dicho personal está integrado, a la que pertenece y, en definitiva, la que lo ha seleccionado para desempeñar su trabajo en ella, sí que es, en principio, la Administración (Local, Autonómica o Estatal), hay que tomar consciencia de que el destinatario final de su trabajo no son dichas entidades, sino, por el contrario,

⁴²³ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. Cap. VI. p.171.

la ciudadanía: los habitantes del entorno geográfico en el que está situada o en el que tiene sus competencias la Administración en concreto de que se trate.

De esta forma, es al ciudadano, al usuario, al que nunca hay que perder de vista en la prestación de los servicios públicos, ni por parte de los directivos ni, por supuesto, por parte del resto de los empleados públicos.

Esta visión, que en el mundo de la *empresa* se está imponiendo, resulta en un cambio de paradigma del que hablaremos más adelante, donde lo importante no es ya tanto el producto (su fabricación, publicación, distribución y venta) sino el *Cliente*, en tanto en cuanto que en la búsqueda de su satisfacción, complicidad y fidelidad está la clave del éxito a largo plazo, ya que esta relación es la que finalmente convergerá en la compra de *nuestro* producto por parte del cliente en lugar de en la compra del de la competencia.

No obstante, como decimos, este es un tema que trataremos más adelante en profundidad⁴²⁴. Lo que sí nos interesa mencionar ahora es la necesidad de aplicar estos planteamientos y técnicas provenientes del Sector Privado al Sector Público de manera adecuada y con las pertinentes adaptaciones en función del ámbito al que nos dirijamos; en nuestro caso, al ámbito de la Gestión Musical.

Solo desde esta perspectiva, los Servicios Públicos estarán en condiciones de tener algo de *valor* que aportar a la sociedad, mediante la actuación desde esta óptica: de servicio a la ciudadanía como premisa, aplicando estos planteamientos y técnicas de gestión rigurosas y, muy importante, pudiendo hacer gala de que su personal (funcionarios, laborales y, en definitiva, empleados públicos), goza de una capacitación sobradamente demostrada (debido a los muy exigentes procesos selectivos que han superado); todo ello al objeto de ofrecer un servicio de calidad y al alcance de todos y cada uno de los ciudadanos.

En resumen: la orientación al cliente, la competitividad y la preocupación por la eficiencia en la utilización de los recursos constituyen los valores centrales que se encuentran en la base de la cultura y de los procesos que constituyen las técnicas de gestión empresarial.⁴²⁵

⁴²⁴ Véase el capítulo 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical*.

⁴²⁵ PERRY, James L., and KRAEMER, Kenneth L. (1983). *Public Management: Public and Private Perspectives*. California: Mayfield Publishing Co. En CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. Cap. VI. p.178.

8.2.1.2.2. Organizaciones Personificadas de Gestión

La justificación del estudio de estas formas constituidas de gestión en el presente trabajo reside en el hecho de que las orquestas institucionales de la Junta de Andalucía, véase, la Orquesta de Córdoba, la Orquesta Filarmónica de Málaga, la Orquesta Ciudad de Granada y la Real Orquesta Sinfónica de Sevilla se constituyen mediante la creación de estos entes, a los que hay que sumar el Teatro de la Maestranza de Sevilla.

El concepto de Organizaciones Personificadas de Gestión abarca a las entidades que la Administración Pública puede constituir conjuntamente con otras Administraciones o, también, con el concurso de Entidades Privadas, al objeto de buscar la consecución de intereses que les son comunes a todos sus integrantes. Estas entidades de gestión forman parte de la Administración Instrumental.

En el ámbito de la Junta de Andalucía, este tipo de entidades vienen recogidas en la Ley de la Administración de la Junta de Andalucía de 2007 a la que con frecuencia estamos haciendo referencia, y que con relación a este asunto dispone:

La Administración de la Junta de Andalucía podrá constituir con otras Administraciones Públicas y otras entidades públicas o privadas organizaciones personificadas de gestión para la consecución de finalidades de interés común, que pueden adoptar la forma de consorcios o de sociedades mercantiles.⁴²⁶

Como puede verse, la forma que pueden adoptar estas organizaciones es la del Consorcio y la de la Sociedad Mercantil. Estas formas de constitución están inspiradas desde la óptica de la colaboración interadministrativa, ya que el ánimo que preside la creación de este tipo de entidades es, precisamente, la cooperación entre diversas Administraciones de cara, como hemos dicho, a la consecución de un fin de interés común. Otras formas de colaboración son la firma de Convenios de colaboración interadministrativa, los Convenios con otras Comunidades Autónomas o la participación en Conferencias sectoriales y otros órganos de cooperación con la Administración del Estado.⁴²⁷

Tanto en los Consorcios como en las Sociedades Mercantiles de este tipo, el nexo común existente entre ambas formas es la voluntad de la Administración de crear una entidad que tenga como fin la Gestión de, en el caso que nos ocupa, una institución de carácter Musical, mediante los correspondientes órganos de gestión de que constan las mismas. Así, en ambas formas de gestión, la existencia de un órgano responsable y ejecutivo es obligatoria (Consejo de Administración), conjuntamente con un órgano de máximo nivel a la hora de tomar decisiones de gran magnitud así como de presentación de informes de gestión o de estado de cuentas (la Junta General).

Así mismo, otro rasgo distintivo común a estas dos formas de constitución es el histórico vínculo de las mismas con el ámbito de la Administración Local. De esta forma, ya en la época

⁴²⁶ Art. 12 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

⁴²⁷ *Ibidem.* Arts. 9, 10 y 11.

preconstitucional se encuentra clara referencia en la normativa aplicable a estas formas de gestión como instrumentos al servicio de las Administraciones Locales para el ejercicio de sus competencias:

*(...) constitución de Fundaciones públicas, Consorcios, Sociedades mercantiles locales y Empresas de economía mixta, sistema de concesiones, arrendamiento y concierto como formas de prestación de los servicios (...).*⁴²⁸

Sin embargo, entre estas dos formas de constitución de este espíritu colaboracionista interadministrativo existen también importantes diferencias, residiendo la mayor de las cuales en el Derecho que asiste a una y otra forma. Así, mientras que los Consorcios se regulan bajo el Derecho Administrativo, las Sociedades Mercantiles lo hacen bajo el Derecho Privado.

Precisamente, debido a que el estudio de estas formas de gestión se va a ceñir a su representación en entidades de carácter exclusivamente musical (las Orquestas mencionadas), vamos a realizar un estudio más pormenorizado de los perfiles de los integrantes de los órganos de gestión de dichas entidades, con independencia de su nomenclatura o formato: Junta General, Consejo Rector o Consejo de Administración. Esto obedece a una doble razón: por un lado, la especificidad del objeto de gestión (la música en exclusiva), y, por otro, la cantidad reducida del número de componentes de dichos órganos, lo cual permite un estudio más detallado de sus respectivos perfiles.

En otros organismos donde hemos estudiado la Gestión Musical, la Música es solo una de las disciplinas comprendidas en el ámbito que abarcan dichos órganos (caso del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música o del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas), en los cuales, además, el número de componentes es bastante alto, rozando los 80 miembros, razones por las cuales, en estos casos, nos hemos decantado por realizar un análisis más genérico, sintetizando las características más comunes a los perfiles de los componentes y solo mencionando expresamente los que tienen relación directa o indirecta con la Música, al objeto de calibrar la representatividad de nuestra disciplina en dichos órganos.

Sin embargo, como decimos, en relación con los órganos de gestión de las entidades que estudiemos a continuación, cuyo ámbito se circunscribe únicamente a la Música, y cuya composición consta de un número relativamente reducido de componentes (solo superando escasamente la docena en algunos casos), nuestra pretensión entendemos que ha de ser más ambiciosa, profundizando algo más en los perfiles de todos y cada uno de los integrantes de dichos órganos de gobierno, ya que, no en vano, de ellos depende directamente la gestión al máximo nivel de estas entidades musicales.

Pasamos, pues, a continuación, a abordar el estudio de estas formas de gestión incluyendo en cada una de ellas a las instituciones de carácter musical gestionadas por las mismas.

⁴²⁸ Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones locales. Introducción. BOE n° 196, de 15 de julio de 1955.

8.2.1.2.2.1. Consortios

El consorcio es una entidad pública de carácter voluntario y asociativo, dotada de personalidad jurídica propia y plena capacidad para crear y gestionar servicios y actividades de interés común, y sometida al Derecho Administrativo.⁴²⁹

De esta forma se define al Consorcio en la normativa correspondiente, dejándose claras tanto la voluntad de cooperación entre diversas entidades como la regulación que le corresponde.

Aunque, como hemos dicho, el consorcio es una forma de gestión con fuertes lazos con el ámbito de la Administración Local, ello no es óbice para la apertura de estas entidades a la participación de otras Administraciones y, además, de entidades privadas. De hecho, las Orquestas a que nos referimos, cuentan en la composición de sus respectivos consorcios, además de con la participación de los Ayuntamientos en cuyo término están establecidas, con la participación de la Comunidad Autónoma de Andalucía, lo que les confiere el carácter de Orquestas Institucionales de la Junta a que anteriormente hemos hecho referencia:

Las entidades locales podrán constituir consorcios con entidades locales de distinto nivel territorial, así como con otras administraciones públicas para finalidades de interés común o con entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro, que tengan finalidades de interés público concurrentes.⁴³⁰

La creación de consorcios por parte de la Junta de Andalucía al objeto de poner en marcha y gestionar las orquestas institucionales de la Comunidad surge a principios de los años 90. Estos consorcios, adscritos a la Consejería de Cultura (por aquel entonces Consejería de Cultura y Medio Ambiente) responden al ánimo de establecer una vía de desarrollo del ejercicio de las competencias en materia de fomento, promoción, divulgación e infraestructuras de carácter musical transferidas a la Consejería y enmarcadas en el Plan de Orquestas de Andalucía promovido por la misma. La justificación de la creación de estas instituciones viene motivada en todos los casos, incluyendo el del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla, por la consideración como de “extraordinario interés” por parte de las partes integrantes de los respectivos Consorcios:

(...) se considera de extraordinario interés la constitución de una Orquesta Profesional en la ciudad de Málaga, financiada y gestionada por la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de la referida ciudad, utilizando como medio la creación de un Consorcio con representación paritaria de ambas instituciones, que desarrolle a esos efectos su cooperación económica, técnica y administrativa.⁴³¹

(...) consideran de extraordinario interés la constitución de una Orquesta Profesional en la ciudad de Córdoba, como conjunto instrumental, estable y de alto nivel artístico capaz de generar en torno a ella un proyecto lírico para Andalucía,

⁴²⁹ Art. 78.1 de la Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local de Andalucía. BOJA nº 122, de 23 de junio de 2010.

⁴³⁰ *Ibidem.* Art. 78.2.

⁴³¹ Acuerdo de 23 de diciembre de 1991, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el Acta de Constitución del Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga, y se aprueban los Estatutos del mismo. BOJA nº 6, de 21 de enero de 1992.

*financiado y gestionado por la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de la referida Ciudad, utilizando como medio la creación de un Consorcio en representación paritaria de ambas Instituciones, que desarrolle a esos efectos su cooperación económica, técnica y administrativa.*⁴³²

Entre las características comunes a los diferentes consorcios de orquestas institucionales de la Comunidad de Andalucía a los que a continuación haremos referencia, además de su naturaleza de Organismos de Derecho Público, se encuentran las derivadas de ser Entidades Personificadas de Gestión, lo que les confiere personalidad jurídica propia, patrimonio y, consiguientemente, hacienda propia. Así, en relación con sus fuentes de ingresos, a todos ellos es común la siguiente normativa:

La Hacienda del Consorcio estará constituida:

- a) Por la renta, productos e intereses de los bienes muebles, inmuebles, derechos reales, créditos y demás derechos integrantes del Patrimonio del Consorcio.*
- b) Por las aportaciones que destinen para tal fin la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de (...) con cargo a sus respectivos presupuestos, en cuantía del cincuenta por ciento del desequilibrio presupuestario para cada ejercicio económico anual.*
- c) Por las subvenciones procedentes de organismos públicos o privados.*
- d) Por los donativos y legados de personas físicas o jurídicas.*
- e) Por los rendimientos que puedan obtener de sus servicios.*
- f) Por el importe de los anticipos o préstamos que obtenga.*
- g) Por cualquier otro recurso que pudiera serle atribuido.*⁴³³

De igual forma, el desempeño de las llamadas Funciones Públicas es otro rasgo distintivo común en todos estos consorcios, ya que, aunque la entidad puede adscribir y contratar personal propio, al ser de Derecho Público hay determinadas funciones que solo pueden ser realizadas por funcionarios:

*Las funciones públicas necesarias para la gestión del Consorcio en tanto que Entidad de Derecho Público, referentes a la fe pública, asesoramiento legal y el control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera, serán ejercidas por funcionarios pertenecientes a las Administraciones consorciadas con competencia para ello, quienes podrán ser asistidos por personal capacitado profesionalmente o, mediante delegación y de acuerdo con la Presidencia del Consorcio, por otros funcionarios.*⁴³⁴

Por último, mencionar, como rasgo común de estos consorcios, que todos ellos, aunque pertenecen al Sector de la Administración Pública, no están encuadrados, como ya hemos mencionado, en el Sector Público Andaluz, sino en el de las Corporaciones Locales, al encontrarse

⁴³² Acuerdo de 16 de febrero de 1993, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el acta de constitución del Consorcio Orquesta de Córdoba, para la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Córdoba, y se aprueban los estatutos del mismo. *BOJA* n° 28, de 16 de marzo de 1993.

⁴³³ Estatutos del Consorcio Granada para la Música, Estatutos del Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga y Estatutos del Consorcio Orquesta de Córdoba.

⁴³⁴ *Ibidem*.

la Comunidad de Andalucía representada, como mucho, en algunos casos, en condiciones de igualdad con respecto a los demás integrantes, y no con la mayoría que la normativa establece para tener la consideración de Sector Público Andaluz referida.

Sin embargo, existen sensibles singularidades que diferencian la constitución de unos consorcios en relación con otros y que dotan a cada Orquesta de hechos diferenciales dignos de mención. Por este motivo, pasamos a continuación a hacer referencia individualizada a cada uno de los Consorcios que dan lugar a las Orquestas Institucionales de la Comunidad existentes en la actualidad en Andalucía.

8.2.1.2.2.1.1. Consorcio Granada para la Música

La primera Orquesta Institucional de la Comunidad que vio la luz por esta vía del Consorcio fue la Orquesta Ciudad de Granada, mediante la creación del *Consorcio Fundación de Granada para la Música* en 1990.⁴³⁵

Inicialmente, este Consorcio era de ámbito exclusivamente local y constituía un claro ejemplo de lo establecido en la normativa reguladora de los consorcios referida anteriormente (art. 78.2 de la Ley de Autonomía Local de Andalucía), ya que en el mismo se integraban como componentes el Ayuntamiento de Granada, la ONCE y la Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Granada, teniendo, pues, como único representante de la Administración al Ayuntamiento (Admón. Local) e incorporando a dos entidades privadas.

Sin embargo, desde 2003, el Consorcio pasa a estar integrado, además de por el Ayuntamiento de Granada y la Caja de Ahorros, por la Diputación de Granada y la Junta de Andalucía, habiendo pasado a denominarse *Consorcio Granada para la Música*.

La composición del Consorcio en cuanto a las cuotas de participación de cada entidad es la siguiente: Ayuntamiento de Granada: 40%; Consejería de Cultura: 40%; Diputación Provincial de Granada: 10%; Caja General de Ahorros: 10%.⁴³⁶

*La estructura del Consorcio estará constituida por los siguientes órganos: Consejo Rector, Presidente del Consejo Rector, Comisión Ejecutiva, Gerencia y Dirección Artística de la Orquesta.*⁴³⁷

⁴³⁵ Boletín Oficial de la Provincia de Granada, de 27 de octubre de 1990.

⁴³⁶ Art. 1.3 de los Estatutos del Consorcio Granada para la Música. Resolución de 1 de septiembre de 2003, de la Dirección General de Fomento y Promoción Cultural, por la que se da publicidad al Convenio suscrito entre la Comunidad Autónoma de Andalucía, el Ayuntamiento de Granada, la Diputación Provincial de Granada y la Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Granada, sobre el Consorcio Granada para la Música. *BOJA* n° 190, de 2 de octubre de 2003.

⁴³⁷ Art. 11.1 de los Estatutos del Consorcio Granada para la Música. *Ob.cit.*

Hacemos cita expresa de los órganos de gestión del Consorcio ya que estos no son los mismos en todos los consorcios, a excepción de las salvedades mencionadas al comienzo de esta sección (Consortios) y que son comunes a todos ellos.

La Gerencia y la Dirección Artística de la Orquesta forman parte tanto de la Comisión Ejecutiva como del Consejo Rector, asistiendo a las sesiones de dichos órganos con voz pero sin derecho a voto.⁴³⁸ Dentro de las funciones inherentes a cada uno de estos cargos podemos destacar las que tienen carácter de interdependencia entre los dos puestos, de forma que, o bien es preceptivo el entendimiento y la relación entre ambos o, al menos, las funciones de uno afectan al otro y viceversa.

De esta forma, entre las funciones de la Gerencia mencionamos las siguientes:

Elaborar las propuestas para la negociación del Convenio Colectivo con el personal laboral contratado por la Entidad, respetando las instrucciones establecidas por la Comisión Ejecutiva y una vez oídas las recomendaciones del Director Artístico de la Orquesta en lo referente a la actividad artística.

Elaborar el Plan presupuestado de Actuación Anual oída la propuesta de programación artística efectuada por el Director Artístico.

Proponer a la Comisión Ejecutiva el nombramiento del Director Artístico y el de los Asesores Jurídico y Económico-Financiero del Consorcio.⁴³⁹

Así mismo, entre las funciones de la Dirección Artística, que es ejercida por el Director Titular de la Orquesta, hacemos referencia a la siguiente:

Elaborar, en colaboración con la Gerencia, la programación completa de las actividades de cada temporada para su propuesta a la Comisión Ejecutiva.⁴⁴⁰

El Consejo Rector está integrado por 10 componentes:

-3 componentes pertenecientes a la Consejería de Cultura. Uno de los cuales corresponde a la Presidencia de la Junta de Andalucía, que ejercerá de Presidente del Consorcio alternativamente con la Alcaldía de Granada. Otro, ejercerá de Vicepresidente Primero, igualmente con carácter rotatorio con el representante del Ayuntamiento de Granada. Por último, otro más como vocal.

-3 componentes pertenecientes al Ayuntamiento de Granada, en los términos de representación descritos en el párrafo anterior.

⁴³⁸ Arts 12.6 y 16.3 de los Estatutos del Consorcio Granada para la Música. *Ob.cit.*

⁴³⁹ *Ibidem.* Art. 20 d), e) y q).

⁴⁴⁰ *Ibidem.* Art. 22 d).

-2 componentes pertenecientes a la Diputación Provincial de Granada. Uno de los cuales se turnará como Vicepresidente Segundo del Consorcio con un representante de la Caja General de Ahorros.

-2 componentes pertenecientes a la Caja General de Ahorros, en los términos de representación descritos en el párrafo anterior.⁴⁴¹

Debido al carácter de cooperación y colaboración interadministrativa que preside la creación de estos consorcios, el número y la representatividad de sus integrantes es susceptible de cambio, pudiendo incorporarse entidades nuevas o salir del consorcio entidades integrantes. Así, para la elaboración de la composición del Consejo Rector reflejada anteriormente nos hemos basado en la normativa aplicable, en este caso los Estatutos de la Entidad, los cuales, según se recoge en la misma, no es necesario modificar en función de los cambios que puedan producirse en la composición de los órganos de gobierno:

El número de vocales podrá aumentarse por acuerdo del Consejo Rector a medida que se vayan produciendo nuevas incorporaciones de Entidades y Organismos, sin necesidad de modificar los Estatutos.⁴⁴²

De esta forma, la composición reflejada ofrece una idea general de la composición y las cuotas de representación del Consejo Rector del Consorcio, sin pretender constituir una información absoluta e inamovible acerca del mismo. De hecho, en la actualidad, a fecha de elaboración del presente trabajo, la composición del *Consorcio Granada para la Música* está únicamente integrada por el Ayuntamiento de Granada, la Diputación Provincial de Granada y la Junta de Andalucía.

8.2.1.2.1.2. Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga

La actual Orquesta Filarmónica de Málaga surgió en 1991 con la creación del *Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga*, con el objeto de:

... gestionar la Orquesta Ciudad de Málaga y la promoción y desarrollo de sus actividades, a fin de conseguir la mayor difusión y disfrute del patrimonio musical universal y del patrimonio musical español y andaluz en especial.⁴⁴³

⁴⁴¹ Art. 12 de los Estatutos del Consorcio Granada para la Música. *Ob.cit.*

⁴⁴² *Ibidem.* Art. 12.5.

⁴⁴³ Art. 3 de los Estatutos del Consorcio en Desarrollo de la Cooperación Económica, Técnica y Administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Málaga para la Creación y Funcionamiento de la Orquesta “Ciudad de Málaga”. Acuerdo de 23 de diciembre de 1991, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el Acta de Constitución del Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga, y se aprueban los Estatutos del mismo. *BOJA* n° 6, de 21 de enero de 1992.

Este Consorcio está integrado a partes iguales por la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Málaga, con un 50% de participación por parte de cada Administración.⁴⁴⁴

Como diferencias más sustanciales de este consorcio en relación con el anteriormente tratado de la Orquesta Ciudad de Granada (Granada para la Música), podemos destacar la diferente estructuración, nomenclatura y funciones de sus órganos de gobierno.

En esta línea, aparte de la diferente nomenclatura de su principal órgano de gestión (Consejo de Administración en lugar de Consejo Rector) y de la incorporación de la Junta General en detrimento de las Comisión Ejecutiva, es notoria la ausencia de la Dirección Artística como parte integrante de los órganos de gestión del Consorcio.

De todo ello se desprende una concepción más orientada a la óptica de Sociedad Mercantil, que veremos a continuación, con una mayor centralización de poder en la figura del Gerente, en detrimento de las cuotas concedidas al Director Artístico.

También se aprecia un mayor peso de la Administración Local, en este caso el Ayuntamiento de Málaga, lo que se manifiesta en el nombramiento con carácter permanente del titular de la Alcaldía de Málaga como Presidente Ejecutivo de la Junta General, quedando el titular de la Presidencia de la Junta de Andalucía como Presidente de Honor, cargo este que, por ejemplo, en el Consorcio de la Orquesta Ciudad de Granada lo ostenta su Majestad la Reina Dña. Sofía, lo cual pone de manifiesto el sentido de imagen institucional y simbólica (pero no de gestión) de este cargo.

La designación directa y permanente de los cargos de la Junta General sin alternancia en los mismos de las representaciones del Ayuntamiento y de la Comunidad contrasta con la composición del Consejo de Administración, donde los componentes son designados de entre los integrantes de la Junta General y a propuesta directa de la misma. Tan solo se establece una proporción igual y acotada en relación con el nombramiento de Vocales, con el resultado de 4 por cada Administración para la Junta General y 2 de igual forma para el Consejo de Administración.

De esta forma, los órganos de gestión del Consorcio quedan establecidos de la siguiente forma:

- *Junta General.*
- *Consejo de Administración.*
- *Presidente del Consejo de Administración.*
- *Gerente.*

Así mismo, la Junta General queda integrada por 13 miembros (incluyendo el Secretario) de la siguiente forma:

Presidente de Honor:

⁴⁴⁴ *Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga*. Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

Excmo. Sr. Presidente de la Junta de Andalucía.
En la actualidad, Dña. Susana Díaz Pacheco.

Presidente Ejecutivo:
Excmo. Sr. Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Málaga.
En la actualidad, D. Francisco de la Torre Prados.

Vicepresidente:
Ilmo. Sr. Director General de Fomento y Promoción Cultural de la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.
En la actualidad, Dña. Rosa Aguilar Rivero (Consejera de Cultura)

Vocales:
Cuatro representantes de la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, designados por esta Institución.
En la actualidad:
-D. Eduardo Tamarit Pradas.
-D. Manuel Ferrand Agustín.
-D. Alberto Mula Sánchez.
-Dña. M.^a Monsalud Bautista Galindo.
Delegada Territorial de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía en Málaga. Empresaria del sector del Turismo y vicepresidenta de la Asociación de Agentes de Viaje de Andalucía.

Vocales:
Cuatro representantes del Ayuntamiento de Málaga, designados por esta Institución.
En la actualidad:
-Dña. Gemma del Corral Parra.
Teniente de Alcalde y Delegada de Cultura del Ayto. de Málaga. Licenciada en Derecho y máster en Organización Jurídica, Económica y Social del Medio Ambiente.
-Dña. Elisa Pérez de Siles Calvo.
Teniente de Alcalde y Delegada de Deporte y Juventud del Ayto. de Málaga. Licenciada en Derecho y máster MBA Executive de Administración y Dirección de Empresa.
-Dña. Francisca Bazalo Gallego.
Delegada de Accesibilidad del Ayto. de Málaga. Deportista paralímpica de élite en la disciplina de Esgrima. Entre su numerosas medallas, fue Oro en Barcelona '92.
-Dña. Elvira Maeso González.
Teniente de Alcalde y Delegada de Movilidad del Ayto. de Málaga. Doctora en Ingeniería Industrial. Profesora Titular de Organización en la Universidad de Málaga.

Gerente del Consorcio, con voz y sin voto.
En la actualidad:
-D. Juan Carlos Ramírez Aguilar.

Secretario, sin voto y con voz en el cumplimiento de las funciones que le son encomendadas por la Legislación de Régimen Local. ⁴⁴⁵

⁴⁴⁵ Arts. 6 y 7 de los Estatutos del Consorcio en Desarrollo de la Cooperación Económica, Técnica y Administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Málaga para la Creación y Funcionamiento de la Orquesta "Ciudad de Málaga". Acuerdo de 23 de diciembre de 1991, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el Acta de Constitución del Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga, y se aprueban los Estatutos del mismo. *Ob.cit.*

-Con respecto al análisis de la composición de la Junta General, al igual que haremos con el resto de órganos de gobierno de las demás Orquestas, nos centraremos en el perfil profesional de los vocales, que es donde las entidades proponentes pueden elegir a sus representantes y, por tanto, entendemos que deben intentar afinar en el hecho de que el perfil de los mismos se ajuste a la naturaleza de la entidad a la que dicho órgano gestiona (en el caso que nos ocupa, de carácter musical). El resto de miembros es de carácter institucional y, viniendo regulada su presencia mediante la normativa aplicable, se circunscribe a las personas que ocupen determinados cargos en ese momento (Presidencia de la Junta, Alcaldía del municipio en cuestión, etc.). Así pues, de los 13 componentes de la Junta General nos centraremos en los 8 propuestos por las Administraciones consorciadas.

-A tenor del estudio de los perfiles de los vocales, la primera conclusión que obtenemos es la práctica inexistencia de miembros con formación específica ni en Música ni en Artes, a excepción, en todo caso, de D. Manuel Ferrand Agustín.

-Con respecto a la trayectoria profesional de los vocales, es de resaltar la diferencia existente entre los nombrados por parte de la Junta (todos con relación, en mayor o menor grado, con el ámbito de la Cultura, aunque no tanto ya con el de la Música) y los propuestos por el Ayuntamiento de Málaga, entre los que no se encuentra ninguno con bagaje acreditado, a excepción de la actual Delegada de Cultura, debido al cargo que ocupa.

-Creemos de especial importancia en los órganos de gobierno de entidades de este tipo (de alta especialización) la presencia de miembros con conocimientos y trayectoria en el campo de la Música, ya que, en este caso, de los 8 componentes, solo 1 tiene formación musical, llegando sólo a 3 (los tres primeros representantes de la Junta) los que, al menos, presentan un perfil relacionado con el ámbito de la Cultura). Así pues, con solo un 1 miembro relacionado directamente con el ámbito musical, lo que supone un 12,5% del total de vocales y un llamativamente escaso 7,7% del total de miembros de la Junta General, entendemos que el perfil de los integrantes del órgano de gobierno del Consorcio no es el adecuado.

A su vez, el Consejo de Administración se compone de la siguiente manera:

Presidente:

Un miembro de la Junta General designado por la misma.

En la actualidad, Dña. Rosa Aguilar Rivero (Consejera de Cultura)

Vicepresidente:

Un miembro de la Junta General designado por la misma.

En la actualidad, D. Francisco de la Torre Prados (Alcalde de Málaga)

Vocales:

Dos representantes de la Junta de Andalucía a propuesta de la Consejería de Cultura y Medio Ambiente.

En la actualidad:

- D. Eduardo Tamarit Pradas.
- Dña. M.^a Monsalud Bautista Galindo.

Vocales:

*Dos representantes del Ayuntamiento de Málaga, a propuesta de su Alcalde- Presidente.
Gerente del Consorcio, con voz y sin voto.*

En la actualidad:

- Dña. Gemma del Corral Parra.
- Dña. Elisa Pérez de Siles Calvo.

*Secretario. Sin voto y con voz en el cumplimiento de las funciones que le son encomendadas por la
Legislación de Régimen Local.⁴⁴⁶*

-Al igual que anteriormente con respecto a la Junta General, en relación con el Consejo de Administración nos centramos en el perfil profesional de los vocales, con lo que estaríamos hablando de 4 de los 7 integrantes del Consejo.

-En esta ocasión, si bien la mayoría guarda cierta relación en cuanto a trayectoria con el ámbito de la Cultura, ninguno de ellos presenta ni conocimientos específicos del ámbito de la Música ni trayectoria especializada en relación con la misma, de forma que, aunque en lo relativo al entorno de la Cultura la representación llega al 75% de los vocales y un 57,1% si se tiene en cuenta a todos los miembros del Consejo, en el ámbito específico de la Música que, repetimos, es el campo de actividad de esta entidad, la representación es nula (0%).

-Nos parece muy preocupante que en un Consejo de Administración de una entidad cuyo objeto de actividad es exclusivamente musical, como es el caso de una Orquesta, no haya ningún especialista en Música, por lo que recomendamos encarecidamente la urgente necesidad de corregir tal situación.

Con relación a lo que comentábamos al principio de este apartado dedicado al Consorcio de la Orquesta Filarmónica de Málaga, y a diferencia del Consorcio de la Orquesta Ciudad de Granada, en este Consorcio el Director de la Orquesta no forma parte ni de la Junta General ni del Consejo de Administración, ni si quiera como en el anterior (con voz pero sin voto) sino que, por el contrario, son estos órganos los que, si lo estiman procedente, pueden solicitar su presencia expresa y puntual en los mismos.

⁴⁴⁶ Art 10 de los Estatutos del Consorcio en Desarrollo de la Cooperación Económica, Técnica y Administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Málaga para la Creación y Funcionamiento de la Orquesta “Ciudad de Málaga”. *Ob.cit.*

8.2.1.2.2.1.3. Consorcio Orquesta de Córdoba

En la misma línea del Consorcio de la actual Orquesta Filarmónica de Málaga se crea en 1993 el *Consorcio Orquesta de Córdoba*:

*... con el objeto de gestionar la Orquesta de Córdoba y la promoción y desarrollo de sus actividades, a fin de conseguir la mayor difusión y disfrute del patrimonio musical universal y del patrimonio musical español y andaluz en especial.*⁴⁴⁷

Este Consorcio tiene muchas similitudes con el Consorcio de la Orquesta Filarmónica de Málaga, compartiendo la composición del mismo a partes iguales entre el Ayuntamiento de Córdoba y la Junta de Andalucía, con un 50% de participación a cargo de cada Administración.⁴⁴⁸ Así mismo, también comparte idéntica estructura organizativa con los mismos órganos de gobierno y gestión. Sin embargo, existen algunas diferencias en la composición de estos órganos, las cuales, a continuación vamos a analizar.

Dentro de las diferencias existentes con respecto al Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga comenzamos por hacer referencia a la Junta General. En ella, el cargo de Presidente Ejecutivo es de carácter rotatorio entre el titular de la Consejería de Cultura de la Comunidad y el titular de la Alcaldía del Ayuntamiento de Córdoba, a diferencia del caso de Málaga, donde dicho cargo es desempeñado únicamente por el titular de la Alcaldía. De igual forma se procede con el cargo de Vicepresidente, desempeñado por el que no le corresponda en ese momento ser Presidente Ejecutivo.

También con respecto a la Junta General, señalar la mayor cantidad de atribuciones con respecto al caso de Málaga, sumándosele las siguientes:

Aprobar los Convenios Colectivos con el Personal Laboral contratado por el Consorcio, a propuesta del Consejo de Administración.

*Aprobar, dentro de los Presupuestos Anuales, la plantilla de puestos de trabajo para los diferentes servicios del Consorcio, a propuesta del Consejo de Administración.*⁴⁴⁹

⁴⁴⁷ Art. 3 de los Estatutos del Consorcio "Orquesta de Córdoba", para la Cooperación Económica, Técnica y Administrativa entre la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Córdoba. Acuerdo de 16 de febrero de 1993, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el acta de constitución del Consorcio Orquesta de Córdoba, para la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Córdoba, y se aprueban los estatutos del mismo. *BOJA* n° 28, de 16 de marzo de 1993.

⁴⁴⁸ *Consorcio Orquesta de Córdoba*. Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

⁴⁴⁹ Arts. 9 y 10 de los Estatutos del Consorcio "Orquesta de Córdoba". *Ob.cit.*

Aunque en los Estatutos del Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga no se especifican estas atribuciones como propias de la Junta General, es a ella en realidad a quien corresponden por tratarse del máximo órgano de gobierno, correspondiéndole al Gerente y al Consejo de Administración únicamente la elaboración de la propuesta básica y de la propuesta final respectivamente pero no la aprobación definitiva de tales asuntos.

Con respecto a la figura del Gerente, es de señalar la categoría que los Estatutos de este Consorcio le otorgan, designando dicho puesto de manera inequívoca como de “Alta Dirección”, cuestión que solo es establecida como posibilidad por los Estatutos del Consorcio Granada para la Música y que ni siquiera aparece recogida en el de Orquesta de Málaga.

Pasamos a continuación a desglosar la composición de sus órganos de gestión. Así, la Junta General queda integrada por 13 miembros (incluyendo el Secretario) de la siguiente forma:

Presidente de Honor:

Excmo. Sr. Presidente de la Junta de Andalucía.

En la actualidad, Dña. Susana Díaz Pacheco.

Presidente Ejecutivo:

El cargo recaerá alternativamente en el Excmo. Sr. Consejero de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía o en el Excmo. Sr. Alcalde- Presidente del Ayuntamiento de Córdoba (...)

En la actualidad, Dña. Rosa Aguilar Rivero (Consejera de Cultura)

Vicepresidente:

Será Vicepresidente el titular de la Institución que no ostente la Presidencia.

En la actualidad, Dña. Isabel Ambrosio Palos (Alcaldesa de Córdoba)

Vocales:

Cuatro representantes de la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, designados por esta Institución.

En la actualidad:

-D. Eduardo Tamarit Pradas.

-D. Alberto Mula Sánchez.

-D. Francisco Alcalde Moya.

Delegado Territorial de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía en Córdoba. Diplomado en Relaciones Laborales, ha sido empleado del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba (CajaSur).

-Dña. Angelina Costa Palacios.

Diputada en el Congreso por el Partido Socialista. Doctora en Filosofía y Letras, ha sido Teniente de Alcalde y Concejala de Cultura del Ayto. de Córdoba. Pertenece a la Ejecutiva del Partido Socialista de Andalucía.

Vocales:

Cuatro representantes del Ayuntamiento de Córdoba, designados por esta Institución.

En la actualidad:

-D. Alberto de los Ríos Sánchez.

Concejal por el Grupo Político Ganemos Córdoba en el Ayuntamiento. Licenciado en Geografía e Historia, pertenece al Cuerpo de Profesores de Enseñanza Secundaria de la Junta de Andalucía.

-Dña. Carmen González Escalante.

Delegada de Fomento del Desarrollo Económico, Promoción de la Ciudad en el Ayuntamiento y Portavoz del Grupo Municipal Socialista. Ingeniera Técnica de Sistemas.

-Dña. Amparo Pernichi.

Delegada de Medio Ambiente, Infraestructuras del Ayuntamiento (Izquierda Unida). Ingeniera Técnica de Administración Pública.

-D. Juan Miguel Moreno Calderón.

Ha sido Delegado de Cultura del Ayuntamiento (Partido Popular). Profesor Superior de Piano y doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. Ostenta Cátedra de Piano en el Conservatorio Superior de Música de Córdoba, del que ha sido Director durante más de una década. Con varios premios a nivel nacional como concertista y habiendo sido asesor de Radio Clásica, destaca su intenso y reconocido compromiso con la vida musical cordobesa.

Gerente del Consorcio, con voz y sin voto.

En la actualidad, Dña. Estefanía Montes Wizner.

Secretario, sin voto y con voz en el cumplimiento de las funciones que le son encomendadas por la Legislación de Régimen Local.⁴⁵⁰

-Al igual que en el caso anterior, nos centramos en el análisis del perfil de los vocales.

-Como hecho gratamente destacable resaltamos la presencia de un músico profesional en este órgano de gobierno, siendo el caso de D. Juan Miguel Moreno Calderón, por parte del Ayuntamiento, lo cual contrasta de manera enfática con el resto de componentes propuestos por esta línea, entre los que no encontramos perfiles específicos ni en cuanto a formación ni en relación con la trayectoria profesional. Con respecto a los vocales propuestos por la Junta, si bien no hay perfiles con formación específica, al menos la trayectoria de los vocales con respecto al ámbito de la Cultura (que no la Música en concreto) se observa en todos ellos.

-Al igual que con respecto al caso del anterior consorcio analizado, con solo un 1 miembro relacionado directamente con el ámbito musical, lo que supone un 12,5% del total de vocales y un llamativamente escaso 7,7% del total de miembros de la Junta General, entendemos que el perfil de los integrantes del órgano de gobierno del Consorcio, de nuevo, no es el adecuado.

A su vez, el Consejo de Administración se compone de la siguiente manera:

Presidente:

La Presidencia del Consejo de Administración nombrada por la Junta General, corresponderá alternativamente a un representante de las Instituciones Consorciadas (...)

En la actualidad: D. David Luque Peso.

Teniente de Alcalde y Delegado de Recursos Humanos y Salud Laboral, Mercados y Cultura y Patrimonio Histórico en el Ayuntamiento (Partido Socialista). Licenciado en Historia del Arte. De trayectoria política, vinculado a la gestión cultural y a la conservación del patrimonio, ha sido, entre otros cargos, Director General de Industrias Culturales y del Libro de la Junta de Andalucía.

⁴⁵⁰ Arts. 6 y 7 de los Estatutos del Consorcio "Orquesta de Córdoba". *Ob.cit.*

Vicepresidente:

El Vicepresidente del Consejo de Administración, nombrado por la Junta General, corresponderá alternativamente a un representante de las Instituciones Consorciadas, por un período de dos años.

En la actualidad: D.Eduardo Tamarit Pradas.

Vocales:

Tres representantes de la Junta de Andalucía a propuesta de la Consejería de Cultura y Medio Ambiente.

En la actualidad:

- D. Alberto Mula Sánchez.
- D. Francisco Alcalde Moya.
- Dña. Angelina Costa Palacios.

Vocales:

Tres representantes del Ayuntamiento de Córdoba, propuestos por esta Institución.

En la actualidad:

- D. José Luis Vilches Quesada.
Concejal y Viceportavoz del Grupo Político Ciudadanos en el Ayuntamiento. Empresario polifacético principalmente ligado al sector del automóvil. Ha sido, entre otros cargos, Presidente de la Cámara de Comercio y de la Confederación de Empresarios de Córdoba.
- D. Rafael Carlos Serrano Haro.
Concejal del Grupo Político Unión Cordobesa. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Sobrino del fundador del partido, Rafael Gómez, “Sandokán”.
- D. Juan Miguel Moreno Calderón.

-Aunque hasta ahora nos hemos centrado exclusivamente en el estudio del perfil de los vocales con respecto a la evaluación de la idoneidad de los miembros de los órganos de gobierno en relación con las entidades de carácter musical que estudiamos, en esta ocasión entendemos importante hacer mención también al perfil del Presidente de este Consejo de Administración, ya que se da el caso de que, aunque no tiene relación directa con la Música, sí presenta perfil formativo relacionado con las Artes, además de trayectoria en el ámbito de la Cultura.

-En relación con los vocales (6 de los 8 integrantes del Consejo), de nuevo resaltamos la presencia de un músico profesional (D. Juan Miguel Moreno Calderón) en un Consejo de Administración de esta clase, lo que, también en esta ocasión, contrasta de manera notable con el resto de vocales propuestos por el Ayuntamiento. Con respecto a los vocales propuestos por la Junta de Andalucía, de nuevo hacer mención a la relación con el ámbito de la Cultura en cuanto a trayectoria por parte de todos ellos, pero no en concreto con el campo de la Música de manera directa.

-La proporción de miembros del Consejo con relación con el ámbito de la Cultura y las Artes alcanza en este caso una proporción más elevada, llegando a 6 de los 8 miembros, incluyendo en este caso la figura del Presidente, lo que supone un 75%

del total. Sin embargo, una vez más, si nos circunscribimos al ámbito de la Música, que es, repetimos, el ámbito específico de este Consejo, la representación estaría a cargo, únicamente, de 1 componente, lo que supone un 17% de los vocales y un 12,5% del total de los miembros del Consejo. Esta proporción, aunque más elevada que en casos anteriores, no deja de ser escasa en un órgano de gobierno de una entidad de carácter exclusivamente musical.

8.2.1.2.2.1.4. Consorcio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla

El *Consorcio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla* vio la luz en 1991 con parecidas motivaciones a las de los consorcios hasta aquí tratados, referentes a las orquestas institucionales de la Comunidad que hemos visto. Sin embargo, a diferencia de estos, este consorcio surgió, además, con la pretensión de hacer partícipes a varias Administraciones con el ánimo de amortizar y rentabilizar las inversiones realizadas con motivo de la celebración de la Exposición Universal de 1992 referentes a la construcción del Teatro. De esta forma se planificaba la continuidad del uso de estas instalaciones una vez hubiese finalizado la Exposición:

*Se estima de extraordinario interés la creación de un Consorcio que desarrolle la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de esta Ciudad, para la gestión y explotación, una vez clausurada la Exposición Universal Sevilla 1992, de las actividades y servicios culturales, artísticos y de cualquier otro tipo relacionados con los mismos que se realicen en el "Teatro de la Maestranza" y "Salas del Arenal" de Sevilla (...)*⁴⁵¹

Tal como aparece reflejado en la normativa de constitución, el Consorcio estaba inicialmente integrado por tres Administraciones: la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial y el Ayuntamiento de Sevilla. Sin embargo, en 1996 el Estado entró a formar parte del mismo, mediante el Ministerio de Cultura.

La principal característica de este consorcio, y que lo diferencia de los hasta ahora tratados, es la constitución de una Sociedad Mercantil para la gestión de las actividades y los Servicios del mismo⁴⁵². De esta sociedad mercantil hablaremos en la siguiente sección dedicada a este tipo de entidades. No obstante, es llamativo el entramado de entidades que conviven actualmente en el Teatro de la Maestranza, aglutinando a un Consorcio y dos Sociedades Mercantiles (la del mismo Teatro y la de la Real Orquesta Sinfónica de Sevilla, ya que desde 2007 tiene aquí su sede).

⁴⁵¹ Acuerdo de 23 de diciembre de 1991, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el Acta de Constitución del Consorcio para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla, y se aprueban los Estatutos del mismo. Disposiciones Generales. *BOJA* nº 6, de 21 de enero de 1992.

⁴⁵² Art. 5 de los Estatutos del Consorcio en desarrollo de la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla. *BOJA* nº 6, de 21 de enero de 1992.

En la actualidad, la composición del Consorcio en cuanto a las cuotas de participación de cada entidad es la siguiente: Estado (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte): 40%; Junta de Andalucía: 30%; Diputación Provincial de Sevilla: 15%; Ayuntamiento de Sevilla: 15%.⁴⁵³

Con respecto a los órganos de gobierno, los estatutos dicen lo siguiente:

Son Organos de Dirección y de Administración del Consorcio el Consejo Rector y el Presidente.

Consejo Rector.

El Consejo Rector se integrará del siguiente modo:

- a. El Consejero de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.*
- b. El Presidente de la Diputación Provincial de Sevilla.*
- c. El Alcalde del Ayuntamiento de Sevilla.*
- d. Dos representantes de la Diputación Provincial de Sevilla.*
- e. Dos representantes del Ayuntamiento de Sevilla.*
- f. Dos representantes de la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.⁴⁵⁴*

Sin embargo, tras la incorporación del Estado al Consorcio, dicha composición se vio modificada de forma que, actualmente, la composición del Consejo Rector, con 12 miembros, es la siguiente:

Presidencia:

Titular de la Alcaldía. Ayuntamiento de Sevilla.

En la actualidad, D. Juan Espadas Cejas.

Licenciado en Derecho en la especialidad de Derecho Público. Máster en Política y Gestión Medioambiental y diplomado en Alta Dirección de Empresas (Instituto San Telmo). Ha sido Consejero de Vivienda y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía y Senador.

Vicepresidencia 1ª.

Titular de la Secretaría de Estado de Cultura. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

En la actualidad, D. José María Lassalle Ruíz.

Vicepresidencia 2º.

Titular de la Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

En la actualidad, Dña. Rosa Aguilar Rivero.

Vicepresidencia 3º.

Titular de la Presidencia. Diputación Provincia de Sevilla.

En la actualidad, D. Fernando Rodríguez Villalobos.

⁴⁵³ Consorcio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla. Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

⁴⁵⁴ Arts. 6 y 7.1 de los Estatutos del Consorcio en desarrollo de la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla. *Ob.cit.*

Profesor de Enseñanza Secundaria, de marcada e histórica trayectoria política en el Partido Socialista, ha sido Alcalde de la Roda de Andalucía, entre otros cargos.

Consejeros:

1. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Titular de la Secretaría de Estado de Cultura.

Titular de la Dirección General del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM).

En la actualidad, Dña. Montserrat Iglesias Santos.

Titular de la Subdirección General de Música y Danza del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM).

En la actualidad, D. Antonio Garde Herce⁴⁵⁵.

2. Junta de Andalucía

Titular de la Consejería de Cultura

Titular de la Secretaría General de Cultura y de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

En la actualidad, D. Eduardo Tamarit Pradas.

Titular de la Delegación Territorial de Cultura, Turismo y Deporte en Sevilla.

En la actualidad, D. José Manuel Girela de la Fuente.

Técnico Superior de Relaciones Públicas y Marketing y diplomado en Alta Dirección de Instituciones Sociales por el Instituto Internacional San Telmo. De marcada trayectoria política en el Partido Socialista, ha sido Diputado por Sevilla en el Congreso.

3. Diputación Provincial de Sevilla.

Titular de la Presidencia.

Titular del Área de Cultura y Ciudadanía.

En la actualidad, Dña. Rocío Sutil Domínguez.

Licenciada en Filología Alemana y máster en Dirección Hotelera. Vinculada al ámbito de la Hostelería y el Turismo donde ha ocupado diversos puestos de responsabilidad.

Titular de la Vicepresidencia.

En la actualidad, Dña. Juana María Carmona.

Diplomada en Relaciones Laborales. De trayectoria política, es Alcaldesa de Benacazón y ha ocupado la dirección del Área de Empleado Público de la Diputación.

4. Ayuntamiento de Sevilla

Titular de la Alcaldía.

⁴⁵⁵ Véase la nota a pie de página del apartado 8.2.1.1.2.3. *Espacios Escénicos (Teatros).*

Titular del Área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo.

En la actualidad, D. Antonio Muñoz Martínez.

Teniente de Alcalde de la Delegación de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo. Ayuntamiento de Sevilla. De marcada trayectoria política en el Partido Socialista, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y máster en Economía y Dirección de Empresas por el Instituto Internacional San Telmo.

Titular del Área de Hacienda y Administración Pública.

En la actualidad, D. Joaquín L. Castillo Sempere.

Teniente de Alcalde de la Delegación de Hacienda y Administración Pública. Ayuntamiento de Sevilla. Es Ingeniero Técnico Agrónomo, licenciado en Derecho y máster Alta Dirección de Empresas de la Cadena Agroalimentaria del Instituto Internacional San Telmo. Funcionario del Cuerpo de Ingenieros Agrónomos del Estado, ha ocupado diversos cargos directivos a nivel estatal y autonómico en el ámbito del sector agrario y rural.

Así mismo, el Consorcio cuenta con un Secretario, un Interventor y un Tesorero, cargos que con carácter rotativo bienal son desempeñados por parte de personal del Ayuntamiento y de la Diputación Provincial de Sevilla.⁴⁵⁶ Sin embargo, estos cargos no forman parte del Consejo Rector, con lo que no procederemos a analizar sus perfiles profesionales.

Puede observarse la repetición de algunos cargos como miembros de la Junta Rectora como, por ejemplo, la figura de la Vicepresidencia 1ª que coincide con el primer Consejero por parte del Ministerio. En estos casos, evidentemente, dichos puestos solo se han contabilizado como un único miembro a efectos del número total de componentes del Consejo Rector.

Así mismo, los cargos de Presidente y Vicepresidentes son con carácter rotatorio y, salvo el caso del Ministerio, que, conforme a su inclusión con posterioridad a la aprobación de los estatutos del Consorcio, ha de añadirse a lo establecido por los mismos, se estará a lo siguiente:

El cargo de Presidencia del Consorcio habrá de recaer en el Consejero de Cultura y Medio Ambiente o el Presidente de la Diputación Provincial de Sevilla o el Alcalde de Sevilla.

Lo desempeñará sucesiva y rotativamente por término medio de dos años.

Serán Vicepresidentes los titulares de los cargos aludidos que no ostenten la Presidencia.⁴⁵⁷

Aunque en los estatutos no se especifica, el Director Gerente del Teatro asiste a las sesiones del Consejo con voz pero sin voto.

⁴⁵⁶ Art. 13 de los Estatutos del Consorcio en desarrollo de la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla. *Ob.cit.*

⁴⁵⁷ *Ibidem.* Art. 10.

Con respecto a la composición del Consejo Rector de este Consorcio, hemos decidido analizar todos los perfiles de sus integrantes ya que, a diferencia del resto de consorcios que hemos visto, en este, todos los componentes se encuentran prefijados en función del cargo que ostentan. Así, mientras que en los demás consorcios existen unos puestos con estas características (normalmente asignados a los cargos de Presidencia y Vicepresidencia), hay otros, los correspondientes a los vocales normalmente, que suelen estar abiertos a que cada Administración los proponga libremente en función de su criterio. Es aquí donde realmente tomamos parte desde nuestro campo con más énfasis, incidiendo en la necesidad de que las Administraciones propongan a miembros con formación y trayectoria en el sector. Sin embargo, como decimos, con respecto a este Consorcio, todos los miembros están especificados en función de cargos concretos, lo cual nos lleva a estimar como necesario el análisis del perfil de todos ellos.

Al igual que en los casos anteriores, los miembros del Consejo Rector cuyos perfiles no aparecen especificados obedecen a que ya lo han sido con anterioridad en este mismo trabajo.

Por consiguiente, procedemos a continuación a evaluar la composición del órgano de gobierno del Consorcio en su conjunto:

-Lo primero que se aprecia en la composición del Consejo Rector es su marcado carácter institucional, con la designación directa de sus componentes en función de cargos determinados. Esto, a nuestro juicio, no es un buen criterio, ya que cierra la posibilidad de que las Administraciones puedan proponer a miembros con perfil específico y especialmente adecuado para este Consejo, cuyo objeto es el gobierno de una entidad de carácter artístico y esencialmente musical.

-De todas las Administraciones consorciadas, el Estado, por mediación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte es el que presenta perfiles de miembros del Consejo con mayor grado de especialización. Así, todos ellos pertenecen al ámbito de la Cultura, siendo esta línea de nombramientos la única que presenta un perfil de trayectoria especializado, en este caso mediante la figura de D. Antonio Garde Herce, único relacionado directamente con la Música. Por el contrario, la Junta de Andalucía, aunque propone a consejeros del ámbito de la Cultura, ninguno de ellos presenta perfil especialmente afin al ámbito musical. Por último, los consejeros por parte de la Diputación Provincial y el Ayuntamiento de Sevilla son los de menor grado de especialización en el sector.

-En conclusión, a pesar de observarse perfiles de consejeros relacionados con el ámbito de la Cultura (8 de los 12 miembros, lo que supone un 67% del total del Consejo), solo 1 de ellos está relacionado directamente con el ámbito de la Música, lo que supone un pobre 8,4% del total. Con estas cifras, no podemos sino manifestar nuestra preocupación acerca del escaso grado de especialización de este órgano de gobierno, aconsejando una corrección en la composición del mismo que garantice la toma de decisiones con un mayor grado de conocimiento del ámbito de su competencia.

Aunque, como ya hemos expresado anteriormente, el Director Gerente del Teatro está presente en las sesiones del Consejo, el hecho de que no tenga posibilidad de voto lo convierte en un mero testigo o asesor del voto de los demás consejeros. Si se supone que el Director Gerente es un especialista en Gestión Musical (debería serlo, dado el entorno donde va a desenvolverse) sería aconsejable que, o bien pudiese ejercer su derecho a voto o, en su defecto, al menos, que entre el resto de los consejeros hubiese integrantes con la formación específica adecuada para entender en profundidad los informes y consejos del Director Gerente y, consiguientemente, poder opinar y votar al respecto con suficiente fundamento.

8.2.1.2.2.2. Sociedades Mercantiles

Bajo este concepto abordamos el estudio de la otra forma de Entidad Personificada de Gestión que, junto con el Consorcio, constituye el formato de gestión bajo el que, también, se conforman las Orquestas Institucionales de Andalucía.

Como ya dijimos en relación con las Entidades Personificadas de Gestión, estos entes surgen partiendo de un espíritu de colaboración entre varias Administraciones al objeto de satisfacer un interés común. Así mismo, hicimos referencia a las diferencias existentes entre estos dos tipos de gestión, entre las cuales citábamos el Derecho que asiste a uno y a otra; mientras que el Consorcio se rige por el Derecho Público, la Sociedad Mercantil lo hace por el Derecho Privado.

De esta forma, estaríamos ante la forma de menor implicación por parte de la Administración en la gestión de una competencia. No obstante, hay que hacer especial mención al hecho de que esta forma de gestión no constituye una externalización de un Servicio sino una forma de gestión del mismo mediante una Entidad Instrumental. En relación con esto, sí que hay que señalar que, de las diferentes modalidades de entidades instrumentales existentes, esta en concreto sería la de menor vinculación con la estructura de la Administración.

Aunque en diferentes puntos del presente trabajo hemos hecho referencia a este tipo de gestión (mediante Entidades Instrumentales) como una especie de gestión indirecta por parte de la Administración de determinados servicios, hay que puntualizar que el sentido de nuestra expresión es el de establecer una clara distinción entre los Servicios gestionados directamente por los órganos estructurales de la Administración y los gestionados mediante órganos periféricos (Administración Instrumental). Al hilo de esta aclaración, es interesante comprobar cómo el concepto de “gestión directa” por parte de la Administración llega a abarcar a esta forma de gestión (las Sociedades Mercantiles) si bien es este el último eslabón de la misma. Este concepto tan elástico de la gestión directa por parte de la Administración y que pudiera atribuirse a una acepción contemporánea, fruto de la incipiente corriente de externalizaciones y privatizaciones en el Sector Público que vivimos hoy en día, podemos encontrarlo, sin embargo, en normativa sobre las Corporaciones Locales de mediados del siglo pasado:

La gestión directa de los servicios comprenderá las siguientes formas:

1ª Gestión por la Corporación:

- a) sin órgano especial de administración; o*
- b) con órgano especial de administración.*

2ª Fundación pública del servicio.

3ª Sociedad privada, municipal o provincial.⁴⁵⁸

De esta forma, se pone de manifiesto que la posibilidad de que la Administración opte por la creación de una Sociedad Mercantil (Sociedad Privada) para la prestación de un Servicio no es una novedad fruto de la coyuntura económica actual sino que se remonta a épocas muy anteriores. En

⁴⁵⁸ Art. 67 del Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones locales. BOE n° 196, de 15 de julio de 1955.

este sentido, extrapolando los conceptos del régimen local a un estadio más general hay que distinguir, pues, entre la “gestión por la Administración” y la gestión mediante “Sociedad privada” (Sociedad Mercantil) estando ambas modalidades bajo el concepto de “gestión directa” por parte de la Administración, aunque representando las mismas a los dos extremos (de mayor a menor vinculación estructural) entre los que este bloque se desarrolla.

Basándonos en esta normativa, es interesante resaltar que lo que tradicionalmente se ha entendido como la prestación directa de los servicios por parte de la Administración (mediante personal funcionario o laboral) se trata, únicamente, de una de las posibilidades que la Administración (en este caso, la Administración Local) tiene para llevar a cabo sus competencias. Sin embargo, como ya hemos mencionado en relación con las entidades instrumentales, el ejercicio de la autoridad o, con respecto a los Consorcios, la funciones públicas, constituyen el límite que la Administración no puede rebasar en lo que se refiere a la prestación de servicios por vías que no sean la “gestión por la Corporación sin órgano especial de administración”:

En la gestión directa sin órgano especial, la Corporación local interesada asumirá su propio riesgo y ejercerá sin intermediarios y de modo exclusivo todos los poderes de decisión y gestión, realizando el servicio mediante funcionarios de plantilla y obreros retribuidos con fondos del Presupuesto ordinario.

Serán atendidos necesariamente por gestión directa sin órgano especial los servicios que impliquen ejercicio de autoridad.

Todos los servicios, salvo los indicados en el párrafo 1 del artículo anterior, podrán presentarse en régimen de gestión directa con órgano especial de administración.⁴⁵⁹

La referencia al “órgano especial” está dirigida al Consejo de Administración; órgano de gobierno característico de las entidades instrumentales que estamos viendo.

Por el contrario, y sin querer extendernos aquí en exceso sobre este asunto, la gestión indirecta de un Servicio o competencia por parte de la Administración quedaría circunscrita a la Concesión, el Arrendamiento y el Concierto:

Los servicios de competencia de las Corporaciones locales podrán prestarse indirectamente con arreglo a las siguientes formas:

- a) concesión*
- b) arrendamiento y*
- c) concierto.⁴⁶⁰*

Por ahora, en relación con este tema sólo aclararemos brevemente la naturaleza de cada una de estas formas de gestión para proseguir, a continuación, con el tema que nos ocupa: la Gestión Musical mediante sociedad mercantil en la Junta de Andalucía y no perteneciente al Sector Público Andaluz.

⁴⁵⁹ Art 68.1, 69.1 y 70 del Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones locales. *Ob.cit.*

⁴⁶⁰ *Ibidem.* Art. 113. Capítulo V. Gestión indirecta de los servicios. Sección 1ª: Formas de gestión indirecta.

Con respecto a la Concesión, podríamos citar los siguientes preceptos:

Los servicios de competencia de las Entidades locales podrán prestarse mediante concesión administrativa, salvo en los casos en que esté ordenada la gestión directa.

*La concesión podrá comprender:
b) el mero ejercicio del servicio público, (...).⁴⁶¹*

En toda concesión de servicios se fijarán las cláusulas con arreglo a las cuales se otorgare, (...).⁴⁶²

En la ordenación jurídica de la concesión se tendrá como principio básico que el servicio concedido seguirá ostentando en todo momento la calificación de servicio público de la Corporación local a cuya competencia estuviere atribuido.⁴⁶³

*Serán obligaciones generales del concesionario:
1ª Prestar el servicio del modo dispuesto en la concesión (...).*

*Serán derechos del concesionario:
1ª Percibir la retribución correspondiente por la prestación del servicio.⁴⁶⁴*

Se desprende de lo anterior que el formato de la Concesión consiste en la asignación por parte de la Administración de una competencia propia a una entidad privada ajena a la misma, al objeto de que esta la desarrolle por un tiempo en régimen de explotación y ciñéndose a unas directrices establecidas. Aparece aquí ya el concurso de una empresa que obtiene un beneficio por hacerse cargo de desarrollar las actividades y demás obligaciones que conlleva dicha competencia.

Con respecto al Arrendamiento, citamos lo siguiente:

Las Corporaciones locales podrán disponer la prestación de los servicios mediante arrendamiento de las instalaciones de su pertenencia.

Será utilizable esta forma de gestión indirecta cuando se hubieren de tener primordialmente en cuenta los intereses económicos de la Corporación contratante en orden a la disminución de los costos o al aumento de los ingresos.⁴⁶⁵

Como puede verse, la opción del Arrendamiento está justificada por razones económicas en relación con las arcas municipales y supeditada a la explotación de unas instalaciones ya existentes.

⁴⁶¹ Art 114.1 y 2 b) del Decreto de 17 de junio de 1955. *Ob.cit.*

⁴⁶² *Ibidem.* Art. 115.

⁴⁶³ *Ibidem.* Art. 126.

⁴⁶⁴ *Ibidem.* Art. 128.1 y .3.

⁴⁶⁵ *Ibidem.* Art. 138.1 y .3. Capítulo V. Gestión indirecta de los servicios.

Por último, en relación con el Concierto citamos:

*Las Corporaciones locales podrán prestar los servicios de su competencia mediante concierto con otras Entidades públicas o privadas y con los particulares, utilizando los que unas u otros tuvieran establecidos, sin que el concierto origine nueva persona jurídica entre las mismas.*⁴⁶⁶

Como característica propia del Concierto se puede comprobar la posibilidad de inclusión de entidades públicas así como la inexistencia de personalidad jurídica nueva fruto de la constitución de dicho Concierto, lo que aleja a este formato de los que estamos tratando bajo el epígrafe de Entidades Personificadas de Gestión.

Como característica común a estos tres tipos de gestión en los que se articula la modalidad indirecta de gestión por parte de la Administración podemos señalar el *factor tiempo*. De esta forma, la gestión indirecta es siempre revisable y constituye un acto de delegación externa de competencias por parte de la Administración a una empresa u otra Administración (caso este último del Concierto) pero por un tiempo determinado. Así, con respecto al Arrendamiento y al Concierto, la duración máxima es de diez años, siendo, sin embargo, con respecto a la Concesión, el plazo máximo de cincuenta años.

Como conclusión en relación con estos párrafos sobre la gestión directa o indirecta de la Administración, señalar que de manera deliberada hemos optado por citar normativa antigua, prescindiendo en este caso, a diferencia de lo acostumbrado, de la legislación más actualizada. Ello es debido, por un lado, a la claridad de la normativa citada en relación con los temas objeto de nuestro interés y, por otro, al ánimo de resaltar el hecho de que la práctica de la gestión indirecta de competencias por parte de la Administración no es, como hemos dicho anteriormente, algo novedoso o contemporáneo sino que, por el contrario, ya figura en la normativa aplicable desde hace mucho tiempo. Por último, también justificar la idoneidad de la regulación citada por hacer referencia a la Administración Local y tener las entidades objeto de nuestro estudio una estrecha relación con este ámbito, aunque hayamos hecho referencia a las mismas dentro de este gran bloque dedicado a la Gestión de la Música en la Administración Autonómica, a la cual, en régimen de participación, también pertenecen.

Después de esta digresión sobre la naturaleza de la gestión directa y la gestión indirecta de competencias por parte de la Administración, proseguimos, a continuación, retomando el desarrollo del tema concreto de las Sociedades Mercantiles que ahora nos ocupa.

*La gestión directa de los servicios económicos podrá serlo en régimen de Empresa privada, que adoptará la forma de responsabilidad limitada o de Sociedad anónima, y se constituirá y actuará con sujeción a las normas legales que regulen dichas Compañías mercantiles, sin perjuicio de las adaptaciones previstas por este Reglamento.*⁴⁶⁷

⁴⁶⁶ Art. 143 del Decreto de 17 de junio de 1955. *Ob.cit.* Capítulo V. Gestión indirecta de los servicios.

⁴⁶⁷ *Ibidem.* Art. 89.

Aclarado el hecho de que la gestión mediante Sociedad Mercantil también constituye una gestión directa por parte de la Administración, vamos a ver en detalle en qué consiste realmente una Sociedad Mercantil del tipo que estamos tratando.

Según el Glosario de términos del Portal de Atención a la Ciudadanía de la Junta de Andalucía, las Sociedades Mercantiles del Sector Público Andaluz “*Son entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía con personalidad jurídica privada que tienen por objeto la realización de actividades comerciales o de gestión de servicios en régimen de mercado, actuando bajo el principio de la libre competencia. En ningún caso podrán ejercer potestades administrativas.*”

Esta definición es perfectamente extrapolable a las Sociedades Mercantiles que, con carácter general, estamos tratando en esta sección, con la salvedad de que, para que una Sociedad Mercantil tenga la consideración de perteneciente al Sector Público Andaluz la participación en el capital de la empresa ha de ser mayoritariamente de la Junta Andalucía, directa o indirectamente:

Son empresas de la Junta de Andalucía, a los efectos de esta Ley:

a) Las sociedades mercantiles, en cuyo capital sea mayoritaria la participación de la Junta o de sus organismos autónomos.⁴⁶⁸

Sin embargo, por todo lo demás, las especificaciones son perfectamente aplicables a nuestro caso, más genérico.

Como ejemplos de Sociedades Mercantiles no perteneciente al Sector Público Andaluz, pero sí al Sector de la Administración Pública en Andalucía, y en relación con el ámbito de la Gestión Musical, se encuentran los casos de la Real Orquesta Sinfónica de Sevilla (ROSS), constituida como *Orquesta de Sevilla S.A.*, y del Teatro de la Maestranza de Sevilla, constituido como *Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal S.A.* A continuación pasamos al análisis de cada uno de ellos.

8.2.1.2.2.1. Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A.

La *Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A.*⁴⁶⁹ es una Sociedad Anónima que está constituida a partes iguales entre la Junta de Andalucía (50%) y el Ayuntamiento de Sevilla (50%), y, como tal, está registrada mediante inscripción de Escritura y Estatutos en el Registro Mercantil.

Creada en 1990, la Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A fue objeto de una segunda inscripción en 1991 con motivo de una ampliación de su capital social.⁴⁷⁰

⁴⁶⁸ Art. 6.1 a) de la Ley General 5/1983, de 19 de julio, de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Ob.cit.*

⁴⁶⁹ Escritura de Constitución nº 2335 de 10/09/1990 (RM 18/09/1990).

⁴⁷⁰ Escritura de Ampliación de Capital Social (RM 25/04/1991).

A diferencia de las demás orquestas institucionales de Andalucía que hemos desarrollado anteriormente, la Real Orquesta Sinfónica de Sevilla surge de una iniciativa exclusivamente autonómica. Así aparece reflejado en la constitución de la empresa Orquesta de Sevilla S.A. donde queda clara la figura exclusiva de la Junta de Andalucía como titular de la empresa y suscriptora única de la totalidad del capital social:

*Se conformaría así la Orquesta de Sevilla, S.A. como empresa de la Junta de Andalucía, (...) legitimándose para el ejercicio de toda clase de acciones relacionadas con aquellas actividades necesarias para la creación y mantenimiento estable de una Orquesta de carácter sinfónico en la ciudad de Sevilla.*⁴⁷¹

*1. El capital social fundacional será de doce millones quinientas mil pesetas (12.500.000 ptas.) que será totalmente suscrito y desembolsado por la Junta de Andalucía, (...).*⁴⁷²

Así, a diferencia de las demás orquestas institucionales en las que desde sus comienzos el factor territorial local ha estado muy marcado, tanto por la presencia de los respectivos Ayuntamientos en la constitución de las mismas desde sus inicios como por las motivaciones esgrimidas para sus respectivas creaciones, la actual ROSS surgió como un proyecto meramente autonómico, con el establecimiento de la sede de dicha orquesta en Sevilla más como capital de Andalucía que como ciudad promotora de dicho proyecto. En este sentido, esto viene a confirmar el marcado carácter local de la naturaleza de los Consorcios (figura adoptada para las demás orquestas). Consiguientemente, las motivaciones expresadas para la creación de esta orquesta fueron diferentes a las expresadas con respecto a las otras orquestas. Así, mientras en las demás orquestas se hace referencia a un “extraordinario interés” que las entidades del Consorcio muestran de cara a la creación del mismo, basándose, además de en las competencias asumidas en materia de Cultura por parte de la Comunidad de Andalucía, en un interés local que obedece a una demanda cultural de ese núcleo territorial (tanto a nivel de sus ciudadanos como por importancia y méritos de la ciudad en cuestión), el caso de la ROSS es distinto, lo cual queda de manifiesto en la misma autorización de la constitución de esta sociedad mercantil:

*(...) todas las funciones en materia de fomento y promoción de la cultura en todas sus manifestaciones y expresiones, con especial referencia a la música (...): el fomento de la música, la promoción de la creatividad, y la difusión de la misma, así como la ayuda a sociedades de conciertos, asociaciones y entidades musicales, orquestas y conjuntos instrumentales, corales, líricos y coreográficos, y la organización y promoción de manifestaciones musicales de todo género, así como la conservación del floklore (...).*⁴⁷³

Así pues, de acuerdo con la actual política cultural de desarrollo musical, parece conveniente la configuración de un ente instrumental, que, amparándose en la

⁴⁷¹ Decreto 199/1990, de 19 de junio, por el que se autoriza la constitución de la entidad Orquesta de Sevilla, S.A., como empresa de la Junta de Andalucía. *BOJA* n° 63, de 28 de julio de 1990. *Introducción*.

⁴⁷² Art. 5° del Decreto 199/1990, de 19 de junio, por el que se autoriza la constitución de la entidad Orquesta de Sevilla, S.A., como empresa de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

⁴⁷³ Decreto 199/1990, de 19 de junio. *Ob.cit. Introducción*. Cita del punto B2 a) del Anexo I del Real Decreto 864/1984, de 29 de febrero, sobre traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de cultura. *Ob.cit.*

*legislación ya mencionada, desarrolle las competencias citadas, en orden a crear una Orquesta Sinfónica con sede en la ciudad de Sevilla.*⁴⁷⁴

Por lo tanto, en este sentido, de las cuatro orquestas institucionales andaluzas hay dos que guardan grandes similitudes en cuanto a su constitución (la Orquesta Filarmónica de Málaga y la Orquesta Ciudad de Córdoba), con un formato de Consorcio en el que participan en igualdad al 50% la Junta de Andalucía y el respectivo Ayuntamiento, y, por otro lado, las otras dos orquestas, que, en este mismo sentido de la constitución inicial de sus respectivas entidades de gestión, representan los extremos opuestos. Así, mientras que en el caso de la Orquesta Ciudad de Granada la iniciativa para la constitución del Consorcio Granada para la Música (Fundación Granada para la Música, inicialmente) partió en exclusiva del Ayuntamiento (si bien, en este caso, con el concurso de otras entidades privadas), en el caso de la ROSS, en cambio, la iniciativa fue exclusivamente de la Comunidad Autónoma. Poco después, sin embargo, el Ayuntamiento de Sevilla se integraría en la Sociedad Mercantil al 50% con la Junta de Andalucía.

Es interesante resaltar la motivación que la Junta de Andalucía esgrime de cara a la justificación de la creación de esta sociedad mercantil:

*Dicho ente habrá de gozar de aquéllos mecanismos, lo suficientemente ágiles para desenvolverse en el ámbito artístico, que habrá de ser su objetivo esencial y para dar respuesta básica a la demanda del sector al que se dirige, mediante la creación de una entidad mercantil que actúe en régimen de derecho privado.*⁴⁷⁵

De nuevo nos encontramos con la argumentación por parte de los gobernantes, en este caso plasmada en la normativa citada, acerca de la idoneidad de la creación de este tipo de entidades para conseguir un mayor rendimiento, referido mediante la pretensión de una mayor agilidad que permita la consecución de los objetivos marcados. En este sentido, ya hemos comentado que el ámbito de la Cultura, el Arte y, en especial, la Música, es particularmente proclive a ser gestionado desde el Sector Público mediante este tipo de entidades. Pues bien, la consabida argumentación por parte de la Administración sobre la idoneidad de la creación de estas entidades es, precisamente, esta que ahora nos encontramos en la normativa de creación de la Orquesta Sinfónica de Sevilla. Dicha argumentación es aquí referida como “*mecanismos, lo suficientemente ágiles para desenvolverse en el ámbito artístico,...*” que, en definitiva, lo que viene es a declarar un espacio (el artístico) como de alto grado de especificidad, lo que lo sitúa como de especial idoneidad para la creación de esta entidad en lugar de asumir la Administración la gestión directa de la competencia en Cultura, a la cual alude.

Recordemos que cuando nos referimos a la gestión directa lo hacemos en el sentido de que la Administración asuma la gestión de una competencia con los recursos de su misma estructura organizativa y sin recurrir a la Administración Instrumental, ya que, como se ha visto en relación

⁴⁷⁴ Decreto 199/1990, de 19 de junio. *Ob.cit. Introducción.*

⁴⁷⁵ *Ibidem.*

con la Administración Local, este tipo de gestión entra dentro de lo que se considera gestión directa.⁴⁷⁶

No es que nos manifestemos en contra de la existencia de estas entidades, pero sinceramente creemos que, desde la perspectiva del Servicio Público, para su adecuada prestación lo que realmente consideramos importante es la adecuada dotación del mismo, tanto material como humana. En este sentido, entendemos esta dotación no solo como un aporte cuantitativo sino, también y especialmente, posibilitando a los servicios públicos una actualización que les permita la incorporación de una filosofía renovada así como de determinadas técnicas de gestión que han dado resultado positivo en el mundo de la Empresa. Así pues, un Servicio Público gestionado directamente por la Administración no tiene por qué no ser “ágil”. Se trata de conocer verdaderamente la naturaleza del servicio que se pretende ofrecer (las peculiaridades de su ámbito) para configurarlo correctamente (caso de nuevo Servicio) o de reformarlo (caso de Servicio ya existente pero que manifiestamente se encuentre obsoleto).

En definitiva, lo que preconizamos es una defensa del Sector Público, poniendo en valor sus ventajas y, al detectarse posibles deficiencias, manifestando una voluntad de reforma y no de merma o de supresión, evitando así el ánimo de sustituir la gestión directa por parte de la Administración por la *gestión indirecta* (o gestión directa mediante Sociedad Mercantil).⁴⁷⁷

La presente reflexión la realizamos aquí ya no en referencia directa a las Sociedades Mercantiles, ya que, como es el caso de Orquesta de Sevilla S.A., si la pretensión de la creación de la entidad responde al tipo de las que “*tienen por objeto la realización de actividades comerciales o de gestión de servicios en régimen de mercado, actuando bajo el principio de la libre competencia*”⁴⁷⁸ donde se pretende una obtención de ingresos, entre otras vías, mediante el “*ejercicio legítimo de su actividad encaminada a la consecución y cumplimiento del objeto social*”⁴⁷⁹, es lógico que la Administración se incline por la constitución de este tipo de entidad; puesto que, aparte de las pretensiones artísticas y culturales, se espera un rendimiento económico, partiendo de que el disfrute de dicha oferta por parte de la ciudadanía está sujeto al pago de las tarifas correspondientes (en este caso, el precio de las entradas a los conciertos). Por el contrario, dicha referencia la hacemos al conjunto de Servicios de carácter cultural y, especialmente, Musical, que la Administración presta en calidad de Servicio Público y, por tanto, de libre acceso y disfrute por parte de la ciudadanía, como parte de la oferta pública de la Administración. A esta oferta y a estos Servicios es a los que nos referimos, y con relación a los cuales nos pronunciamos sobre la necesidad de dotarlos de agilidad y buen funcionamiento a cargo de verdaderos profesionales de la gestión en el ámbito de la Música. En este sentido, las palabras de Campillo Garrigós aplicadas a la Gestión del Patrimonio Histórico tienen total vigencia con respecto a la Gestión Musical en el Sector Público:

⁴⁷⁶ Art. 89 del Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones locales. *Ob.cit.*

⁴⁷⁷ *Ibidem.*

⁴⁷⁸ Glosario de términos del Portal de Atención a la Ciudadanía de la Junta de Andalucía. www.juntadeandalucia.es/ciudadania/web/guest/glosario (Accedido 19/10/2016).

⁴⁷⁹ Art. 4º del Decreto 199/1990, de 19 de junio, por el que se autoriza la constitución de la entidad Orquesta de Sevilla, S.A., como empresa de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

... tratar de hallar los rasgos que diseñen una gestión adecuada [de ese Patrimonio] y configuren un prototipo de gestor del mismo, acorde con su misión.

Nos enfrentamos, pues, al reto de diseñar el elenco de conocimientos e instrumentos que se deben utilizar en la gestión moderna del Patrimonio, trazando, a su vez los rasgos que definirían la figura del gestor.⁴⁸⁰

Por el contrario, las pretensiones en relación con la Orquesta Sinfónica de Sevilla como Sociedad Anónima quedan claramente establecidas mediante su misma constitución en lo que hoy en día se entiende como Sociedad de Capital:

Son sociedades de capital la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad comanditaria por acciones.

En la sociedad anónima el capital, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Las sociedades de capital, cualquiera que sea su objeto, tendrán carácter mercantil.⁴⁸¹

Como Empresa, es preceptiva la existencia de Consejo de Administración como órgano de gobierno⁴⁸². La composición del Consejo de Administración de Orquesta de Sevilla S.A. consta de 12 miembros, siendo actualmente la siguiente:

Presidente:

D. Antonio Muñoz Martínez.

Vicepresidente:

D. Eduardo Tamarit Pradas.

Secretario:

D. Bernardo Bueno Beltrán.

Alcaide Conservador del Real Alcázar de Sevilla. De marcada y dilatada trayectoria política en el Partido Socialista, el Sr. Secretario es licenciado en Física y Profesor de Enseñanza Secundaria.

Vicesecretario:

D. Joaquín L. Castillo Sempere.

Vocales:

D. Antonio Miguel Cervera Guerrero.

Director General de Régimen Patrimonial. Dirección General de Patrimonio de la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía. Licenciado en Derecho, máster en Salud Pública y

⁴⁸⁰ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. pp. 32 y 33.

⁴⁸¹ Arts 1.1, 1.3 y 2. del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *BOE n° 161, de 3 de julio de 2010*.

⁴⁸² Capítulo VI del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Ob.cit.*

Administración Sanitaria por la Escuela Andaluza de Salud Pública, y Experto en Formación Empresarial y Gestión por el Instituto Internacional San Telmo, posee dilatada experiencia de gestión en el ámbito de la Salud.

D. Francisco Díaz Morillo.

Gerente de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía Idea de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio de la Junta de Andalucía. De marcada trayectoria política, ha desempeñado diversos cargos directivos en el ámbito local y autonómico.

D. Francisco Fernández Moraga.

Concejal del Grupo Municipal Ciudadanos del Excmo. Ayuntamiento de Sevilla. Licenciado en Historia, en su trayectoria destaca la vinculación con el ámbito de la comunicación y audiovisual.

D. Manuel I. Ferrand Agustín.

D. Alberto Mula Sánchez.

D. Antonio Muñoz Lobatón.

Vocal designado por el Grupo Municipal Izquierda Unida del Excmo. Ayuntamiento de Sevilla. Técnico de Sonido de Canal Sur Radio, es Delegado Sindical de CCOO, representante de esta formación ante la Federación Internacional de Músicos (FIM) y coordinador del Área de Trabajo de Orquestas Sinfónicas de CCOO.

Dña. M^a del Mar Sánchez Estrella.

Concejal del Grupo Municipal Popular del Excmo. Ayuntamiento de Sevilla. Licenciada en Geografía e Historia con la especialidad de Historia del Arte y máster en Información y Documentación, es Documentalista en Canal Sur. Ha ocupado cargos de dirección relacionados con la Cultura, entre ellos el de Concejal Delegada de Cultura del Ayuntamiento de Sevilla.

Dña. Susana Serrano Gómez-Landero.

Concejal del Grupo Municipal Participa Sevilla del Excmo. Ayuntamiento de Sevilla. Licenciada en Historia del Arte y vinculada al ámbito de la Gestión Cultural.

-Al igual que con los casos de las demás Orquestas tratadas anteriormente, nos centraremos en el perfil de los vocales. Sin embargo, hemos creído conveniente hacer mención expresa de los perfiles de los demás consejeros cuyas referencias hasta ahora no habían aparecido, ya que, entendemos que es importante conocer la formación y trayectoria de todos los miembros cuyo voto influye en las decisiones del Consejo y, por tanto, en la gestión de la Orquesta.

-Destaca en este Consejo la presencia de 2 miembros con relación directa con la Música, siendo los casos del ya mencionado D. Manuel I. Ferrand Agustín (por la Junta de Andalucía) y de D. Antonio Muñoz Lobatón (por parte del Ayuntamiento). Así mismo, a diferencia de los casos anteriores, los miembros designados por el Ayuntamiento presentan una mayor relación con el ámbito de la Cultura y las Artes (abarcando a la práctica totalidad de ellos en cuanto a trayectoria y a 3 de ellos en

cuanto a titulación) mientras que tal relación únicamente la tienen 3 de los miembros designados por la Junta.

-En relación con el ámbito musical, sin embargo, el perfil de los consejeros no se ajusta en líneas generales a la naturaleza de este Consejo (insistimos de nuevo, de Gestión Musical), ya que su misión es el gobierno y la gestión de una entidad exclusivamente del ámbito de la Música. Así, a pesar de contar con la representatividad profesional más alta del sector en relación con las demás Orquestas, con solo 2 miembros relacionados directamente con el ámbito musical y, consiguientemente, alcanzando un 25% de los vocales y un 16,7% del total del Consejo, dicha representación la seguimos encontrando manifiestamente insuficiente.

8.2.1.2.2.2. Sociedad Mercantil Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla S.A.

La Sociedad Mercantil *Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla S.A.* surge de la voluntad reflejada en los Estatutos del Consorcio del Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal acerca de la forma de gestión del mismo:

Para la gestión de los Servicios de la competencia del Consorcio, éste procederá a la constitución de una S.A.⁴⁸³

Aunque los Estatutos del Consorcio no hacen mayor referencia a la Sociedad Anónima que ha de crearse, casi dos años después “Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla S.A.” ve la luz mediante la inscripción de su correspondiente escritura en el Registro Mercantil bajo el epígrafe de actividad “gestión de salas de espectáculos”⁴⁸⁴

A diferencia del Consorcio, en el que se encuentran cuatro Administraciones representadas con diferentes porcentajes, en la Sociedad Mercantil las Administraciones integrantes son la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla a partes iguales, todos ellos con una participación del 33,33%.

La Sociedad Mercantil es de gran importancia ya que en ella es donde se deposita la responsabilidad en todo lo relativo a la gestión de dicho enclave, aunque el Consejo Rector sea el máximo órgano de gobierno del mismo desde el Consorcio. Así, de alguna manera, la gestión queda situada en un órgano con personalidad jurídica propia, condición de la que carece el Consorcio, liberando a este de cualquier responsabilidad en la que pudiese incurrir la gestión del Teatro.

⁴⁸³ Art. 5 de los Estatutos del Consorcio en desarrollo de la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla. *Ob.cit.*

⁴⁸⁴ *Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal S.A.* Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

Como ya comentamos, se da la paradoja de que en el mismo enclave coexisten tres entidades que, aunque relacionadas entre sí, en realidad constituyen tres organismos diferentes: el Consorcio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal, Teatro de la Maestranza S.A. y Orquesta de Sevilla S.A. Aunque, por una parte, dicha diferenciación pueda obedecer a una mayor especialización en cada una de las entidades, también creemos, como hemos referido en el párrafo anterior, que este modo de actuar responde a una especie de mecanismo de seguridad para que la gestión de una entidad y las responsabilidades que se deriven de la misma no afecten al resto de entidades.

Todo lo que hemos comentado anteriormente sobre la Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A. en relación con la decisión por parte de la Administración acerca de la creación de estas empresas es de aplicación a la del Teatro de la Maestranza, sobre todo lo referente a la gestión de una competencia con los recursos de su misma estructura organizativa y sin tener que recurrir a la Administración Instrumental. En este sentido, debido a que en la entidad participan varias Administraciones, la creación del Consorcio parece adecuada, constituyendo, sin embargo, una medida prescindible a nuestro criterio la creación de la empresa para el mismo fin.

Como Empresa, su órgano de gobierno es el Consejo de Administración, que, con 9 integrantes se compone en la actualidad de la siguiente forma:

Presidencia:

Titular del Área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo.
En la actualidad, D. Antonio Muñoz Martínez.

Vicepresidencia 1ª.

Titular de la Presidencia. Diputación Provincia de Sevilla.
En la actualidad, D. Fernando Rodríguez Villalobos.

Vicepresidencia 2ª.

Titular de la Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
En la actualidad, Dña. Rosa Aguilar Rivero.

Consejeros:

1. Junta de Andalucía

Titular de la Consejería de Cultura.

Titular de la Secretaría General de Cultura y de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.
En la actualidad, D. Eduardo Tamarit Pradas.

Titular de la Delegación Territorial de Cultura, Turismo y Deporte en Sevilla.
En la actualidad, D. José Manuel Girela de la Fuente.

2. Diputación Provincial de Sevilla.

Titular de la Presidencia.

Titular del Área de Cultura y Ciudadanía.

En la actualidad, Dña. Rocío Sutil Domínguez.

Titular de la Vicepresidencia.

En la actualidad, Dña. Juana María Carmona.

Diplomada en Relaciones Laborales. De trayectoria política, es actualmente Alcaldesa de Benacazón y ha ocupado la dirección del Área de Empleado Público de la Diputación.

3. Ayuntamiento de Sevilla.

Titular del Área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo.

Titular del Área de Hacienda y Administración Pública.

En la actualidad, D. Joaquín L. Castillo Sempere.

Titular de la Dirección General de Cultura.

En la actualidad, Dña. Isabel Ojeda Cruz.

Licenciada en Periodismo y máster en Gestión Cultural. Ha sido Directora del Área del Acción Cultural y Participación de la Universidad Internacional de Andalucía.

Al igual que con respecto a la composición del Consejo Rector del Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal, los cargos que coinciden con la misma persona en relación con la Presidencia, Vicepresidencias y Consejeros sólo han sido contabilizados una única vez a efectos del cómputo de integrantes del Consejo. De igual forma, los perfiles profesionales de los integrantes han sido analizados en su totalidad, ya que la designación de los componentes del Consejo está supeditada al cargo que desempeñan en sus respectivas Administraciones.

Pasamos, seguidamente, a la evaluación de la composición del Consejo de Administración en su totalidad.

-La principal característica del Consejo de Administración del Teatro de la Maestranza viene dada, precisamente, por la inevitable comparación con su homónimo en el Consorcio, en este caso, el Consejo Rector. La práctica totalidad de los miembros del Consejo de Administración son tomados del Consejo Rector pero, y en esto es en lo que pretendemos hacer hincapié, con la salvedad de que no está presente la participación de la Administración Estatal, pues no es miembro de la Sociedad Mercantil. Esta ausencia, para nuestro tema (la Gestión Musical) sí es importante, ya que, como dijimos en el análisis del Consejo Rector del Consorcio, los miembros propuestos por el Ministerio eran los de mayor especialización en cuanto a su perfil, siendo por esta parte por donde venía el único consejero con perfil especializado en Música (el Subdirector General de Música y Danza del INAEM). Evidentemente, al no estar el Ministerio presente en este Consejo ya no está este consejero, lo cual quedaría, en parte, paliado si el resto de Administraciones hubiese adecuado sus representantes al carácter musical del Teatro.

-Consecuencia de lo expuesto anteriormente resulta que el Consejo de Administración carece de especialista alguno en Música: caso inaudito cuando esta es, precisamente, el principal objeto de gestión del mismo, debido, como decimos, a la vocación eminentemente musical del Teatro de la Maestranza, con temporada sinfónica y de ópera completa, además de otros muchos ciclos de conciertos sinfónicos, de cámara o en formato de recital. Como único caso a destacar por parte de nuevos consejeros, citar a Dña. Isabel Ojeda (Directora General de Cultura del Ayuntamiento de Sevilla) que presenta, además de trayectoria, formación cultural, aunque no especialmente relacionada con la Música.

-Por lo demás, la tónica es la misma que con respecto al Consejo Rector del Consorcio: una presencia algo más homogénea de perfiles relacionados con la Cultura por parte de la Junta, en menor grado por parte del Ayuntamiento y con perfiles algo menos relacionados con el sector por parte de la Diputación Provincial. Así pues, en conclusión, con una presencia de 6 consejeros con perfil relacionado con la Cultura (un 66,7%) y, esto es lo verdaderamente sorprendente, una nula presencia de especialistas en Música, ya no en gestión, sino en ninguna de sus facetas (0%), no podemos sino expresar nuestra profunda preocupación ante tal situación, recomendando encarecidamente la corrección de esta deficiencia para dotar de cierta legitimidad técnica especializada a las decisiones de este Consejo de Administración.

Así mismo, a este Consejo le es de aplicación lo que hemos manifestado acerca de la figura del Director Gerente del Teatro con respecto al Consejo Rector del Consorcio. Creemos que es necesaria la presencia de consejeros cualificados en el ámbito de la Gestión Musical o, al menos, en el campo de la Música. De lo contrario, aconsejaríamos que, al menos, el Director Gerente tuviese derecho a voto en el Consejo.

8.2.1.3. El Centro de Documentación Musical de Andalucía

Este órgano requiere una especial atención por nuestra parte ya que se trata de la unidad administrativa de mayor especialización musical de la Consejería de Cultura y, por extensión, de la Junta de Andalucía. Tiene su sede en Granada, en el núm. 29 de la emblemática calle Carrera del Darro, a los pies de la colina de la Alhambra, en una casa señorial de finales del s. XVI.

A diferencia de otros estamentos u órganos en los que la Gestión de la Música está presente en mayor o menor grado, en el Centro de Documentación Musical de Andalucía es esta, precisamente, su verdadera y exclusiva esencia. No en vano, se trata del único órgano de naturaleza exclusivamente musical, destacándose así de otros que, aunque centrados en la Música, comparten su ámbito de acción, por ejemplo, con la Danza o las demás Artes Escénicas.

Su misma fecha de creación ya denota tanto la solidez como la precocidad de este Centro de referencia para la Música y los músicos en Andalucía. Así, el Centro de Documentación Musical de Andalucía fue creado en 1987,⁴⁸⁵ poco después de que se transfiriesen las competencias en materia de Cultura del Estado a la Comunidad Autónoma Andaluza⁴⁸⁶.

Se constituye desde su creación en un Servicio Administrativo con gestión diferenciada, al igual que la Biblioteca de Andalucía o el Archivo General de Andalucía, lo que le dota de mayor autonomía que otros órganos con competencias en Gestión Musical pero que dependen de otros organismos adscritos, como el caso del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras, que depende de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. Se crea, pues, como un Servicio Administrativo sin personalidad jurídica propia bajo dependencia orgánica de la Dirección General (en la actualidad, la Dirección General de Innovación y del Libro).

Este Centro surgió en una época en la que la Gestión de la Música a nivel autonómico aún se llevaba a acabo en Andalucía de forma directa por parte de la Administración, como Servicio Público integrado en su estructura orgánica, existiendo, a este respecto, el *Servicio de Música y Danza*. En este sentido, el Centro de Documentación Musical dependía de la antigua *Dirección General de Teatro, Música y Cinematografía*, siendo, como ya hemos comentado en apartados anteriores, uno de los tres programas de carácter musical que tenía esta Dirección General, junto con el Circuito Andaluz de Música y Teatro, y la Orquesta de Andalucía (programa este último que finalmente nunca fructificaría).

El Centro de Documentación Musical de Andalucía (CDMA) realiza una extraordinaria labor de conservación y difusión del patrimonio musical de la Comunidad, además de suponer una valiosa fuente de información para investigadores, músicos y melómanos en general ya que dispone de fondos documentales de un gran valor.

Las funciones del CDMA son las siguientes:

⁴⁸⁵ Decreto 293/1987, de 9 de diciembre, por el que se crea el Centro de Documentación Musical de Andalucía. *BOJA* n° 4, de 19 de enero de 1988.

⁴⁸⁶ Real Decreto 864/1984, de 29 de febrero, sobre traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de Cultura. *Ob.cit.*

- 1. La recuperación del material musical y de danza creado en Andalucía o por músicos andaluces o que guarde relación con la música andaluza, en todas sus formas: partituras, grabaciones sonoras y audiovisuales, manuscritos y toda clase de texto y objetos con ella relacionados.*
- 2. El mantenimiento de los fondos de documentación y de referencia que contemplen y posibiliten el estudio de la música y los músicos andaluces.*
- 3. La custodia, catalogación y clasificación de las obras y fondos del Depósito Legal de Andalucía relativas a partituras y producciones sonoras, de conformidad con el Decreto 325/1984 de 18 de diciembre, art. 20, apartado b. (BOJA 1.2.85 pp. 170-172).*
- 4. La adquisición de un fondo sobre la música y la danza española en particular y la universal en general.*
- 5. La realización de las investigaciones que le sean propias.*
- 6. El censo de los recursos musicales y de danza existentes en cada momento en Andalucía y su difusión.*
- 7. La difusión del patrimonio musical y de danza andaluza, de los fondos propios del Centro y trabajos de investigación, mediante actos públicos, ediciones, impresión y grabación con o sin imagen, o cualquier medio que permita alcanzar este fin.*
- 8. La organización de actividades relacionadas con las materias propias de este Centro.*
- 9. En general, cuantas tareas se deriven de las funciones atribuidas en los apartados anteriores.⁴⁸⁷*

Aunque de la lectura de las funciones atribuidas al CDMA pudiera extraerse la conclusión de que no se trata, como hemos dicho, de un órgano exclusivamente especializado en la Música, ya que en el articulado aparecen puntos en los que también se hace referencia a la Danza, en la práctica, y según también puede deducirse a partir del punto 2 de sus funciones (en el que, al contrario de con respecto a la Danza, sí se dedica un apartado exclusivo a la Música) la labor del CDMA se centra en la realidad musical, a la vista de su actividad y de los fondos de que dispone. En relación con esto mismo, es bastante gráfico el hecho de que, a diferencia de lo ocurrido con el antiguo Centro Nacional de Documentación Musical (creado en 1978 con este nombre y de naturaleza originaria exclusivamente musical, pero que a partir de 1996 pasó a denominarse Centro de Documentación Musical y de Danza -CDMD-, integrando también a esta disciplina) no ha ocurrido lo mismo con respecto al Centro de Documentación Musical de Andalucía en sus ya casi 30 años de historia. Prueba irrefutable de lo dicho es el hecho de que en la página web del CDMA estas mismas funciones estén expresadas prácticamente de forma literal pero bajo el enunciado de “Objetivos” y, esto es lo más importante, omitiendo la palabra “Danza” a lo largo de todo el articulado. Parece ser, pues, que, aunque en sus inicios se contemplaba que también pudiese abarcar el ámbito de la Danza, posteriormente se fue desechando esa idea ganando en la mencionada especialización musical. A este respecto, decir que, de hecho, en la actualidad existe un centro que abarca la especialización en la Danza desde esta misma perspectiva: el Centro de Documentación de las Artes Escénicas de Andalucía, el cual se centra sólo en las disciplinas de Teatro y Danza.

⁴⁸⁷ Art. 3 del Decreto 293/1987, de 9 de diciembre, por el que se crea el Centro de Documentación Musical de Andalucía.. *Ob.cit.*

El CDMA está presente en multitud de actividades que tienen la Música como destino, lo que denota un alto compromiso en lo que a Gestión Musical se refiere, si bien esta queda principalmente circunscrita a las especialidades de investigación, catalogación y gestión de la documentación para la puesta a disposición de investigadores e interesados en general. No obstante, hay que resaltar la intensa labor tanto de participación como de producción propia en otros muchos sentidos. Así, destacar la organización de los conciertos que se celebran anualmente en su misma sede y pertenecientes a los ciclos *Otoño Sonoro* y *Primavera Sonora*, la participación en eventos culturales aportando conciertos a cargo de formaciones cuya intervención gestiona el mismo Centro, con exposiciones temporales que se desarrollan tanto en el mismo Centro como en otros enclaves coincidiendo con celebraciones de días de especial calado cultural o realizando visitas temáticas y guiadas a las instalaciones del Centro, entre otras muchas actividades.⁴⁸⁸

El Director del CDMA es, desde sus inicios, D. Reinaldo Amado de Dios Fernández Manzano. El Sr. Director es licenciado en Historia Medieval e investigador musical, Presidente de la Asociación Española de Documentación Musical (AEDOM) y Presidente del Patronato de la Alhambra y el Generalife, además de Director del Festival de Música española de Cádiz. Sin embargo, desde octubre de 2015, la coordinación del Centro la asume el gerente, D. Leandro Herranz, al haberse centrado el Director fundamentalmente en la presidencia del Patronato mencionado.

8.2.1.3.1. Comisión Asesora del Centro de Documentación Musical

Se trata de un órgano colegiado dependiente del CDMA cuya función es conocer e informar en materias relativas a la programación de actividades, la memoria de gestión o el presupuesto del Centro, entre otras.

La composición de esta Comisión está integrada por:

- El titular de la Dirección General de la que depende el CDMA, que ejercerá las funciones del Presidente.
- El Delegado Provincial de la Consejería de Cultura en Granada.
- El Director del CDMA.
- Tres vocales que serán nombrados y cesados por el Consejero de Cultura, entre personas relacionadas con el mundo de la música y la danza. En todo caso, su régimen de funcionamiento será regulado reglamentariamente.⁴⁸⁹

-En la actualidad, el CDMA depende, como ya hemos dicho, de la Dirección General de Innovación y del Libro. Su titular es D. Antonio José Lucas Sánchez, a cuyo perfil profesional ya hicimos referencia al comienzo de la sección 8.2.1. *Consejería de Cultura*.

⁴⁸⁸ Memorias del Centro de Documentación Musical de Andalucía (1988-2016).

⁴⁸⁹ Art. 5.1 del Decreto 293/1987, de 9 de diciembre, por el que se crea el Centro de Documentación Musical de Andalucía. *Ob.cit.*

-El Delegado Provincial de la Consejería de Cultura en Granada es, actualmente, D. Guillermo Quero Resina, licenciado en Derecho, máster en Administración de Empresas por la Escuela de Negocios de Andalucía y diplomado en Alta Dirección de Instituciones Sociales por el Instituto San Telmo.

-Al perfil profesional del Director del CDMA, D. Reinaldo Amado de Dios Fernández Manzano, ya nos hemos referido en el apartado anterior.

Han formado parte de esta Comisión en calidad de Vocales:⁴⁹⁰

-D. José García Román.

-Profesor Superior de Composición y diplomado en Magisterio. Fundador y director de varios coros en Granada, ha desarrollado una intensa labor de dinamización musical en la ciudad. Entre sus distinciones se encuentran el Premio Nacional de Música en 1997, Académico de la Real Academia de San Fernando (Madrid) y de la Real Academia de Santa Isabel de Hungría de Sevilla o el nombramiento de “Chevalier des Arts et des Lettres” por el gobierno de la República francesa, entre otras.

-D. Manuel Castillo Navarro-Aguilera (Manuel Castillo).

-Compositor internacionalmente reconocido y gran pianista. Da nombre al Conservatorio Superior de Música de Sevilla, del que fue profesor de Composición y Director. Premio Nacional de Música en los años 1956 y 1990, además de Hijo Predilecto de Andalucía en 1989, fue uno de los compositores españoles más reconocidos de la segunda mitad del s. XX. Falleció en Sevilla en 2005.

-D. Manuel Nieto Cumplido.

-Sacerdote. Canónigo archivero de la Mezquita-Catedral de Córdoba y Director del Archivo General del Obispado, ha dedicado varios libros al principal monumento cordobés, de cuyo estudio es considerado un gran experto. Miembro de la Real Academia de Córdoba y con grandes conocimientos del Canto Gregoriano, ha sido fundador y Director de la Schola Cordubensis y presidente honorífico de la Capella Cordubensis.

⁴⁹⁰ Orden de 26 de enero de 1990, por la que se nombran a los Vocales de la Comisión Asesora del Centro de Documentación Musical de Andalucía. *BOJA* n° 26, de 27 de marzo de 1990.

8.2.1.4. El Consejo Asesor de la Música y la Danza

Este órgano fue creado en 1994 como órgano asesor y consultivo de la Consejería de Cultura y dependiendo orgánicamente de la antigua Dirección General de Fomento y Promoción Cultural, a la cual estaba adscrito.

En la actualidad el Consejo se constituye como Órgano Colegiado dependiente de la Consejería de Cultura a través de la actual Dirección General de Innovación Cultural y del Libro.

Entre las funciones del Consejo Asesor de la Música y la Danza se encuentran:

-Actuar como órgano de información, consulta y asesoramiento de la Dirección General de Fomento y Promoción Cultural de la Consejería de Cultura.

-Promover la elaboración de estudios e investigaciones sobre la realidad Musical y de la Danza.⁴⁹¹

Así mismo, en cuanto a su composición, destacar que el Pleno lo integran, además del Director General de Fomento y Promoción Cultural, en calidad de Presidente, y el Secretario, el Director del Centro de Documentación Musical y siete vocales del ámbito sectorial del Consejo.⁴⁹²

La composición del Consejo Asesor de la Música y la Danza ha conservado, desde sus inicios, una proporción equilibrada entre vocales del mundo de la Música y del de la Danza, respectivamente. De esta forma, en su primera composición, en 1995, un año después de su creación, los vocales por el área de Música eran los siguientes:⁴⁹³

-D. Manuel Castillo Navarro-Aguilera (Manuel Castillo).⁴⁹⁴

-D. Alfredo Aracil Ávila.

-Compositor, doctor en Historia del Arte, gestor y asesor cultural. Ha sido jefe de Producciones Musicales de Radio 2 (RNE), Director del Festival Internacional de Música y Danza de Granada y Presidente de la Sección Española de la Sociedad Internacional para la Música Contemporánea (SIMC). Premio Nacional de Música en 2015.

-D. Manuel Ignacio Ferrand Agustín (Manuel Ferrand).

-Gestor cultural y crítico musical vinculado al mundo del jazz. Fue Consejero del Consejo de la Música del INAEM (el actual Consejo

⁴⁹¹ Art. 2 a) y c) del Decreto 287/1994, de 13 de septiembre, por el que se crea el Consejo Asesor de la Música y la Danza de la Consejería. *Ob.cit.*

⁴⁹² Art. 3 del Decreto 287/1994, de 13 de septiembre. *Ob.cit.*

⁴⁹³ Orden de 12 de septiembre de 1995, por la que se nombra a los Vocales y al Secretario del Consejo Asesor de la Música y la Danza de la Consejería. *BOJA nº 130, de 7 de octubre de 1995.*

⁴⁹⁴ Su perfil ya ha sido referido en el apartado anterior 8.2.1.3.1. *Comisión Asesora del Centro de Documentación de Andalucía.*

Artístico de la Música) siendo nombrado en 2006. Actualmente es Jefe del Área de Música de la AAIICC de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

Así mismo, cuando en 1997 se modificó la composición del Consejo⁴⁹⁵, los Consejeros por el área de Música fueron, a partir de entonces, los siguientes:

- D. Antonio José Flores Muñoz (Antonio José Flores).
 - Profesor de Composición del Conservatorio Superior de Música de Sevilla desde 1987, año en que fue seleccionado por la Tribuna de Jóvenes Compositores de la Fundación Juan March. Entre los premios a sus composiciones destacan el Premio Ateneo de Sevilla (1991) y Premio Joaquín Turina (1992).

- D. Juan J. Gallego de Udaeta (Juan de Udaeta).
 - Titulado Superior en Dirección de Orquesta por el Conservatorio Superior de Música de Madrid, completó sus estudios en la Universidad de Yale. Director fundador de la Orquesta Joven de Andalucía hasta el año 2000, ha sido Director asociado de la JONDE y titular de la Orquesta Ciudad de Granada.

- D. Manuel Ignacio Ferrand Agustín (Manuel Ferrand).
 - Referenciado más arriba, ya que formó parte del Consejo desde sus inicios en 1995.

Hay que hacer mención al hecho de que el Director del Centro de Documentación Musical de Andalucía es miembro del Consejo como vocal de pleno derecho⁴⁹⁶ y, por lo que concierne al área de Música, esto es positivo ya que el Director del CDMA es, desde sus inicios, D. Reynaldo Fernández Manzano, a quien ya hemos hecho referencia en ocasiones anteriores y de reconocido perfil afín al ámbito musical.

Por toda la información reflejada hasta aquí en torno al Consejo Asesor de la Música y la Danza, entendemos que la Música está bien representada, tanto en relación con la proporción como con el perfil especializado de sus integrantes, existiendo, al mismo tiempo, un equilibrio entre la formación especializada y la trayectoria profesional de los mismos.

⁴⁹⁵ Orden de 10 de abril de 1997, por la que se nombran vocales del Consejo Asesor de Música y Danza. *BOJA* n° 58, de 20 de mayo de 1997.

⁴⁹⁶ Decreto 287/1994, de 13 de septiembre, por el que se crea el Consejo Asesor de la Música y la Danza de la Consejería. *Ob.cit.*

8.2.2. CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL

El sentido de hacer referencia a esta Consejería en el presente trabajo obedece exclusivamente al hecho de que a ella están adscritas varias entidades relacionadas con la Música (en diverso grado) y que, por lo tanto, es necesario mencionar en relación con la Gestión Musical que se realiza por parte de la Junta de Andalucía. No obstante, debido a que la referencia a esta Consejería está justificada únicamente por la existencia de casos puntuales de interés para nuestro estudio y que la vinculación de estos a aquella es de carácter estructural y no temático, el desarrollo de los contenidos relativos esta Consejería en sí va a tener, en nuestro trabajo, un alcance muy limitado.

Con esta sección continuamos con el estudio de las Entidades Instrumentales de la Comunidad Autónoma de Andalucía que, o bien son de carácter Musical, o, al menos, tienen una relación con la Música que las hace susceptibles de estudio desde la perspectiva de la Gestión Musical.

El hecho de que estas entidades estén adscritas a esta Consejería, creemos que obedece a un criterio eminentemente de imagen institucional de la Junta de Andalucía, ya que desde el punto de vista lógico de gestión y de temática su lugar natural debería ser la Consejería de Cultura. Así pues, nos encontramos con una serie de entidades que la Junta de Andalucía establece como una especie de “buques insignia” con los que pretende conformar su imagen de cara al exterior así como, también, a nivel interno en la Comunidad, lo cual entronca a la perfección con las competencias atribuidas a esta Consejería sobre acción exterior, relaciones con el Parlamento y comunicación con las demás Consejerías de la Junta.

La Presidencia de la Junta de Andalucía constituye, de hecho, uno de los signos de identidad de la Comunidad Autónoma de Andalucía:

La Junta de Andalucía es la institución en que se organiza políticamente el autogobierno de la Comunidad Autónoma. La Junta de Andalucía está integrada por el Parlamento de Andalucía, la Presidencia de la Junta y el Consejo de Gobierno.⁴⁹⁷

De hecho, de no ser por una cuestión de imagen institucional y de comunicación de esta imagen, estas entidades instrumentales a que nos referimos (de carácter cultural, musical, educativo y comunicacional) difícilmente encajarían en las competencias que la misma normativa otorga a esta Consejería:

Corresponden a la Consejería de la Presidencia y Administración Local las competencias que actualmente tenía atribuidas la Consejería de la Presidencia. Se le atribuyen las competencias de dirección, impulso y gestión de política digital que actualmente residen en la Dirección General de Política Digital de la consejería de Hacienda y Administración Pública en lo concerniente a las nuevas tecnologías aplicadas a gobierno abierto, transparencia y Portal de la Junta de Andalucía, así

⁴⁹⁷ Art. 99.1 de la Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía. BOE nº 68, de 20 de marzo de 2007.

*como las competencias en materia de administración local que actualmente tiene la consejería de Administración Local y relaciones Institucionales.*⁴⁹⁸

Del análisis de las competencias atribuidas a la Consejería de la Presidencia y Administración Local reflejadas en la normativa citada poco puede extraerse en relación con la naturaleza y concepción de las entidades a que nos referiremos a continuación. Sin embargo, tal como se expresa en la cita, el contenido reflejado tiene el ánimo de atribuir competencias a esta recientemente nombrada y ampliada Consejería, partiendo de la ya existente Consejería de la Presidencia y asignándole nuevas competencias anteriormente atribuidas a otras consejerías. De esta forma, debemos remontarnos a las competencias atribuidas a la anterior Consejería de la Presidencia para encontrar sentido a la adscripción a la misma de las entidades instrumentales que estamos estudiando:

*Corresponde a la Consejería de la Presidencia la asistencia política y técnica del Presidente o Vicepresidentes, si los hubiere, el asesoramiento jurídico y la representación y defensa en juicio de la Comunidad Autónoma; Protocolo y Ceremonial; las competencias en materia de Comunicación Social, coordinación de la información institucional; administración económica y del personal de la Presidencia de la Junta de Andalucía; Secretariado del Consejo de Gobierno; Boletín Oficial de la Junta de Andalucía y asesoramiento y coordinación de las publicaciones oficiales de carácter institucional; coordinación de la acción exterior de la Junta de Andalucía y ayuda y cooperación al desarrollo; y las relaciones entre el Consejo de Gobierno y el Parlamento de Andalucía.*⁴⁹⁹

Es ahora, pues, cuando podemos confirmar nuestra presunción acerca de la motivación de imagen institucional que hay detrás de la adscripción de dichas entidades a esta Consejería: “... Protocolo y Ceremonial; las competencias en materia de Comunicación Social, coordinación de la información institucional; ... coordinación de la acción exterior de la Junta de Andalucía y ayuda y cooperación al desarrollo;...”

En la actualidad, la Consejería de Presidencia y Administración Local está a cargo de D. Manuel Jiménez Barrios. De marcada trayectoria política, el Sr. Consejero es diplomado en Relaciones Laborales y ha sido, entre otros cargos políticos, Presidente de la Federación de Municipios y Provincias y Alcalde de Chicana de la Frontera.

⁴⁹⁸ Art. 3.1 del Decreto de la Presidenta 12/2015, de 17 de junio, de la Vicepresidencia y sobre reestructuración de consejerías. *Ob.cit.*

⁴⁹⁹ Decreto 347/2004, de 25 de mayo, por el que se establece la Estructura Orgánica de la Consejería de la Presidencia. *BOJA n° 104, de 28 de mayo de 2004.*

8.2.2.1. Entidades Instrumentales Privadas

Dentro de estas entidades, en lo que se refiere a la Gestión de la Música por parte de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, se encuentra un conglomerado de entes cuyo formato va desde la Fundación hasta la Sociedad Mercantil, pasando por el Consorcio.

La ley de la Administración de la Junta de Andalucía de 2007, en la que se establece el carácter y la naturaleza de este tipo de entidades, dedica su Capítulo III a su desarrollo. Este capítulo, aunque de menor extensión que el dedicado a las Agencias, aborda la clasificación existente dentro de estas entidades, lo cual se traduce en diferencias administrativas y conceptuales entre entidades de carácter musical y artístico englobadas en una u otra tipología.

La Gestión de la Música en este tipo de Entidades Instrumentales es de menor alcance institucional que la que puede observarse con respecto al formato de la Agencia. En este sentido, ya dijimos que prácticamente todo el grueso de la Gestión Musical por parte de la Consejería de Cultura estaba localizado en la gestión llevada a cabo por parte de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. Aparte de las excepciones hechas entonces, es momento ahora de hacer referencia a la parcela de Gestión Musical que se engloba bajo el formato de estas entidades.

Como decimos, el grado de implicación institucional a nivel de gestión es menor en las Entidades Instrumentales Privadas que en las Agencias. De hecho, aunque se trate de formas jurídicas diferenciadas e independientes, a menudo ocurre que, a nivel de gestión, la realizada en el seno de una Entidad Instrumental Privada está englobada y, por lo tanto, depende, de la que se realiza en una Agencia. Este es el caso, por ejemplo, de las Orquestas Institucionales de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. En ellas, además, se da el caso de coexistir una relación de interdependencia entre diversas entidades que son consecuencia de la Gestión Musical indirecta que la Administración lleva a cabo a menudo en relación con las competencias relativas al ámbito de la Música. Así, mientras que la constitución de la Orquesta puede adoptar la forma de Sociedad Mercantil (normalmente, en este caso, Sociedad Anónima), se encuentra, así mismo, englobada en un Consorcio que, a su vez, está condicionado en gran medida, sobre todo a nivel de subvención y gestión institucional, por una Agencia, normalmente de las del tipo Público Empresarial; en el caso de Andalucía, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Uno de los rasgos distintivos de las Entidades Instrumentales Privadas es la imposibilidad del ejercicio de la autoridad, cuestión esta que, como hemos dicho en el apartado correspondiente, está reservada al personal funcionario y, consiguientemente, a determinados tipos de Agencia:

Las sociedades mercantiles y las fundaciones del sector público andaluz tienen personalidad jurídica privada, por lo que en ningún caso podrán disponer de facultades que impliquen ejercicio de autoridad.⁵⁰⁰

Como puede verse, la normativa establece una distinción dentro de las Entidades Instrumentales Privadas entre Sociedades Mercantiles y Fundaciones, ambas del Sector Público

⁵⁰⁰ Artículo 52.3 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

Andaluz, a las que nosotros añadiremos la referencia especializada a los Consorcios, debido a la importancia que tiene esta figura jurídica en relación con la Gestión de la Música.

A continuación, pasamos al estudio de estas tipologías haciendo referencia a las entidades más representativas relacionadas (directa o indirectamente) con el ámbito musical en Andalucía y que se encuentran encuadradas en cada una de ellas.

8.2.2.1.1. Sociedades Mercantiles del Sector Público Andaluz

El concepto de Entidad Instrumental de este tipo es el representado por el conjunto de entes comúnmente conocidos con el nombre de Empresas Públicas.

Así pues, a todos los efectos, una entidad de este tipo es una Empresa. Sin embargo, para la consideración como Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz es necesario que en el capital de dicha empresa la participación mayoritaria sea de la Junta de Andalucía o de sus organismos autónomos.⁵⁰¹

Existe una diferencia de concepto esencial entre la naturaleza de las Agencias y la de las Sociedades Mercantiles que tratamos en esta sección. Así, mientras que en las primeras, el objeto de creación de las mismas es *“para la realización de actividades de la competencia de la Comunidad Autónoma en régimen de descentralización funcional”*⁵⁰², en las Sociedades Mercantiles de carácter público éste obedece a *“la realización de actividades comerciales o de gestión de servicios en régimen de mercado, actuando bajo el principio de la libre competencia”*⁵⁰³.

Del análisis de la normativa citada se extrae fácilmente la conclusión de que, al menos en teoría, en las Sociedades Mercantiles de carácter público, más que una mera autonomía de gestión en aras de una mayor eficacia en la prestación de la competencia en cuestión, lo que preside su concepción es una pretensión de que el servicio prestado se autofinancie sin incurrir en pérdidas y, si es posible, que sea rentable. Es esta posición, por consiguiente, una situación intermedia entre el establecimiento de una Agencia y la definitiva externalización de una competencia.

Normalmente, la creación de este tipo de entidades viene motivada por la pretensión de la Administración de llevar a cabo alguna actividad concreta que obedece o está en relación con alguna competencia de prestación indirecta, como es el caso de la amplia interpretación de todo lo referente al ámbito de la Cultura: *“Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, ...”*⁵⁰⁴. En este sentido de la promoción y la tutela del acceso a la Cultura por parte de la población, pero no necesariamente de la prestación directa de actividades culturales mediante servicios públicos, es donde se enmarcan todas estas actividades desarrolladas por entidades que toman la forma de Sociedades Mercantiles de carácter público.

No obstante, es preciso hacer hincapié, precisamente, en este carácter público de estas Sociedades Mercantiles. Consiguientemente, aunque a todos los efectos la concepción y el funcionamiento de estas entidades sea asemejable al de una empresa privada, la Administración pública debe mantener el control de la misma tanto en la gestión como en el servicio que preste a la ciudadanía, ya que, en el fondo, no hay que olvidar que se trata de tejido del Sector Público. Al hilo de esto, la misma normativa de creación de estas entidades establece unos requisitos de control entre los que cabe destacar la competencia de creación de las mismas por parte del Consejo de

⁵⁰¹ Art. 6.1 a) de la Ley General 5/1983, de 19 de julio, de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Ob.cit.*

⁵⁰² Art. 54.1 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

⁵⁰³ Art. 75.2 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre. *Ob.cit.*

⁵⁰⁴ Art. 44.1 de la Constitución Española. *Ob.cit.*

Gobierno de la Junta de Andalucía, el carácter patrimonial del capital de la Administración en la Sociedad o la descripción de las actividades que se atribuyen a la misma en la formalización de su creación. Entendemos como especialmente relevante, en el sentido de la tutela del acceso a la Cultura referido anteriormente, el contenido del siguiente apartado de la normativa aplicable:

-Participación de la Administración en el capital social, así como mecanismos para garantizar el mantenimiento de la posición de partícipe mayoritario cuando sea oportuno por razón de interés público.⁵⁰⁵

De esta forma queda garantizado tanto el control de la gestión como el de la prestación del servicio que la Administración pretende, evitándose así una posible actividad autónoma de la Sociedad Mercantil que distase de las directrices que motivaron su creación.

Con respecto al personal de estas entidades, decir que se rige por el Derecho Laboral. El personal directivo suele ser nombrado por libre designación en cuanto a que son cargos de confianza, ateniéndose sin embargo el nombramiento del resto del personal a los procedimientos de convocatoria pública y principios de igualdad, mérito y capacidad.

8.2.2.1.1.2. Canal Sur Radio y Televisión

Como ejemplos de Sociedades Mercantiles del Sector Público Andaluz relacionadas con el ámbito de la Música podemos citar los casos de *Canal Sur Radio* y de *Canal Sur Televisión*.

Estas dos Sociedades Mercantiles son dos entidades diferentes⁵⁰⁶ pero que dependen de la Agencia Pública Empresarial de la Radio y Televisión de Andalucía (RTVA), siendo otro claro ejemplo del caso que hemos referido anteriormente sobre la interdependencia entre diversas Entidades Instrumentales y que constituye una jerarquía de gestión indirecta de una competencia por parte de la Administración.

Podemos tomar como referencia la regulación de Canal Sur Televisión en lo referente a su naturaleza como Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz ya que es extrapolable íntegramente a lo establecido con respecto a Canal Sur Radio, con la única salvedad en el texto de la adición de la vertiente técnica del componente de la imagen:

La prestación efectiva del servicio público de televisión corresponde a la sociedad mercantil del sector público andaluz Canal Sur Televisión, Sociedad Anónima, adscrita a la RTVA, constituida el 4 de abril de 1988, en virtud del art. 13 de la citada Ley 8/1987, con domicilio social en Carretera San Juan-Tomares, Km. 1'3, San Juan de Aznalfarache (Sevilla)

⁵⁰⁵ Apartado e) del Art. 76.2 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. *Ob.cit.*

⁵⁰⁶ Así ha sido, en efecto, desde su creación. Sin embargo, por acuerdo del Consejo de Gobierno de 3 de noviembre de 2015 se autorizó su fusión por absorción de Canal Sur Televisión S.A. a Canal Sur Radio S.A. y el cambio de denominación a Canal Sur Radio y Televisión Sociedad Anónima (Canal Sur).

Su objeto social es la producción, reproducción, difusión y transmisión de sonidos, y / o imágenes simultáneamente mediante emisiones de ondas radioelectrónicas, cables o cualquier otro soporte de transmisión, destinadas mediata o inmediatamente al público en general o a un sector del mismo, con fines políticos, religiosos, culturales, educativos, artísticos, informativos, comerciales, de mero recreo o publicitarios o cualesquiera otros, con ámbito de actuación en la Comunidad Autónoma de Andalucía, sin perjuicio de lo establecido en la disposición adicional primera de la Ley 46/83 de 26 de diciembre, sobre regulación del Tercer Canal de Televisión.

De acuerdo con la mencionada Ley 18/2007⁵⁰⁷, su capital social está suscrito íntegramente por la Junta de Andalucía a través de la RTVA, no pudiendo ser enajenado, hipotecado, gravado, pignorado ni cedido en forma alguna, onerosa o gratuita. Igualmente, el artículo 23, relativo a la financiación, apartado 2, establece que las sociedades mercantiles adscritas a la RTVA se financiarán mediante aportaciones de fondos remitidos por la RTVA, la comercialización y venta de sus productos y mediante una participación en el mercado de la publicidad y gestión de espacios comerciales en cuantos soportes tecnológicos y medios presten su servicio.⁵⁰⁸

La cita constituye un claro ejemplo de la plasmación de las garantías a que la normativa hace referencia y que hemos comentado, relativas al mantenimiento de la soberanía de la Administración en este tipo de entidades instrumentales.

El Director de Canal Sur Radio y Televisión es D. Joaquín Durán Ayo, periodista y diplomado en Administración de Empresas por el Instituto San Telmo de Sevilla. Muy vinculado al mundo deportivo, desarrolló una amplia trayectoria con la Cadena SER y posteriormente en Canal Sur desde sus inicios, asumiendo cargos directivos en ambas entidades. En 1992 obtuvo el Premio de la Asociación de Informadores de Radio y Televisión y en 2015 el Premio Talento de la Academia de TV. Actualmente es también Subdirector General de RTVA.

La Directora Gerente de Canal Sur Radio y Televisión es Dña. Carmen Estero Balleto, Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y con trayectoria en el mundo empresarial, desempeñando cargos de consejera y apoderada, es en la actualidad Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla.

⁵⁰⁷ Ley 18/2007, de 17 de diciembre, de la radio y televisión de titularidad autonómica gestionada por la Agencia Pública Empresarial de la Radio y Televisión de Andalucía (RTVA). BOJA n° 252, de 26 de diciembre de 2007.

⁵⁰⁸ Memoria de Cuentas Anuales de Canal Sur Televisión S.A. correspondiente al ejercicio 2015. Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015.

8.2.2.1.2. Fundaciones del Sector Público Andaluz

El derecho de fundación se encuentra recogido en la Constitución Española y está siempre presidido por la búsqueda de la consecución de un fin de interés general:

Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley.⁵⁰⁹

Desde el punto de vista de la Gestión de la Música, que es la óptica desde la cual estamos enfocando todos los asuntos que tratamos en este trabajo, la Fundación supone una vía para que la sociedad civil canalice su potencial y su deseo altruista de contribuir en el acceso de la población a la Música en todas sus manifestaciones, mediante la organización y la promoción de actividades musicales.

Esta concepción es una consecuencia concreta de la misma definición de Fundación:

Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.⁵¹⁰

Dentro de los fines de interés general que han de presidir el objeto y la actividad de una fundación están los fines culturales y, dentro de estos, evidentemente, los relativos a las Música y las Artes.

Esta mención expresa a los fines de índole cultural entra en relación con lo expresado en la misma Constitución Española, como ya hemos referido, acerca de la competencia del Estado en esta materia: “*Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura,...*”⁵¹¹; de forma que mediante el estímulo de la creación de fundaciones con este fin (cultural) el Estado ya está ejerciendo esa competencia.

Extrapolando este tipo de gestión a la Administración en general (en sus diversos estamentos estatal, autonómico y local) puede comprobarse cómo el desarrollo de esta competencia en Cultura puede ejercerse desde los poderes públicos de manera indirecta, en este caso mediante la creación de un marco legislativo y unas condiciones que favorezcan la creación de este tipo de entidades por parte de la sociedad civil.

En este mismo sentido del apoyo a estas entidades por parte de los poderes públicos se expresa el Parlamento Europeo al objeto de que se propicie que la ciudadanía pueda ver en las fundaciones un cauce que permita su efectiva participación, entre otros asuntos, en la gestión de la Cultura como fin de interés general:

⁵⁰⁹ Art. 34.1 de la Constitución Española. *Ob.cit.*

⁵¹⁰ Art. 2.1 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *BOE n° 310, de 27 de diciembre de 2002.*

⁵¹¹ Art. 44.1 de la Constitución Española. *Ob.cit.*

*merecen apoyo especial las fundaciones que participen en (...) la financiación de la cultura, (...).*⁵¹²

Precisamente esta es la concepción que presidió la primera ley estatal con tales pretensiones, aunque en este caso más orientada a la toma de iniciativa por parte del sector empresarial, denominada “de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General”.⁵¹³

En esta misma línea, pero con mención expresa al conjunto de la sociedad civil como partícipe y promotora de actividades con fin de interés general, se expresa la vigente ley estatal que regula a las Fundaciones:

*la Ley pretende, a lo largo de todo su articulado, dinamizar y potenciar el fenómeno fundacional, como cauce a través del que la sociedad civil coadyuva con los poderes públicos en la consecución de fines de interés general.*⁵¹⁴

Así mismo, este espíritu de fomentar la participación de la ciudadanía en la definición y la gestión de ámbitos que constituyan fines de interés general ha quedado refrendada a nivel judicial por jurisprudencia establecida acerca de este concepto:

La interacción Estado-Sociedad, y la interpenetración de lo público y lo privado trasciende, como hemos señalado, al campo de lo organizativo y de la calificación de los entes. (...) Lo que sí interesa señalar es el reconocimiento constitucional de entes asociativos o fundacionales, de carácter social, y con relevancia pública. (...)

*La configuración del Estado como social de Derecho viene así a culminar una evolución en la que la consecución de los fines de interés general no es absorbida por el Estado, sino que se armoniza en una acción mutua Estado-Sociedad, (...).*⁵¹⁵

Todo esto no viene sino a confirmar lo que ya desde hace tiempo muchos autores están estableciendo y no es otra cosa que, en materia de Cultura, la colaboración y el entendimiento entre lo público y lo privado en aras de establecer un nuevo marco en lo que se refiere a la gestión del ámbito cultural.

En el ámbito concreto de la Música, la colaboración entre la gestión pública y la gestión privada ha sido defendida por autoridades en materia de Gestión Musical en el sentido de no pretender sobrecargar al Estado con el peso de tener que abarcar, con gestión directa o mediante la subvención, a todo tipo de oferta musical. Esta situación negativa aludida podría suponer, por un lado, una peligrosa dependencia económica del sector, que conduce a una atrofia que se evidencia

⁵¹² Resolución del Parlamento Europeo sobre las Fundaciones en Europa (R.A.304/93).

⁵¹³ Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. *BOE* n° 282, de 25 de noviembre de 1994.

⁵¹⁴ Exposición de motivos II de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *Ob.cit.*

⁵¹⁵ Sentencia del Tribunal Constitucional n° 18/1984, de 7 de febrero. *BOE* n° 59, de 9 de marzo de 1984.

cuando dicho respaldo se debilita o desaparece, y, por otro, el asentar una costumbre perniciosa en el público, en el sentido de acostumbrarse a la dinámica de la gratuidad en relación con el disfrute de la oferta musical; lo que puede conllevar una falta de valoración del coste que dicha oferta supone, desembocando todo ello en un rechazo a pagar por algo que se está acostumbrado a recibir de forma gratuita o subvencionada:

El principal problema de la Música Clásica (del descenso de público en los auditorios y del consumo en general, especialmente del público joven) es la mala Gestión Musical a cargo de los poderes públicos. El establecimiento de una cultura de la gratuidad y la subvención acerca de la música clásica la ha llevado a depender totalmente de esta. Un concierto de la ORTVE tiene un coste tal que por el ingreso en taquilla sólo se cubre un 15%.⁵¹⁶

Precisamente, de este mismo germen de colaboración entre la gestión pública y la privada es de donde surgen las fundaciones del sector público, como antes que, conservando la inspiración que preside a este tipo de entidades, están tuteladas y controladas por la misma Administración.

Sin querernos extender más acerca de las peculiaridades del funcionamiento de las fundaciones tanto a nivel general como en lo relativo al ámbito de las organizaciones artísticas, ya que ello escaparía del ámbito de investigación que ahora nos proponemos, nos limitamos a continuación a lo concerniente a las fundaciones de carácter público y, en concreto, a las integrantes del Sector Público Andaluz.

Muy interesante y con relación directa con el objeto de nuestra tesis es lo que se establece en este sentido en la normativa de referencia en la actualidad sobre las Fundaciones:

El capítulo XI diseña el régimen aplicable a las fundaciones constituidas mayoritariamente por entidades del sector público estatal, aplicando la técnica fundacional al ámbito de la gestión pública. En esta regulación se establecen los requisitos y limitaciones exigidos por la especial naturaleza de la referida figura fundacional de carácter público.⁵¹⁷

Queda clara la pretensión por parte de la Administración de aplicar técnicas de gestión en principio propias de entidades ajenas al Sector Público pero que, con la integración de este tipo de entidades en su estructura, asume de manera efectiva ampliando así su campo en este sentido.

La Comunidad Autónoma de Andalucía, en esta misma línea establecida por el Estado y en desarrollo de sus competencias, promulga posteriormente normativa exclusiva de su ámbito, asumiendo la creación y la regulación de estas entidades. Una de las novedades que aporta la Ley de Fundaciones del Sector Público Andaluz es, precisamente:

Qué se entiende por Fundación del Sector Público. Qué va a determinar que tengan o no ese carácter.

⁵¹⁶ AIJÓN GARCÍA, Alfonso (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada*. Ob.cit.

⁵¹⁷ Exposición de motivos III de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Ob.cit.

y

*Límites y Obligaciones a las que están sometidas. No confusión de su gestión y patrimonio con el de sus entidades fundadoras.*⁵¹⁸

No obstante, con carácter previo, la Comunidad Autónoma sienta las bases para asumir en el ámbito de su competencia la integración en su estructura, aunque periférica, de estas entidades haciendo, además, mención expresa, entre otros ámbitos, a las Fundaciones cuyo objeto de actuación es, precisamente, nuestro ámbito de estudio (el artístico):

(...) el Estatuto de Autonomía para Andalucía establece en su artículo 13.25 que la Comunidad Autónoma de Andalucía tiene competencia exclusiva en materia de fundaciones y asociaciones de carácter docente, cultural, artístico, benéfico-asistencial y similares, que desarrollen principalmente sus funciones en Andalucía.

*(...) por Decreto 89/1985, de 2 de mayo, se creó el Registro de Fundaciones Privadas de carácter Cultural y Artístico, Asociaciones y Entidades análogas (...).*⁵¹⁹

Y, así mismo, de nuevo se resalta, ahora desde la perspectiva autonómica, la referencia al potencial emprendedor de la sociedad en materia de fines de interés general, situando, dentro de estos, a los culturales en primer lugar:

*Resaltamos con ello la institución de las fundaciones, como instrumento idóneo de participación de la sociedad andaluza en la acción cultural, científica, de bienestar social y otros ámbitos, manifestándose como una expresión creativa del ánimo altruista y solidario de sus miembros.*⁵²⁰

Volviendo de nuevo a las novedades principales que aporta la Ley de Fundaciones del Sector Público Andaluz, destacamos, como decíamos antes, el establecimiento de qué se entiende por una Fundación de este tipo; qué es, pues, lo que le es característico:

1. A los efectos de esta Ley, se consideran fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía tanto aquellas que se constituyan con una aportación mayoritaria, directa o indirecta, de la Administración de la Junta de Andalucía, sus organismos públicos o demás entidades o empresas de la Junta de Andalucía, como aquellas que su patrimonio fundacional, con un carácter de

⁵¹⁸ VV.AA. (2005). “La nueva Ley de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía”. *Sesión informativa. Asociación de Fundaciones Andaluzas*. Sevilla: Fundación Centro de Servicios Empresariales de Andalucía (CSEA).

⁵¹⁹ Exposición de Motivos II de la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía. *BOJA n° 117, de 17 de junio de 2005*.

Hay que hacer notar que el artículo del Estatuto de Autonomía para Andalucía al que hace referencia la cita obedece a un texto derogado (el Estatuto de Autonomía para Andalucía de 1981) habiendo sido efectiva su derogación con fecha 20 de mayo de 2007, en la que se publica la nueva Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía (*BOE n° 68, de 20 de marzo de 2007*) en cuyo articulado no aparece ya esta redacción.

⁵²⁰ Exposición de Motivos III de la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Ob.cit.*

permanencia, esté formado en más de un cincuenta por ciento por bienes o derechos aportados o cedidos por dichas entidades.

2. Asimismo, serán consideradas fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía aquellas en las que la Administración de la Junta de Andalucía tenga una representación mayoritaria. Se entenderá que existe ésta cuando más de la mitad de los miembros de los órganos de administración, dirección o vigilancia de la fundación sean nombrados por la Junta de Andalucía, a través de cualquiera de sus instituciones, entidades, órganos, organismos autónomos o empresas.⁵²¹

Del análisis de la cita se desprende la conclusión de que lo que realmente caracteriza a una fundación para que sea considerada como del Sector Público Andaluz es la representación mayoritaria en la misma de la Junta de Andalucía, pudiéndose manifestar esta de diversas formas: así, mediante una aportación patrimonial o económica mayoritaria o mediante una mayoría de miembros en órganos de gestión nombrados por la misma Administración. Volvemos pues, pero ahora en el ámbito autonómico, a lo que ya observamos en relación con las Fundaciones de carácter público estatal, en el sentido de incorporar la Administración autonómica a su estructura estas entidades, conservando la inspiración que preside a las mismas pero estando ahora tuteladas y controladas por la misma Administración.

Hasta ahora hemos abordado el fenómeno de las Fundaciones de carácter público como entidades que la Administración integra en su estructura y que mantiene bajo su control al objeto de que sirvan a los intereses generales para los que han sido creadas, pero siempre en relación con las directrices que la Administración establezca; de ahí la insistencia reflejada en la normativa con respecto al mantenimiento del control de la Fundación por parte de la Administración a través de diversos mecanismos, los cuales hemos referido anteriormente.

Sin embargo, un aspecto importante en relación con el uso que de estas entidades vaya a hacer la Administración (autonómica en este caso) viene reflejado en la limitación que establece la normativa a este respecto, y es que, en este sentido, también entendemos que han de existir limitaciones ya que, de lo contrario, la Administración a través de sus órganos de gobierno podría verse tentada de extender de manera generalizada el empleo de este tipo de gestión al conjunto del Sector Público, alterando la naturaleza de los Servicios Públicos y, en definitiva, de sí misma.

Las fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía no podrán ejercer potestades públicas, ni comportar el establecimiento de servicios públicos.⁵²²

Con respecto al personal de estas fundaciones, se rige por el Derecho Laboral y en la convocatoria de sus puestos han de observarse los obligados principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad.

⁵²¹ Art. 55 de la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Ob.cit.*

⁵²² *Ibidem.* Art. 57.

Como ejemplos de Fundaciones del Sector Público Andaluz relacionadas con el ámbito de la Música podemos citar los casos de la Fundación Audiovisual de Andalucía y, especialmente, la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said.

8.2.2.1.2.1. Fundación Audiovisual de Andalucía

La *Fundación Audiovisual de Andalucía* tiene por objeto la promoción del sector audiovisual andaluz y la formación de los profesionales del mismo, con atención al desarrollo de los recursos andaluces en este ámbito en el seno de la Unión Europea.

Aunque en sus inicios la Fundación estaba gestionada con dos patronos fundacionales, en la actualidad, y desde 1998 es Canal Sur Televisión (en la actualidad RTVA) en exclusiva, patrono fundador, quien se encuentra al frente de la gestión de la misma.⁵²³

La Fundación desarrolla su actividad en torno a cinco grandes líneas de acción:

-Comunicación.

En el sentido de propiciar el encuentro y la interrelación entre las diversas entidades del sector además de la edición de varias revistas digitales del ámbito.

-Formación.

Mediante la celebración de Encuentros, Seminarios, Jornadas, etc., al objeto de favorecer la inserción laboral en este sector considerado como estratégico.

-Ordenación e Investigación.

Centrada en la permanente actualización de la “Guía del Audiovisual en Andalucía” destinada a empresas y profesionales, esta línea aborda estudios, análisis e investigaciones diversas para un mejor conocimiento de las necesidades del sector.

-Promoción.

Teniendo como objetivo la difusión de los productos audiovisuales andaluces al mercado global, mediante la adopción de las estrategias de acceso más adecuadas.

-Responsabilidad Social y Medios.

Mediante foros, estudios y reflexiones se potencia anualmente, con el concurso de medios de comunicación, la vinculación con temas de carácter social.

La Directora de la Fundación Audiovisual de Andalucía es Dña. Josefa María Silva. Doctora por la Universidad de Sevilla, es Licenciada en Pedagogía y en Filología, con estudios de Dirección de Escena y Producción. Ha sido Gerente de la Orquesta Joven de Andalucía y anteriormente fue Jefa de Producción del Gran Teatro de Córdoba.

⁵²³ Memoria de Cuentas Anuales de la Fundación Audiovisual de Andalucía correspondiente al ejercicio 2015. Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015.

8.2.2.1.2.2. Fundación Barenboim-Said

La *Fundación Pública Barenboim-Said* fue creada en 2004 fruto de una colaboración entre la Junta de Andalucía, el reconocido pianista y director de orquesta argentino-israelí Daniel Barenboim y el intelectual palestino Edward Said, escritor y crítico musical.

Esta fundación, cuyo fin de interés general es el de promover la paz a través de la música, entronca de lleno con el contenido del presente trabajo, constituyendo un ejemplo propicio para el estudio de nuestra disciplina, ya que puede observarse la Gestión Musical desde la perspectiva de una fundación.

Los fines de interés general que inspiran la fundación son los siguientes:

- a) *Promover el espíritu de paz, diálogo y reconciliación, fundamentalmente a través de la música. En ese espíritu, será un referente esencial la historia de convivencia pacífica a lo largo de los siglos en Andalucía entre las distintas culturas.*
- b) *Promover la acción formativa y educativa en el ámbito de la música, siempre con el objetivo de la formación integral humanística.*
- c) *Elaborar, promover, ejecutar y difundir proyectos de formación y cooperación al desarrollo en Andalucía, en Palestina y en otros países de Oriente Próximo.*
- d) *Promover la investigación, la experimentación musical y la formación al profesorado.*
- e) *Promover el intercambio de información sobre cuestiones relativas a los derechos humanos, a la lucha contra el racismo y la xenofobia garantizando el respeto a la diversidad y al pluralismo.*⁵²⁴

Puede observarse, a tenor del análisis de los puntos reflejados en este apartado referentes a fines fundacionales, cómo se produce una estrecha relación entre la Música y temas sociales y humanitarios (paz, diálogo y reconciliación, cooperación al desarrollo, derechos humanos, respeto, lucha contra el racismo, etc.), constituyendo el texto un buen ejemplo de cara al planteamiento de los fines de una fundación que tenga a la Música como ámbito de sus actividades.

Según lo reflejado en sus estatutos, la Fundación desarrolla el cumplimiento de sus fines a través de las siguientes actividades:

- *El Taller West-Eastern Divan, en el que se facilite a los jóvenes intérpretes de distintas culturas y religiones su integración en Orquestas y formaciones musicales.*
- *Proyectos de educación musical en Palestina y en otros países de Oriente Próximo, que sirvan de puente entre personas y pueblos de la región.*
- *La organización y desarrollo de una Academia de Estudios Orquestales.*
- *La organización de programas de conciertos.*

⁵²⁴ Art. 5.1 de los Estatutos de la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said.

- *Cualquier otra actividad relacionada con el pensamiento y la música que sea acorde con los fines establecidos.*⁵²⁵

Con respecto a los *Beneficiarios* de la acción fundacional, los estatutos señalan lo siguiente:

Serán beneficiarios de la Fundación los estudiantes de música y los músicos preferentemente de Andalucía, Palestina y otros países de Oriente Próximo.

*También podrán ser beneficiarios de la Fundación las Instituciones y Entidades que, teniendo fines similares, realicen actividades coincidentes o complementarias con las de la Fundación.*⁵²⁶

Es importante apreciar el carácter de colectividad, en este caso, colectividades, que se constituye en el beneficiario de las actividades que realiza la Fundación, lo cual forma parte como requisito imprescindible para el ejercicio de cualquier Fundación, viniendo expresamente recogido en la normativa aplicable:

*La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas.*⁵²⁷

Así mismo, estas actividades fundacionales se traducen en el desarrollo de cuatro grandes proyectos: la orquesta West-Eastern Divan, la Academia de Estudios Orquestales, el proyecto de Educación Musical en Andalucía (Infantil, Primaria y Máster Universitario) y el proyecto de Educación Musical en Oriente Próximo.

La gestión de la Fundación corre a cargo de la Junta de Andalucía (a través de diversos cargos) y D. Daniel Barenboim, prácticamente en condiciones de igualdad entre ambas partes, salvo las cuotas establecidas por ley a la Administración, lo que resulta un tanto llamativo tratándose de una Fundación del Sector Público Andaluz. No obstante, esta posición de práctica igualdad puede tener, en este caso, sus beneficios, en el sentido de mantener una presencia técnica musical suficiente a la hora de la toma de decisiones.

Esta posición, en cierto modo dominante de la parte externa a la Administración, y que es característica de esta Fundación, se evidencia en algunos fragmentos de la redacción de sus mismos estatutos:

El Patronato tendrá quince patronos. Además de la Presidencia de la Fundación, ésta contará con una Vicepresidencia Primera, una Vicepresidencia Segunda, y una Vicepresidencia Tercera, que corresponderán a los patronos que se indica en el apartado siguiente. Los once patronos restantes se designarán seis por la Administración de la Junta de Andalucía y cinco por Don Daniel Barenboim.

⁵²⁵ Memoria de Cuentas Anuales de la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said correspondiente al ejercicio 2015. Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015.

⁵²⁶ Art. 6 de los Estatutos de la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. *Ob.cit.*

⁵²⁷ Art. 3.2 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *Ob.cit.*

La Presidencia de la Fundación corresponderá, alternativamente, al titular de la Presidencia de la Junta de Andalucía y a Don Daniel Barenboim, por un período de dos años. Desempeñará la Presidencia de la Fundación, en primer lugar, el titular de la Presidencia de la Junta de Andalucía, produciéndose el relevo automático por el transcurso del período bienal. Corresponderá la Vicepresidencia Primera de la Fundación al titular de la Presidencia de la Junta de Andalucía o a Don Daniel Barenboim cuando no ostenten la Presidencia de la Fundación.⁵²⁸

La composición de su Patronato (órgano de gobierno de la Fundación) está integrado, pues, por 15 miembros (sin contar el Secretario), siendo en la actualidad los siguientes:

-Presidencia de Honor: Dña. Mariam C. Said.
Viuda de D. Edward Said.

-Presidencia: Dña. Susana Díaz Pacheco.
Presidenta de la Junta de Andalucía.

-Vicepresidencia Primera: D. Daniel Barenboim Schuster.
Pianista y director de orquesta.

-Vicepresidencia Segunda: D. Manuel Jiménez Barrios.
Vicepresidente y Consejero de la Presidencia y Administración Local de la Junta de Andalucía.

-Vicepresidencia Tercera: Dña. Rosa Aguilar Rivero.
Consejera de Cultura de la Junta de Andalucía.

-Resto de Patronos:

-Dña. M^a Felicidad Montero Pleite.
Viceconsejera de la Presidencia y Administración
Local de la Junta de Andalucía.

-Dña. Cristina Fernández-Shaw Sánchez-Mira.
Secretaria General Técnica de la Consejería de la Presidencia
y Administración Local de la Junta de Andalucía.

-D. Eduardo Tamarit Pradas.
Secretario General de Cultura de la Junta de Andalucía.

-Dña Marta Alonso Lappí.
Viceconsejera de Cultura de la Junta de Andalucía.

-D. Bernardino León Gross.

⁵²⁸ Art. 9 (puntos 1 y 2) de los Estatutos de la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. *Ob.cit.*

Diplomático especializado en el Mediterráneo y el Mundo Árabe, habiendo sido embajador en países de estos entornos.

-D. Felipe González Márquez.
Expresidente del Gobierno de España.

-D. Saleem Ashkar.
Pianista.

-D. Alfonso Aijón García.
Director de Ibermúsica.

-Doña Elena Baschkirowa Barenboim.
Pianista.

-Don Mustafa Barghouti.
Secretario General de la Iniciativa Nacional Palestina.

-Secretario del Patronato: Don Juan Fernández Pantoja.

De los 14 miembros ejecutivos del Patronato de la Fundación, solo 4 son de perfil musical, lo cual parece que resulta escaso al tratarse de una Fundación cuyo objetivo es canalizar sus fines de interés general precisamente a través de la Música.

Este asunto ya lo hemos tratado en ocasiones anteriores con respecto a los perfiles de los componentes de diversos Consejos de índole musical, artística o cultural. Creemos también en esta ocasión que la proporción de miembros del Patronato con formación, trayectoria o vinculación con la Música o, al menos, con el ámbito de las Artes debería ser mayor. En este sentido, insistir en el hecho de que creemos positiva, en este caso, la posición de peso que ostenta D. Daniel Barenboim de cara a la influencia en la gestión de la Fundación, ya que, debido a su perfil de músico profesional de prestigio, esta puede beneficiarse de sus iniciativas y conocimientos en la materia.

La Fundación colabora con instituciones educativas, como ya hemos comentado, desarrollando proyectos musicales en colegios públicos andaluces al objeto de acercar la Música de manera directa a los más pequeños. No obstante, creemos interesante hacer hincapié en los convenios de colaboración establecidos con Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad de Andalucía, debido a la contribución que la Fundación puede realizar en la enseñanza profesional de la música en la región. Estos convenios están centrados principalmente en la cesión de espacios por parte de los Conservatorios para que la Fundación desarrolle actividades propias tales como cursos de formación, másteres o clases magistrales, siendo la vigencia del convenio normalmente de carácter anual. Así, recientemente podemos citar los convenios establecidos con el

Conservatorio Profesional de Música Cristobal de Morales de Sevilla⁵²⁹, el Conservatorio Profesional de Música de Jaén⁵³⁰ y el Conservatorio Profesional de Música de Málaga “Manuel Carra”⁵³¹.

⁵²⁹ Convenio de Colaboración entre el Conservatorio Profesional de Música de Sevilla “Cristóbal de Morales” y la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. *Sevilla, 15 de octubre de 2015.*

⁵³⁰ Convenio de Colaboración entre el Conservatorio Profesional de Música de Jaén y la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. *Sevilla, 10 de febrero de 2015.*

⁵³¹ Convenio de Colaboración entre el Conservatorio Profesional de Música de Málaga “Manuel Carra” y la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. *Sevilla, 5 de marzo de 2015.*

Chapter 9

INDIRECT PROCEDURES IN STRATEGIC MUSIC MANAGEMENT, AN ALEXANDER TECHNIQUE APPROACH

9. INDIRECT PROCEDURES IN STRATEGIC MUSIC MANAGEMENT, AN ALEXANDER TECHNIQUE APPROACH

9.1. INTRODUCTION

It seems a certainty that the field of Creative Industries requires research relative to new methodologies that can fit the scope of such a special environment. The reasons are manifold and extend into the very nature of these industries, through an increasingly competitive scenario, to the new technological developments out of which have arisen the necessity of a specialization in this field.

From the cultural enterprises (media and cultural industries) to the sphere of ACOs –arts organizations (performing arts) and cultural organizations (visual arts)– a need for improvement in management is especially noticeable. On the one hand, managers do not have a tradition of specialization in the field of the arts, so they usually tend to employ management techniques that depart from a suitable appliance to this special field. In this sense, and especially in the case of Music, from the nineties, specialized courses started to emerge. Their relatively recent introduction and intermittent presence results into a not fully established field so that, even today, many music management posts are run by non-professionals (Ugarte Alvarado, 2008)⁵³². On the other hand, in spite of the hypothetical existence of the expertise of managers in the field, new methodologies are needed to match the intrinsic nature of this scope: its own reality.

Some suitable methods that can be used in the creative industries may emerge from an intelligent, adaptive work of existing general methods. In this case, the existence of a specialized manager is needed so that such a procedure can not be undertaken without a deep understanding and background in the nature of the field itself. However, the development of new methods on the subject is the best way to ensure good results. It is, precisely, this topic, with Music Management as a target, that is the subject of this discussion.

When developing a new method, inventing an entire system from scratch is not the only way and is, probably, not the best one. It is not advisable to attempt to discover the best suitable aid for a reality by isolating it from its environment, as it can only result in an impossible alliance between the construct itself and the practical needs of the field to which it is directed. Perhaps the best way is to try to establish relationships between related fields and extract common keys that can evolve into a suitable methodology. The objective of this procedure is, then, to find immutable laws that once extracted from diversity into abstract concepts are able to be organized in a systematic way so that it can be applicable to our field. In this direction, to discover new methods by the procedure of establishing connections between methods already existing in other related field and

⁵³² UGARTE ALVARADO, Roberto (2008). Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal. *Ob.cit.*

ours is, when reasonably argued, probably, the best way to apply new methodology and improve the management in a specified area.

The benefits of such a procedure are manifold, as we can start from a system already tested and check its results in a related area. First of all, if we can establish a relationship with the method and our discipline, we are in fact developing a cross-media relationship that can also be spread to other related fields or, in some cases, transcending the general knowledge. In this case, the contribution to the scientific knowledge can be outstanding. Secondly, the creative process we employ in establishing such connections is nurturing the very essence of the nature of creative industries, so during the process we are, in fact, developing one of the most important features of this field and its suitable methodologies: Creativity. Finally, since is not an isolated method, once applied, its implementation can improve our awareness of the environment in which our activity is placed, thus enhancing our capacity of establishing new and creative relationships with the environment and resulting in an improvement in our management.

In relation with the aforementioned “cross-media concept” that we will address frequently throughout this chapter, although we understand that there are different conceptions regarding its exact meaning we will always refer to it in the same terms expressed above. In this way, we will preserve the essential meaning of a variety of media that intersect with each other (Rampazzo, 2013)⁵³³, and also promote the understanding of media not only as different technological platforms but as a diversity of environments and disciplines among which, once the connections on a common topic are established, the methodological approach is, thus, enriched.

Our methodical approach starts from the fundamental idea that for good results in the management field any statement must have a common reference: that of Strategy. So we understand that any approach to the implementation of a new method must take the strategic point of view as a fundamental part of its own conception. That is because the mere idea of strategic approach leads us to the attainment of objectives in the long term view in order to direct our management in an appropriate and stable way to achieve such goals. This approach will be, then, directed to pointing our business rightly on the road instead of solving isolated problems.

For all of these reasons, we propose a new methodological approach to Music Management based on the “Alexander Technique’s” Indirect Procedures. We will explain the fundamentals of this technique in due course. The approach adopted here is an application of the concepts, approaches and principles of Alexander Technique, beyond its exact use in performing arts as well as other areas of practice.

As our approach is from the point of view of Music Management, many references will be established according to this specific field. In this sense, we will concentrate mainly on the non-profit side of the Music Management, with special reference to the classical music as it is our field of expertise. However, we understand that, although the Alexander Technique is a method that has special significance and applications concerning Music Management, the core of its conception can easily be spread to the management throughout the Arts and, ultimately, to management in general,

⁵³³ RAMPAZZO GAMBARATO, Renira (2013). Transmedia Project Design: Theoretical and Analytical Considerations. *Baltic Screen Media Review*, vol. 1, n° 1, pp. 80-100.

beyond the cultural field. This is because of the general principles we can extract from its fundamentals that, although mainly concerned with arts and music management, could also be applied in any field of management. However, this would constitute implications for further research.

9.2. THE ALEXANDER TECHNIQUE

The concept we know as The Alexander Technique comes as the result of decades of research by Frederick Matthias Alexander, a speaking actor born in the second half of nineteenth century (De Alcántara, 1997:283)⁵³⁴. Through several books, he expressed certain discoveries of a “self-awareness technique” which claimed that enhancing perception allowed him to deal with his reactions, making it possible to *direct* himself in the right way. Thus, he developed a technique that, starting from the unity of body and mind (the Self, as he expressed), enabled him, through an inhibition of wrong dispositions and reactions, to attain his proposed objectives and achieve the maximum level of his capacities, setting the individual (the Self) in the right way.

The concept of “directing” is the cornerstone of the Alexander Technique and, in our approach, has a strong semantic relationship with “managing”. To direct is an imaginative act that redefines the connections between what is thought and what is done, thus linking a mental command to a physical reality and a sensorial feedback (De Alcántara, 1997:60)⁵³⁵. This approach leads to an enhancement of the individual’s awareness, both of himself and of his environment, thus allowing himself to act freely (that is, without undesirable constraints) but with control, emerging as consequence of an improved style of behavior and decision making that is very important in management.

The consequences of applying the Alexander Technique are that, on the one hand, we can maximize our capacities by allowing them to rise and, on the other, we develop an awareness of both ourselves and the environment that sets us in the right way to, firstly, direct our behavior, decisions and management through a flexible but stable and developing framework and, secondly, to spread this attitude to the management of our business, applying this disposition to uncountable situations, thus expanding both our capacity for perceiving them and the ability to find the best solutions. However, the Alexander Technique also has its limitations. In this sense, we want to caution that to follow its principles is not the ultimate approach to the Music Management task but a way to face it through a systematic procedure, enhancing the manager’s output and thus becoming his management more feasible.

F.M. Alexander lived between 1869 and 1955 and, in many aspects, he is a bench mark in the change of a mentality that the transition between the two centuries supposed. He was born in Tasmania and developed his professional life in Australia, Europe and the United States, obtaining the recognition of teaching such revolutionary techniques of conscious control and self-awareness that eventually became known as The Alexander Technique (De Alcántara, 1997:283).

The Technique owes its existence to the serious physical problems that F.M. Alexander had at the beginning of his professional career which threatened him with permanent disability. It is precisely in the procedure he employed to solve these problems that gave rise to the Technique.

⁵³⁴ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician’s Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. Appendix C. *F.M. Alexander: A Biographical Sketch*. p.283.

⁵³⁵ Ibid. Ch.5. *Direction*. p.60.

Early in his professional career, F.M. Alexander began to suffer from health problems related to his throat. At the age of 20, he had already moved to Melbourne to specialize in reciting and, because of his success, he commenced touring throughout Australia and Tasmania. However, he was soon hampered by vocal problems that manifested in hoarseness on the stage. He sought the help of doctors but none were able to provide a definite solution. Surgery was an option but its unknown consequences did not promise a reliable choice. Faced with permanent incapacity, he decided to undertake a deep research into observing his behavior and his reactions when acting and in other ways to find what he was doing wrong, and so, discover, what he was doing to himself. He reasoned that once his awareness was enhanced, he could notice what he was doing wrong and stop it from interfering with his performances. Through an arduous process of self-observation he developed a technique that allowed him to inhibit wrong gestures and tensions and direct himself in preventing them from recurring, so letting the Self to emerge freely. Becoming the master of this process he solved his vocal problems and developed the technique that bears his name. After traveling through Australia and New Zealand, he moved to Sydney where his teaching was largely known. He directed the Sydney Dramatic and Operatic Conservatorium from 1900 to 1904 after which he finally moved to England where he finished his career.

The Alexander Technique is, therefore, well known in England that F.M. Alexander met with a major recognition of his teaching during his life. However, it is not very well known in all spheres. In the Classical Music performing field it is very well known, being, in fact, an obliged constant in the teaching of performing musicians in the major professional conservatories. Being a technique focused on attaining the capacity to inhibit wrong gestures and attitudes and directing the Self to free expression, the applications to the performing field of Music are very important, a fact that we can certify by our own direct experience. However, the relationship between the Technique and the management field of Music has not yet been established. In this sense, pointing to the beneficial applications of such a relationship for the Music Management field is the aim of the research we have developed mainly during this chapter.

We can establish an original relationship between the Alexander Technique and Music Management through the Indirect Procedures that highlight the technique in order to pursue the attainment of specific goals. This view of the Technique allows us to apply it to the management field as a way to inspire the very act of managing itself. The special relationship between the origin of this technique, in the related field of performing arts, makes it especially suited to application in the music field, as it is already successfully applied in its area of performance, but we can certainly suggest that the abstract concept of Indirect Procedures has applications far beyond the performance area of music, constituting a core point around which Music Management should be developed.

9.3. INDIRECT PROCEDURES

The concept of Indirect Procedures emerges as a new paradigm that aims to enlighten the practice of Management so that it leads to an approach not previously developed. It pretends to systematize a focus that allows the emergence of a new kind of management especially suitable for Music and related areas. This type of management principle can also be applied to general management in some way as it has Strategy as one of the main characteristics.

Originally, the concept of Indirect Procedures as applied to the music field was first developed formally by Dr. Pedro De Alcántara⁵³⁶ in 1997. A professional violoncellist and Alexander practitioner, Dr. De Alcántara wrote his book establishing a direct relationship between the Alexander Technique and Music, through its application to music making performance. The application of the Technique in this area is mainly expressed in a practical way in order to improve the performance on any musical instrument (including the voice). We, however, take the basics of the Technique and aim to extract its essential meaning, developing an abstraction that can be carried beyond the performance area of music which should enable us to apply the Technique to the sphere of Management.

Although a detailed exploration of the Alexander Technique is not part of the scope of this paper, there are some concepts that need to be expressed to give a proper understanding of the Technique's principles and its connection with the Indirect Procedures, from which we start for our development and applications. The concept of the Self is an angular one as we have stated before. Alexander refers to it as "the unity of body and mind within a whole entity," so that we can not separate one from the other. The way we use our Self affects the way we function, so to change our functioning we must firstly change our use. As Alexander wrote:

*Talk about a man's individuality and character: it's the way he uses himself.*⁵³⁷

When faced with a challenge, we tend to put it in the forefront of our objectives neglecting everything but the attainment of that goal. This thinking causes a direct way of attaining the goal that inevitably causes a set of misuses of the Self and, therefore, a direct procedure to attain a goal regardless of the means employed. It is what Alexander called "end-gaining". Such a procedure, can lead to a scenario that reaches from the attainment of the goal in an unhealthy way (harming ourselves) to the total impossibility of such an attainment. The solution he proposed to avoid end-gaining was "inhibition". By inhibiting the mere action to attain the goal directly, a self-awareness field is opened to our senses in order to identify what we are really doing that is unnecessary and even harmful: what and how is that stimulus that puts us wrong and that impedes the attainment of the goals through the best means. It is, in fact, a way of attaining objectives through a strategical point of view.

⁵³⁶ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit.

⁵³⁷ MAISEL, Edward/ (ALEXANDER F. M.) (1969). *The Resurrection of the Body: The Essential Writings of F. Matthias Alexander*. Selected with an introduction by Edward Maisel. New York: Dell Publishing Company, 1974. p.2.

As Alexander developed his Technique in order to solve physical problems (at least in their manifestations) there are many references to the body and specially to some of its parts, understanding of the body as an inherent part of the whole Self. We will extrapolate these references to a much wider scope but, for now, we will explain, as we say, the foundations in its original form to properly understand the principles of the Technique.

In developing his system, Alexander discovered that any time he tried to speak or recite on stage he, among other things, inevitably contracted his head into his neck, resulting in a constricted way of speaking and acting; as a result, to solve his problems he first had to stop misusing himself. Alexander discovered a mechanism that involved the relationship of the head to the neck, and of the head and neck to the back. Alexander called this relationship the “Primary Control” (De Alcántara, 1997:Ch.6). That discovery led him to know that any interference with the Primary Control would result in a totally uncoordinated pattern that led him to face with all of his problems, so the first thing he might do was to prevent this reaction from being activated, doing every movement or gesture in total coordination with his head, neck and back; he called this procedure “direction”. As Alexander wrote:

I [cannot] enable my pupils to control the functioning of their organs, systems, or reflexes “directly”, but by teaching them to employ consciously the primary control of their use I [can] put them in command of the means whereby their functioning generally can be “indirectly controlled”.⁵³⁸

The right employment of this primary control [leads] indirectly to the gradual disappearance of the defects; ... indeed, these defects [are] found to be by-products of a wrong employment of the primary control.⁵³⁹

As it can be seen, the way he adopted it to solve his problems was not piecemeal but an Indirect Process focusing on the origin of the problem and the strategic way of dealing with it in order to solve the problems from the ground up and for the long term. By learning how to “direct” his own Self he reached a self-awareness that allowed him to achieve a conscious control that should lead to the achievements of goals by the best means, thus improving his output to the maximum of his capacities.

We state that by extrapolating the principles of The Alexander Technique through the application of the Indirect Procedures to Music Management we obtain a new way of management inspired by this methodology that leads to an enhancement of awareness and strategic vision.

⁵³⁸ ALEXANDER, F. Matthias (1932). *The Use of the Self*. Kent: Integral Press, 1955. p.28.

⁵³⁹ ALEXANDER, F. Matthias (1941). *The Universal Constant in Living*. (Facsimile of the 1st ed.). Long Beach Calif.: Centerline Press, 1986. p.185.

9.4. THE “MEANS-WHEREBY” PRINCIPLE, A STRATEGIC APPROACH

By knowing the foundations of the Alexander Technique, we can now go on with the application we propose in relation with the management field. As we have seen, The Technique shows a strategic approach to a problem in order to solve its cause and, so, prevent the problems from recurring. The attainment of the goal by the best means possible is in itself a general principle (the means-whereby) that can be applied to any situation. It is a strategic approach and, by definition, the antithesis of the “end-gaining” principle that we have mentioned above. “End-gaining”, even in the best of cases, are only a tactical approach with results only gained solely in the short term, leading to frequent long-term consequences.

We start from the position that when trying to apply strategy to management and, especially to the management of Music, we should do it through this “means-whereby” principle, otherwise we would be managing only for the short term, tactically, but not strategically. Dr. De Alcántara expresses it very well in relation to the performance area of Music:

That is, a musician ought to create excitement rather than get excited. Musicians end-gain in two ways: by getting excited, and by creating excitement through means foreign to the music they perform.

To ‘put feeling’ onto your performances is to end-gain. Feeling should arise of its own, through the freedom of the technique and the substance of the music itself.⁵⁴⁰

The purpose is, then, to ingrain this indirect approach into the action of managing in the music field so that it is not a superimposed thing but a structural matter. Although the definition of Strategy is not a fixed and an established one, there are many aspects with enough in common between the approach we propose and the “ingredients” that strategy must have to honor this qualification:

(...) countless studies show that to managers strategy is a tool to control business operations and improve performance –a means to achieve a desired end;

The tendency for multiple interpretations and meanings of strategy activities, (...) originates in (a) the means that a strategy employs; (b) its sought end/goals; or (c) the means–end relationship, which may prevent the realization of these goals.

The common-sense knowledge that strategy is about defining the goals – the desired end– and designing the means to achieve those goals allow us to represent the relationship between strategy, means and end in a simple formula: Strategy= Means + End.⁵⁴¹

However, as it has been said, the Creative Industries and so, Music, must be infused with special methodologies that fit their nature. With our approach, we aim to contribute to the

⁵⁴⁰ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician’s Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. 17. *Aesthetic Judgements*.

⁵⁴¹ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. London: Rutledge. pp. 34,38.

implementation of a method that, having its origin in the relative field of performing arts and with the focus we apply, can lead to a self-awareness technique that lightens the multifaceted field of music management, both from the point of view of the manager (a self-aware individual) and the extrapolation of its nature (the Self) to the environment in which the managerial task is performed (the Organization). Professor Laurent Lapiere points it out very clearly:

Management cannot be taught simply by transmitting knowledge. We all manage based on who we are as individuals –based on our body and our senses, which give us access to external reality, on the one hand, and based on our internal reality, on the other. This self-knowledge, and especially this conscience of oneself, is the main gateway to knowledge (of other and of organizations).⁵⁴²

As Dr. Lapiere points out, self knowledge and self conscience is the best way to assure optimum management. The Alexander Technique is a way of highlighting our senses and so the awareness of both ourselves and our external reality, while teaching us how to deal with the attainment of objectives through the best achievable means possible, always thinking in the long term, that is, strategically. For these reasons, and for the particularly strong relationship with the music field we think it is a very well designed method to apply to Music Management.

Resembling any effective system, the Technique is a coherent framework of procedures characterized by a step by step form. However, there is an important factor that must underline the whole procedure: Coordination. In fact, total coordination is a plane to be reached by the optimum working of all the parts involved. Effective methods identify those parts, working on each one and trying to establish a coordinated relationship among them in order to gain the desired state of whole coordination. If not well ingrained, something complex can transform into something complicated. Dr. Alcántara explains it very graphically from this distinction made by Alexander:

Alexander drew an useful distinction between complexity and complicatedness. -Violin playing, for instance, consists of many factors that relate to one another in complex ways. Yet, for the well-co-ordinated violinist, playing the violin consists of a single act of the will, and as such it is one and simple. In other words, the arrangement of factors involved in playing the violin is complex; their execution in a unified whole is simple, unless the violinist is badly co-ordinated, in which case playing the violin becomes complicated.⁵⁴³

In a cognate, related way of coordination, although from a more general purpose, other authors have manifested to define the concept of strategy. In this sense, Todorovic and Bakir (2006) point out:

MacCrimmon (1993:114) advances his first definition of strategy as a coordinated series of actions that is goal directed and involves resource deployment. He emphasizes the pivotal role of coordination between goals and actions, between the

⁵⁴² Laurent Lapiere, in POISSON-DE HARO, Serge, with MENOT, Sylvain (2012). *Strategic Management of Arts Organizations*. Ob.cit.

⁵⁴³ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. 11. *Combined Procedures*.

*various goals, and between the various actions, thus highlighting the intendedness and instrumentality of strategy.*⁵⁴⁴

In this basic and general definition of strategy we can see that the “coordinated series of actions” is a key concept that must be present in the implementation of any strategical approach.

As stated above, an effective method must separate the different parts of the whole object in order to make it possible to reach the attainment of a goal in a step by step manner. In this same form we can find similarities between the Alexander Technique and other related conceptual methods, as it is our interest to establish conceptual cross-media relationships between related areas to highlight the validity of our proposal in the field of the Arts. In this way, we can reference the Stanislavski method, whose author, also a professional accomplished actor, dedicated his life to searching for the attainment of the very essence of the “truth” in performing a role. Konstantin Stanislavski (Moscow 1863-1938), a contemporary of Alexander, although there is no evidence that they knew of each other as they lived in very remote areas, also developed a system by which he separated different elements to create his so coveted “creative state”:

Just as the creative state can be broken down into its elements so can the process of reading.

The acquisition of the System is a step-by-step process, with the problems placed in a specified order.

*To operate within the principles of the System the actor has three basic natural faculties, each subject to conscious control in varying degrees –the Intellect, which can conceptualise and make judgements and is available as a conscious instrument; the Will, which is less subject to command; and Feeling, which is least subject to command.*⁵⁴⁵

The “means-whereby” approach is, so, a strategic approach that, from the point of view of Music Management, can be of direct application. On the one hand, it offers all the elements needed for a valid strategy and, on the other hand, it provides a mechanism that, based on the Indirect Procedures model, leads to an attainment of established goals with an awareness of the procedure itself and, so, adding an invaluable perspective to interpret the strategy in the right way, according to the nature of the Music field. In this same way, Todorovic with Bakir clarify the intrinsic nature of strategy in the creative industries field:

*Our understanding of strategy allows us to recognize and restate manager’s agency through the notion of ‘intendedness’ of strategy; and by offering an understanding which portrays strategy as intended, instrumental and interpretative, we alert managers to the problems inherent in instrumental rational calculation and in some of the substantive rational approaches.*⁵⁴⁶

⁵⁴⁴ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.40.

⁵⁴⁵ BENEDETTI, Jean (1982). *Stanislavski: An Introduction*. A Theatre Arts Book. Third Edition. New York: Routledge, 2004. pp. 61, 76, 84.

⁵⁴⁶ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.55.

The interpretative side of strategy is, then, a key concept of an adaptive feature that looks at the very nature of Arts from the strategical point of view. Thus, managers may take this crucial point into consideration when operating in this special field. As we stated in the Introduction, such savvy adaptive work requires a manager specialized for work in the field, but the methodical approach we propose can, in fact, be an invaluable way to help the manager reach such an ability, as it provides him with an ingrained capability to confront situations in the proper way, according to a principle that emerges precisely from the field of the Arts.

It is very important to understand that the “means-whereby” principle is a procedure and not a definite attainment of any specific goal. As the creative industries show a very interactive and changeable environment, this strategic approach is especially useful as it does not define exactly what to do but what principles to follow, inhibiting the deviations from it. Thus, the concrete approach will be defined by each specific situation, but keeping the manager’s behavior within the framework the Technique provides, he or she will be in the best position to make the best decisions, choosing the best achievable means to attaining the proposed goals. As a process for the long-term scope (strategy) it may sometimes seem as if there is no tangible fact to corroborate the utility of such a method, particularly at the beginning of the learning of it. The words of professor Peter Spellman regarding the idea of ‘success’, from the point of view of a professional musician and really knowledgeable person of the music industry, are in total connection with our proposal:

“Success” can be defined as the progressive realization of a worthwhile goal. If you are doing things that are moving you towards the attainment of your goals today, then you are “successful”, even if you are not there yet. It’s the goal that starts the whole journey.⁵⁴⁷

⁵⁴⁷ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.13.

9.5. MUSIC MANAGEMENT AS A CREATIVE METHODOLOGY

We have said that Creative Industries have need of new methodology that connects in a suitable manner with its specific nature so, in this way they can develop their complete potential. Among the very nature of this type of industry there is an undebatable concept that is common to all of them as its own name bears: Creativity.

Creativity, in its various and changing forms is widely seen as a determining factor that defines the essence of the industries within our scope to which we propose this new methodology. Then, it is of the essence that the methods proposed must be, thus, characterized by this key feature in order to suit the nature of this specific field. The Music Industry forms central part of the creative industries and in every specific area the creative factor can indeed be found in activities ranging from composition to performance or in teaching. Although composition perhaps might be considered as the high level of creativity by some people, performers also achieve noticeable creative work through the way and personal style they supply to their performances: a live concert is in itself a creative act because of the exclusive and unrepeatable event that it represents (with all the elements -emotional state, connection with public, etc.) that arise during the performance, but, also, we can notice it in recorded music, especially in the classical field, where we can find more and more recordings of the same masterpieces that have been already recorded many times; in this case, doing so would not make sense without the key element of creativity, so the value of such recordings is the “version”, the creative act by which the performer, without altering the basics of the composition itself, interprets a composers’ work through his own personality. This aspect of creativity is in music much deeper than in other arts. In music, the work of the composer is to provide the instructions for the performer’s playing and it could be said that music can not exist without the mission of the performer who is, in fact, the one that gives life to the composition and transmits it to the public. Also in teaching we can easily find the creative factor, since music is not a subject that can be taught only by transmitting knowledge in the unidirectional way. A more complex communication is needed with students as music has, apart from theoretical concepts, a practical, emotional and creative side (the most important ones) so teachers, at whatever level or aspect of music, need the creative factor to connect with students’ emotions. This is a critical element that should have a relevant place in their pedagogy.

For all the reasons expressed above, we feel that Music Management must be a creative act. If not, it will depart from the very nature of its field and will surely not fulfill its mission. That is the point from which we can refer the consensus that management is not, or not completely, a science but an art. We can cite two authors that approach this concept with similar meaning:

*Managing is not a technique. Rather, it is an art that is the result of a highly complex praxis. Thus, if we take the word “to teach” to refer to the mere transmission of knowledge, there are many of us who believe that management simply cannot be taught.*⁵⁴⁸

The metaphorical poetic style of Sun Tzu also hints at turning abstract notions into the logic of value contests, risk evaluation and gaming forecast. The notion that

⁵⁴⁸ Laurent Lapierre, in POISSON-DE HARO, Serge, with MENOT, Sylvain (2012). *Strategic Management of Arts Organizations*. Ob.cit. Foreword.

strategy is “art – not science” (though logical) is rooted in its generic aims, which include contest, overpowering the opponent, domination and control.⁵⁴⁹

If management is an art, or, at least, more an art than a science, what can we expect of management in the creative industries. Observably, in the creative field, management must be at the same level, being specifically creative to be in accordance with its own field.

Thus, The Alexander Technique approach that we propose through its Indirect Procedures is a particularly creative method as it deals with our imagination to reach and keep the right attitude to confront any situation. The Technique is in itself a self-management method that once reached by the individual is spread to all of his activities, so his outputs are infused with this methodological sense. We now return to the Alexander Technique to show how this method is creative to the point that once managers comprehend it they are going to extrapolate this way of acting (creative one) to their management with the manifold benefits for the organization of such an action.

As we have expressed in the former section, the way the Alexander Technique serves to keep the balance of the Self is “direction”. As stated, “to direct” means in essence to keep the optimum relationship among the components of the Primary Control so the first matter that must be resolved is preventing the subject to be affected regardless of the stimulus received. We need to clarify now that this outlook does not suggest that the individual must be always concerned about this and anxious about losing control. “Control” itself is a plane to be reached indirectly, through the “inhibition” and “direction” methodological aids forming part of the technique. As Alexander said: “control should be in the process, not superimposed”⁵⁵⁰. Dr. De Alcántara sets a very clear and funny image of what we may avoid as a result of a badly taught or learnt Alexander Technique:

To look before you jump means to inhibit and to direct. Neither, however, should make you afraid to react. This is one of the great traps of the Alexander Technique: badly taught or badly learned, it may turn you into what we call an ‘Alexandroid’ – someone stiff and careful, overly conscious of his own misuse, and afraid to squeak lest he end-gains. Keep in mind that to be afraid of end-gaining is to end-gain already.⁵⁵¹

To make a deep and detailed insight on The Alexander Technique is beyond the scope of this paper but, as we have said before, some key details must be mentioned for the appropriate understanding of the concepts we are expositing. So, to “direct”, in Alexander Technique terminology, is a creative action itself as the individual gives himself some commands in order to put him right and prevent interferences with the Primary Control. There are many commands such as: “think up”, “let the neck be free”, “your back widens”, “point your shoulders sideways and apart”, and many more (De Alcántara, 1997:59)⁵⁵². The objective of these commands is not to carry

⁵⁴⁹ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. (Quoting Sun Tzu). p.71.

⁵⁵⁰ MAISEL, Edward/ (ALEXANDER F. M.) (1969). *The Resurrection of the Body: The Essential Writings of F. Matthias Alexander*. Ob.cit. p.3.

⁵⁵¹ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician’s Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. 6.Action.

⁵⁵² Ibid. Ch.5. Direction. p.59.

them out muscularly but to enhance our awareness, inhibiting interferences with the Primary Control, preventing, so, a general pattern of misuse as it sets the whole coordination of the Self. The practitioners' imagination is a key factor here as these commands are only an aid to indirectly obtain or keep their awareness (De Alcántara, 1997:64). In the meantime, however, the creative state is enhanced as it is not possible to gain this state directly, that is, muscularly. It may be said that this procedure has nothing to do with self hypnosis or any other procedures that focus on slowing down our conscious mind. On the contrary, this indirect procedure (*directing*) leads to a quickening of the conscious mind, increasing awareness both of ourselves and of our environment. Thus, creativity is a *condition sine qua non* to *direct*, being enhanced in the process as the objective must be reached indirectly (De Alcántara, 1997:70). Dr. De Alcántara points out:

To direct is not to manipulate or to control the body. It is an act of imagination and creativity, an act that brings together thought, sensation, movement, knowledge, perception, awareness. To direct is to "will" –to intend, to choose, to decide.⁵⁵³

Although these procedures may seem to be, in principle, disconnected from the task of a manager, they are not. Even if all of this only seems to be justified as a method of relaxation, that is, especially for managers, always welcomed, but that there is nothing special comparing this method with any other one, it is neither. The Alexander Technique is not a method of relaxation, but a method of awareness that allows us to make the right tensions in the right places (De Alcántara, 1997:281). It is, in fact very connected with the manager's role as, if he incorporates this technique, a true control arises, a control that is not constraining his output but enhancing it, allowing the own Self to emerge. Especially for managers, this awareness, as we aim to point out, is not only an awareness of themselves but of the environment that is around them. This is a pivotal skill of the manager's role. The Alexander Technique directs us to our best, enhancing our capacities through a creative process of self-awareness and allowing our skills to arise in their own form. So, in this case, we can state that awareness is a step more than concentration, because if concentration focusses only in one thing and excludes all others (a skill that can be useful in business in some occasions) awareness means an integration of all matters into the conscious control with different planes of attention but taking it all into account; the applications of such a capacity to the role of a manager, especially in the creative industries, with the interactive and changeable features that are common to this field, are crucial ones.

The Creative Methodology we state through Music Management has among its main characteristic the crossing-media approach. We understand that this is a procedure that enriches the methodology as it enables to connect it with the environments of related fields. In this same sense we pointed to the convenience of applying an already existing method in one area to a related one, partially or completely, and with the appropriate view, as this enhances the relationship between these related fields while, at the same time, a deeper knowledge of the whole environment is provided to the manager. Music, apart from being an art in itself, is also an invaluable part of many artistic manifestations, being a crucial one in opera or dance, for instance, and a very important one in films or theatre, among other 'atmospheric' uses. Its multidisciplinary feature enables this creative industry to be specifically cross related with other disciplines, so its terms are usually used to refer to issues of other disciplines. This is the "metaphor" point of view that we must take into

⁵⁵³ Ibid. p.64.

consideration regarding our methodology. On the other hand, we have already mentioned “emotions”. As an abstract art, music is the most suitable of all the arts to connect with emotions; its very nature can not be explained in terms of meaning but because of the emotions it creates in the listener. These two key concepts (emotions and metaphor) must be approached from the point of view of both music and management as an important part of our methodology.

9.5.1. The Emotion Perspective

As human beings we have emotions and what really characterizes our humanity is the capacity to express them in different ways. By expressing emotions we do not necessarily mean the physical display we show in accordance with the emotion we are feeling, such as crying, laughing, shouting or moving elsewhere. We can express emotion also with words, through any artistic output and any aspect of our behavior. This last case is, arguably, the most important one in relation to the scope of our paper: people express emotional feeling through their behavior so that practices can derive from emotions.

Emotions may not only be considered as reactions caused by actions but yet actions (practices) themselves can derive from emotional states. In other words, emotions can not be considered only as reactions to actions, so that the emotion can precede and originate the action itself. This is the theory of Emotions-as-Practices (Scheer, 2012) that we want to highlight here as one more proof that our behavior is to a large degree conditioned by our emotions. In the marketing field, it is increasingly more common to direct marketing campaigns toward the emotional component of the consumer and try to associate products to feelings that connect to the consumer in order to position the product or service among the customer's values. To sum up, decisions are made emotionally although, afterwards, we try to justify our decision using reason. There is research to establish this prevalent fact.⁵⁵⁴ Marketing attempts to use social values to connect with customers. However, this is not only an issue of the marketing field but a symptom of the society's evolution. From the Society of Knowledge, in which "power is in knowledge" we have moved to the Society of Experience⁵⁵⁵ whereby the power does not yet allow access to information that, with the technological developments, is reachable to nearly everyone, but in both generating experiences that people can live with and how they live with them. However, we seem to have overcome this stage as nowadays the value seems to be placed not on the accumulation of experiences but on a significant emotional experience; this is the transition to the Society of Emotion.

The Society of Emotion has been firstly, and, to our knowledge, solely, mentioned by J. A. Jara Soria⁵⁵⁶ although not in a deeply developed manner. In spite of this, a clear understanding of its main characteristics can be shown. What people really value is that significant emotional experience and emotions are valuable because they can mobilize people and thoughts. All this has been influenced by the incorporation of women into public society and the world of enterprise, that has led to a more equal approach. In this sense the established *I know*, has been complemented with the *I feel*. We believe it constitutes a reality that, as a consequence of societal evolution, today it is a key concept that matches the core of our scope. Music, as we have said, is intrinsically emotional and managers need to consider this societal stage as an invaluable opportunity to take advantage of it. The awareness of such a reality together with an appropriate methodology should lead to an undebatable leadership of Music in this age.

⁵⁵⁴ HUANG, Ming-Huy (2001). The Theory of Emotions in Marketing. *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, n° 2, pp. 239-247.

⁵⁵⁵ GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2006). El plan de comunicación global de las organizaciones culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

⁵⁵⁶ JARA SORIA, Juan A. (2012). La Sociedad de la Emoción. www.slideshare.net (Accessed 2/2/2017).

Let's see what Dr. Scheers says about emotion:

Emotion-as-practice is bound up with and dependent on “emotional practices,” defined here as practices involving the self (as body and mind), language, material artifacts, the environment, and other people.

(...) thinking is not only achieved conceptually (primarily with or like language), but also in the body's sensorimotor systems (so that things like bodily posture and gestures matter) and in our environments (...)

*(...) viewing the involvement of the body as the “conditio sine qua non” for the definition of an act of consciousness as “emotion”.*⁵⁵⁷

As can be evidenced, it would be hard to find a stronger related case for the Alexander Technique precepts as this one. The same concept of the Self and the importance of body issues are shown here clearly. Therefore, it is suggested here that the Alexander Technique procedures are not a set of isolated bodily and psychological concepts only in use by actors but a way of thinking developed in accord with mindful self-awareness that can be applied across various areas of knowledge. This is why this text insists on cross-media methodology and the benefits of researching the boundaries of related disciplines in order to establish a relationship between theory and method across varied fields of knowledge. If we assume that our actions emerge not only from our rational mind but also from our emotions and that they depend to a large degree of the Self, then, the “use of the Self” must be the prominent premise we should always take into consideration regardless the situation. The importance of this for management proposes is capital as a new paradigm is shown. Capacity is not only going to be determined by knowledge in its traditional and theoretical meaning, neither by experience or any other intellectual skills, but the very output of all these elements are going to be affected by the emotional component, being it essentially a state of the Self. This scenario opens our mind to an unknown but key element that will bear an important responsibility in making strategic decisions as they are not only going to be made by the conscious mind but by the Self, incorporating now the emotional factor that has such a strong relationship with the body component. That is the Alexandrian idea of “control” as a state to be reached indirectly and not superimposed in which process the body plays a crucial role. However, we do not need to justify this fact (that strategy is affected by the Self) from the Alexander point of view. Philosopher Pierre Bourdieu established it yet as Dr. Sheers shows:

*Bourdieu also reminds us that strategy does not always follow an intentional, goal-oriented logic, but rather is also often guided by the embodied memories of past coping strategies, habits following the logic of every-day practice, an intentionality not necessarily based on propositional thought. Emotions can thus be strategic without implicating conscious goal-orientation— they can even be at odds with conscious wills and desires, but nevertheless be oriented toward goals presented by social scripts.*⁵⁵⁸

⁵⁵⁷ SCHEER, Monique (2012). Are emotions a kind of practice (and is that what makes them have a history)? A Bourdieuan approach to understand emotion. *Wesleyan University. History and Theory*, vol. 51, n° 2, pp. 193,197,198.

⁵⁵⁸ *Ibid.* p.203.

This leads to the postulate that experienced Music Managers, if learned in the Indirect Procedures of the Alexander Technique, may amplify their strategical abilities as they are bringing to the conscious field a key component of decision-making. This key decision-making component is the emotional factor, and learning to deal with this element in order to incorporate it to a manager's *corpus* so that decisions are taken many times oriented by a 'feelable' motivation more than a "reasonable" one. It may be said that such a motivation can be perfectly called *intuition*, but, in any case, the relevant conclusion is that it has an explanation and that such kind of *intuition* may emerge as a result of a procedure of guided conscious control. Again, Dr. Scheers expresses this concept but from the Bourdieuan perspective of "habitus":

*The habitus specifies what is "feelable" in a specific setting, orients the mind/ body in a certain direction without making the outcome fully predictable. Emotions can thus be viewed as acts executed by a mindful body, as cultural practices.*⁵⁵⁹

The conclusion of all these reflexions is that the emotional component must be taken into consideration as a relevant part of behavior in any of its manifestations or applications. To learn to deal with it and to bring it to the conscious Self adds a new perspective in decision making. In any case, the important matter for the management field from the point of view of strategy is that the individual must take decisions according to his own Self and that it is a task that can be developed through appropriate methodology. To take decisions, to communicate and, in sum, to act whatever the way, should always emerge from our truth as an individual. Otherwise, behavior would be superimposed and not in accordance with how we really are. To develop an awareness of ourselves enables this deep edification of our behavior so that our decisions can benefit from both rational and emotional elements, making them, apart from reasoned, 'feelable,' so that they become more feasible, enhancing our will power.

Another analogy of this concept can be made with the Stanislavski method⁵⁶⁰. In his search for real truth in performing a role, he concluded that the only way for an actor to perform in a deep and credible manner was not the addition of emotion but the management of emotion in the sense that they must be previously defined by him and, then, connected with his own emotions, leading to the flourishing of true emotions of himself to merge with the character. Strasberg, the most relevant of his followers, took from Boleslavsky (his direct teacher) the concept of "emotion memory" to deepen this idea of connecting the emotions of the character with the actor's personality, naming this process the "recollection of emotions". We can see that it is an Indirect Procedure in the same way we propose, as the actor does not try to add emotion to the character (directly) but he obtains the target by setting his Self in accordance with the given situation so that his output is original, in accordance with his own personality, so true emotions emerge and the goal is gained (indirectly). We can see it in Jean Benedetti's words:

If the actor could define the emotion that was required of him at any given moment and then stimulate analogous feeling from his own experience then this gap between theater as individual and the actor as performer could be bridged. The actor and the character would become one.

⁵⁵⁹ Ibid. p.205.

⁵⁶⁰ BENEDETTI, Jean (1982). *Stanislavski: An Introduction*. Ob.cit.

The process of character-creation is not one of self-effacement but of self-transformation whereby one's life experiences become the experience of the character. A third being is created, a fusion of the character the author wrote and the actor's own personality, the actor/role.⁵⁶¹

⁵⁶¹ BENEDETTI, Jean (1982). *Stanislavski: An Introduction*. Ob.cit. pp. 47,95.

9.5.2. The Metaphor Perspective

As we stated in the general content of this chapter (Music Management as a Creative Methodology) there are many arts that employ musical terms to reference manifestations of their own. This is a cross media fact that can be also appreciated in music when referring to some of its own realities. In this way we can describe a sound as dark or brilliant, as smooth or warm. This phenomenon can help us to appreciate the importance of establishing relationships with other disciplines for the better understanding of our own. In this same sense, metaphor is applied to management as it adds a valuable plus in understanding situations and concepts that otherwise could be hard to appreciate. It is also a creative act that enhances both the explanation of any given situation or concept as, at the same time, the creativity of the staff involved, for example, widening the scope of their resources to solve problems. It can also be an aid to identify environmental realities that, although in principle may be seen as unrelated to our business, or, in many cases, even perceived, can finally constitute a management perspective.

Metaphors enhance awareness by offering another point of view to face a reality. The cross-media terminology is confirmed by perhaps the clearest definition of metaphor for the propose we want to develop: “...*the way in which we conceptualize one mental domain in terms of another.*” (Lakoff, 1993:203)⁵⁶². This concept refers to the way we choose to express something in an indirect way, so connecting with our proposal of methodology also in the sense of leading to an enhancement of awareness, as we have said. The ‘commands’ of the Alexander Technique we have talked about (“*think up across the spine*”, “*your head balloons*”,...) are but concepts in the metaphorical sense as they do not entail a physical response to their literal meaning. They are expressions that try to make the individual visualize the right state of the Self through imaginable physical actions that, in fact, cannot be executed physically. Thus, the procedure of conceptualizing one mental domain in terms of another can easily be confirmed.

The Metaphor perspective by definition always entails an Indirect Procedure. In this same sense, the Alexander Technique uses some positions of the body to help reach the coordinative state of the Self. Alexander called them ‘positions of mechanical advantage’. As we have stated, it is not within the scope of this paper to delve deeper into the Alexander Technique’s procedures from the physical point of view that such a lesson entails but only from the general concept of Indirect Procedures applied to Music Management. It suffices to say that they are some positions (upright and sitting) whose unique objective is to encourage the pupil to develop a better understanding of the coordination of the Self as the pupil would be will be very uncomfortable unless he “directs” his whole Self. This would be one more step in the metaphorical sense of a procedure: these positions, as such taken from the purely physical field, are employed as a metaphor being part of a whole indirect procedure whose objective is to help the better understanding of a state that is not purely physical: the good use of the Self. Positions are, then, the means to achieve the end:

⁵⁶² LAKOFF, George (1993). The Contemporary Theory of Metaphor. *Metaphor and Thought*. Ortony, A. (Ed). Cambridge: Cambridge University Press.

*there is no such thing as a right position, but there is such a thing as a right direction.*⁵⁶³

*The positions are a means to an end, more than ends in themselves. Learn to think up in a position of mechanical advantage –the monkey or the lunge, for instance– and you can think up anywhere, any time in your daily life.*⁵⁶⁴

Returning to the Music field and following Lakoff's idea of conceptualizing one mental domain in terms of another, we can make again an analogy with the Stanislavski method. He had received a solid musical training and he frequently complained about the lack of an original and specific language for actors, referring the case of musicians who had their own:

*How lucky to have at one's disposal bars, pauses, a metronome, a tuning fork, harmony, counterpoint, properly worked-out exercises to develop technique, a vocabulary in which to describe artistic concepts, to understand creative problems and experiences. Music has long since recognized the impotence of such vocabulary. Music can rely on recognized basic rules and not, like us, on pot-luck.*⁵⁶⁵

In fact, in certain way, Stanislavski envied such a specific language as music has, spending all his life trying to find an own language for acting based on his conception of the “grammar” as a tool to reach the whole essence of real performing. We transcribe a paragraph in which he makes a clarifying display of metaphorical sense when referring to acting matters but approaching all of them with deliberated musical terms:

*Stage action, like speech, must be musical. Movement must follow a continuous line, like a note from a stringed instrument, or, when, necessary, stop short like the staccato of a coloratura soprano ... Movements have their legato, staccato, andante, allegro, piano and forte and so on. The tempo and the rhythm of the action must correspond to the music.*⁵⁶⁶

This sort of approach, when relating to the management field, allows management to turn more creative, this feature being one of the most important ones, if not the most important one, for managers in the creative industries area. As we have stated, it widens the scope of resources to solve any problem. This widening of the scope is, to a large degree, owed to the enhancement of awareness so that “*successful executives seem to make effective use of the power of metaphor in rendering abstract and vague ideas more tangible*” (Sackmann, 1989:465)⁵⁶⁷. We can explain this tangibility of abstract ideas as a result of the application of an indirect procedure (Alexander

⁵⁶³ MAISEL, Edward/ (ALEXANDER F. M.) (1969). *The Resurrection of the Body: The Essential Writings of F. Matthias Alexander*. Ob.cit. p.7.

⁵⁶⁴ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. *The Lesson*.

⁵⁶⁵ KRISTI, Grigori, and PROKOVIEV, H. (1999). (Texts by Konstantin Stanislavski). *Sobranie Sochinenii (Collected Works)*; 8 vols. Moscow, 1951-1964; 9 vols. Moscow, 1988-1999. vol. 1, pp. 369, 370.

⁵⁶⁶ Ibid. p.387.

⁵⁶⁷ SACKMANN, Sonja (1989). The Role of Metaphors in Organization Transformation. *Human Relations*, vol. 42, n° 6, pp. 463-485.

Technique), so we should advise “to explore the relationships among metaphors, information and power in organizations, and to suggest the value of metaphor analysis as a productive means of investigating power relations within organisational cultures” (Deetz, 1985:369)⁵⁶⁸, in order to “enhance genuine dialogue toward building innovative and creative ideas for the future of the organization....that supports the possibility of cognitive reappraisal and new schema development... (Barret, F. and Cooperrider, D., 1990: 236)⁵⁶⁹, so that “The paradigm becomes the ‘interpretive frame’ through which organizational information is created and makes sense,” (Deetz, 1985:371).

This approach can allow us, as we said at the beginning of this section (The Metaphor Perspective) to develop the capacity of identifying environmental realities apparently disconnected with our circle but that may finally be suitable to turn into a management perspective. This is an especially important ability in the Music Management field, where interactivity and technological developments can quickly change the rules of the business so that managers must anticipate these changes reshaping their products or services for their viability. In the Music field, with the arrival and maturation of the internet, the music business, especially the record companies, had to change this paradigm that, in fact, changes the entire conception of the ‘entertainment’ model. This concept of radical change is why a manager should be prepared, to anticipate in order to minimize the damage of such a radical turn. This is what can be called a “*strategic inflection point*”:

In 1998, the wires of the world hit a crossover benchmark as they began transmitting more data information than voice. Andy Grove, chairman of Intel, calls it a “strategic inflection point” –the moment when the paradigm shifts and conventional wisdom no longer makes sense. For the music industry, this moment has arrived.⁵⁷⁰

The influence of metaphor on management is a fact as the advantages of its implementation are manifold. However, there are also cases in which an external metaphor itself turns into a management tool of the company so that managers incorporate it into their tasks as a reference point. It is in relation with the ability of managers to detect apparently unrelated realities and to identify them as probable threats to the enterprise. This is the case of the Social License concept, an environmental factor that relates to the capability of society to influence business in its area, to the point of being able to stop it because of social matters. It emerges from the mining sector and introduces the society as one important component in business strategy. By this, managers had to begin to consider society as an important agent for the viability of their projects as they can practically be stopped by societal action. This case is a paradigmatic one of the strong relation between metaphor and management :

The social license has developed in recent years from a metaphor into a management tool.

⁵⁶⁸ DEETZ, Stanley, and MUMBY, Dennis (1985). Metaphors, Information and Power. *Information and Behavior*, vol 1, pp. 369-386.

⁵⁶⁹ BARRETT, Frank, and COOPERRIDER, David (1990). Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, n° 2, pp. 219-239.

⁵⁷⁰ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.132.

The definition of factors and levels of the social license leads to direct advice for managers: assess the situation through stakeholder identification, research and analysis; and develop a strategy for stabilizing the network structure.⁵⁷¹

(...) the company as an institution needs to build and strengthen its social contract within communities and regions through its interactions with the other institutions in the community. Corporations need to become political actors in the sense of being good corporate citizens.⁵⁷²

As a consequence of this, the stakeholder's perspective has been increasingly growing in importance for managers. This relates to the "interpretative frame" that Dr. Deetz proposes (Deetz, 1985:371), who is a key conceiver of strategy when related with creative industries, in which this is possibly, the main adaptive factor that leads to a suitable application of strategical methodology in the field of the Arts. Metaphor, because of its intrinsic creative nature, is, then, an important element in defining the interpretative framework of the creative industries strategy. About the interpretative factor and retaking the means-end relationship, Todorovic with Bakir point out:

When, (...) the means-end relationship is ambiguous, characteristic of interactive environments prevailing in the creative industries, instrumental rational strategies give way to substantive rational ones which are focused on subjective interpretation and communication.⁵⁷³

⁵⁷¹ BOUTILIER, Robert G.; BLACK, Leeora D.; THOMSOM, Ian (2012). From metaphor to management tool: How the social license to operate can stabilise the socio-political environment for business. *International Mine Management 2012 Proceedings*. Melbourne: Australian Institute of Mining and Metallurgy. p.240.

⁵⁷² Ibid. p.241.

⁵⁷³ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.53.

9.6. A MANAGEMENT GUIDED BY THE CONCEPT OF THE ESSENCE, “THE ESSENCE’S PRINCIPLE”

Philosophy takes us to the concept of the “*essence*” alluding to the permanent and immutable character of things, showing what is not altered, whatever the variants that the object itself may present: that the deep and unique feature really defines an entity and makes it different and recognizable regardless of its different manifestations.

There are many situations in which the concept of the “essence” may arise as a reference to really understand the scenario with the needed perspective. Appearance may cause blurry vision of the nature of things and so lead us to wrong decisions. It is known that for the best remedy, a proper diagnose is required. This is a key statement in management and we have seen how the awareness of both ourselves and the environment is the starting point of this process. In this step, we can point out connections between different methodologies and fields that, however, match in essential matters.

To look for the “essence” of something is, as we say, to distinguish its immutable characteristics. The dichotomy between mind and body is a statement to which methodologies coincide that it is the fruit of intellectual analysis but that such an artifact does not exist in Nature. Consequently, the unity of the Self is, regardless of the way it may be expressed, a constant in methodologies that fulfill the purposes in the field of our study: Music, the arts and the creative industries by extension. This is the essence of ourselves, the Self, whose only knowledge can put us in the right direction to reach that of other entities. We have already mentioned how this concept is not an isolated reflexion of Alexander but that the very essential concept of the Self is found in the writings of many other authors. Even Stanislavski, despite of starting his research process by distinguishing between this dichotomy, he quickly recognized the unity of this entity once he could practically test its prevalence. As Jean Benedetti tells:

He was increasingly dissatisfied with the mind-body split which was inherent in his earlier statements. The division between the imaginative preparation of a role and its physical expression was artificial and constantly negated by his own practice.⁵⁷⁴

From this point, we can refer the last and more advanced step Stanislavski gave us about his method (which he was permanently updating) in the lasts period of his life:

There is no ‘System’. There is only nature. My life’s object has been to get as near as I can to the so-called ‘System’, i.e., to the nature of creation.

The laws of art are the laws of nature. The birth of a child, the growth of a tree, the creation of a character are manifestations of the same order. The establishment of a ‘System’, i.e., the laws of the creative process, is essential because on the stage, by the fact of being public, the work of nature is violated and its laws infringed. The

⁵⁷⁴ BENEDETTI, Jean (1982). *Stanislavski: An Introduction*. Ob.cit. p.76.

'System' re-establishes these laws; it advances human nature as the norm. Turmoil, fear of the crowd, bad taste, false traditions deform nature.⁵⁷⁵

In addition, he resumes the whole journey of his life succinctly with savvy conclusions:

I would like, in the last years of my life to be what I really am, the man I cannot help being according to those very laws of nature by which I have worked and lived all my life in art.

The process of artistic creation remains the same in its fundamental, natural laws for the actor of the new generation as for the actor of generations gone by⁵⁷⁶.

Now, let's see what Alexander says about Nature:

Re-education is not a process of adding something but of restoring something.⁵⁷⁷

When an investigation comes to be made, it will be found that every single thing we are doing in the work is exactly what is being done in Nature where the conditions are right, the difference being that we are learning to do it consciously.⁵⁷⁸

We can easily appreciate how these two methodologies coincide on this fundamental cornerstone, the essence of their systems: the re-establishing or restoring process to natural conditions. This entails allowing the laws of Nature to make their own way without constricting them or neglecting their free development. As a consequence of this procedure, the objective, the desirable output, is reached "indirectly" as it seems to arise alone, according to the laws of Nature, so that the true Self arises fulfilling the proposed task naturally and doing its best. We can see this same essential point expressed by these two different methodologies:

Conscious activity in preparing and rehearsing a role needed to be coherent and so organized as to create the conditions in which spontaneous, intuitive creation could occur. That is the sole purpose of the System.⁵⁷⁹

In cases where the knowledge of how to direct the primary control has led to a change for the better in the manner of the use of the mechanisms throughout the organism, the results of this "conditioning" can "safely be left to take their own form."⁵⁸⁰

⁵⁷⁵ KRISTI, Grigori, and PROKOVIEV, H. (1999). (Texts by Konstantin Stanislavski). *Sobranie Sochinenii (Collected Works)*; Ob.cit. vol.1, p.309.

⁵⁷⁶ Ibid. pp. 407,408.

⁵⁷⁷ ALEXANDER, F. Matthias (1941). *The Universal Constant in Living*. Ob.cit. p.190.

⁵⁷⁸ MAISEL, Edward/ (ALEXANDER F. M.) (1969). *The Resurrection of the Body: The Essential Writings of F. Matthias Alexander*. Ob.cit. p.7.

⁵⁷⁹ BENEDETTI, Jean (1982). *Stanislavski: An Introduction*. Ob.cit. p.45.

⁵⁸⁰ ALEXANDER, F. Matthias (1941). *The Universal Constant in Living*. Ob.cit. p.27.

As we can see, both methodologies express the same thing. In Alexander's terminology it would imply to let the Self act freely stopping it from doing what is not necessary, "*inhibiting*", and setting the right conditions that allows the restoring process, "*directing*", so the task is fulfilled successfully as a consequence: "*indirectly*".

Returning to the management field, this is what we understand should be the essence of the behavior of the manager. In the music environment, a manager should always be guided by this fundamental basis in order to do his best in the task. This procedure of self-awareness leads to an improvement in his management, that makes it: more refined and more adaptive (a crucial characteristic for the music business); more reliable in his decisions, as they are taken according to his own background to be considered, yet it will emerge naturally (consciously or unconsciously) also incorporating the emotional factor; and more strategic, as this way of thinking spreads to all activities, naturally focusing in the long term approach, so generating confidence and trust.

"*The essence's principle*" as we could call it, is a life principle that might establish the behavior of the individual and not an additive to be artificially put on. Alexander compared his methodology with religion in certain ways, as he used to say that as religion should not be a compartment itself in people's lives but an ever-present guiding principle, so should be the "*directing principle*" of his technique, feeding the behavior of the individual without a loss of attention by himself on other tasks. We think exactly the same about the "*essence's principle*" as if integrated in management it allows a bird's eye view of any situation so the correcting aids can be taken in advance for them to guide business' direction without piecemeal decisions. This is the main characteristic of strategy, the long-term view, and we think that with this principle taken into consideration the strategic element is highlighted.

The following of "*the essence's principle*" in music management naturally leads to the rethinking of the very nature of the business. This is a fundamental reflexive task as, if well defined, the nature of the business will define the guide lines of the strategic plan of the company. The strategic plan will be the map for the company to direct the business so the very essence of the business itself is a crucial point to starting the plan. In relation with this, we would turn to the beginning of this chapter thinking about what is the original and unique characteristic that really defines our business and identifies it regardless its manifestation. To know this, allows the management to redirect or reshape the business if needed to match environmental or whatever other circumstances but keeping its nature intact. Every professional and serious management is expected to have room to maneuver and this is an especially indispensable requirement for music managers. The music management field is perhaps the benchmark of the main characteristics of the creative industries such as interactivity and the changeable environment, so guiding the business through the "*essence principle*" should be a key element of management.

The knowledge of the core of our business would ensure the enhancement of the creative element of management. Always doing the same thing the same way is not a good rule of management, as regardless of how well we do it we will be hampered by environment. Music is, intrinsically, a living art and it needs the public to survive so, obviously, it will need to change according to public evolution to meet public demands. Depending on the style of music we are talking about, this may manifest in different ways as we cannot, for example, employ the same

procedures for both popular and classical music, the characteristics of both themselves and those of the public being different. However, even in these two apparently antagonistic examples there are common rules (essential ones) that indicate that change is needed. In this direction, the classical music field, that would be, in principle, the least affected by change as it may be presided over by the so called ‘main repertoire’ and that can radiate an appearance of timeless permanency, has largely changed his relationship with the public which can be noticed in many ways: an enhancement of variety in classical music venues programs, a segmenting marketing approach to the public shown both in a more personal relationship oriented to the establishment of fidelity and the offer of different kinds of concerts in relation to the different sort of publics, engagement with new classical music especially composed by local composers, etc.

Creativity is one of the results of the “essence’s principle” and it develops in a healthy manner through the two variants considered. On the one hand, we know that the essence of the business opens a window for creativity in original ways of output in which our music related products or services may be offered to the public. This would include not only the reshaping of the product itself but also in those of other customer’s oriented strategies as we have seen. On the other hand, creativity must always have its own limitations. Even a contemporary classical music composer limits himself in the process of composing a piece of music so he chooses some schemes, sounds or note combinations renouncing others, in order to provide a work of coherence whatever the language he uses. Otherwise, his work would be a following of sounds with no sense showing it as a chaotic piece. In the same manner, creative management must have its limits too as with no reference point, creative management could turn chaotic.

Precisely, this reference point is the fundamental element that the “essence principle” provides as it allows us to know the very nature of our business (its essence) that must never be changed, which particularly applies to classical contexts. Management guided by this principle will direct creativity in a safety manner, without distorting the essential elements of the business and, so, strategically, focusing on the enhancement of the image, the prestige and the revenues of the company in a long-term vision. Tony Barrow, music journalist, publicist and music manager, expresses this concept filling the scope of our view:

What does the music business do? The broad answer to that question is that it serves to enable and support the creation of musical ‘products’, such as records, videos and concerts and published musical works, for the commercial exploitation of the copyrights embodied in those products. The music business is, essentially, a rights business.

As has been said several times, the music business is about making money from copyright [sic] compositions. While all this activity continues, there will always be new compositions, which means that, whatever it looks like, whoever owns what company and whoever [sic] the music eventually reaches our homes and our ears, there will always be a music business.⁵⁸¹

These words are very fruitful as they express exactly what music managers should ask themselves. Barrow’s point of view is mainly from the popular music record industry but it can just

⁵⁸¹ BARROW, Tony, and NEWBY, Julian (1994). *Inside the Music Business*. Blueprint. London: Routledge, 1999. pp. 129,209.

as easily be applied to every style of music. His capacity of synthesis and abstraction to go to the core of this facet of the music business is completely applicable to the manager's task as he hits the bull's-eye: regardless of the style any music that is composed, copyrighted and subsequently published, copied or recorded, in any way, regardless of the medium, becomes a "commodity for sale" and one basic, incontrovertible rule thus applies: "the owner of the copyright makes the money!" If many managers in the music business had possessed his insight, many firms would perhaps have been able to reshape their business and otherwise survive. This is the capacity that the "essence principle" enhances: to know what is the essential core of the business, to develop the room to maneuver guided by savvy creativity and to direct management in the development of concrete actions.

The ability to introduce the "change" factor into our activity is a very important element to consider. Routine can make people feel comfortable because it does not entail the effort that decision making requires thus leading to a relaxed state as everything seems to be done automatically and without struggle. However, in business this is a dangerous practice if not monitored because it leads to the attitude of resting on one's laurels which usually drives business to closure. Automatism is a related concept to routine but it has the benefit of doing things easily and quickly so that production grows without always having to analyze each step of the process. This would be what Alexander calls "good coordination" that can lead to the achievement of complex tasks without, as we have seen, allowing them to become complicated. But good coordination entails the ability to stop or change the activity involved. To not be able to stop or change a task easily is, in fact, a lack of control, shown as a failure of inhibition and, so, an "end-gaining" attitude. Alexander pointed out it this way:

A proper standard of mental and physical perfection implies an adaptability which makes it easy for a man to turn from one occupation in which a certain set of muscles are employed, to another involving totally different muscular actions.⁵⁸²

Therefore, for the manager, the conscious awareness of the Self also manifests through his ability to manage change, understanding it as the capacity to both adapt himself to new situations and lead the business, taking the change factor into consideration. This skill is enhanced by the proper learning of the Alexander Technique.

We have seen how from applying Alexander's principles we can derive in establishing the concept of "*the essence's principle*" that allows us to distinguish and identify the very nature of things: in our case, the fundamental basis of our business. From this point, a creative field emerges surrounding this reference point and leads us to deal with strategic change, a view that manifests both in a continuous evolutive character of the business and in an adaptive capacity by the company through their managers. About the diagnostic and adaptive capacity of managers in the creative industries field, Todorovic with Bakir point out the following, in accordance with our statement:

(...) when a change occurs in the market, policy or technology, understanding the principle of what had happened leads to more effective adaptation to new market

⁵⁸² ALEXANDER, F. Matthias (1910). *Man's Supreme Inheritance*. London: Chatterson Ltd., 1946. p.143.

conditions. A new type of manager, (...) adapts quickly to such technological changes by learning 'what it does' and demystifying the notion of a business model by examining the relations between its constituent parts. Very frequently, these parts consist of different disciplines, industries, sectors and markets spread across platforms, geographical regions and creative forms.

(...) the contemporary creative manager needs to be adaptive, aware of various conceptual connections across industries and able to learn new skills.⁵⁸³

We can end this section citing Arthur Judson, accomplished professional violinist and eminent classical music manager, who became one of the most powerful music managers of American history, having reigned over an empire of music management for nearly forty years in the first half of the twentieth century. He developed an idea of the “business mode” as he called it, that matches the core of what we state:

To Judson, the “business mode” was defined as “a broad viewpoint of the essentials of life, a correct sense of the relative values of things, material and intellectual, and a sense of order and systematic detail.”⁵⁸⁴

⁵⁸³ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.181.

⁵⁸⁴ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.2. *The Lessons of “Musical America”* p.34.

9.7. THE CULTURAL LEADERSHIP OF MUSIC MANAGEMENT

Following Judson's view, knowing how to identify the essentials of life, to relativize the value of things and to follow an ordered and systematic track will set us in the right way, for business and for life. This is, in fact, what the Alexander Technique does. It is not a magic recipe, it does not tell us what to do to become the best and most successful individuals of the world. By contrast, it is a method; a methodology that, when learnt correctly, can help us become our best, but not more. It may also happen that becoming our best is not enough for the task, but until we allow our Self to emerge we really do not know how far we can reach as everyone, including ourselves, has always gauged our capabilities through our constricted way of use. Thus, a sense of order and systematic detail, as Arthur Judson says, is needed to permit the flourishing of our true skills: an arduous, patient and dedicated journey to self-awareness.

As we have said, self-awareness leads to a consequence of environmental awareness. We have stated that the Society of Emotion is a new paradigm in societal evolution; a stage in which Music should lead the creative industries field. In relation with the latter, it can be said that Music already leads the arts field as the reach and impact of music in society is possibly much deeper than any other artistic manifestation. It can also be said that, apart from the recording industry crisis from the late nineties, whereby revenues fell some forty per cent due to the development of internet down loads and dissemination via .mp3 files, the music business has reached benefits that largely depart from the reach of other arts. However, now we are not talking about the market and the enterprise field but about "social values".

Culture is felt a social value because people feel that it is needed for the development of the individual and the society. It is a social need but not an essential one (as in the sense of biologically essential) or economic one. So, apart from the market rules, it needs to be somehow regulated or protected because alone, if not sufficiently nurtured, it can hardly survive by its own. So either by government subsidy, philanthropy, corporate branding or some other way, Culture needs to be supported for the benefit of society.

We have said that new music managers, shaped by the methodical procedures we have been developing through this chapter, should take Music to the cultural leadership of this age; this is the reason we propose the cultural leadership of music management as a model for the rest of the cultural sector. The reason we propose this, is because we understand that, at this age, favorable conditions can be found if a strategic view guides this process properly. The Society of Emotion⁵⁸⁵ is an emergent reality and Music is the most suitable art to connect with emotions, the Essence's Principle can guide managers along the right path in order to find the strategic development of their own institutions, the people's demand for music is bigger than ever and Music needs more social recognition. The only thing managers need is to find the concrete implementation of their own way, depending on the organization they are working in. We say "the only thing" without any devaluing of the complexity of the task, in the sense of orienting it in a very clear direction; the target must be clear as we state, however, the development of the strategy will depend on the nature of each organization and artists, as well as repertoire or catalogue in its care.

⁵⁸⁵ JARA SORIA, Juan A. (2012). *La Creación de un Tejido Industrial como Motor del Desarrollo Socioeconómico*. Ob.cit.

The scope of this chapter is more concentrated in the non-profit field as the concepts we use are closer to this side of music management. We think that such an approach is needed as in the music field this constitutes a very important part of the management so that there are many arts organizations that focus on music, this focus being its exclusive field (symphonies, conservatories, music halls, etc.) or together with other performing arts (theaters, cultural and arts centers, etc.). It may also be noticed that we are targeting professional venues and centers related to the classical music field. This is, in fact, an intentional procedure because, in our view, a general fair recognition of Music at the same level as the rest of accepted knowledge should come from the area with whom professionalism is recognized in higher degree, as in the case of classical music. By this, we do not mean that professionalism in Music is an exclusive feature of the classical music field as it can be appreciated in the rest of the styles, but the tradition plays a key role: in the professional classical music performing field (with a great number of symphonies and music halls supported by the governments) and in the classical music teaching system (with the historic existence of conservatories that teach recognized degrees issuing official titles in specialities related to classical music, also supported by governments). For these reasons, we think that this process of recognition should come from the same awareness of such a need within the classical music sector and, above all, the strategic point in which, apart from economical junctures, we are today. Notice that to seek more recognition is not the same as asking for more subsidy support. The special relationship between classical music and government should lead to a music management directed to achieve such institutional recognition. The target would be to show public authorities that Music, through the work done by music organizations is socially valuable and that Music is a key element of Culture so the investment is worthwhile and that it is always better to invest in a highly recognized field. As we say, there are enough factors that make it reasonable to defend this thesis. In addition, as we have mentioned, in an economic crisis stage, it is not the best scenario to ask for more funds but it is a strategic decision to take advantage of other positive factors to grow in other directions, being it now the social recognition we seek. This means, in fact, an economic development for the sector, not in the short term but in the long one. Many examples of the music representatives we have cited above are benchmarks of governments (at the state and local level) so the better the image of the organization, the better the image of the government. Thus, a general recognition of Music at the institutional level now would lead to a privileged position of the sector in the unknown future, whose fate would be undoubtedly better for Music if well positioned as a generally recognized social value. However, the outcome of this statement will mainly depend on accomplished music managers who will have to combine their general capability with some key factors that we will explain subsequently.

The first thing music managers should do is to set their creative state (in Stanislavskian language) in order to direct his management to the achievement of “institutional value” by their organizations. This is a concept that is directly related to society and, specifically, with how the organization is perceived by it. This is the ‘barometer’ of an arts organization as, to be justified, it needs to meet social demands. It is, so, related with the concept of *social license* that we developed in the section of The Metaphor Perspective (Ch. 9.5.2.). However, what it is an important factor to consider in private management, becomes the key factor in public management. At this point, we connect with the Essence’s Principle, as we must be able to identify this concept as the cornerstone of the very nature of our activity. Institutional value as the reference point of an arts organization emerges from the differences between the cultural and the business field. As Dr. Hewison says:

But the fact that, in general, cultural goods are judged to be socially necessary, as opposed to widgets, which are economically necessary, plays into the fundamental difference between the business of culture and the culture of business.

(...) a key difference between culture and business is that businesses have shareholders, and cultural organizations have stakeholders.⁵⁸⁶

The stakeholder's factor is the fundamental element of the institutional value concept as the benefits of the organization are going to be measured by the satisfaction of the stakeholder's demands. It is not an economic dividend and, so, less tangible, but it is one of the characteristics of the cultural sector; here, music managers need both to target these kinds of dividends and make sure that authorities see them:

Since, by and large then, cultural organizations do not have shareholders, it follows that they do not produce financial dividends: rather, (...) they produce dividends of a different kind. The power of stakeholders is expressed in far more complicated ways than share price.⁵⁸⁷

Notice that the cultural sector can produce dividends if well managed. The fact is that these dividends (or benefits) are more refined and must be evaluated differently. They are, in fact, indirect benefits as they occur with improvements of societal structure instead of isolating the efficiency of the performance of the organization in the short term. This is why music managers in the public sector must be even more strategic than in the private sector, as they must always be thinking in the long term and in terms of indirect benefits. These benefits can be for the organization itself, for the image of the public institution they represent (local government among them) or for the society in general, referring mainly the population around the organization. This wide reach of benefits could make it possible to refer to them as real dividends classified in two types: tangible (improvement of the economic activity in the surroundings, contributing to urban regeneration or tourist revenue, among other ones) and intangible, as we have said (enhancement of the institutional image of the represented government, local or national pride, sense of wellbeing through creative development or imagination and cultural stimulus for society). All this contributes to the realm of being adding social capital to a country's store (Hewison, 2006:21).

The social dimension is, as we see, a crucial element to consider by managers in the public sector. However, we have mentioned the important role that it takes also in the private sector, being able to transform itself from a metaphor to a management tool. Another manifestation of this assumption manifested in the field of industry can be helpful in illustrating the differences between the private and public management but, also, in noticing its common elements: we talk about the *institutional beauty factor*. This concept, emerged from the enterprise field shows how the social dimension cannot be ignored whatever the environment. Not so evident as the case of "social license" we have already mentioned, the "social beauty" is the plus that is required of any company to gain a general social approval. It does not mean that without this label a company is not going to

⁵⁸⁶ HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. London: Demos. p.18.

⁵⁸⁷ Ibid. p.19.

be able to develop its business, but this feature adds a social dimension to the firm that positions it in the sphere of social relevance. This field of the enterprise is developed through social engagement, as the company tries to behave as if it were a citizen of the community (in fact it is, although a legal person instead of an individual one) so that it contributes to its well-being showing a dynamic and flexible way of behavior and making its image close to the rest of the members of the community. The analogy of this term in relation with the public sector would be the “institutional value” we are talking about:

Any enterprise may be concerned about its institutional beauty, but what is important for an organization in the cultural sector is its Institutional Value.

Institutional Value is created (or destroyed) by the interaction between an institution and its stakeholders, including the public at large. Very schematically, this interaction can be expressed in terms of three different kinds of relationship: Engagement, Service, Trust.⁵⁸⁸

As we see, the Institutional Value can be analyzed and divided into three main components. The achievement of these elements will lead to the achievement of the goal itself. However, this is a process organized in a step by step manner, so the concepts of Engagement (the fruitful relationship built between the organization and the society –its public), Service (a must for the organization so that transmitting its work is directed to society interests and not its own) and Trust (the consequence of the two preceding ones’ right to fulfillment, that inspires loyalty and leads to Institutional Value) are previous stages that drive an organization to the desired target. Turning to our methodological proposal, being the Institutional Value is an end to be achieved, Engagement, Service and Trust are the means-whereby this end may be achieved. So, for managers, to try to target Institutional Value directly would be (in Alexandrian terminology) to *end-gain*, making the achievement of such a status the result of an indirect and staged procedure that, if well done, will lead, once the relation of Trust is solidly established, with the natural emergence of Institutional Value.

Music managers in the non-profit sector and in the public sector in general, must take advantage of the emotional component of Music and connect it with society through their organizations following the staged process described above. We can also distinguish three other elements that relate exclusively to the field of music that managers should consider carefully. We are talking about music organizations that develop their activity in front of the public and in a public service environment. Let us use a symphony orchestra as an example. This would also include wood wind orchestras, ensembles or any other professional music formation supported by government, directly or indirectly. In this case, the most important event in order to establish a fruitful relationship with society leading to a recognition of institutional values is the performance event. Managers must place this at the forefront of their thinking as performances are the main event in which the work of the organization and all it represents is publicly exposed. Other fields of the cultural sector in a certain way envy this intrinsic characteristic of Music, as during the performance, a crowd may be focusing its attention carefully, for a long time and simultaneously on the organization’s display. The concert itself has other deeper implications, as it unifies thoughts and souls around the live functioning of an artistic and complex human mechanism, probably

⁵⁸⁸ Ibid. pp. 21,31.

composed by a large number of professionals, performing together in a coordinated manner so that a unique artistic human entity can be perceived. So the success of the performance, the show, must be the first of the managers tasks in establishing the relationship with society. This society is, firstly, made up by the public who attend the performances. In this context, there are three stages to consider in relation with the event of the performance: what to do before the concert, what to do during the concert and what to do after it (Spellman, 2008:109)⁵⁸⁹. The most important thing is the performance itself, thus, some elements can be taken into consideration in the two other stages for both the performance and also the social relationship to be enhanced. Before the concert, publicity is the most important as it is the way public attendance will be ensured. There are many ways of marketing a concert that we are not going to detail now. However, perhaps the most efficient one may come from strategic elements to consider during and after the concert. During the performance, the organization must try to transmit their values through every detail the public may notice. In this sense, aspects such as punctuality and the exemplary behavior of the musicians on stage are the basic ones. Also, in the programs delivered to the public there should be, apart from the artistic program of the concert, detailed information about the organization and about its future performances. In addition, information forms should be distributed to obtain data from the audience in order to establish a personal relationship with its members, by developing a community to send publicity of concerts and, with time, to segment it in order to offer special services of their interest. If the concert has taken place in another venue different from ours, treating staff with respect or leaving every space in exactly the same conditions that we have found it is a social behavior that will affect how we are perceived and that will influence our image. Finally, after the concert, apart from sending acknowledgements to attendants, it is very important to follow with reviews and to establish a fruitful relationship with media.

If managers of the sector take advantage of the opportunity that we offer and guide through a path that does not depart greatly from the one we suggest we think that, with time, the entire sector of music will be rewarded. The pedagogical field is an invaluable way by which Music can establish a strong engagement with society, become recognized by authorities, because among the benefits of culture, especially the arts, sensibility is perhaps the most important one. The sensible individual can appreciate and carry on social values for the benefit of society in general, including authorities, and the way to enhance such quality is, precisely, bringing the arts closer to every social group:

The acquisition of a general sensibility is also made explicit in concepts of "éducation sentimentale" and programs of teaching aesthetic appreciation of literature, art, music, and religion, which assume that some feelings (often viewed as the "highest" or "most true") can be experienced only if one has acquired a certain acquaintance with the material.⁵⁹⁰

Once we reach this level, we can define the qualities of the music manager as the paradigm of leadership in the cultural sector: the reference of the Cultural Leadership.

⁵⁸⁹ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.109.

⁵⁹⁰ SCHEER, Monique (2012). Are emotions a kind of practice (and is that what makes them have a history)? A Bourdieuan approach to understand emotion. Ob.cit. p.216.

We have seen how the Indirect Principles that The Alexander Technique proposes are valid for a number of situations and will improve our performance from our interiority to our output. The awareness developed with the procedure leads us to the knowledge of the Essence's Principle and the Means Where-by Principle that leaves room for acute creativity and strategic vision. The emotional component brought to the conscious mind, applied to our decisions and considered as a key element of Music recognition through societies' deep appreciation, is said to be the inspirational engine to drive management at this age. So, the profile of the music manager cultural leader would present an inspirational character that is able to conciliate the emotional and rational aspects of management through a strategic and fair behavior that is guided by communication skills and radiates both creativity and loyalty in others spontaneously because, in the end, he uses himself well. According to our statement, we can cite what Dr. Hewinson call the 'relational leadership':

(...) there is a challenge to the mode of "transformational", "charismatic", or "heroic" leadership that has been the prevailing style, especially in the cultural sector. As opposed to the "transactional" leader – basically a bureaucratic figure who will ensure the maintenance of procedures and the delivery of pre-set targets – the "transformational" leader is a visionary who can inspire his followers (...) and take an organization to new places.

There is, however, an alternative model of Leadership, "relational leadership". Such leaders inspire and motivate, and generate change, but are also concerned to communicate with their followers, to nurture their abilities, and to reward them by creating a collective ownership of the organization's success. While being no less committed to Creativity, relational Leadership is more conducive to long-term stability (...).⁵⁹¹

As a conclusion to this section, we could cite Arthur Judson to exemplify our understanding of the character of Music and its role in society, so leading to the direction in which it should be managed:

Music is a very vital art. It is an art which has more active contact with people than any other art I know. A picture may hang on the wall and not be looked at for days, but when a person buys a ticket to an orchestra concert he does so with the definite intention of sitting there for two hours and listening to music. Music can only continue to fulfill its mission if it is constantly changing and vital. When it becomes a static art, we shall have no audiences and no orchestras. It must continue to grow with the times.⁵⁹²

⁵⁹¹ HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. Ob.cit. pp. 55,56.

⁵⁹² DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.9. *Troubled Waters*. p.211.

9.8. INDIRECT PROCEDURES REVIEWED, THE MUSIC MANAGEMENT STRATEGIC TOOL

We return to the Indirect Procedures methodology to review this concept from the point of view we now have after having approached it from several angles. With this perspective we can see its real scope and understand the manifold applications it has.

As any well constructed method, it starts from the general to the particular and separates the elements of each goal, facing them through a step by step procedure. The main difference of this method is that it enhances an awareness that enabling both the prevalence of the “means-whereby principle” and the natural emergence of our capacities opens a new field of development from whom many benefits are derived. We are now going to resume many of the ways through which the Indirect Procedures methodology can be seen in real life. However, although in many cases this application had been used unconsciously by subjects, our approach, the same as in the Alexander Technique, tries to connect all these isolated realities into a general concept so that we can bring this procedure into conscious control, and so, make a general methodology from it, so that it takes precedence in all of our acts. We will begin, as we say, from the general to the particular, so, firstly, highlighting general concepts and, afterwards, citing concrete cases, all of them from the perspective of having been reached through the Indirect Procedures application.

Needless to say that the Alexander Technique embodies its methodological principles from the assumption of the application of the Indirect Procedures to whatever action. Thus, the mere conception of this means that to follow the principle is the right starting point to execute any action. The consequence of this is the good use of the Self and the manifold benefits that derive from it.

We know how the achievement of Control is a main objective for managers, so that it allows us to visualize the evolution of business and reasonably predict its evolution in the future. However, we have seen that Control is a consequence and not a procedure. Control being the objective, “inhibiting” and “directing” are the means to, indirectly, achieve such a control. The Indirect Procedures application leads us to the Essence’s Principle through which, the very nature of business arises and, with this perspective, future evolution can be reasonably predicted and monitored.

Strategy is one of the most coveted skills in management. It takes precedence to other issues as it is the starting point to build such key tools as the strategic plan and its many specific developments. In relation to this, we have seen how, through the Indirect Procedures, the individual develops an awareness that places The Means Whereby Principle above the very attainment of goals. This attitude is a strategic one, as it is focusing on the long term, so, apart from achieving the goal, this approach takes into consideration the consequences of such an achievement depending on the means applied. In addition, we have said that this attitude begins from the behavior of the individual himself and spreads to all his activities, including his management role. That would be the “business mode”, in Arthur Judson’s words.

Emotion is a key component of Strategy as, if properly incorporated, leads to define the strategic framework as a whole and in its full meaning. Reasoned decisions will benefit from the

emotional component to turn them whole ideas so that they incorporate the “feelable” component, as Bourdieu says. This is possible thanks to the good use of the Self (Alexander) and the process of recollection of Emotions (Strasberg) based on the concept of Emotion memory (Boleslavsky). Altogether, it is not but an Indirect Procedure by whom this emotional field is brought to conscious mind and, so, applied to Strategy.

Creativity has been said to be one of the most important characteristics of both the methodologies and management in the creative industries. Being a human capability, Creativity will be enhanced once the individual allows his own Self emerge freely and without the constrictions derived from his misuse. What is more, true and reliable creativity depends on their relation with the Essence’s Principle and with what Stanislavski and Alexander established in relation with Nature (being the restoration of the innate according to the laws of nature), and, so, the emergence of the true Self: the framework in which Creativity arises alone.

Also related to Creativity is the Metaphor Perspective. Metaphors enhance Creativity as they offer the possibility to conceptualize one mental domain in terms of another (Lakoff). This cross media procedure enables the establishment of relationships in another fields, favoring divergent thinking (so appreciated in the creative industries), so managers can benefit from such an Indirect Procedure making abstracts ideas more tangible (Sackman) and becoming the valuable interpretative frame (Deetz), to enhance environmental awareness, applying it to inform strategic decisions.

The Institutional Value, being the foremost objective of music managers in the Public Sector, is a target to be pursued indirectly, through the fulfillment of previous stages guided by the future achievement of indirect benefits. The difference between “the business of culture and the culture of business” (Hewison) is mainly appreciated in this strategic view, through which Indirect Procedures are applied in the pursuing of indirect benefits in the long term coming them from social positive response.

We have referred to several cases in which the Indirect Procedures methodology manifests. As we have said, the objective is, following the Essence’s Principle, to distinguish the very nature that defines all these situations in order to establish a system to be followed as a general procedure to face situations for the better awareness and the best solutions. We have already established the principles for this methodology in relation to many disciplines so that the steps to follow, from self-awareness to the general one and its manifold benefits have been deeply approached. However, we can now, point out what is the common characteristic that connects all the applications we have mentioned: the establishment of the right framework. This is, essentially, what the Alexander technique does. It enables us to set the proper conditions so through an Indirect Procedure the target seems to arise alone. In this sense, we can cite Dr. De Alcántara, quoting Victor Fuchs:

“Caruso”, wrote Viktor Fuchs, “once mentioned in an interview in Berlin that the note before the high note is the most important”. Play close attention to the preparation for the leap, and allow the leap itself to follow logically, naturally from all that precedes it.⁵⁹³

⁵⁹³ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician’s Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. Ch.21. *The Trampoline*. p.248.

In the Music Management field, there are many ways in which an Indirect Procedure method has been employed. The purpose of this paper is to make the abstraction of what is common to these procedures and, in connection with other fields, establish a methodology that enables to apply this principle consciously to every spheres of music management, from the beginning and according to a system. In connection with this, we can cite what professor Spellman says about opportunities of music business focus:

The key is in understanding yourself enough to become aware of those things that tend to derail your efforts and short-circuit your progress.

An increasingly important objective of the music industry is to acquire a greater share of revenue from music that is “freely” consumed by people, as they listen to the radio, with television, and so on.

The idea is to position yourself in people’s minds. It’s this internal positioning that you’re after so that when people need what you have, they think of you first.⁵⁹⁴

As we see, the first sentence is in complete accordance with the basics of the methodology we propose, as it states the knowledge of our own self as the start point of any process in music management. The following sentences, however, establish specific ways to enhance music management. Analyzing the meaning of these two last sentences with our insight, it can be noticed that, finally, they are not anything but actions derived from an Indirect Procedure approach. To earn money from music by deriving revenue from the media, namely, radio, television, advertising commercials and motion pictures, is an indirect approach because we are not trying to sell the music to consumers directly, but to earn royalty money from the use of the music as background in the media. In these cases, the consumer freely obtains the music, and enjoyment of it without cost solely by watching a movie or listening to the radio. In the same way, “positioning” represents the same strategy. Instead of trying to convince people of the benefits of our music service for them to hire us, to “position” us in the people’s mind is an indirect technique so that when people really need such a service they are going to call us. We can check how Indirect Procedures are always for the better and focus in the long term so that the desired target is achieved indirectly and it seems to be gained by its own.

Music business is, essentially, a relational business so social relationships are crucial to make progress in this field. As professor Spellman says: “*The saying: ‘You never get a second chance to make a first impression’ is particularly apt in the music business*”⁵⁹⁵. In fact, first impression is very important in the music field. This is also why we insisted so much about the performance event, highlighting its importance as the showcase of our organization it really is. As Todorovic says: “*In creative industries, form is content. the function of a fully developed creative work is matched by its unique aesthetics (...)*”⁵⁹⁶. So in order to improve our Institutional Value, the way the society perceives us is a key factor to care through the enhancement of our image. This leads also with another Indirect Procedure commonly used in business field: “let people know you

⁵⁹⁴ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. pp. 24,10,30.

⁵⁹⁵ Ibid. p.47.

⁵⁹⁶ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.74.

and like the way you are as a person, then you will be able to offer them your professional services”. As we see, everything is connected by the Indirect Procedures method. If people like you, with time they will trust you, and if you let them know what you do you will be positioned in their minds as the first option when they need these services.

When we talked about the “relational leadership” (Hewison), we were thinking about the same fact, as this profile of leadership nurtures the social dimension of management that leads to benefits both inside and outside the company. Apart from the loyalties it propitiates and the creativity it generates, this attitude serves to build Community, a cornerstone factor that we will develop shortly. This attitude, when it emerges naturally in accordance with own self, results in a true charismatic person that inspires trust and follow up feelings. As we say, the Community factor is crucial. We can see the real dimension of the importance of Indirect Procedures when applied to this element. The Society of Emotion organizes into communities. Segmenting is a key concept to success as we can personalize our professional relationship with society. So, these concepts merge into the so called “Emotional Communities” (Rosenwein, 2006 :9)⁵⁹⁷.

Again, we return to Emotion. During this paper we have argued about the importance of emotions in music management deepening the idea of bringing our emotional factor to the conscious mind and incorporating it to strategic decisions. This procedure is important as, meanwhile, we connect with the way people usually make decisions, especially when related to music. Thus, the emotional component is a must to be considered by music managers. In relation with this, is the Community factor. We say that this is the cornerstone element in order to appreciate the importance of the Indirect Procedures methodology as it represents the best example of the “strategic shift point” we have mentioned in relation with the music business, that has led to a palpable industrial revolution in the sector. As we have explained, this new scenario has emerged since the explosion of the internet into the market. This technological development has become the cause of the change of paradigm in the music business from the twentieth century to the twenty-first and onward, leading to another way of strategic thinking as the former parameters are now obsolete. Community is, then, the key concept around which music management must develop strategy. Before the advent of this shift point, the music business scheme consisted in making one product, mass producing it, marketing this product and selling it. This has been the same conception regardless the technological developments. In this sense, since music could be recorded, independently of the format (vinyl, cassette, compact disc or DAT) or the developments in distribution, the system of the business remained immutable. Sales were growing and growing and the record business seemed to have no limits, following an astonishing progression in sales:

In 1955 the industry's total sales were about \$277 million. Revenues have increased over 2000 percent. (to the beginnings of the 80's).⁵⁹⁸

⁵⁹⁷ ROSENWEIN, Barbara H. (2006). *Emotional Communities in the Early Middle Ages*. Ithaca, New York: Cornell University Press. p.9.

⁵⁹⁸ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. New York: Vintage Books, 2014. Ch.3. *Lullaby of Gangland*.

However, with the development of high quality recording through digital format the strategic shift point had started to develop, although from behind the manager's eyes. Fredrick Dannen explains it very eloquently:

In simple terms, each time a record label released an album on CD, it was publishing its master recording of the album in the form of a binary code, a string of zeros and ones. Once you figured out how to distribute the digital data electronically –and the commercialization of the Internet that began in the nineties assured that that day was arriving– there would be no particular need for CDs, cassettes, or LPs. No physical media meant no physical distribution. Electronic distribution of music, which could be accomplished by anybody –internet is a spectacularly cheap distribution system– would become the great leveler.⁵⁹⁹

This leveler was, in fact, the Community, understanding it as customers, but not of a company but of Music. Managers did not know how to distinguish the “essence” of its business, so once distribution (the only part of the business sufficiently developed at that time) was hampered by technological developments, the business was knocked out. Nowadays, all the music business is placed around the Community, with the customer at the centre of the strategic approach. Instead of making a product that, after several stages is sold to people, today the business makes an attractive Image that is shown to people making a Community, with whom an Emotional relationship is established so that from that community fans emerge and, finally, they buy the product. As we see, there is no doubt that this is the very definition of an Indirect Procedure.

The strategy of today's music business is remarkably based on this Indirect Procedure. The result is that, for example, before building a product, the first thing is to build a public around an image that inspires emotional connection and afterwards the product can be diversified in order to sell it to the public in different formats: CD's, concerts, TV Shows, Lunch Bags, Pet Sheets and so on. The business, in its essence sells experience, but not of any kind. Bearing in mind the postulate that the *Society of Experience* is leading to an end to make room for the *Society of Emotion*, in which the emotional experience is the valued one. We return now to the so called “Emotional Communities”.

The concept of Emotional Communities was established in 2006 by Dr. Barbara Rosenwein:

I postulate the existence of “emotional communities”: groups in which people adhere to the same norms of emotional expression and value – or devalue– the same or related emotions. More than one emotional community may exist –indeed normally does exist contemporaneously, and these communities may change over time.⁶⁰⁰

It demonstrates how society organizes into communities and that these communities can have the emotional factor as its main common character. In the age of the Society of Emotion this statement reaches its peak level and this must be carefully considered by music managers as it

⁵⁹⁹ Ibid. *Epilogue: The Reckoning*.

⁶⁰⁰ ROSENWEIN, Barbara H. (2006). *Emotional Communities in the Early Middle Ages*. Ob.cit. p.2.

represents a step further in the concept of community development. If the emotional connection is made, Community has the ability to impact the out-coming. In the meantime, managers must monitor customers (Community Behavior) in order to direct strategies and anticipating customers desires so that the Community develops a relationship of engagement with managers and their artists. In relation with it, we can cite Dr. Rosenwein again:

Emotional communities are groups – usually but not always social groups – that have their own particular values, modes of feeling, and ways to express those feelings.⁶⁰¹

We can see the importance of Emotional Communities and learning how to take emotional communities into consideration is one more step in developing Community, being this last, already, an evolution of the establishment of a fruitful relationship with society. Thus, we state that Emotional Community Development is the last stage in Music Management and so it should be the foremost purpose for savvy music managers. We also want to highlight that the process of concluding with such statements is owed to the application of the Indirect Procedures methodology that, as we have seen through the progress of this chapter, constitutes the base from which the new Strategic Music Management should be built.

⁶⁰¹ ROSENWEIN, Barbara H. (2015). *Generations of Feeling: A History of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press. p.3.

9.9. CONCLUSION

We began this chapter establishing the necessity of new methodologies that suit the idiosyncrasies of the creative industries pointing out the specialization as a very important factor of management in relation to this field. It is, in fact a dialectic that should lead in arts management, as the complexity and competitiveness of this sector has increased largely in the last years. In this sense, enhanced professionalism is an aim to which the field should aspire.

As we have stated several times, strategy is a key factor in management, so any contribution we could make to inform the management field of creative industries might be connected with it. This has been the purpose of this chapter from the point of view of the Music Management area of specialization. However, instead of concentrating only on the Music Management field, we have highlighted the benefits of the cross-media methodology for both the better understanding of the common environment of related disciplines and the enhancement of creativity as the most important characteristic of the creative industries field. In this sense, we have proposed the '*Indirect Procedures*' methodology as a way to focus Music Management and, so, to inform music managers procedures.

Through the development of this chapter, we have conducted an in-depth analysis of the very nature of a *credible Indirect Procedures* methodology and its applications to the field of Music Management. In this way, we have explained its origin in the Alexander Technique and the abstraction process we have followed in order to extract its basics and apply them to the field of our purpose. This proceeding has been made in connection with other related areas, establishing reasoned ties and obtaining common facts with the aim of supporting the dependability of our methodology. In addition, many examples have been offered to show the prevalence of our account in varied management environments, establishing a direct relationship between them and the fundamental laws of the methodology we propose, so that apparently disconnected realities are shown as by-products of the basics of the methodology itself.

For these reasons, we state that the *Indirect Procedures* methodology is a valid approach to Music Management, improving substantially its performance as it enhances key management skills through a well-established system of reflexive control. This methodology is especially appropriate for Music as it has already been validated in its performance area of specialization, a factor that we, discretely, can corroborate from first-hand field practice. The matter covered in this research is to extend its possible application to the broader sphere of Management, thus contributing to Music Management with a music-based methodology. Therefore, we aim to apply a methodology to the creative industries: one that comes from its very nature, matching with the specific needs of this field.

We have also worked to establish a new concept: the "Essence's Principle". Through this principle we encapsulate the insight that must guide managers' role in following the *Indirect Procedures* so that an awareness of the essentials of a subject-reality emerges in practice. This achievement provides management with a bird's eye view so that strategic decisions can be taken fittingly and in advance from a clear and global perspective.

The Indirect Procedures methodology leads to an invaluable awareness of both the manager himself as an individual (his Self) and his environment, allowing a strategic way of facing any situation through a correct mode of management suited to his own personality; in essence, it establishes the appropriate within its context. Such an approach is especially suitable for Music Management as the emotional factor can be brought to the conscious mind in order to inform the so valued interpretative framework in which creative industries need to develop their strategy.

To conclude, we cite three statements that, we believe, show the essence of our assertion, with the hope of having opened a new line of research that brings improvement and development to the field of Music Management.

Some in the industry would prefer to treat music like other industries treat cars and refrigerators. But music cannot be treated as such. As the creative extensions of human spirit, music will always defy attempt at control.⁶⁰²

I repeat Alexander's words: "Talk about a man's individuality and character: it's the way he uses himself". If a conductor wishes to affect the functioning of the orchestra, all he needs to do is to make changes in his own use, rather than trying to control functioning directly.⁶⁰³

What matters is not how fast you go but how soon you get there.⁶⁰⁴

⁶⁰² SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.3.

⁶⁰³ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. Ch.1. *The Use of the Self*.

⁶⁰⁴ Anonymous.

Capítulo 10

COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN MUSICAL

10. COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN MUSICAL

10.1. LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN MUSICAL

10.1.1. Introducción

Dentro del campo profesional de la Gestión Cultural, al que la Gestión Musical pertenece como un estadio de especialización mayor, la Comunicación está considerada como un Tema Específico de primer nivel, encuadrado en el Tema General “Estrategias de las Políticas Culturales”, el cual pertenece al Dominio General “Políticas Culturales”⁶⁰⁵. Esta clasificación, a la que ya hicimos referencia al comienzo de este trabajo, nos parece muy acertada, pues pertenece a un Tesoro Temático sistematizado y elaborado en torno a la también relativamente reciente profesión de Gestor Cultural.

Con respecto a la Gestión Musical, también sería una buena idea el elaborar un Tesoro Temático en el que se organizaran por categorías los conceptos y campos de conocimiento que esta nueva profesión abarca, al objeto de clarificar el espectro de acción de esta emergente práctica profesional. Pero volviendo al tema que nos ocupa, si bien hasta ahora hemos referido el encuadre del factor Comunicación en los términos referidos en el párrafo anterior, en este capítulo, debido a su carácter específico en torno a la Comunicación y la Planificación Estratégica, pero, sobre todo, durante este bloque dedicado específicamente a la Comunicación, vamos a profundizar más en dicho encuadre centrándonos en el componente de Gestión que el factor Comunicación tiene. En este sentido y siguiendo la misma clasificación sistematizada en el Tesoro referido anteriormente, la Comunicación desde este nuevo y más detallado punto de vista que es el más cercano a nuestros planteamientos, se encuentra formando parte del Tema General “Gestión de la Comunicación y la Imagen”, el cual forma parte del Dominio General “Gestión Cultural”⁶⁰⁶. Conviene aclarar en relación con esta clasificación, que el Tesoro se organiza en los siguientes niveles: dominios Generales (DG), Temas Generales (TG), Temas Específicos (TE) y, dentro de estos, diferentes niveles: TE de primer nivel (TE1), de segundo nivel (TE2), etc. De esta manera, podemos comprobar que la vertiente de Gestión de la Comunicación ocupa un lugar preferente en el campo de la práctica profesional de la Gestión Cultural con respecto al factor genérico de Comunicación, ascendiendo desde la consideración como TE1 (caso del tema Comunicación) a la consideración de TG (caso del tema Gestión de la Comunicación y la Imagen).

En relación con la Gestión Musical y tratando de seguir la misma clasificación referida en el párrafo anterior con respecto a la Comunicación, nos encontramos con que no existe el reconocimiento expreso de tal disciplina dentro del espectro establecido para la práctica profesional

⁶⁰⁵ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taina (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Ob.cit.

⁶⁰⁶ Ibidem.

de la Gestión Cultural. La razón de esta omisión entendemos que obedece precisamente al carácter novedoso de tal concepto. Pensemos que la profesión de Gestor Cultural es, a pesar de su relativamente reciente reconocimiento, anterior a la de Gestor Musical, de manera que es durante este siglo XXI cuando se está empezando a sistematizar el contenido y prácticas profesionales de esta última. Como los mismos autores del Tesauro referido manifiestan, la sistematización que proponen no es una clasificación cerrada e inamovible sino que, por el contrario, representa una organización lógica de los conceptos hasta ahora empleados en la práctica profesional de la Gestión Cultural pero que es susceptible de adaptación a la misma evolución que dicha nueva profesión presenta continuamente. No obstante, en dicha clasificación sí que aparece la Música como concepto general y su clasificación es la de TE2 (Tema de segundo nivel) dentro del TE1 conformado por “Artes”, el cual, a su vez, forma parte del TG “Sectores de la Cultura” y estando este tema englobado en el DG “Cultura”.

Como también hemos mencionado en capítulos anteriores, para el Gestor Musical saber comunicar es crucial, ya que el entorno en el que ha de desarrollar su trabajo está plagado de caracteres personales muy especiales a los que el mundo de la Música, sobre todo el de la interpretación, da lugar. Ya hemos hecho referencia a las presiones que el Gestor Musical puede recibir por parte de la multitud de sectores que forman parte del entorno que rodea al objeto de gestión en concreto de que se trate. Pensemos, por ejemplo, en el director de un auditorio. Este profesional sería un Gestor Musical, con formación específica o no, pero, en cualquier caso, este sería su perfil profesional. En este caso, el gestor, además de desarrollar sus funciones inherentes al puesto, como podrían ser la programación del teatro, la presentación del presupuesto o la decisión y gestión de la contratación de artistas, se constituye en el máximo responsable de la política de Comunicación de dicho equipamiento cultural. Aparte de la posible existencia de un departamento especializado, con personal encargado de gestionar los pormenores de dicha tarea, es indudable que la máxima responsabilidad en materia de Comunicación recae sobre su perfil, ya sea como director artístico, director técnico, director gerente o cualquier otra figura que dicho profesional pueda ostentar.

A lo largo de este bloque nos ocuparemos de desarrollar todos los parámetros que entendemos influyen de manera decisiva en el planteamiento y la implementación de la política de comunicación en el ámbito de la Gestión Musical. Así mismo, dentro de ella se hará referencia a los siguientes parámetros: la importancia de la Comunicación como una herramienta de gestión imprescindible en el campo de la gestión profesional de la Música; la configuración y características del Plan de Comunicación, que deberá guiar a la institución musical tanto en su funcionamiento interno como en la gestión de su imagen de cara al exterior; la importancia de la fidelización de públicos y la *segmentación* como técnica imprescindible para el desarrollo de un marketing estratégico; y, por último, al *posicionamiento* como estrategia para la pervivencia de la institución musical en un entorno competitivo.

10.1.2. La Comunicación como Herramienta de Gestión en el Sector Público

Con independencia de nuestra focalización en la Gestión Musical como realidad profesional que abarca una pluralidad de esferas de desarrollo, es evidente que nuestro trabajo se centra fundamentalmente en el entorno del Sector Público. Debido a nuestra propia experiencia y advirtiendo una especial necesidad de modernización y profesionalización de nuestra disciplina en este campo, hemos decidido dirigir nuestras principales aportaciones a la constitución de un conocimiento aplicable especialmente al Sector Público.

La gestión pública podría definirse de manera escueta como “*la tarea de intentar maximizar el valor creado por la actuación de los poderes públicos*”⁶⁰⁷. En este sentido, habría que abordar, en relación con el tema específico que nos ocupa, la misma naturaleza de lo que sería la “comunicación pública”, para lo cual podríamos citar la siguiente definición:

*Forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye mediante el recurso a un sistema de comunicación especializado en el manejo de aquella información que concierne a la comunidad como un conjunto.*⁶⁰⁸

Ya hemos comentado que la preocupación por la gestión en sí (el *management*) entendida como la optimización de los recursos disponibles con el establecimiento de objetivos estratégicos, surge con el advenimiento del fenómeno de la “competencia”. Esta es la principal razón de que en el Sector Público se estén comenzando a incorporar técnicas de gestión provenientes del mundo de la empresa. Evidentemente, en el entorno empresarial la competencia es una referencia permanente, incluso una amenaza, pero también un estímulo para mejorar la gestión. El hecho de que la crisis económica manifestada hace unos años, a finales de la pasada década (con su origen en el sector privado, principalmente en el ámbito de la banca y el entorno inmobiliario), haya inundado todas las esferas, incluyendo, por supuesto, el Sector Público, y haya evidenciado problemas estructurales y no tanto, ya, coyunturales, ha puesto de manifiesto la necesidad de un cambio de paradigma en la gestión pública.

En repetidas ocasiones durante el desarrollo del presente trabajo, especialmente en el capítulo 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España*, hemos manifestado nuestro posicionamiento reconociendo la necesidad de la modernización del Sector Público incorporando técnicas de gestión que han dado demostrado rendimiento positivo en la esfera privada. No obstante, también hemos precisado al mismo tiempo la necesidad de adaptación de dichas técnicas al entorno distinto que supone el ámbito de lo público. En esta línea, hemos reiterado que los fines de una institución pública no son los mismos que los de una empresa, por lo que de manera obligada las técnicas de gestión han de adaptarse consiguientemente: si el fin último de cualquier empresa es legítimamente la obtención de rentabilidad y beneficios a repartir entre sus propietarios, la finalidad de una institución pública es el *servicio público*. Este entraña un componente finalista

⁶⁰⁷ VV.AA. (1990). *Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

⁶⁰⁸ MACBRIDE, Sean (1980). *Un solo mundo, voces múltiples: comunicación e información en nuestro tiempo*. Trad. de Julio Cerón. Mexico: UNESCO.

en el sentido de ser el mismo servicio prestado el fin en sí y, por tanto, la razón de ser, de dicha institución, cualquiera que sea su ámbito. Así pues, en el terreno de la Cultura y, por extensión, en el de la Música, las instituciones deben incorporar las más eficientes técnicas y procedimientos al objeto de potenciar la calidad del *servicio* prestado, siendo la satisfacción de la ciudadanía su fin último y, en todo caso, la rentabilidad (constituyendo esta en esta nueva concepción del Sector Público un elemento también a tener en cuenta), no ha de medirse en términos meramente económicos o monetarios sino, en cambio, en términos de rentabilidad social.

Hemos hecho referencia a la última crisis económica cuyos inicios empezaron a manifestarse a finales de la pasada década y que, debido a su carácter estructural, aún hoy estamos sufriendo sus consecuencias. Su origen sistémico se encuentra, precisamente, en su misma denominación informal: la “burbuja”. En este sentido, la referida como “burbuja inmobiliaria” entraña una concepción también aplicable al terreno de la cultura. Como refiere Pedro Jiménez⁶⁰⁹, investigador cultural integrante del colectivo referente de la cultura digital Zemos 98, se ha dado prioridad al *Contenedor* (en el caso de la Cultura, un Teatro o un Auditorio, por ejemplo) sobre los *Contenidos*. Ya hemos referido en otros capítulos también este caso, el cual ha sido muy frecuente durante los años 90, cuando en multitud de localidades con escasa población se han construido infraestructuras culturales que, posteriormente, debido a una deficiente planificación, han quedado vacías de contenido y, consiguientemente, infrutilizadas o en práctico desuso.

El Sector Público tiene una gran importancia en el ámbito de la Cultura no solo en España sino en muchos países del entorno europeo. Esta característica obedece a una “política de bloques” en la que, por un lado, se encuentra el entorno anglosajón, liderado por Estados Unidos y caracterizado por el libre comercio, y, por otro, la denominada *excepcionalidad*, en la que se encuentra Europa en su conjunto, pero con especial referencia en Francia, como líder de esta corriente. Entre las características del modelo de gestión europeo está la implicación decisiva de los estados en la gestión de la Cultura. A consecuencia de ello, la protección que los estados pueden ejercer sobre la Cultura en su conjunto tiene la ventaja de la salvaguarda de la identidad, como característica inherente a la Cultura en sí. De esta forma, se evita el riesgo que puede suponer la posible imposición de determinadas culturas por el potente apoyo económico del que puedan disponer frente a otras más débiles en este sentido (Ben de Andrés, 2012).⁶¹⁰ Otros autores han representado esta misma dualidad de modelos de otra forma más directa, pero, en cualquier caso, con los mismos componentes y características:

Puntos de referencia:

-el modelo francés de empresas autónomas estatales.

-el modelo anglosajón, que contrata con empresas privadas la realización de los programas.

-recientemente, en Italia se ha emprendido un nuevo camino mediante la creación de la “Sociedad Italiana de Bienes Culturales (SIBEC) de capital mixto.”⁶¹¹

⁶⁰⁹ JIMÉNEZ ÁLVAREZ, Pedro (2012). *Cultura y Conocimiento Expandido. La Era de la Comunicación Cultural*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

⁶¹⁰ BEN DE ANDRÉS, Luis (2012). *Equipamientos, infraestructuras y políticas culturales. La cultura desde lo público y el tercer sector*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

⁶¹¹ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.186.

Esta última clasificación hace referencia a lo que ya hemos mencionado en relación con la Gestión Musical y sus tres históricos modelos de gestión (mecenasgo, libre mercado y modelo híbrido), entendiendo en este caso el histórico modelo de mecenasgo o patronazgo como referencia a su vertiente pública, representada actualmente por el Sector Público. Es a este ámbito al que haremos permanente referencia y en torno al que, de cara a favorecer la optimización de la gestión pública, proponemos una sistematización de sus parámetros teniendo como principal referencia el fenómeno de la Comunicación. De esta forma, la correcta gestión de la Comunicación y el conocimiento de sus principales características en el Sector Público se erige como el principal medio de acción para mejorar la gestión pública en sí.

Ya hemos comentado en ocasiones anteriores la importancia de la profesionalidad a la hora de enfocar la gestión. En este sentido, nos hacemos eco de las palabras expresadas por la Dra. Garrigós:

*Principio de profesionalidad. (...) Y al hablar de “profesional” lo hacemos en el sentido moderno de este término: no basta con ser un buen historiador, o un arqueólogo o un artista para gestionar con acierto un proyecto o una entidad dedicada al mecenasgo de la Cultura (...). Es necesario el dominio de las técnicas (...).*⁶¹²

Aunque pertenecientes al ámbito del Patrimonio Histórico, sus planteamientos son totalmente equiparables al terreno de la Música y su Gestión. De esta forma, así como en repetidas ocasiones hemos manifestado nuestro posicionamiento en torno a la idoneidad del perfil del músico profesional como especialmente adecuado para asumir el rol de Gestor Musical, en línea con lo expresado en la cita, esta circunstancia no es, de por sí, suficiente. Así, el músico profesional, aunque especialmente predispuesto a poder asumir la gestión de su objeto de profesión, habrá de disponer, además, de conocimiento especializado en el campo de la gestión, Cultural y, a ser posible, Musical, para hacer frente a los nuevos retos que hoy en día ofrece una gestión moderna y eficaz en el Sector Público.

Siguiendo el antiguo aforismo tomista “*nihil volitum nisi praecognitum*” (nada se desea si no se conoce previamente), el Gestor Musical deberá, ante todo, priorizar el dar a conocer el producto o institución de que se trate a un público en el que tendrá que despertar un interés haciendo uso, precisamente, de las características que le permitan destacarse de la competencia, y sin perder de vista las singularidades que la música ofrece de cara a la comunicación de sus propios atributos. Habrá, pues, de esforzarse en lanzar mensajes que conecten con el público objetivo y que enganchen con intereses que les sean inherentes. Para ello, el gestor deberá conocer la naturaleza de dicho público objetivo, para lo cual, la “segmentación” (proceso por el cual se categoriza dicho público objetivo en función de sus preferencias, motivaciones y demás características), será de una importancia capital. No obstante, de esta práctica hablaremos en otra sección. Sin embargo, en un estadio más genérico de gestión, se encuentra el fenómeno de la “opinión pública”, al que sí aludiremos a continuación.

⁶¹² Ibidem. p.133.

10.1.2.1. Opinión Pública y Comunicación

Los orígenes del término *opinión pública* hay que buscarlos en Francia, lo que no viene sino a reforzar la idea ya expresada del modelo de gestión europeo de la cultura, basado en lo público y con Francia como su principal y tradicional representante. Así, en 1577 Montaigne inició el uso de este término siendo también en Francia cuando comenzó a popularizarse principalmente a cargo de las ideas transmitidas por Rousseau, convirtiéndose en una referencia intelectual y popular típica de la cultura política occidental (Muñoz Alonso, 1990)⁶¹³. De esta forma, la *opinión pública* se conforma como lo que, a nuestro entender, debe constituir el principal referente para el Gestor Musical en el Sector Público.

El calado en la *opinión pública* de forma positiva es de una gran importancia para una institución cultural. Si esta institución es, además, de carácter público, como es el caso que nos ocupa, esta importancia adquiere una relevancia máxima. Los servicios públicos están para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, con lo que la opinión que de ellos se tenga es fundamental para su reconocimiento social. Así, ya que la razón de ser de una institución cultural está basada en su rentabilidad social, el trabajo de comunicación para propiciar una sensación positiva, de utilidad y satisfacción en la opinión pública en general constituye la base para la posterior especialización de público en relación con el ámbito de acción de la institución.

*(...) el fenómeno de la opinión pública podría entenderse como el condensador o aglutinante, el mínimo común denominador de comunicación colectiva que, de manera simbólica y seguramente efímera, captaría la atención psicocultural y, por ende política, de las personas.*⁶¹⁴

De esta forma, la *opinión pública* debe constituir el punto de partida, el comienzo sobre el cual el Gestor Musical ha de edificar posteriores gestiones con mayor grado de especialización en relación con la Comunicación. Sin embargo, el mismo fenómeno de la comunicación pública y, por extensión, de la comunicación en el Sector Público, implica una serie de condicionantes y limitaciones. Estamos, pues, ante una de las adaptaciones de las técnicas de gestión propias del entorno privado a la esfera de lo público. Como característica de la Comunicación pública se encuentra la “notoriedad” que se le confiere a todo lo proveniente de la Administración. En efecto, así debe ser ya que el Sector Público debe constituir una referencia, un modelo inspirador, también de comportamiento, de cara a los administrados (la sociedad en general), por lo cual, a las comunicaciones emanantes de la Administración, también en el terreno cultural, se les presupone, además de la notoriedad referida, atributos relacionados con ella como la veracidad, la fiabilidad, etc. Consiguientemente, la Gestión Musical en materia de Comunicación en el Sector Público, habrá de tener muy en cuenta esta responsabilidad propia del ámbito de la Gestión Pública, con lo que tendrá que poner especial cuidado en evitar cuestiones como el caer en contradicciones, suscitar dudas o generar confusión, todo lo cual iría, sin lugar a dudas, en contra de los principios que deben distinguir en todo caso las comunicaciones públicas de cualquier otro tipo de comunicación.

⁶¹³ MUÑOZ ALONSO, Alejandro; MONZÓN ARRIBAS, Cándido; ROSPIR ZABALA, Juan Ignacio; DADER GARCÍA, José Luis (1990). *Opinión pública y comunicación política*. Madrid: Eudema.

⁶¹⁴ RODA FERNÁNDEZ, Rafael (1989). *Medios de comunicación de masas: Su influencia en la sociedad y en la cultura contemporáneas*. Madrid: Siglo XXI de España.

10.1.2.2. Los Mensajes Institucionales como Código de Comunicación

En íntima relación con la Comunicación pública y con el consecuente establecimiento de una opinión pública favorable en relación con el ámbito del Sector Público se encuentra el concepto de los *mensajes institucionales*. El fenómeno de todo lo que conlleva la Comunicación de *mensajes institucionales* es una realidad que, aunque informalmente constituye una práctica habitual, no goza de gran tradición investigadora, por lo que su recorrido académico es aún escaso. Constituye, por tanto, un caso similar al de la propia Gestión Musical en tanto que es un ámbito aún por desarrollar. No obstante, desde finales de los años 80 muchos estudios vienen arrojando luz al respecto manifestándose un acusado repunte en su interés desde el punto de vista académico, apreciándose especialmente con la entrada del nuevo siglo.

Los mensajes institucionales conllevan lógicas institucionales –patrones de creencias y reglas. Constituyen conjunciones de pensamientos que son intencionales, duraderos, tienen un gran alcance e instan a participantes del entorno organizacional a comprometerse en ciertos comportamientos o a llevar a cabo respuestas que conlleven acciones por su parte.⁶¹⁵

A tenor del concepto de *mensajes institucionales* podemos, pues, comprobar la existencia de elementos en común con lo que anteriormente hemos referido en relación con la Comunicación pública. De esta forma, vemos cómo la inequívoca *intencionalidad* y la *durabilidad* confieren a los mensajes institucionales las características de veracidad y fiabilidad ya mencionadas. Sin embargo, la naturaleza de los mensajes institucionales, por constituir un grado de concreción mayor, va más allá, estableciendo una conexión entre lo que el destinatario espera del emisor (sus *patrones de creencias* y las *reglas* que le son propias al comportamiento de la institución) y la intencionalidad misma del emisor (la idea que la institución quiere transmitir en si). Así pues, nos encontramos con una predisposición de la ciudadanía a esperar que la Comunicación que se realice por parte de una institución musical del Sector Público sea empleando unos códigos determinados. Este es un punto de vista que nunca ha de perderse en el campo de la gestión pública de la Música, ya que, a menudo, se puede tener la tentación de que con el pretexto de ganar en cercanía con los ciudadanos los mensajes pueden adoptar cualquier formato. Esto sería, a nuestro modo de ver, un error, puesto que conduciría a una banalización de la Comunicación en el entorno de la Administración Pública y, por consiguiente, a una pérdida de credibilidad ante los ciudadanos. Esta tendencia se manifiesta fundamentalmente en la vertiente promocional o publicitaria, tan necesaria para las actividades musicales. En este ámbito, el *mensaje institucional* se torna en la “voz de la institución”, en torno a cuyo fenómeno (pues la imagen y, consiguientemente, la opinión pública referida, están en juego), consultores especializados en marketing aconsejan a las instituciones, especialmente a las de índole pública, conformar y canalizar sus mensajes en el código antes referido de los *mensajes institucionales*, condensando en ellos el significado y los valores que la institución pretende que la audiencia asocie con ella.

⁶¹⁵ LAMMERS, John C. (2011). How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication. *Management Communications Quarterly*, vol. 25, n° 1, pp. 154-182. (Traducción Propia).

Las empresas consultoras son intermediarios que ayudan a traducir concepciones abstractas e institucionales en realidades realizables a un nivel individual, consiguientemente influenciando la forma y la intención (...) con esta traducción, la capacidad del intermediario puede reformar adecuadamente el mensaje institucional.⁶¹⁶

Por consiguiente, queda claro que la forma de canalizar la Comunicación con la ciudadanía es de vital importancia para la adecuada gestión de las ofertas culturales en el Sector Público. La idea de *mensaje institucional* nunca ha de perderse de vista a la hora de establecer comunicaciones con los ciudadanos, ya que la opinión pública que se vaya instaurando dependerá en gran medida, precisamente, del formato y los códigos empleados en las mismas, habiendo de estar todas ellas impregnadas de los valores y el significado que se quiere transmitir como cualidades inherentes a la institución a la que representan.

⁶¹⁶ TILLQUIST, John (2000). Institutional bridging: How conceptions of IT-enabled change shape the planning process. *Journal of Management Information Systems*, vol. 17, n° 2, pp. 115-152. (Traducción Propia).

10.1.3. El Plan de Comunicación en la Institución Musical. Hacia el Marketing Estratégico

10.1.3.1. Introducción

En la sección anterior hemos desarrollado la importancia de la Comunicación como factor determinante en la Gestión de la Música en el Sector Público. En esta sección que nos ocupa ahora, vamos a profundizar en dicha importancia pero centrándonos en los principales elementos del proceso comunicativo de la institución musical, que han de estar fijados de antemano por escrito en un plan elaborado con detenimiento y con visión estratégica: hablamos del Plan de Comunicación.

Hay que partir de la base de que “todo comunica”, con lo que cualquier acción o inacción es percibida, y, debido a ello, un mensaje ha sido enviado. Por este motivo es tan importante la incorporación de la Comunicación a la política de dirección de una empresa; en nuestro caso (siempre con referencia preferente al sector público), a la política de dirección de una institución. No se trata ya de incorporar el factor de la Comunicación como un añadido y complemento final con el objetivo de dar a conocer al exterior nuestro producto, sino que, por el contrario, la Comunicación ha de estar presente siempre y en todo momento en la misma acción diaria de la institución u organización artística de que se trate. De cara al exterior, la gestión profesional de la Comunicación ya no ha de ser el bombardeo publicitario dirigido azarosamente a la población con información acerca de nuestro producto o nuestra mera existencia, sino que, en cambio, el desarrollo de acciones comunicativas concretas deberá obedecer a criterios de orden jerárquico superior y que estén en consonancia con los valores de la institución, los cuales se traducirán en determinadas campañas dotadas de sentido y dirigidas estratégicamente a objetivos prefijados. Así mismo, de cara al interior, la Organización Artística en cuestión, dentro de cuyo ámbito ya hemos dicho que se encuentran las de carácter musical, deberá diseñar unos protocolos y formas de actuación dentro de su propio personal que afecten a la totalidad del mismo y que, basándose en el ejemplo dado por parte de sus principales responsables, estén, igualmente, en consonancia con los valores que la misma institución pretende transmitir al exterior.

De todo lo anterior se deduce que es necesaria la estructuración y sistematización del factor de la Comunicación dentro de la misma Dirección de la institución. En el entorno de la Cultura, la Comunicación, debido a su especial vínculo como fenómeno inherente al mismo, debería constituir uno de sus puntos más fuertes. Sin embargo, es precisamente el entorno cultural uno de los que más carencias evidencian en este sentido:

(...) es este mundo cultural uno de los que mayores carencias tiene en la estructuración y puesta en valor de sus potencialidades comunicativas. Paradójico, cuando la cultura es comunicación y cuando todo nuestro entorno ha percibido la dimensión comunicativa de las expresiones culturales.⁶¹⁷

⁶¹⁷ GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2006). El plan de comunicación global de las organizaciones culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

Así pues, en el campo de la Música hay que realizar un esfuerzo por incorporar las técnicas de organización y sistematización de los procesos comunicativos, al objeto de potenciar la repercusión y la puesta en valor de las contribuciones que al mundo de la Cultura en general aportan las organizaciones artísticas e instituciones que le son propias. Solo de esta forma, las manifestaciones musicales podrán ocupar el lugar que se merecen dentro de un entorno competitivo y, consiguientemente, reivindicar su papel trascendental en la dinamización de las comunidades y el enriquecimiento cultural de las poblaciones en las que las instituciones que las promueven están inmersas. Este objetivo sólo es posible conseguirlo mediante una Gestión profesional de la Música, para lo cual el conocimiento, la formación y la experiencia de los gestores de este ámbito es crucial. En este mismo sentido de la profesionalización, son de total aplicación las palabras de la Dra. Garrigós en relación con la gestión profesional del Patrimonio Cultural:

Nos ponemos en la situación de esas personas interesadas no sólo en informarse por curiosidad intelectual, sino en comprometerse y trabajar como profesionales en la gestión de Patrimonio con una mentalidad moderna y con el bagaje técnico imprescindible para desenvolverse en un campo que, queramos o no admitirlo, es en muchos aspectos, campo común con el de las empresas en el mercado.⁶¹⁸

El Plan de Comunicación se erige, por tanto, en el principal instrumento de gestión en el que se han de plasmar detalladamente las estrategias y los procedimientos para llevar a cabo el funcionamiento de la institución musical en su dimensión relacional global. Hablamos de dimensión relacional ya que en el Plan de Comunicación no sólo han de establecerse estrategias y procedimientos de cara a la dimensión externa de la institución sino, como hemos visto anteriormente, también en su dimensión interna. Consiguientemente, distinguimos dos ámbitos diferenciados en la gestión de la Comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa. Dentro de la comunicación interna habría que englobar todo lo concerniente al grupo humano de la empresa o institución, incluyendo a los empleados, dirección, sindicatos, accionistas, etc.; y dentro de la comunicación externa habría que distinguir, a su vez, dos vertientes: la ligada a la comunicación del producto, servicio o experiencia (englobada en el llamado “marketing mix”), y la concerniente a la comunicación corporativa (Gómez de la Iglesia, 2006)⁶¹⁹.

A continuación, siguiendo la línea establecida por este autor, vamos a desglosar los principales elementos que han de formar parte de la metodología a seguir para la correcta elaboración del Plan de Comunicación, entendido como Plan “Global” de Comunicación: ya que incluye tanto los aspectos de comunicación exteriores como interiores y, así mismo, ha de inspirar las campañas a desarrollar que integrarán el futuro “marketing mix” de la institución desde un punto de vista estratégico. Precisamente esta metodología con vistas a la obtención de resultados a largo plazo es la que dota a las técnicas de marketing del carácter “estratégico” por el que abogamos y que, pensamos, ha de impregnar todas las acciones desarrolladas por parte de una gestión profesional.

⁶¹⁸ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.155.

⁶¹⁹ GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2006). El plan de comunicación global de las organizaciones culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

10.1.3.2. Elementos del Plan de Comunicación

Diagnóstico de la situación de la comunicación externa e interna

Como en todo proceso serio de búsqueda de mejora de la situación existente, el diagnóstico de dicha situación es clave para poder proponer alternativas a los procesos empleados con anterioridad. Sin embargo, en el campo de la Música es habitual que cuando se planteen este tipo de iniciativas sea la primera vez que se llevan a cabo. Es bastante ilustrativo el poder comprobar cómo incluso en instituciones musicales profesionales y de reconocido prestigio el planteamiento exhaustivo de la realización de un auténtico Plan de Comunicación es algo no habitual y que supone, en muchos casos, una auténtica novedad.

Se trata en este estadio de esclarecer, en primer término, cómo nuestra institución y el producto musical que ofrecemos es visto por parte de la sociedad y, en último caso, por nuestro público. En este nivel, también hay que revisar la coherencia existente entre los mensajes que se están enviando (*mensajes institucionales*, como veíamos en la sección anterior) y la vertiente comunicativa de conceptos clave establecidos en el Plan Estratégico como son la *misión*, la *visión* y los *objetivos generales*. Se trata, pues, de analizar el equilibrio entre lo que realmente somos (mediante los mensajes que se están enviando) y lo que decimos que somos y queremos ser (mediante los planteamientos reflejados en el documento guía que supone el Plan Estratégico en sí).

Entre las técnicas que pueden ayudar para diagnosticar en este primer estadio, además de la opción de la delegación de dicha tarea en manos de un auditor externo (lo cual, sin duda, aporta una perspectiva de gran objetividad que, en ocasiones, constituye la opción más aconsejable), se encuentran procedimientos como el análisis documental, entrevistas o encuestas por correo, cuestionarios repartidos al público asistente al concierto, o la mera observación estructurada.

Determinación de los objetivos de la comunicación global

Dentro de este elemento se suelen englobar los planteamientos que la institución tiene a la hora de poner en práctica acciones comunicativas. Evidentemente, cuando estas se llevan a cabo incorporan de manera inherente el componente de “informar” a la población o al público en general de algún aspecto relacionado con la institución. Habitualmente, en el ámbito de la Música, el objetivo principal suele ser el dar a conocer la existencia de un acto o ciclo musical concreto con la pretensión de propiciar la concurrencia de público al mismo. Sin embargo, la Comunicación que nos planteamos desde un punto de vista profesional en la gestión no ha de quedarse ahí, sino que debe incorporar el componente de la persuasión y de la fidelización.

Los objetivos de la comunicación global han de ser, por tanto, ambiciosos y, al mismo tiempo, bien planificados. La planificación, como factor estratégico, ha de dotar a los objetivos comunicativos de contenidos que trasciendan el mero hecho de la información acerca de la existencia de un evento de carácter musical. La institución tendrá, por tanto, que impregnar sus mensajes comunicativos de los valores mismos que la institución hace suyos, de manera que la

posicionen en un lugar preferente para el receptor de los mismos en base a lo establecido en sus propios objetivos de comunicación global.

Determinación de los atributos y características diferenciales

A colación con el concepto de “posicionamiento” referido en el párrafo anterior y que desarrollaremos más ampliamente en el epígrafe correspondiente, el presente elemento del Plan de Comunicación trata, precisamente, del establecimiento de las características sobre las cuales se va a construir ese elemento diferencial que constituya la referencia inequívoca del producto o servicio musical objeto de gestión.

La definición del elemento o características propias y diferenciales de nuestra oferta es una tarea que requiere introspección y estudio detenido. No es algo que deba ser tomado a la ligera puesto que los atributos o características diferenciales serán el punto de partida sobre el que girarán el resto de planteamientos o acciones estratégicas comunicativas. Este elemento del Plan de Comunicación está muy en relación con el primer estadio de la formulación del Plan Estratégico, ya que apela al desarrollo de los aspectos reflejados en la *misión* y la *visión* que la institución habrá fijado de antemano. Como se ve, la Comunicación está presente en todas las acciones de gestión de la entidad, pues para el mero enunciado de estos componentes hay que tener en cuenta las opciones comunicativas que pueden ofrecer. En cualquier caso, el adecuado diagnóstico de los elementos diferenciales que siendo propios de la entidad pueden ser potenciados por esta es de una importancia crucial, pues marcarán la ruta en el camino de la distinción de la competencia y en el posicionamiento de la institución como un referente con señas inequívocas de identidad de cara al público.

Determinación del posicionamiento comunicativo

Una vez están establecidos los atributos diferenciales de la institución es el momento de priorizar uno entre todos ellos que aglutine la idiosincrasia de la misma en mayor medida y que, de alguna manera, pueda constituir la referencia única sobre la cual construir la política de posicionamiento en sí. El mensaje ha de ser claro y conciso y ha de apoyarse en el atributo de mayor fuerza, el cual ha de reflejar la *visión* de la entidad de manera inequívoca.

Se trata de determinar cuál es el lugar que deseamos que nuestra institución ocupe en la mente de nuestros destinatarios, los actuales y los potenciales. De esta forma, se debe identificar una necesidad o una experiencia deseada por el público que nuestra entidad pueda satisfacer. En el campo de la Música, dependiendo de la naturaleza de nuestra entidad o producto musical, esa necesidad puede venir marcada por la “exclusividad”, la “calidad”, la “distinción”, etc. Todas estas cualidades pueden servir desde un punto de vista genérico. Sin embargo, el atributo a potenciar puede ser, así mismo, una característica musical de la que dispongamos quizás en exclusiva o, al menos, en mayor grado que el resto, que pueda ser identificada por el público como un rasgo distintivo apreciable y, en un grado evolutivo superior, priorizable, con respecto a otras opciones. Algunos atributos relacionados con cualidades del sonido podrían constituir un referente válido

tales como “afinación”, “calidez” o “brillantez”; así mismo, conceptos relacionados con otras facetas propias de la Música pueden servir como punto de partida si se entiende que pueden constituir un aspecto que se identifica especialmente con la manera en que nuestra institución desarrolla sus actividades. En este sentido, existen multitud de términos italianos que también debido a su sonoridad y fácil entendimiento podrían constituir un buen referente: “cadenza”, “sentimiento”, etc.

La creatividad es aquí esencial para buscar la originalidad de la presentación del atributo en sí para propiciar el impacto, la asociación, pero, también, la identificación por parte del público de dicha característica reflejada en la imagen que la entidad transmite mediante sus acciones.

Determinación de los *públicos objetivo* prioritarios

Para el desarrollo de este elemento es necesaria la práctica de técnicas de estudio y organización de públicos como la “segmentación”. De esta técnica hablaremos más adelante, ya que constituye una de las claves en la política de comunicación de una entidad al permitir apuntar y, consiguientemente, dirigir los recursos de una manera óptima con la fijación hacia unos objetivos claramente establecidos. Con esta práctica estamos aludiendo de manera inequívoca al mismo concepto de gestión profesional. Es este *modus operandi* uno de los que dota de profesionalidad a la Gestión de la Música, al basarse en el conocimiento previo y en el encauzamiento de los recursos disponibles hacia un objetivo prefijado. Las diferentes motivaciones que se detecten en el público que atiende a nuestra oferta musical serán las que comenzarán a marcar la categorización de nuestro público.

A un nivel general, las audiencias de una empresa se pueden distinguir en nueve niveles:

- Interna. Clientes internos.
- Clientes externos.
- Proveedores y distribuidores.
- Medios de comunicación.
- Mundo financiero.
- Comunidad local. Territorio de influencia.
- Administraciones públicas.
- Grupos influyentes. Líderes de opinión.
- Público en general.⁶²⁰

Esta clasificación, aunque proveniente del entorno de la empresa y, en principio, por tanto, de un ámbito no específica y necesariamente musical, puede constituir un punto de partida que sirva de referencia para la posterior concreción de su desarrollo en nuestro ámbito. Los *públicos objetivo* habría que identificarlos preferentemente entre los que aún no forman parte del nuestro. Dicho de otra forma, los públicos objetivo se encuentran dentro de nuestro público potencial y han de ser identificados en base a las características que consideremos más relevantes en la interpretación que

⁶²⁰ BERNSTEIN, David (1984). *La imagen de la empresa y la realidad: crítica de las comunicaciones corporativas*. Trad. de Rosalía Vázquez. Barcelona: Ed. Plaza y Janés, 1986.

ellos hacen de la oferta que nosotros proponemos. Por lo tanto, partiendo del establecimiento de determinadas características observadas en nuestro público actual, el Gestor Musical habrá de diseñar una especie de “retrato robot” del segmento de público al que deben ir dirigidos nuestros mensajes, el cual deberá estar reflejado en el Plan de Comunicación.

Determinación de las líneas estratégicas y de la estrategia comunicativa básica

Constituyen los argumentos básicos de la comunicación una vez que se han establecido los objetivos, el posicionamiento y el público objetivo.

Como estamos viendo, el desarrollo del Plan de Comunicación está basado en un procedimiento progresivo e interconectado que sigue el principio característico del “*step by step*”. El hecho de organizar el procedimiento paso a paso permite una evolución lógica del mismo desde lo general a lo concreto. Se va, pues, llegando a niveles mayores de concreción pero siempre inspirados y apoyados en presupuestos de carácter más genérico que nos llevan siempre a los principios que constituyen la razón de ser de la entidad. De esta forma, nunca se pierde la referencia a estos puntos esenciales y, consiguientemente, se mantiene la coherencia a la que ya hemos aludido y que debe ser propia de los mensajes institucionales.

La argumentación que le dará forma a las líneas estratégicas habrá, pues, de satisfacer todos los parámetros hasta aquí expuestos de manera que estas líneas supongan la concreción de las direcciones en las cuales la política de comunicación de la entidad desplegará sus recursos. Como elemento estratégico, las líneas estratégicas suponen la inspiración para la concreción de medidas determinadas en consonancia con la consecución de los objetivos en ellas implícitos. Estas medidas se expresan en el Plan de Acción, el cual, debido a su importancia, merece tratamiento en un apartado diferenciado a continuación.

10.1.3.2.1. Determinación del Plan de Acción

Esta fase supone la puesta en práctica de las medidas concretas de actuación en relación con todas las fases previas hasta aquí expuestas. Dichas medidas estarán dispuestas a lo largo de la vigencia del Plan de Comunicación y habrán de estar encuadradas en un cronograma de actuación que se procurará precisar de antemano en la medida de lo posible, expresando en él los períodos o fechas en las que las acciones a poner en práctica tendrán lugar. Evidentemente, no todas las acciones podrán prefijarse con precisión con tanta antelación, pero sí que, a grandes rasgos, la periodización de las principales medidas habrá de ser reflejada. De esta forma, si, por ejemplo, la institución musical es una agrupación instrumental (una orquesta, por ejemplo) y en relación con la cual ya existe una programación anual, el Plan de Acción deberá reflejar las medidas a poner en práctica con respecto a cada una de las actuaciones que componen dicha programación. Aparte de que la programación referida pueda haber sido expuesta o enviada con antelación, cada uno de los conciertos ha de ser tratado individualmente de forma que en torno a cada cual habrá que poner en práctica ciertas acciones.

En el campo de la Música, donde su peculiar naturaleza efímera hace que la manifestación artística se reduzca a un evento concreto, que tiene lugar un día a una hora determinada y justo después deja de existir, la planificación y periodización de las acciones a desarrollar en lo que respecta a su publicidad y maximización comunicativa son de vital importancia. El “*timing*” de las técnicas de marketing es, aquí, esencial ya que el momento en el que se lleva a cabo cada acción es tan importante como la acción misma, perdiendo, consiguientemente, sentido muchas de estas acciones si no son puestas en práctica en su justo momento.

En relación con las acciones comunicativas a que nos estamos refiriendo y aplicadas al supuesto de un concierto realizado por una orquesta sinfónica en un auditorio que no es el suyo habitual, por ejemplo, se podrían establecer dos bloques principales de estrategias: las destinadas a promocionar el concierto y las destinadas al entorno más cercano al concierto en sí (temporal y espacial). Dentro del primer bloque (promoción del concierto) podemos distinguir las siguientes fases:

-4 semanas antes del concierto:

-Enviar comunicado o nota de prensa por correo electrónico o correo ordinario a la lista de personas influyentes y creadoras de gusto y opinión.

-2 semanas antes del concierto:

-Enviar la misma información pero más detallada, incluyendo una carta personal de invitación.

-Enviar correos electrónicos a nuestro público: nuestros fans y seguidores.

-Enviar correos electrónicos a otros periodistas y medios de comunicación.

-El día del concierto:

-Asegurarse de que las personas que están invitadas se encuentran en la “lista de invitados”.

-Cuando se tengan críticas de prensa, imprimirlas e incluirlas a modo de documentación complementaria en los envíos por correo. (Spellman, 2008).⁶²¹

Pensamos que este simple esquema de acciones en torno a la celebración de un concierto es de gran utilidad, ya que, con el debido tiempo y sopesando la importancia de recordar la información, la forma en la que esta es suministrada en relación con la inminencia del concierto es muy adecuada y aumenta la probabilidad de que el conjunto de personas objetivo a la que esta acción comunicativa va dirigida acabe acudiendo al concierto, priorizándolo quizás sobre otras ofertas. Sin embargo, el autor hace especial énfasis en la importancia de perseverar en esta práctica con independencia de que las personas objetivo a las que van dirigidas estas acciones, sobre todo las que aparecen en primer lugar, no acudan en principio al concierto. En este sentido, las personas realmente influyentes tienen muchas ofertas de espectáculos a los que acudir, de manera que es muy probable que en primera instancia no les sea posible o, simplemente, se decanten por otras opciones más prioritarias. Sin embargo, la perseverancia y la probable aparición en los medios de

⁶²¹ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. pp. 130-131. (Traducción Propia).

comunicación de críticas o anuncios de conciertos bien insertados en un Plan de Comunicación coherente como el que estamos explicando, acabará desencadenando la presencia de estas personalidades de carácter estratégico con las que la institución desea y debe relacionarse.

Por otra parte, el otro bloque de acciones comunicativas a que nos referíamos en relación con el entorno más cercano (temporal y espacial) al concierto, abarca medidas a poner en práctica “antes”, “durante” y “después” del concierto:⁶²²

-Antes del concierto:

-Aparte de enviar la información referida más arriba, *enviar en forma de folleto (flyer), a los críticos y articulistas musicales locales de los diferentes medios, a todas las publicaciones menores del área local metropolitana próxima al espacio donde el concierto va a tener lugar, a la radio local, así como colocar carteles o folletos en tiendas de música, conservatorios, academias de música y, por supuesto, en la sede del concierto en sí. Finalmente, a amigos y fans (aquí las redes sociales son una herramienta muy útil para la promoción y la expansión de la información que pretendemos difundir).*

-Durante el concierto:

-*Colocar un “banner” (estandarte publicitario) con la imagen corporativa de la entidad situado detrás del escenario.*

Evidentemente, la idoneidad del uso de este recurso así como el lugar de su colocación dependerán, en gran medida, de las características del lugar en el que se celebre el concierto. Es evidente que si este tiene lugar en un auditorio, el empleo de este recurso puede no ser determinante, pero si la actuación se celebra en un recinto al aire libre su uso es fundamental. Aunque en actuaciones en recintos el uso de *banners* lo creemos indispensable para que el público identifique permanentemente el concierto con la entidad en cuestión, también en conciertos en auditorios creemos importante la presencia de estos logos aunque en un formato más acorde con el lugar. En este sentido, a modo de ejemplo, podemos citar el caso de la Orquesta Sinfónica de la BBC, la cual, en sus conciertos en el Barbican Center en Londres, su sede habitual, proyecta su *logo* (BBC radio 3) sobre ambos laterales del escenario de la sala.

-*Colocar información interesante sobre la institución en trípticos o demás formatos situados en mesas en el entorno del concierto.*

-*Preparar un área visible para el “merchandising”.* Este aspecto es importante tanto desde el punto de vista de generar ingresos como para establecer un vínculo que

⁶²² Los siguientes apartados están compuestos de enunciados tomados del profesor Spellman junto con información ampliada y comentarios por nuestra parte. SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. pp. 109-112. (Traducción Propia).

derive en una relación que vaya más allá de la experiencia del concierto por parte del público, ya que en todos los productos la imagen comunicativa de la entidad ha de quedar reflejada de manera inequívoca así como, también, los medios para mantener una relación permanente con la misma: página web, correo electrónico, blog, etc.

-Proveer a todo el personal vinculado de alguna forma con el concierto (personal de sala, auxiliar, organizadores, etc.) de tarjetas de visita de la institución. De esta forma, el público que muestre interés y decida dirigirse personalmente a cualquiera de estos profesionales podrá obtener, después de la resolución de su duda o curiosidad, un formato especial de estos recursos comunicativos que estamos exponiendo. Esto último contribuye a generar la confianza y afecto al sentirse apreciado el espectador con un trato personalizado.

-Cuando se está sobre el escenario, recordar hacer el espectáculo estimulante visualmente así como auditivamente. A colación con este punto, si bien es cierto que en relación con la música clásica el fenómeno de la actuación “extramusical” (entendida como el conjunto de actitudes, movimientos y gestos que no tienen efecto o que no están directamente relacionados con el aspecto puramente auditivo o musical), está mucho más limitado que en la música popular, también es cierto que dentro de los cánones clásicos y sin caer en la extravagancia o, incluso, el mal gusto (por medio de actitudes artificiosas y exageradas que nada tienen que ver, en efecto, con la música y, menos aún, con la clásica), una buena actitud, caracterizada por la naturalidad pero, al mismo tiempo, por la positividad y la implicación en el acto de la interpretación, transmite al público una agradable sensación que acompaña y apoya la experiencia musical. Como ya hemos dicho, todo comunica, con lo que cualquier aspecto del comportamiento de la institución, tanto por medio de sus campañas como por medio de sus mismos integrantes, importa e influye en la imagen que de esta tenga el público. Este último aspecto tiene especial relevancia en la Música, ya que la máxima expresión del producto de la institución musical está, en el caso que nos ocupa, en el desarrollo del concierto en sí, constituyendo este el escaparate de su misma razón de ser y, consiguientemente, el eje central sobre el que gira todo el entramado de acciones que estamos desarrollando. Por todo ello, la imagen que la institución ofrezca sobre el escenario habrá de constituir el objeto de cuidado y esmero prioritario en relación con el Plan de Comunicación de la entidad.

-Después del concierto:

-Antes de abandonar la sala, asegurarse otra actuación. Aunque esta acción puede estar más vinculada a una práctica propia de un conjunto *amateur* (con el ánimo de obtener un beneficio del posible éxito de la actuación que acaba de realizar, y al objeto de poder continuar tocando conciertos), pensamos que ello es también, en parte, aplicable al campo profesional con las necesarias adaptaciones. Si bien es cierto que una agrupación profesional no tiene por qué necesitar el entorno de la

actuación para, aún en él y tras finalizar la misma, propiciar la continuidad de su actividad estableciendo contactos para posibles conciertos futuros, ya que, por ejemplo, se presupone que ya ha de tener otros compromisos (e incluso, probablemente, la temporada cerrada), sí que el ambiente que se crea después de un concierto, con las conversaciones que se originan en torno a la interpretación y la experiencia por ella propiciada, es proclive a ser aprovechado por las personas adecuadas para establecer nuevas relaciones estratégicas o fortalecer las ya existentes, con el ánimo de que de estas relaciones sociales la institución salga beneficiada. Se trata de maximizar el efecto del concierto y obtener de todo lo que de él se deriva el máximo rendimiento.

-Antes de abandonar la sala, conviene asegurarse de que los camerinos están en las mismas condiciones en que se encontraron. Aunque esto pueda sonar obvio, forma parte de las normas básicas de convivencia y hablará bien de nuestra presencia. Coincidimos plenamente con el autor en esta recomendación ya que, aunque, en efecto, pueda sonar innecesario el mero hecho de decirlo, lo cierto es que se trata de una cuestión de imagen y de relaciones públicas. En este sentido, cualquier descuido puede acarrear una repercusión negativa en torno a la institución. Aunque su recorrido sea el del “boca a boca” y no llegue a trascender más allá, este es un ámbito importante también, puesto que contribuye decisivamente en el fenómeno de la *opinión pública* anteriormente referido en otro apartado. Así pues, cualquier detalle es importante y el cuidado de estos aspectos no puede, como ningún otro, darse por sentado, con lo que las personas responsables habrán de estar vigilantes en todo momento para que la coherencia del Plan de Comunicación no tenga fisuras.

-Tan pronto como sea posible, hacer un seguimiento de los contactos establecidos en el concierto. Al igual que hemos dicho con respecto al *timing* de cara a la promoción de la actuación dirigida a personas estratégicas, la perseverancia elegante es también un factor fundamental. De esta forma, si se ha establecido algún contacto estratégico en el entorno del concierto, es una muy buena idea “pulsar” ese contacto con el ánimo de producir en esta persona el recuerdo de una experiencia agradable y, quizás, retomar conversaciones entonces iniciadas, pero ya en otro ámbito y con miras a hacer progresar esa relación en torno a la institución, explorando sinergias que pudiesen confluir en proyectos comunes. No debemos olvidar que nuestro sector goza del privilegio de poder ofrecer experiencias y emociones a las personas, lo cual hemos de tener presente en todo momento para, desde el punto de vista de la Gestión Musical, facilitar el acceso a estas experiencias tanto a personas o grupos estratégicos como al conglomerado de sectores con ellos relacionados.

-Finalmente, enviar una carta personal a todos los nuevos fans agradeciéndoles su presencia. Este aspecto es muy importante ya que, al igual que con respecto al anteriormente citado sobre los camerinos, contribuye de manera decisiva a la creación de una *opinión pública* positiva en torno a la institución. Se trata de un asunto de relaciones públicas, pues al público le gusta sentirse bien tratado, de manera personalizada, y percibir que se le tiene en estima y consideración. El hecho

de que una persona que ha acudido a un concierto reciba una carta personal de agradecimiento por parte de la organización, genera en ella un sentimiento de vínculo personal y afectivo con la institución porque se siente valorada; su asistencia es tomada en consideración y es importante. Ello contribuirá, sin duda, a que repita su experiencia y a que realice una inestimable labor de difusión de buena imagen en torno a nuestra institución.

A lo largo del desarrollo de todas las fases descritas y englobadas en los dos bloques a que hemos hecho mención, se ponen en práctica una serie de técnicas y acciones derivadas que reciben el nombre de “marketing mix”. En él se resumen el conjunto de medidas concretas que se deciden emplear para la consecución de los objetivos fijados en el Plan de Acción, derivados de las Líneas Estratégicas. Según el modo de transmisión, estas técnicas que conforman el “marketing mix” (término introducido por el profesor Neil H. Borden, de la *Harvard Business School*, a principios de la década de los 30 del siglo pasado) podrían englobarse en los siguientes cinco grupos:⁶²³

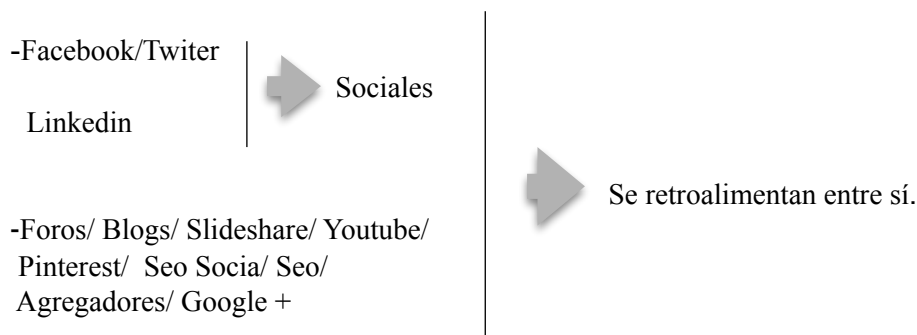
- Comunicación diseño.
 - Diseño gráfico de logotipos, diseño del producto, diseño del entorno, etc.
- Comunicación publicitaria.
 - Campaña de prensa, campaña de radio, campaña de televisión, campaña de cines, campaña de carteles y móviles.
- Comunicación sobre el terreno.
 - Campañas “Selling in” (estimulación en fuera de ventas)
 - Campañas “Selling out” (promoción al gran público y *merchandising*)
- Comunicación directa.
 - Escritas, audio, audiovisual.
- Comunicación socio-relacional.
 - Relaciones internas, relaciones públicas y relaciones institucionales.

Partiendo de esta clasificación base donde se distinguen los principales grupos en los que se pueden encuadrar las técnicas de marketing más utilizadas, habría que incluir hoy en día el enorme salto que suponen las técnicas digitales de marketing surgidas desde la implantación de internet y todas sus aplicaciones. En este sentido, la llegada del *Big Data* con la posibilidad de un almacenamiento extraordinariamente elevado de datos acerca de los usuarios cambia el paradigma del marketing. En la actualidad, por tanto, el poder no está tanto en la información (ya que esta es relativamente de fácil obtención), como en la gestión y sistematización que las empresas y entidades puedan llevar a cabo con dicha información. El estudio del comportamiento de usuarios en las redes sociales y herramientas como el *Google Analytics* posibilitan la interpretación de

⁶²³ REGOUBY, Christian (1989). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

patrones de conducta de usuarios que pueden ser incorporados a las técnicas de marketing por parte de los gestores.

Sería contenido de un trabajo especializado el abordar en profundidad la cantidad y diversidad de técnicas que, desde la incorporación de internet al marketing, se añaden al conjunto formado por el “marketing mix”. Por nuestra parte, tan solo apuntar que el nuevo Gestor Musical deberá tener en cuenta el uso de las redes sociales como una herramienta que permite ofrecer servicios a la gente y que, al mismo tiempo, estén conectados con nuestra actividad; es lo que se ha dado en llamar el *Marketing Relacional*, que posibilita la puesta a disposición de cosas útiles, facilitar la vida y conectar emocionalmente con las personas. En este sentido, conviene hacer uso complementario y diversificado de las diferentes herramientas:



Tomado de OJEDA SÁNCHEZ (2012).⁶²⁴

Determinación de los sistemas de seguimiento

Por último, después de la puesta en práctica del Plan de Acción y como último elemento del Plan de Comunicación, hay que hacer mención a la monitorización de la evolución y los resultados obtenidos tras la aplicación de todas estas técnicas. La observación permanente y la actitud de no dar nada por sentado son puntos de partida básicos para la correcta gestión de esta última fase del Plan. Los medios a emplear pueden ser muy diversos, pero el diagnóstico continuo y la retroalimentación de las técnicas empleadas han de constituir unos procedimientos que hay que incorporar a la misma aplicación de dichas técnicas.

Los cuestionarios repartidos *in situ* a la audiencia de los conciertos pueden ser de mucha utilidad. Sin embargo, la obtención de datos de la audiencia a través de ellos ha de propiciar el diseño de medios más elaborados que permitan un acceso a dicho público mediante el entorno digital. Así, con una base de datos estructurada y sistematizada, el diagnóstico del impacto de determinadas medidas constituirá la base de nuestros sistemas de seguimiento, pudiendo ir obteniendo resultados que influyan en la modificación continua de dichas técnicas al objeto de

⁶²⁴ OJEDA SÁNCHEZ, Carlos (2012). *Cultura 2.0. Entre la Comunicación, la Tecnología y el Ocio*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

actualizar y maximizar cuestiones musicales como el repertorio, los lugares más óptimos donde se celebran los conciertos, la publicidad que se realiza sobre los mismos, el grado de asistencia en función de estas y otras variables, etc.

Conclusión

El Plan de Acción representa la concreción máxima del Plan de Comunicación. En él se desarrollan el conjunto de medidas y técnicas concretas que, en relación con las Líneas Estratégicas, conforman la implementación misma del mencionado Plan de Comunicación, entendiendo este como la planificación y sistematización organizada de la Comunicación de la entidad. Sin embargo, aunque a través de la exposición realizada en este apartado hemos recorrido un camino desde lo general hasta lo concreto, a la hora de la aplicación de dicho plan el recorrido ha de ser a la inversa:

El plan de comunicación se constituye de arriba a abajo, es decir, se van definiendo conceptos a partir y en coherencia con los anteriores para llegar a definir, al final, las técnicas y medios (tendemos primero a pensar en los soportes antes que en los públicos y en las ideas). A la hora de la aplicación, la lógica es a la inversa: a un determinado medio de comunicación o técnica, seleccionado para llegar a un determinado público objetivo, se le asignan unos pocos mensajes, que refuerzan un determinado eje de comunicación, que refuerza un posicionamiento comunicativo y unos atributos... en coherencia con un marco estratégico.⁶²⁵

En definitiva, de lo que se trata es de desarrollar un trabajo de planificación de la Comunicación desde un punto de vista estratégico. La práctica de acciones aisladas con fines de propaganda ya no tiene sentido hoy en día en el entorno competitivo en el que nos movemos. La Gestión profesional de la Música no ha de ser diferente de la gestión profesional de otro ámbito de reconocida presencia en el sector Cultural y, por extensión, en cualquier otro sector sujeto al factor de la competencia. La coherencia transmitida por la institución musical deberá instaurarse en todos los ámbitos de acción de la misma, y para ello el Plan de Comunicación es el instrumento adecuado. La retroalimentación antes citada, característica de la aplicación del Plan, de arriba a abajo en su concepción y de abajo a arriba en su aplicación, es el procedimiento que garantiza, por tanto, la unidad y la solidez de la actividad de la institución, dotándola de credibilidad, fiabilidad y confianza de cara al público y la sociedad.

⁶²⁵ GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2006). El plan de comunicación global de las organizaciones culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

10.1.4. Fidelización de Públicos y Segmentación: La Comunicación Estratégica

10.1.4.1. Introducción

La profesionalización en la gestión tiene en la especialización una de sus principales características. En un entorno marcado por la competitividad ante la gran cantidad de oferta que se experimenta en el sector de la Cultura y el Ocio, la carrera por la búsqueda del favor del público, por ser los elegidos entre el resto por parte de este catalizador de la actividad cultural y, por ende, empresarial, se ha convertido en la principal preocupación de las empresas y entidades del sector.

Ya mencionamos en el capítulo sobre la Historia de la Gestión Musical [nº 7. *History of Music Management, The Origins and Models / (Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos)*], la importancia que *el público* comenzó a tener en el ámbito de la Música a partir del siglo XIX. De hecho, el surgimiento de una incipiente burguesía y, consiguientemente, una sociedad comenzando a estar guiada por el consumo de bienes y servicios, tuvo como consecuencia el cambio de paradigma para los músicos profesionales en el sentido de verse desplazado el tradicional sistema del mecenazgo (a cargo de la realeza, la iglesia y la aristocracia) por el paulatino surgimiento de un libre mercado en torno a un nuevo patrón: el público. Esa “*intransigente bestia de la modernidad*” (Gooley, 2004)⁶²⁶, ha sido la que, en mayor o menor grado ha ido conformando la actividad musical desde entonces. Sin embargo, aunque en determinadas épocas como en las primeras décadas de la segunda mitad del siglo pasado (los años 50, 60 y 70) con el surgimiento y apogeo de la música popular, principalmente a través del surgimiento del rock y su posterior evolución, el factor del público como catalizador ha podido entenderse como llegado a su máximo nivel, es precisamente en la actualidad cuando alcanza mayor importancia. Durante los períodos citados del siglo XX, donde, en efecto, la música comenzó a convertirse en un fenómeno de masas, el público, sin embargo, a pesar de su masiva presencia en los conciertos y su extraordinario consumo musical mediante la compra incesante de discos, no gozaba de la autonomía y poder de influencia de la que dispone hoy en día. En aquel período, su comportamiento estaba, en gran medida, mediatizado por las campañas de marketing de las compañías discográficas en los medios de comunicación existentes en aquel momento, principalmente la radio y, posteriormente, la televisión. Sin embargo, hoy en día el público es más independiente y autónomo en sus decisiones gracias, en su mayor parte, a la llegada de internet, lo cual ha supuesto, en relación con la situación referida anteriormente, la caída de la dictadura musical de las grandes compañías discográficas e, incluso, la desaparición de muchas de ellas.

En definitiva, con la evolución histórica de la sociedad hacia *el público* como nuevo referente en la Gestión Musical, unido a los avances tecnológicos y el aumento en la oferta característicos de las últimas décadas, la consecuencia ha sido el surgimiento de un nuevo paradigma de la Comunicación en el ámbito de la Música mediante el cual es *el público* el centro de atención de todas las estrategias a adoptar, pasando a constituir su estudio en profundidad la base de la planificación estratégica en su conjunto. En este sentido, la Gestión Musical desde la perspectiva de la Comunicación y en su misma concepción dual a un mismo nivel (Gestión Musical-

⁶²⁶ GOOLEY, Diana (2004). Franz Liszt, The Virtuoso as a Strategist. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.146.

Comunicación) por la que nosotros abogamos, ha de incorporar la Fidelización de Públicos y su Segmentación como una piedra angular de la práctica profesional.

En el apartado de Introducción de este bloque, (10.1.1.), ya aludimos al TG “Gestión de la Comunicación y la Imagen” en el que se encuadra el tema de la Comunicación en relación con la práctica profesional de la Gestión Cultural y que nosotros desarrollamos desde la perspectiva de la Gestión Musical. A colación con esta clasificación, conviene ahora profundizar en ella especificando que dentro de este TG (Tema General) se encuentran Temas Específicos (TE) relacionados con conceptos que abordaremos a lo largo de esta sección, tales como la Gestión de Públicos (TE1), Audiencias (TE1), Difusión (TE1), Marketing (TE1), Publicidad (TE1) e Imagen Corporativa (TE1)⁶²⁷.

Desde hace unos 30 años, con el crecimiento de infraestructuras culturales la oferta se ha multiplicado, lo que ha influido de manera determinante en el surgimiento del mencionado factor de la competencia en el ámbito cultural y, especialmente, en el Sector Público. Anteriormente, las tareas de los gestores se limitaban básicamente a cuestiones de programación, pero con la nueva situación las competencias de estos han aumentado considerablemente. A esto se une el hecho de que, como diversos autores reconocen, la gestión comercial de un producto cultural, y máxime si este pertenece al Sector Público, es más complicada que esta misma tarea en el Sector Privado y con respecto a un producto de consumo:

(...) es muchísimo más difícil vender un producto cultural, vender una institución cultural, acercarla a los ciudadanos, hacer que sus objetivos se cumplan, que lo que es llevar adelante ese proceso desde el ámbito privado y desde el ámbito de los productos del consumo.

*(La competencia) es lo que hace que, de alguna manera, empiece a entrar en lo que es la estructura de gestión, en la dirección de la institución cultural, la necesidad de empezar a manejar conceptos como “comunicación”.*⁶²⁸

Con todo esto, queda claro que la necesidad de optimizar la gestión ha desembocado en una preocupación creciente por mejorar la Comunicación con el público en el sector cultural, siendo (en este sentido y en especial relación con la Música) las técnicas de Segmentación de públicos herramientas indispensables para avanzar en la captación y la Fidelización de los destinatarios de una Gestión Musical eficiente y profesional.

10.1.4.2. La Segmentación como Estrategia en la Gestión de la Comunicación

(...) para que yo tenga claro mi posicionamiento, antes de lanzar una estrategia de fidelización tendré que haber definido por un lado, con claridad, quiénes son mis

⁶²⁷ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taína (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Ob.cit.

⁶²⁸ PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006). Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 39-48.

*usuarios y clientes, y cuál es mi oferta en términos de productos y de servicios evidentemente, eso cómo se combina con ese triple factor de las necesidades, los satisfactores y los bienes económicos. Y cómo combinan los dos componentes que están presentes en nuestra decisión final, que son los componentes emocionales y los racionales.*⁶²⁹

Con esta cita de David Hernández Montesinos, en ese momento Director del Departamento de Marketing Cliente y de Programas de Fidelización de FNAC España en Madrid, entendemos que se refleja claramente el orden de actuación a la hora de poner en práctica una estrategia de Comunicación buscando la distinción de la competencia y basada en una planificación bien estructurada. Así pues, el primer estadio es proceder a la Segmentación del público intentando establecer en el público general, como ya hemos mencionado, el retrato del destinatario ideal de nuestros productos y, dentro de él, las diferentes categorías para, dentro de nuestras posibilidades, personalizar y adaptar nuestra oferta a diversos grupos relacionados. Partiendo de esta segmentación podremos continuar el proceso hacia la fidelización dentro de un posicionamiento de nuestro producto que se irá conformando con claridad, tras lo cual, y una vez definida tanto nuestra identidad como los principales atributos, desarrollar una política de comunicación dirigida claramente a potenciarlos.

El triple factor compuesto por las necesidades, los satisfactores y los bienes económicos apela a un orden jerárquico en el proceso de la búsqueda del equilibrio de la persona. El público, que está evidentemente compuesto por personas que como tales tienen carencias, necesita paliar esta situación y es ahí donde entra en juego la relación existente entre estos tres términos. Por un lado, los bienes económicos pueden o no aportar una satisfacción y, si esta se produce, terminar paliando una necesidad. Si este proceso se produce en este orden es porque, desde la perspectiva inversa y jerárquicamente, se conoce de la existencia de unas necesidades esenciales de las personas (seguridad, libertad, afecto, conocimiento, identidad, etc.) que precisan de ciertos satisfactores (propuestas encaminadas a la satisfacción de dichas necesidades) los cuales, a su vez, se sirven de determinados bienes económicos (instrumentos que pueden ayudar a la culminación de dichos satisfactores). El orden ha de ser necesariamente este, y en la estrategia de marketing no hay que jugar con la confusión de tratar de identificar las necesidades esenciales directamente con los satisfactores o con los bienes económicos ya que, en ningún caso, ni las propuestas ni los objetos pueden sustituir las necesidades esenciales por sí mismos, sino que, dotados de sentido y en ese orden, son medios necesarios en el proceso de satisfacción de dichas necesidades esenciales, las cuales, una vez paliadas, constituyen la verdadera satisfacción para las personas. En este sentido, la misma teoría económica describe la actitud del consumidor como un “reflejo metabólico” destinado a cubrir o eliminar estados carenciales.

Sin embargo, aparte del conocimiento sobre la naturaleza y la jerarquía de elementos en torno al fenómeno de la satisfacción en el público, nos encontramos con que dentro del mismo, debido a su propia naturaleza, la diversidad es una de sus principales características:

⁶²⁹ HERNÁNDEZ MONTESINOS, David (2006). La fidelización de públicos en las artes y la cultura. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

El público, como destinatario de la comunicación social, posee los siguientes rasgos: dispersión física de los individuos, cohesión mental entre ellos, aunque la composición social sea heterogénea.⁶³⁰

No obstante, a pesar de la diversidad existente como característica inherente al fenómeno del público, vemos cómo de acuerdo con la Dra. Garrigós, existe, así mismo, un factor de unidad en el mismo (la cohesión mental) sobre la cual es precisamente sobre la que habrá que incidir a la hora de poner en práctica la segmentación que estamos tratando. Consiguientemente, habrá que buscar elementos comunes en las preferencias y comportamientos de los diferentes públicos para proceder a su agrupación en diversos colectivos.

La política de segmentación obedece a una visión estratégica de la Comunicación dentro de la institución cultural. Así, se pretende que dicha comunicación se dirija a los *públicos objetivo* de la institución; es con ellos con los que se pretende establecer la comunicación, ya que son los que sabemos que están receptivos y con los que, mediante dicha comunicación, se puede establecer una relación duradera. Para ello es necesaria la integración, como hemos dicho, de la Comunicación en la misma gestión y dirección de la entidad (la dualidad Gestión Musical-Comunicación que profesamos) y no su inclusión como algo accesorio que se suma a la gestión de la entidad. De lo contrario estaríamos ante una visión táctica de la Comunicación, según la cual, lo que la entidad pretende es que la gestión comunicativa le aporte simplemente salir en los medios obteniendo publicidad para propiciar la concurrencia de público. En el campo de la Música este segundo modelo se limitaría a anunciar los conciertos y a esperar la afluencia de público a los mismos para contrastar el efecto de dicha Comunicación. Aunque es un primer paso, hoy en día no podemos conformarnos con este enfoque ya que, aunque a corto plazo puede verse su efecto, en cada anuncio o comunicación empieza y termina el efecto comunicativo: distando mucho del enfoque a largo plazo, y, por tanto, estratégico, de la política de segmentación.

Profundizando en la práctica de la segmentación, podríamos establecer una primera sistematización consistente en establecer dos segmentaciones:⁶³¹

-Primera Segmentación: En ella, y en orden de importancia, se encontrarían los siguientes públicos:

-*Públicos Primarios*: Constituidos por los diferentes segmentos o categorías del público directo de la entidad. Se trataría del público que asiste a los conciertos o, de alguna manera, sigue la actividad de la institución, y con quien la entidad desea comunicarse directamente y sin intermediarios.

-*Públicos Secundarios*: Integrados por intermediarios, fundamentalmente medios de comunicación, que actuarían como difusores y con el objeto de, a través de ellos, alcanzar otras audiencias potenciales.

-Segunda Segmentación: Se trata de profundizar en la anterior estableciendo categorías dentro de cada clase de público. Así, en los *Públicos Primarios* habría que establecer

⁶³⁰ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.201.

⁶³¹ PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006). Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

segmentaciones en función de ciertas características (la cohesión mental anteriormente referida) que pudieran ser susceptibles de configurar categorías bajo las cuales encuadrar a colectivos. En cambio, en relación con los *Públicos Secundarios*, la labor consistiría en establecer el grado de relación de determinados medios con nuestra institución y sus valores así como el alcance de los mismos en relación con nuestro público.

En palabras de Borja Puig de la Bellacasa: “(...) la eficacia es, en estos momentos, un *símil de segmentación, desde el punto de vista de la comunicación.*”⁶³²

10.1.4.3. El Cambio de Paradigma en el Marketing Musical: La Gestión de Públicos

Estamos viendo cómo el factor de *el público* cada vez cobra más importancia y se ha acabado convirtiendo en el centro de toda la política de Comunicación de las entidades. Obviamente esta situación no es única del sector cultural y/o del ámbito de la Música que es el que a nosotros nos ocupa. Por el contrario, obedece a un fenómeno a escala global y que surge como una inquietud en el mundo de las empresas. Como hemos dicho en repetidas ocasiones, la competencia hace que el esfuerzo por destacarse, posicionarse diferencialmente y ser elegido entre toda la oferta existente se convierta en una necesidad. Por este motivo, es en el mundo empresarial, ámbito en el que la competencia es algo asumido, donde primero surge esa iniciativa de centrarse en el destinatario y no ya tanto en el producto, como era acostumbrado. En este escenario es, entonces, el *cliente* el verdadero centro de atención.

En el entorno de la Música, evidentemente hablamos de *público* y no tanto de *cliente*, pero la relación no ha de diferir de uno a otro caso salvo con respecto a las peculiaridades del ámbito musical. Así, el cambio de paradigma por el cual las campañas de marketing y, por tanto, la política de comunicación de las empresas, se centran en el cliente es directamente aplicable al entorno de la Música en relación con el público. En resumen, el nuevo modelo de negocio pasa del enfoque de las 4 Ps a las 4 Cs:

| | | |
|--------------------------------|------|-------------------------------------|
| - <i>Product</i> (Producto) | ———— | <i>Client</i> (Cliente). |
| - <i>Price</i> (Precio) | ———— | <i>Cost</i> (Coste de adquisición). |
| - <i>Place</i> (Distribución) | ———— | <i>Comfort</i> (Comodidad). |
| - <i>Promotion</i> (Promoción) | ———— | <i>Community</i> (Comunidad). |
| INTERCAMBIO | | RELACIÓN ⁶³³ |

Este cambio de paradigma redefine los parámetros del marketing y de la concepción estructural del mundo empresarial. Si anteriormente la preocupación se centraba en la obtención de

⁶³² Ibidem.

⁶³³ LOSCOS MIRA, David (2012). *El Nuevo Negocio de la Música*. Ob.cit.

un producto de calidad y competitivo bastando una buena distribución y promoción para garantizar el éxito, en la actualidad la pirámide se ha invertido. En esta nueva concepción no es que el producto no tenga importancia; al contrario: la calidad del producto se da por sentado. Sin un producto de calidad no se puede ni “participar en la liga”, pero es que eso ya no es suficiente. De esta forma, partiendo de la existencia de un producto de calidad lo principal es el *cliente*, y el resto de elementos quedan predefinidos tal como hemos mostrado en el esquema anterior, de manera que, desde el punto que más nos interesa ahora, la *Comunidad* sustituye a la mera promoción.

Hemos hecho ya referencia a la importancia del elemento *Comunidad* en el capítulo sobre los Procedimientos Indirectos: *9. Indirect Procedures*. En él hemos desarrollado la importancia de la construcción de una comunidad para, una vez detectadas sus preferencias y características, generar en ella confianza para que cuente con nosotros de cara a satisfacer sus necesidades. Construir una comunidad y ofrecerle un producto a medida de sus necesidades es, en efecto, un procedimiento indirecto: ya que se actúa, en primera instancia, preparando el terreno, y seguidamente lanzando el producto. Por esta razón hemos decidido dedicar un capítulo entero a los *Procedimientos Indirectos*, en torno a los cuales hemos establecido su concepto y alcance, contribuyendo con nuestro enfoque y aplicaciones, puesto que, en definitiva, no son otra cosa que un principio de actuación estratégica, lo cual constituye uno de los puntos fundamentales de nuestro trabajo. Así pues, a colación con todo esto, la segmentación de públicos no es sino otro eslabón más en la concreción de los *Procedimientos Indirectos*, aplicados, en este caso, a una visión estratégica característica de la Gestión de Públicos.

Es interesante hacer hincapié en el cambio terminológico que supone el nuevo paradigma al que nos referimos: ya no se habla tanto de *público* como de *públicos*. Dicho cambio obedece a la necesidad de diferenciar y categorizar dentro del conjunto que el público conforma en sí. Desde el ámbito de la Música no podemos pretender dirigirnos con nuestra institución al público en general, ya que esa idea ha demostrado estar obsoleta hoy en día. Hay demasiada oferta musical como para pretender aglutinar a todo el público, en su sentido más amplio, en torno a nuestra oferta. Por ello, lo primero es conocer muy bien cuáles son las características de nuestra música y el producto musical que ofrecemos para, después, ir creando interés en segmentos de público que previamente hayamos detectado como proclives para conectar con nosotros. Lo que se pretende es no ya un *Intercambio* con el público sino una *Relación*, de acuerdo con el esquema anterior.

*(...) tengamos en cuenta que si no pensamos en segmentos, no estamos pensando bien, pues hay que saber lo que mueve a cada grupo y buscar los beneficios que nuestra oferta comporta para cada uno de ellos.*⁶³⁴

Partimos de este planteamiento haciéndolo nuestro para ilustrar la diversificación de la cual nuestra oferta debe participar en el sentido de poderse adaptar, mediante determinados matices, a las variables que son propias de los diferentes segmentos establecidos. Con esto no queremos decir que nuestra oferta sea maleable hasta el punto de poderse adaptar a cualquier clase de público; esto sería imposible y, además, acabaría desnaturalizando y difuminando la propia identidad de nuestra institución. Por el contrario, lo que pretendemos es apuntar a la necesidad de flexibilizar nuestra oferta al objeto de poder abarcar varios segmentos de público. En nuestro ámbito, esta práctica

⁶³⁴ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.131.

vendría definida por la viabilidad de varios parámetros como el repertorio, el lugar de celebración del concierto, el incorporar o no un presentador a la actuación, etc. Vemos pues, que una vez identificado nuestro público, lo cual no deja de ser sino un segmento dentro del público en general, debemos proceder a la categorización de nuestro público convirtiéndolo en diversos *públicos objetivo*.

El trabajo que supone el estudio detenido de nuestro público para poder dirigirnos a él de forma personalizada entraña un gran esfuerzo y mucha paciencia. No es algo que se pueda hacer de un día para otro, como todo lo concerniente con la estrategia, sino que requiere tiempo, determinación y una gran capacidad de observación. Al mismo tiempo, esta labor requiere una retroalimentación ya que el público es en elemento vivo y, por tanto, cambiante, que experimenta evolución y que, consiguientemente, requiere de nuestra permanente actualización. Esta labor de observación nos permitirá modificar nuestra imagen en el sentido de imprimirle matices para adecuarla a los diferentes segmentos que manejemos. En este sentido, como ejemplo de adaptación de imagen comunicativa en nuestro ámbito y tomando como referencia, como en otras ocasiones, una agrupación musical profesional como puede ser una orquesta o banda sinfónica, los *Conciertos Didácticos* constituyen un buen referente.

Dentro de estos conciertos, se podrían distinguir varios segmentos de público. Ya hemos dicho que la segmentación es un trabajo minucioso pero que lo que pretende es “dar en la diana” en relación con el público. Así pues, en el caso que citamos, no todos los *Conciertos Didácticos* están dirigidos al mismo público, de manera que habrá que enfocar bien los mismos en función de las características concretas del público receptor. Pongamos por ejemplo el caso de conciertos dirigidos a un público infantil. Por una parte, habría que saber si los niños van o no acompañados de sus padres así como su franja de edad. Consiguientemente, no es lo mismo preparar un concierto de esta índole para niños de 3 a 5 años (Educación Infantil) que para niños entre 6 y 11 años (Educación Primaria), donde, además, por el simple factor de la edad habría que sementar en dos grupos (entre 6 y 8, y entre 9 y 11). De esta forma, tan solo en cuanto al parámetro “edad” nos encontraríamos con tres segmentos diferenciados en cuanto a público infantil, con características lo suficientemente diversas como para preparar tres tipos de conciertos con códigos de comunicación diferentes. Además, tal como decíamos antes, no es lo mismo si dicho público infantil va o no acompañado de sus padres. En este sentido, si es así, habría que añadir a dichos conciertos el parámetro de “edad de los padres”, que, aproximadamente, podría estar entre 25 y 55 años. Este es un arco, como se puede ver, demasiado amplio y que, por consiguiente, aunque biológicamente el rango podría ser incluso mayor, habría que acotarlo adaptándolo en función del segmento de la edad de los niños. Así, aunque dicha adaptación tuviese un alto índice de variabilidad –ya que, por ejemplo, un niño de 3 años puede tener unos padres probablemente entre 25 y 40 años si es el primero (pero cambiando este dato drásticamente si es, por el contrario, el hermano menor de muchos hermanos)–, podríamos establecer otros tres segmentos de edades “tipo” también entre los padres: de 25 a 35, de 35 a 45 y de 45 a 55. Como puede verse, simplemente en función del parámetro “edad” nos encontraríamos con tres tipos de conciertos (edad de los padres) con, a su vez, dos o tres variables de edad cada uno (edad de los niños). El objeto de esta segmentación sería no solo el adaptar el concierto a los niños, sino también a los padres: con el propósito de dirigir nuestra comunicación a otro potencial público objetivo (el adulto en este caso) con el que, a través del *Concierto Didáctico* de sus hijos, se pudiese establecer una relación personal como potencial público directo en otro tipo de conciertos dirigidos

a un público más general. Por último, atendiendo, como decíamos antes, a la posibilidad de que los niños no fuesen acompañados de sus padres, estaríamos ante *Conciertos Didácticos* escolares, donde los niños irían acompañados por su profesor y con respecto a los cuales la estrategia sería distinta: desapareciendo el parámetro “edad de los padres” pero incorporando otros recursos en relación con la asignatura de Música y su profesor en el colegio.

El ejemplo anterior no viene sino a ilustrar acerca de la idoneidad de la segmentación pero, también, acerca de lo laborioso y pormenorizado que es el procedimiento a llevar a cabo. No es este el lugar para realizar una completa descripción de todos los parámetros que se podrían establecer a la hora de enfocar cada una de las actividades de una institución musical. Con el ejemplo anterior, en el que simplemente nos hemos limitado a acotar un tipo de concierto con un solo parámetro a tener en cuenta, ya nos podemos hacer una idea de la densidad que la técnica de segmentación entraña. Por nuestra parte, al tratarse nuestro trabajo de una aproximación global a la Gestión Musical y, a través de este capítulo, de una introspección en el factor de la Comunicación, la *Segmentación*, aunque crucial, representa, pues, solo uno de los muchos componentes de nuestra visión, con lo cual proseguiremos a continuación con una aproximación a este elemento sólo desde sus principios más generales y adentrándonos ya en el fenómeno de la *fidelización*.

10.1.4.4. Más allá de la Segmentación: Hacia la Fidelización de la Audiencia

El proceso de conocimiento de nuestro público implica descubrir sus patrones de comportamiento, para lo cual es necesario conocer diversos parámetros de su personalidad. Nos dirigimos, pues, a nuestro público con el ánimo de conocer sus gustos, sus características demográficas, su edad, sus opiniones, etc. para, así, estudiar las posibilidades que tenemos de modificar nuestro mensaje musical en función de sus preferencias. La gran ventaja que tiene la Música en este sentido reside, fundamentalmente, en su propia diversidad. Existe una gran cantidad de estilos musicales y, consiguientemente, multitud de posibilidades sobre la configuración del repertorio. Abogamos pues, desde aquí, por un esfuerzo por parte de la institución musical en el sentido de mirarse a sí misma y establecer su propio segmento de repertorio, dentro del cual seguro que puede distinguir diversas categorías que dirigir a diferentes segmentos de su público. Esta variable de la Música la hace especialmente proclive a adaptarse a cualquier segmento de público: a todo el mundo le gusta la música, en mayor o menor grado, de forma que, incluso a las personas menos inclinadas hacia esta disciplina, les agrada algún estilo de música en concreto. Con estos presupuestos, incluso desde la perspectiva de la música clásica que nosotros tomamos, una institución que tenga este ámbito como su entorno de acción, puede diversificar su oferta dirigiendo diversos repertorios a diferentes segmentos.

A la hora de profundizar en el conocimiento de nuestro público, el ahondar en sus motivaciones es otro aspecto que incide en la segmentación. Este es el camino que conduce de la segmentación a la *fidelización*. Este nuevo estadio evolutivo constituye más una tendencia, una meta hacia la que dirigir nuestros esfuerzos, que una realidad tangible en sí misma. Así, puede llegar el momento en el que dispongamos de una base de datos lo suficientemente detallada y trabajada como para que se pueda decir que se dispone de un público segmentado en diversos públicos objetivo. Sin embargo, este grado de finalización es prácticamente imposible de establecer en relación con la *fidelidad* de dicho público. En cambio, sí que podemos implementar una serie de medidas que vayan dirigidas, si no a la consecución de este estadio como un fin tangiblemente alcanzable, sí a la percepción fundada de que ciertos segmentos de nuestro público nos prioricen con frecuencia en sus decisiones con respecto a otras ofertas musicales. Así pues, en definitiva, lo que más interesa es saber los motivos que llevan a un segmento de público o a otro a acudir al concierto. En esta línea, podemos distinguir entre las siguientes motivaciones:⁶³⁵

-*Motivaciones Ambientales*. Son de carácter objetivo y, aunque influidas por las preferencias de cada persona, normalmente obedecen a causas de identificación directa:

-*Épocas del año*. Es evidente que hay estaciones o momentos en el año (festividades, vacaciones, ...) más proclives para la concurrencia de público a conciertos. Aquí, el calendario local será determinante y la programación ha de adaptarse convenientemente.

⁶³⁵ HERNÁNDEZ MONTESINOS, David (2006). La fidelización de públicos en las artes y la cultura. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

-*Localización*. El sitio donde se celebre el concierto es muy importante: ya que, si es en una sede fija, su accesibilidad será un factor clave, mientras que si el lugar es cambiante, la publicidad que se haga del mismo y su ubicación (tanto geográfica como temporal) será crucial para su éxito. La ventaja que supone la flexibilidad por parte de una institución musical que pueda adaptarse a diferentes emplazamientos puede suponer un inconveniente si no se gestiona de manera adecuada, pues sin la óptima labor de Comunicación, el público puede mostrarse confundido sin saber muy bien cómo y dónde desarrolla su oferta la misma.

-*Ciclo Ocupacional*. Si tenemos datos acerca de las características laborales de nuestro público, la programación de los conciertos tendrá en cuenta la ubicación de los mismos en días u horarios determinados para poder contar con uno u otros segmentos.

-*El Propio Clima Social*. Este parámetro puede ser especialmente útil para elaborar un repertorio acorde con temas o situaciones de máxima actualidad. Los *Conciertos Solidarios* son un buen ejemplo: en ellos ha de procurarse una ubicación en lugares y momentos que sean especialmente propicios para captar la mayor atención por parte de un público sensibilizado con una causa, una situación sobrevenida, etc.

-*Motivaciones Personales*. De carácter subjetivo, se centran en la actitud del espectador ante nuestra oferta musical.

De nuevo aquí, la Música ofrece la ventaja de poder categorizar a nuestro público desde la simple pero extraordinariamente efectiva característica de sus gustos. En otros ámbitos también es posible esta categorización, especialmente en el del resto de las Artes, pero, sin embargo, la Música permite un grado de precisión mucho mayor ante la gran cantidad de estilos y compositores que esta disciplina ofrece, de entre los cuales, como hemos dicho, hasta el espectador menos formado seguro que identifica opciones de su interés.

Las categorías que dentro de este apartado se podrían establecer son innumerables y dependerá de las características de la institución y de su mismo público. Este proceso requiere del previo establecimiento de una relación estable con nuestro público con el objetivo de ir obteniendo datos del mismo para ir perfeccionando este ámbito de segmentación.

La *fidelización* es un proceso largo que implica una relación basada en el respeto, la confianza y en un intercambio de valor entre institución y público. El equilibrio entre los factores de las necesidades esenciales, los satisfactores y los bienes económicos, referidos en el apartado 10.1.4.2. *La Segmentación como Estrategia en la Gestión de la Comunicación*, así como su honesta gestión por parte de la Comunicación de la institución, acaban por calar en nuestro público contribuyendo a que éste pase de ser un público objetivo a convertirse en un público fiel.

Según David Hernández Montesinos:

La fidelización de los públicos implica la construcción continuada y compartida de la complicitad. Observar y escuchar, dialogar y ser capaz de conectar, desde la oferta, desde la creación artística, desde las propuestas culturales, con las necesidades esenciales de la gente. Conectando lo racional y lo emocional.

De alguna forma, fidelizar es experimentar y sentir conjuntamente el incremento del valor mutuo, como creador y como público receptor.⁶³⁶

Como vemos, la *fidelización* del público implica ir más allá del ofrecimiento al mismo de una oferta de calidad y en consonancia con sus gustos o intereses. Supone una relación de intercambio entre entidad y público en la que este también participa de algún modo y cuyo compromiso se asienta sobre la base de una confianza en la institución. Con estas condiciones se favorece la inquietud y la iniciativa del público de “pertenecer” de algún modo a la institución. Evidentemente, para que esto se produzca, el espectador ha de sentirse especialmente identificado con nosotros: con nuestro trabajo, nuestro producto musical orientado a su perfil, nuestros valores, ... y todo ello unido a la percepción de sentirse valorado.

En relación con la *fidelización*, uno de los instrumentos más utilizados en el ámbito de la Música y que aglutina los elementos descritos anteriormente es la creación de la figura de la *asociación de amigos*. Este elemento aglutina a un colectivo que, mediante una óptima gestión de la Comunicación por parte de la entidad, puede ser de gran ayuda y aportar multitud de beneficios a la misma en la clave del incremento de valor mutuo antes referida.

10.1.4.4.1. La Asociación de Amigos: Segmentación, Fidelización y Relaciones Públicas

Una de las estrategias más efectivas para obtener datos acerca de nuestro público e ir, consiguientemente, perfeccionando la labor de segmentación, es la creación de la “asociación de amigos”:

La manera más fehaciente de conocer el perfil de nuestro público fiel es la creación de instituciones como las asociaciones de amigos (...), asociados o socios con los que podemos comunicarnos directamente al disponer de información sobre su nombre y apellidos, dirección, e-mail, teléfono, etc.⁶³⁷

Esta estrategia es llevada a cabo por multitud de instituciones y, especialmente, por las del ámbito de la Música. La creación de este tipo de asociaciones suele surgir como medio de comunicación entre la institución y un conjunto de personas que ya constituyen un núcleo de público fiel. Así, lo que a efectos de una figura del pop sería un “club de fans”, lo es a efectos de

⁶³⁶ HERNÁNDEZ MONTESINOS, David (2006). La fidelización de públicos en las artes y la cultura. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

⁶³⁷ VALLS RIERA, Ricard (2006). El potencial comunicativo como base del patrocinio cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 117-124.

una institución musical la “asociación de amigos”. Como colectivo afín a la institución, la *asociación de amigos* puede representar una fuerza de apoyo y respaldo social a la institución que puede extenderse a otros ámbitos de la sociedad. En este sentido, mientras más apoyos tenga una institución, mejor, con lo que la *asociación de amigos*, aparte de significar un colectivo del que podemos obtener valiosa información para dirigir la gestión de la entidad, puede constituirse en un defensor y precursor externo de la actividad que la entidad realiza y del servicio que presta a la sociedad.

Así pues, la *asociación de amigos* puede establecerse como un aliado incondicional de la institución a la vez que constituir una valiosa fuente de información para la Dirección de la misma. De nuevo aquí, aflora la importancia de incluir la Comunicación como elemento esencial en la Gestión y la Dirección de la entidad, reforzándose nuestra tesis de la relación Gestión Musical-Comunicación como un solo concepto indisoluble y cohesionado. Sin embargo, la creación de una *asociación de amigos* no debiera ser algo que se tomase a la ligera, ya que si no está bien gestionada puede ser un inconveniente o, incluso, volverse en contra de la misma institución. Esta última situación no es probable que se produzca, sobre todo si la gestión que se hace de la misma es buena, pero especialmente en épocas conflictivas sí que hay que ser cuidadoso a la hora de crear nuevos elementos que multipliquen los factores a tener en cuenta. En este mismo sentido cauteloso se mostraba Arthur Judson (eminente Gestor Musical y objeto de desarrollo en la sección 7.3.5.2. de este trabajo) ante la propuesta que Leopold Stokowski (véase sección citada) le formuló sobre la creación de una especie de asociación para la conservación de la música americana, en un momento en el que existían ciertas susceptibilidades sobre la escasa programación de esta música por parte de las orquestas sinfónicas en Estados Unidos:

Hasta el punto en el que la asociación pudiese ser controlada, probablemente su actividad sería ventajosa, pero si en algún momento su actividad se nos fuese de las manos, habrás creado una fuerza que podría pedirte compromisos que no pudieses garantizar. Mientras más se multiplican los factores en una situación dada, más peligrosa se torna la posición en la que uno puede acabar viéndose metido.⁶³⁸

Referimos esta cita porque denota un alto grado de astucia por parte de Arthur Judson en el sentido de sobrepasar el previsible buen acogimiento inicial de la creación de dicha asociación (en aquel especial momento de recelo social hacia las orquestas por este motivo referido), en aras de una visión a largo plazo donde una asociación creada con esas pretensiones y en un momento tan delicado podría acabar convirtiéndose en un problema añadido para la institución. Así mismo, por otra parte, resalta lo importante que es el gestionar correctamente un órgano externo que se crea con el ánimo de que sirva de ayuda a la institución. En este escenario, hay que cuidar la Comunicación de la institución con la asociación con el máximo esmero ya que de esta relación dependerá la contribución que la misma aporte a nuestra entidad.

En el mismo sentido de la importancia de cuidar al máximo la Comunicación con colectivos externos y colaboradores con la institución se expresa el eminente consultor de arte Jim Volz, quien, en relación con la figura de los “voluntarios” tan frecuente en las organizaciones culturales y

⁶³⁸ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.3. *Fertile Ground in Philadelphia, 1915–1921*. (Traducción Propia).

artísticas de Estados Unidos, plantea cuatro “reglas de oro” de cara a la gestión por parte de la entidad de este componente:

-Regla de Oro nº 1: Si un miembro del personal puede llevar a cabo todas las tareas de los voluntarios en menos tiempo de lo que le lleva el reclutarlos, orientarlos, y agradecerles su labor, seguramente estarás mejor sin el concurso de una fuerza de voluntariado.

-Regla de Oro nº 2: (...) ofrece a los voluntarios (...) relación interpersonal con beneficios psicológicos (como satisfacer la necesidad de pertenecer a algo, formar parte de un grupo, y conseguir llevar a cabo algo significativo y que merezca la pena).

-Regla de Oro nº 3: Si los beneficios psicológicos son escasos o insuficientes, podrías tantear beneficios por parte de la institución (...) un descuento en la tienda de regalos en forma de “bonificación sorpresa”, y una fiesta de agradecimiento por parte de la institución para decir “gracias” a los voluntarios.

-Regla de Oro nº 4: El Director Artístico y el Director de Gestión deben mostrar su agradecimiento y aprecio a los voluntarios de manera directa a través de notas, comentarios personales, y reconocimiento público. La persona de enlace con los voluntarios está bien, pero ellos desean oírlo directamente de los máximos responsables, incluyendo a la Junta Directiva.⁶³⁹

Aunque la figura de los “voluntarios” no es completamente equiparable a la de la *asociación de amigos*, lo cierto es que, salvando el mayor grado de implicación en la asunción de determinadas tareas concretas en beneficio de la institución, cuestión esta más propia del voluntariado, las dos figuras son bastante semejables. Así, en ambos casos, la figura del *Enlace o Coordinador* de la institución con el colectivo es crucial, ya que de ella dependerá la implementación última de la estrategia de Comunicación que la institución desarrolle con el mismo; la labor de expansión del alcance de la institución en la comunidad es igualmente equiparable; también, influyendo en que miembros de nuestro público decidan dar un paso más y asociarse, etc.

En resumen, la creación de una *asociación de amigos* por parte de la institución musical, o el aliento y el incentivar su creación, debe obedecer a una decisión meditada en la que se sopesen diferentes factores. A priori nos parece muy positiva la iniciativa ya que a un colectivo organizado externo y afín a la entidad musical le vemos muchas más ventajas que inconvenientes. Sin embargo, hay que ser conscientes de que si se toma esta iniciativa ello implica cierto compromiso que hay que asumir. En primer lugar, hay que definir a grandes rasgos cuales serían las aportaciones y beneficios que la institución recibiría de la asociación y en qué consistiría básicamente su actividad. En segundo lugar, el compromiso del personal de la institución, principalmente a cargo de la persona designada como coordinador, debería estar muy definido y residir en una persona con acentuadas habilidades comunicativas y de gestión. Desde nuestro punto de vista, la persona idónea en cuanto a perfil profesional para constituirse en referente de la asociación en la institución debería ser la que desempeñe el cargo de Gestor Musical, que, en su condición de responsable máximo en materia de Comunicación de la institución, desarrollaría una estrecha relación con este colectivo

⁶³⁹ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.3. *Board of Trustee Management and the Arts*. (Traducción Propia).

para, por un lado, obtener relevantes datos del mismo con respecto al proceso de segmentación de públicos, y, por otro, preocuparse de cultivar una relación cálida y respetuosa al objeto de ser la imagen de la institución ante un colectivo que ha de constituirse en el principal valedor de la misma.

En conclusión, aparte de los beneficios directos que la institución musical puede obtener de una *asociación de amigos*, pensamos que, al final, todo se reduce a una cuestión de *relaciones públicas*. En efecto, los mismos integrantes de dicha asociación no dejan de ser otra cosa que *público* de la institución, pero con una trascendencia que va mucho más allá de la asistencia a los conciertos, contribuyendo de manera decisiva en la formación de una *opinión pública* favorable en torno a la institución. Esta labor, a largo plazo, también supone la obtención de rendimientos de más calado y que pertenecen, como decimos, a la esfera de las relaciones públicas, las cuales representan el estadio jerárquico de mayor importancia en lo que se refiere a la imagen y Comunicación de la institución. En relación con este escenario descrito, las palabras del emprendedor Michel Levine son bastante esclarecedoras:

La gente del entorno de las relaciones públicas a menudo emplea esta analogía para explicar su trabajo: Cuando el circo viene a la ciudad y pones un cartel, eso es anunciarse. Pon el cartel sobre un elefante y recorre sobre él Beverly Hills, y eso es promoción. Si el elefante se pasea por el jardín del alcalde, eso es publicidad. Y si consigues que el alcalde se ría o haga algún comentario jocoso sobre ello, eso son relaciones públicas.⁶⁴⁰

La cita no viene sino a apoyar la gran importancia que tienen las *relaciones públicas* en el entorno del marketing, siendo su estadio más alto precisamente por el componente estratégico que entraña. Pensemos que una campaña de marketing puede quizás emplear muchos medios en su puesta en práctica, a un nivel táctico, en un momento determinado, pero si no dirige bien los recursos a unos objetivos definidos supondrá la pérdida inútil de gran parte de los mismos, posiblemente sin ni siquiera cubrir el objetivo marcado. Sin embargo, quizás destinando menos medios y movilizándolo, pues, menor cantidad de recursos, si estos están dirigidos adecuadamente a segmentos predefinidos, el rendimiento será mayor, aunque ello implique un estudio previo y paciente que permita distinguir ese objetivo nítidamente; este será el enfoque estratégico. Pues bien, las *relaciones públicas*, constituyen el enfoque estratégico de mayor grado dentro del marco establecido por el marketing como integrante de la política de Comunicación de la institución.

Es, por consiguiente, bien conocida la importancia de las *relaciones públicas* en cualquier ámbito del mundo empresarial, y, desde la incorporación del factor de la competencia al campo de la Cultura, también es un factor crucial en este terreno. Sin embargo, la Música, y, especialmente, el negocio de la Música, es, seguramente, donde esta importancia adquiere mayor relieve, constituyendo, incluso, la base del éxito en este ámbito. Aparte de constituir este aspecto una apreciación comúnmente aceptada, muchos autores han hecho especial hincapié en el mismo precisamente destacando el campo de la Música como uno de los entornos más marcados por este fenómeno de entre todos los existentes, ya no sólo en el ámbito de las Artes o la Cultura, sino en comparación con el resto del mundo empresarial:

⁶⁴⁰ Michel Levine. Citado en VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.7. *Marketing the Arts in the 21st Century*. (Traducción Propia).

(...) el negocio de la música es uno de los negocios más influenciados por las relaciones públicas del planeta. La continuidad de tu éxito vendrá determinada, en gran parte, por la calidad y la cantidad de relaciones que edifiques con el tiempo. Aclarar los impedimentos de carácter emocional que coartan tus acciones es un ingrediente extremadamente importante para tu camino hacia tus objetivos.⁶⁴¹

Queremos hacer especial hincapié, aparte de en la especial importancia que las *relaciones públicas* tienen en el campo de la Música, en el segundo asunto que la anterior cita aborda. Para nosotros tiene especial trascendencia, ya que los “impedimentos de carácter emocional” a los que el profesor Spellman se refiere y su necesario conocimiento por parte del sujeto entroncan de manera directa con nuestra tesis acerca de los *Procedimientos Indirectos*, en tanto que dichos aspectos emocionales sostenemos que han de ser llevados al terreno de la consciencia por parte del Gestor Musical precisamente para encauzar correctamente fenómenos como el que se menciona en la cita. Si el Gestor es consciente de sus características emocionales puede, ya no sólo eliminar conscientemente las trabas que impiden (en relación con lo que la cita menciona) la natural desenvolvura de sus cualidades, sino, también, incorporar a su estilo de gestión sus mismas emociones dotándolo de veracidad y de mayor fiabilidad. Todas estas cuestiones son desarrolladas en detalle en el capítulo nº 9. *Indirect Procedures in Strategic Music Management, An Alexander Technique Approach / (Los Procedimientos Indirectos en la Gestión Estratégica de la Música. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)*, pero como ya dijimos en el capítulo *Justificación* (en su apartado 2.3. *Los Procedimientos Indirectos en la Gestión Musical*), las referencias a este tema no se circunscriben al capítulo especializado en el que este se desarrolla extensamente, sino que, por el contrario, dichas referencias son frecuentes a lo largo de todo este trabajo, debido a que esta sea, quizás, la contribución más original al conocimiento por nuestra parte.

Volviendo, después de esta digresión acerca de la importancia de las *relaciones públicas* especialmente en el campo de la Música y de la Gestión Musical, al caso de la *asociación de amigos* que nos ocupa fundamentalmente en este apartado, concluir diciendo que bien planteada, gestionada adecuadamente y con un enfoque preferente desde el punto de vista de la Comunicación, la *asociación de amigos* puede llegar a simbolizar el referente de los principios de *segmentación, fidelización y relaciones públicas* de la institución.

⁶⁴¹ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.24. (Traducción Propia).

10.1.5. Posicionamiento Comunicativo y Estrategias Financieras en la Gestión Musical

10.1.5.1. Introducción

Acercas del *Posicionamiento* ya hemos hecho varias referencias en apartados anteriores al tratarse de un aspecto de la Comunicación institucional de gran importancia. Así, con respecto a la elaboración del Plan de Comunicación hemos reflejado la Determinación del Posicionamiento como uno de los elementos del mismo (véase la sección 10.1.3.2.). De igual forma, hemos mencionado este concepto como un estadio evolutivo posterior en la gestión comunicativa de la institución una vez que se han aplicado técnicas de segmentación de públicos y se inicia el proceso de fidelización (véase el apartado 10.1.4.2.). Sin embargo, el *Posicionamiento* es un concepto y a la vez una práctica tan sumamente importante en el ámbito de la Comunicación que nos ocupa que, pensamos, merece una sección diferenciada en nuestro trabajo al objeto de poder profundizar en su significado, sus procedimientos y su importancia en la planificación de la gestión institucional al máximo nivel.

El *Posicionamiento* surge como una estrategia de diferenciación, mejora y ventaja con respecto al resto. Los orígenes del término hay que buscarlos en el entorno militar, al igual que el origen de la *estrategia*, ya que en cualquier situación de conflicto una posición ventajosa aumenta considerablemente las posibilidades de victoria. Así como en el ámbito militar, conceptos como el conflicto, el oponente, etc. son algo normal a tener en cuenta, pues forman parte de su entorno y constituyen, de hecho, el fundamento de su misma existencia, en el ámbito de la Música estos planteamientos podrían parecer, en principio, ajenos a su misma naturaleza. Sin embargo, el fenómeno de la *competencia* explica la aplicación de esta terminología en la esfera del arte.

Siempre ha habido competencia en el ámbito de la Música, puesto que los músicos profesionales tradicionalmente han tenido que competir entre ellos para obtener un puesto por parte de uno de los clásicos mecenas (realeza, nobleza y clero) o disputarse el favor del público en el libre mercado. La novedad, sin embargo, surge en torno a las empresas e instituciones. En un entorno cultural dominado tradicionalmente por una mayor demanda que oferta, las instituciones culturales y artísticas han centrado su trabajo en el ámbito de la programación, esperando a un público que, de por sí, acudiría, ya que probablemente se trataría de la única obra de teatro, la única proyección de cine, la única exposición o el único concierto que hubiese en la localidad en ese momento. Aunque este escenario pueda parecer un poco exagerado, ha sido la tónica general en el sector de la Cultura y, por extensión, de la Música hasta hace solo varias décadas. Es evidente que en grandes capitales siempre la oferta cultural ha sido más variada, pero hasta prácticamente los años 80 (a partir de cuando España ha comenzado a dotarse de unas infraestructuras culturales a un nivel generalizado), la demanda cultural ha sido, sin duda, superior a la oferta existente. En otros países la realidad ha podido ser distinta en algunos aspectos, sin embargo, el inicio de los años 80 estuvo caracterizado por el comienzo de la reversión de esta clásica ecuación en la que la demanda estaba por encima de la oferta. Como ejemplo de ello se puede citar la primera gran crisis del sector de las discográficas en Estados Unidos a partir de 1979 cuando, por primera vez, toneladas de discos eran devueltos por los proveedores desde el comienzo del auge de la música pop varias décadas atrás.

Así pues, con el cambio de paradigma desde un “mercado de la demanda” a un “mercado de la oferta” las instituciones culturales son objeto del fenómeno de la competencia, lo que les obliga a medirse con otros oponentes, dándose por consiguiente una situación de conflicto análoga a la que en el ámbito bélico desemboca en la búsqueda de estrategia y, por tanto, de posicionamiento.

Durante esta sección desarrollaremos el *Posicionamiento* desde su vertiente conceptual, abarcando los orígenes del mismo de forma detallada así como su evolución, desde su concepción en el producto en sí hasta su establecimiento a nivel de la misma institución. Abordaremos también sus principios y las diferentes técnicas a la hora de buscar dicho posicionamiento por parte de las instituciones culturales. Por último, también trataremos su importancia en la planificación de las instituciones y el lugar que ocupa en sus principales instrumentos de gestión, como el Plan Estratégico o el Plan de Marketing.

Por otra parte, el *Posicionamiento* cada vez cobra más importancia a la hora de la búsqueda de financiación de las empresas e instituciones en el sentido de constituir su principal atractivo de cara a posibles inversores, patrocinadores o colaboradores en relación con las mismas o sus proyectos. Por este motivo, hemos decidido incluir las *Estrategias Financieras* propias de la Gestión Musical en esta misma sección.

La Música ha estado tradicionalmente considerada como un ámbito ajeno a las cuestiones relacionadas con la economía y todo lo que ello representa. Esta concepción entronca con la idea del Arte como algo supremo y, por ello, relacionado con cuestiones que trascienden lo meramente monetario, manteniéndose en una esfera en la que prevalecen valores de más altura:

*Como Cyrilla Barr y Ralph Locke apuntaron en su estudio sobre mecenazgo femenino, “muchas gente que mantiene una actitud en cierta forma venerable hacia las obras del canon clásico ... sienten que cualquier mención al dinero distrae (o incluso desmerece) las apreciadas cualidades del objeto de su veneración”.*⁶⁴²

Sin embargo, sin negar las pretensiones de toda manifestación artística acerca de trascender lo meramente terrenal para transportar al público a otra dimensión en la que afloran y dominan los conceptos más puros (como la belleza, el sentimiento o la emoción), lo cierto es que el Arte y, quizá especialmente, la Música, han estado siempre, en gran medida, bajo la influencia de factores económicos. De esta forma, aunque los músicos hayan podido estar, en cierto sentido y en determinados entornos, ajenos a estas cuestiones, la verdad es que, desde el punto de vista de la Gestión de la Música, el factor económico es de una gran importancia. Así, prácticas como el *Patrocinio* y el *Mecenazgo* son instrumentos que han de ser conocidos por el Gestor Musical y que están íntimamente ligados con el *Posicionamiento* de la institución dentro de su política de Comunicación.

A lo largo de esta sección estableceremos las estrechas relaciones entre el *Posicionamiento*, la *Comunicación* y las *Estrategias Financieras* en el marco de un sector, el de la Música, marcado

⁶⁴² DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Introduction. *Confronting the Silent Giant*. (Traducción Propia).

por la competitividad y en el que la diferenciación y el reconocimiento de valor añadido por parte del público en relación con las entidades constituyen los principales retos para la gestión.

10.1.5.2. Origen del Posicionamiento como Estrategia Comunicativa

Procedente del “positioning” americano, es hoy un término tan difundido en todos los idiomas que es prácticamente de uso global. En inglés es también un neologismo, concebido en un artículo publicado en 1969 por Jack Trout (Presidente de Trout&Partners) y luego desarrollado en profundidad en dos libros: “Posicionamiento” y “El Nuevo Posicionamiento”. (Editorial McGraw-Hill Interamericana de España; 1989 y 1996).⁶⁴³

Como podemos ver, el término *Posicionamiento* es de uso relativamente reciente en el entorno de la competitividad empresarial, donde, sin embargo, los avances en el campo de la gestión suelen manifestarse en primera instancia. Por este motivo, en el ámbito de la Gestión Musical su uso es novedoso, constituyendo una de las últimas incorporaciones en el sector.

El origen del *Posicionamiento* hay que verlo en el cambio de paradigma que se produce, como ya hemos mencionado, cuando se pasa del “mercado de la demanda” al “mercado de la oferta”. Tradicionalmente, las empresas han desarrollado su actividad mediante la puesta en el mercado de una serie de productos que, con el tiempo, han ido dejando su misma impronta tanto en ellos como en los clientes que, obedeciendo a sus necesidades, los han ido utilizando. Sin embargo, cuando dicha demanda ya no es suficiente para movilizar la economía es cuando surge la mercadotecnia (el marketing) al objeto de otorgar a los productos la ventaja de ser más conocidos por de los clientes y, por tanto, estar mejor “posicionados” de cara a su elección por parte de los mismos. Es de esta forma como comienza el *Posicionamiento* en sí y su gestión de una forma intencional. No obstante, el verdadero cambio se produce cuando las empresas advierten la obsolescencia de sus productos y, por tanto, el carácter efímero de tal estrategia. Contribuye a esta percepción la misma naturaleza de la sociedad de consumo, mantenedora del flujo constante en la economía y, por tanto, necesitada del surgimiento permanente de nuevos productos o de la evolución de los ya existentes: la creación de necesidades de consumo por parte de las empresas en la sociedad les obliga, al mismo tiempo, a actualizar permanentemente sus productos y a aumentar aún más la oferta con productos nuevos. De esta forma, del posicionamiento de los productos se pasa al posicionamiento de las empresas, como espacio más estable sobre el que dirigir los esfuerzos de marketing a largo plazo. Surge, consiguientemente, el “marketing corporativo”, donde lo que se pretende vender no es ya un producto en concreto sino “empresa” en el sentido más amplio, comunicando una serie de valores y atributos. Así, la empresa comienza a gestionarse como un producto en sí mismo originándose la “gestión de marca”, lo que entendemos por *Posicionamiento* en sí, y que hoy en día constituye el gran campo emergente de desarrollo que se conoce como “brand management”:

⁶⁴³ PERALBA FORTUNY, Raúl (2006). El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

Con el surgimiento del mercado de la oferta, la implantación de los productos comienza a dirigirse intencionalmente mediante programas de comunicación, sustentados en el Marketing. Y dicha implantación se afianza mediante su anclaje en un recurso de identificación indispensable: la marca. Aparece la “gestión de marca” (“brand management”).⁶⁴⁴

Todo este proceso ha trascendido el ámbito meramente empresarial y se ha extendido al resto de escenarios donde el factor de la competencia ejerce presión. Así, el “marketing estratégico” se ha extrapolado no sólo al sector de la Cultura y, consiguientemente, al de la Música, sino que ha inundado el campo de las entidades o instituciones sin ánimo de lucro. Ya hemos dicho en repetidas ocasiones que la incorporación de técnicas originadas en el entorno de la gestión empresarial al sector público obedece a la necesidad por parte de este de optimizar los recursos disponibles y, en el terreno de la Comunicación, de gestionar su oferta desde un punto de vista estratégico. De igual forma, la *gestión de marca* ha alcanzado el ámbito institucional al más alto nivel, llegando a afectar a los países en sí mismos, mediante el concepto de “marca país”. En este sentido, podemos establecer este punto como el último estadio evolutivo de un proceso, el de *Posicionamiento*, que surgiendo en el campo empresarial y a nivel del “producto”, ha trascendido al ámbito de la empresa en sí, extrapolándose dicho fenómeno al campo de las instituciones y desde ahí ha alcanzado el nivel de los países, entendiéndolos estos también como una marca que gestionar mediante una Comunicación estratégica.

Como podemos ver, el factor de la competencia hace que el camino hacia la diferenciación del resto de competidores desemboque en el establecimiento del *Posicionamiento Comunicativo* como estrategia para llegar de forma efectiva a los potenciales clientes (el público en nuestro caso), de forma que estos piensen que nuestra propuesta es la mejor. Es precisamente en este punto donde se encuentra la verdadera naturaleza del proceso. El *Posicionamiento* no es algo que se hace con el producto sino algo que se hace con la percepción de dicho producto. Dicho de otra manera, el *Posicionamiento* es algo que se hace en la “mente” del público. Ya no se trata de que el producto sea bueno sino de que el cliente piense que realmente lo es. Se está, pues, en el ámbito de la percepción y ahí es donde reside la esencia del *Posicionamiento*. Es en la mente del público donde se logra el posicionamiento de la institución de manera que, partiendo de la existencia de una oferta de calidad (una buena orquesta o un buen auditorio, por ejemplo), el público, además de conocer dicha oferta, tenga la percepción de que se trata de la mejor en su categoría. En esta misma línea, ya dijimos que con el cambio de paradigma en el marketing musical la existencia de un producto de calidad es algo que se da por sentado, pasando a ser el público el objeto real del marketing estratégico:

El “posicionamiento” parte de la existencia de un “producto”, cualquiera que sea. Eso sí, tiene que ser un buen “producto”, ofrecerse a un precio adecuado y ser accesible para quienes lo quieran “comprar”. (No hay nada peor para un mal producto que un buen plan de marketing).⁶⁴⁵

⁶⁴⁴ CHAVES, Norberto (2006). El poder de la marca en Cultura. *La Comunicación en la Gestión Cultural*. Ob.cit.

⁶⁴⁵ PERALBA FORTUNY, Raúl (2006). El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

10.1.5.3. La Gestión del Posicionamiento en el Ámbito de la Música: Estrategia y Táctica

Estamos mencionando con frecuencia el término “estratégico”. En relación con su dimensión, queremos hacer la siguiente aclaración al objeto de resituar su verdadero alcance. Así como en su origen la mercadotecnia estuvo centrada en el producto y en el lanzamiento de campañas destinadas a su promoción, hemos comentado cómo ahora el objeto de desarrollo en cuanto a imagen y Comunicación en sí es la misma institución (la marca empresa). Esto obedece, como hemos dicho, a situar el valor en el espacio estable que significa la institución en sí y no ya en determinados productos u ofertas que pueden caer en la obsolescencia (pasando de moda, por ejemplo). En este marco se observa claramente un cambio en la gestión desde una visión táctica a una visión estratégica. Llegados a este punto, enlazamos con lo que se ha dado en denominar la “verdad táctica y el error estratégico” (Chaves, 2006:21-25).

Los conceptos “táctica” y “estrategia” están relacionados entre sí, suelen aparecer en entornos o situaciones similares y buscan un mismo fin: dar solución a una situación determinada. Sin embargo, la diferencia está en el enfoque de dicha solución y en el proceso que conlleva. De esta forma, como el enfoque táctico ofrece una solución puntual a dicha situación, si la misma obedece a la manifestación de un problema con un origen más profundo, la situación problemática volverá a surgir con la misma u otras manifestaciones. Para solucionar esta dinámica hay que ir, evidentemente, a la raíz del problema, y para ello la única vía es la estrategia. Así pues, mediante el enfoque estratégico, además de solucionarse los problemas de forma definitiva se promueve la anticipación a los mismos y, con ello, la posibilidad de evitarlos. Dicho esto, mediante el concepto “verdad táctica y error estratégico” se pretende evidenciar la errónea forma en la que, con frecuencia, se ha abordado la problemática que ha comenzado a acuciar al ámbito cultural desde los años 80. Ante el riesgo de desfinanciación por parte del sector, el surgimiento de las “industrias de la cultura” ha originado en muchos casos un enfoque excesivamente capitalista sobre la gestión de la marca en Cultura corriendo el riesgo de desnaturalizar la propia esencia del sector. Así como hemos apuntado a la necesidad de reconocer la dimensión económica de la Música, también queremos puntualizar que, salvo la música de marcado carácter comercial, el mismo concepto de Música en su sentido más amplio nos lleva al ámbito de la Cultura, la cual ha de distinguirse, en ciertos aspectos, de las condiciones del libre mercado que marcan la gestión comercial del resto de bienes y servicios. En este sentido ya hemos advertido que la gestión empresarial no puede aplicarse sin más y de forma directa a las instituciones, para lo cual ya hemos comentado que son precisas las adaptaciones correspondientes que el sector requiere. Sin embargo, la prisa por luchar contra el fantasma de la falta de financiación ha conducido en las últimas décadas del siglo pasado y comienzos del presente a una, en cierta forma, banalización de la Cultura, precisamente por la aplicación de técnicas de marketing de ventas de manera directa al sector cultural. Se produce así la “verdad táctica” en el sentido de ser necesario un replanteamiento de la gestión de la Cultura y en buscar, consiguientemente, alternativas para su salvación, pero, a la vez, un “error estratégico”, ya que la forma de promocionar la Cultura así como de gestionarla, con el objetivo prioritario de buscar su rentabilidad monetaria y a corto plazo, ha tergiversado el mismo concepto de Cultura, lo cual, a largo plazo, es perjudicial para el sector. En suma, con este enfoque se palía un problema a corto plazo, pero a medio o largo plazo estas medidas acaban perjudicando al sector porque no abordan el problema en su verdadera dimensión. Por este motivo es tan importante el “marketing

estratégico”, ya que supone el vector que controla la esencia de la entidad al objeto de no desdibujarse en el afán por buscar la rentabilidad de la actividad.

El “marketing estratégico” surge, pues, como la guía que debe marcar la pauta de la gestión de la entidad a nivel de Comunicación. Se ocupa de mantener intacta la identidad y los valores de la institución (en definitiva, su esencia) estableciendo una relación entre las medidas puntuales a adoptar (tácticas) con las líneas estratégicas que inspiran su gestión a nivel global. De esta manera, se mantiene la coherencia en la gestión comunicativa y se refuerza el *Posicionamiento*, sin lesionar la imagen corporativa de la entidad:

(...) las políticas más avanzadas son aquellas que logran desdoblar el proceso y gestionar su Marketing financiero y comercial preservando el formato genuino del producto cultural. (...) la marca cultural debe subvenir a ambas necesidades, la promocional y la identitaria.

La búsqueda irrenunciable del incremento de flujo debe compatibilizarse con la consolidación del perfil de la entidad. Y la marca institucional habita exclusivamente en el espacio estratégico: no hay “marcas tácticas”.

[el] Dominio de unos instrumentos de gestión técnicamente avanzados: “nadar y guardar la ropa” sólo se logra con una alta especialización profesional tanto en los directivos de las instituciones como en los servicios de identificación y comunicación.⁶⁴⁶

De nuevo se evidencia, pues, la necesidad de unos profesionales de la Gestión en el sector en el que esta se desarrolla, con especial referencia al campo de la Cultura. Así mismo, como ya hemos comentado, el entorno de la Comunicación es un ámbito muy territorializado, con lo que la especialización es completamente necesaria. Si a todo esto sumamos las peculiaridades del ámbito de la Música, con todo lo que ello supone (y evidenciado en el hecho de que nuestra disciplina es objeto de tratamiento individualizado tanto en el campo de la Cultura como en el de las Artes), nos encontramos ante la absoluta necesidad de profesionales de la Gestión Musical. Solo así se estará en condiciones de poder implementar un enfoque estratégico de la Comunicación desde el profundo conocimiento de la Música para, preservando sus elementos esenciales y, por tanto, su peculiar (pero, al mismo tiempo, eminentemente cultural) naturaleza, abordar su gestión integral con solvencia.

De nuevo, la relación entre táctica y estrategia surge cuando se trata de diseñar lo que se da en llamar el Proyecto de Posicionamiento. En él van a establecerse las bases que van a suponer los puntos de partida desde los cuales se desarrollará la política de posicionamiento de la entidad. La dualidad táctica-estrategia es natural y hay que propiciar el concurso de estas dos variables en la Gestión Musical. Lo verdaderamente importante es saber distinguir entre los procesos tácticos y los estratégicos y no confundir unos con otros. Especialmente en el entorno de la Música los imprevistos son frecuentes y las oportunidades a veces surgen de manera inesperada. En este ámbito es cuando los procesos o acciones tácticas cobran especial relevancia: se trata de actuar con rapidez y de iniciar o reconducir una situación en la que el factor tiempo es determinante. Sin embargo, a la hora de la planificación y de la obtención de resultados estables y que perduren en el tiempo, la

⁶⁴⁶ CHAVES, Norberto (2006). El poder de la marca en Cultura. *La Comunicación en la Gestión Cultural*. Ob.cit.

aproximación estratégica es clave. En este mismo marco, de cara, como hemos dicho, al diseño del Proyecto de Posicionamiento, el concurso de estas dos visiones es igualmente importante. En palabras de Peralba Fortuny:

En nuestro léxico habitual, lo primero es identificar una táctica, lo que llamamos un “ángulo mental competitivo” que nos haga ganar la batalla en la mente de cada cliente potencial. Luego, construir sobre esa idea una estrategia, lo que llamamos la “dirección coherente de marketing”, que nos lleve a ganar la guerra.⁶⁴⁷

Como podemos ver, las dos visiones (“táctica y estratégica”) son complementarias entre sí y se retroalimentan mutuamente. Lo importante es, pues, saber el lugar que ocupa cada cual y gestionarlas adecuadamente. Pero para identificar ese *ángulo mental competitivo*, que nos permita entrar en la mente del público y posicionar nuestra propuesta con carácter preferente, será necesario que el Gestor Musical tenga claro el marco en el que se desarrolla tanto el mismo concepto de *Posicionamiento* como su representación de forma claramente identificable para el público. Es decir, aunque el factor táctico implicará un conocimiento de las necesidades y preferencias del público en un momento dado, las líneas generales del formato final en el que esa mezcla entre las peculiaridades del público y las de nuestra entidad se fundan habrán de ser bien conocidas por el Gestor Musical a fin de cumplir con lo que, en cierta forma, el público también “espera” recibir. En este punto entroncamos con el contenido de los *mensajes institucionales* que desarrollamos en el apartado 10.1.2.2. Para informar el contenido de estos dos puntos previos de cara al comienzo del Plan de Posicionamiento, citamos la visión acerca de los mismos por parte de Jim Volz:

El Posicionamiento es la configuración de una identidad inconfundible por parte de tu institución y producto artístico que es inmediatamente reconocible con el éxito, y con un producto extraordinario o incomparable. En años recientes “gestión de marca” se ha vuelto sinónimo de posicionamiento.

Una declaración excitante del lugar donde te insertas en la comunidad y de lo que te hace único y merecedor de apoyo ... una declaración apropiada que todo el mundo pueda recordar y articular rápidamente.⁶⁴⁸

En estas dos frases se sintetizan la visión estratégica (primera de ellas) y la táctica (segunda), haciendo ésta última referencia al enunciado que resume nuestro posicionamiento y que constituye el punto de partida para el Plan de Posicionamiento.

10.1.5.4. Técnicas y Procedimientos de Posicionamiento en la Gestión Musical

La mejor forma de abordar la configuración de esta frase o eslogan que resuma nuestra identidad de cara al público consiste en intentar apropiarse de una palabra que ya esté en la mente

⁶⁴⁷ PERALBA FORTUNY, Raúl (2006). El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

⁶⁴⁸ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.6. *Fundraising for the Arts: Basic Strategies for the 21st Century*. (Traducción Propia).

del público pero con la cual nuestra institución logre establecer una conexión, de tal forma que el público “asocie” esa palabra con nosotros. En el campo de la Música existen muchos conceptos que siendo términos del propio lenguaje musical tienen connotaciones positivas y que confieren cierto *aura*, de forma que su escrutinio y estudio podría constituir el principio de la búsqueda de esa “palabra o expresión mágica” con la cual se podría intentar establecer una asociación directa. Hemos comentado en otros apartados que dentro de los vocablos italianos que caracterizan el lenguaje de la Música se podrían encontrar casos válidos pero, en cualquier caso, esto debe ser objeto de estudio por parte de cada institución ya que, en gran medida, la elección depende de las características propias de la misma y su producto musical. Esta palabra o expresión ha de ser original, puesto que si algo tiene el *Posicionamiento* es que una vez que alguien se apropia de una palabra, es decir, cuando una entidad logra establecer un vínculo inequívoco entre esa palabra y ella misma, dicha asociación está “blindada”, siendo ya, por lo tanto, imposible de ser utilizada por parte de otra entidad. El intentarlo sería inútil y sólo llevaría a quedar en evidencia a cualquier entidad tentada de hacer algo así, volviéndosele en contra. En definitiva, no es posible apropiarse de una palabra que ya posea otro (Peralba Fortuny, 2006:49-55).

Una vez entendido el hecho de que, por una parte, hay que buscar una palabra o expresión que, perteneciendo al léxico conocido por el público nos permita hacer una asociación directa con nosotros, y, por otra, que dicha asociación ha de ser original ya que no es posible utilizar una que ya sea empleada por la competencia, hay que distinguir varios niveles de asociación.⁶⁴⁹

-Apropiarse del genérico de la categoría.

Esto es lo máximo a lo que se puede aspirar ya que estaríamos hablando de que el público asociaría el producto musical en sí directamente con nosotros, con lo cual, nuestro posicionamiento sería inmejorable: la institución se convertirá en el representante máximo y, consiguientemente, el modelo del producto en sí. Dependiendo del sector, esta opción es más o menos viable, pero es muy difícil de conseguir porque ello requiere, normalmente, haber sido el primero en la oferta de dicho producto o el que mejor lo ha encarnado desde sus inicios. Existen ejemplos que demuestran que esto puede conseguirse: *Coca-Cola* (para refresco de cola), *Clinex* (de Kleenex, para pañolito de papel desechable), *Gillette* (para cuchilla de afeitar) o *Chupa-chups* (para caramelo de palo), etc. Sin embargo, en el sector de la Música y, sobre todo, en el ámbito en el que nos estamos centrando nosotros (música clásica de directo) pensamos que esto es prácticamente imposible, ya que, para ello, se requeriría haber sido tanto como pioneros en la Música en sí: algo, a todas luces, fuera de toda consideración. No obstante, nuestra estrategia en esta línea sería la de buscar ser el referente en un segmento dentro del ámbito de la Música, y acotado por determinadas variables no muy comunes. Estamos hablando de un grado de especialización tal que, debido, por ejemplo, a la escasa competencia en función de esos parámetros, permitiese a una entidad musical convertirse en referente de dicho producto. Imaginemos en este sentido, por ejemplo, a un grupo de cámara especializado en música exclusivamente compuesta en siglo XXI por mujeres

⁶⁴⁹ Los siguientes apartados están compuestos de enunciados inspirados en las propuestas de Peralba Fortuny, adaptados por nuestra parte al ámbito de la Música además de incluir nosotros, también, información ampliada, comentarios y ejemplos específicos sobre nuestro sector.

compositoras. Seguramente, si, además, incluimos el parámetro “territorio” nos encontraríamos con que un *ensemble* especializado según estos patrones y bien gestionado podría perfectamente convertirse en el genérico de su categoría, de su especialización, al menos en un ámbito territorial determinado, que podría ir desde el entorno local hasta el internacional, dependiendo, aparte de su calidad artística, de la profesionalidad de su gestión y de la competencia existente en este “nicho de mercado”.

-Apropiarse de un atributo del producto valorado por el público.

Dada la dificultad y, en la mayoría de los casos, la imposibilidad de apropiarse del genérico de la categoría, un estadio muy interesante, bastante más viable y muy utilizado a nivel comercial por parte de las empresas, es el apropiarse atributos o cualidades especialmente valoradas por los clientes en relación con el producto en sí. En el sector del automóvil, por poner un ejemplo, existen marcas que han basado su Comunicación y, consiguientemente, sus campañas de marketing, en la apropiación de ciertos atributos especialmente valorados por los clientes en el sector y que, a consecuencia de las mismas, han conseguido posicionar la marca en la mente de los clientes indisolublemente unida a este atributo. El caso más claro es el de la marca *Volvo* asociada a la “seguridad”. En el ámbito de la Música, este estadio de asociación constituye un buen marco para la investigación y la creatividad, ya que, partiendo de los parámetros de especialización descritos en el caso anterior, se pueden establecer asociaciones inteligentes identificando ciertas cualidades musicales, o relacionadas con la experiencia del concierto, que puedan constituir la base de nuestra diferenciación. Aquí, conceptos como la *emoción*, el *placer*, la *expresión*, o incluso la *dulzura*, la *pureza* o la *verdad* (entendiendo estas dos últimas como referidas a la fiabilidad de las interpretaciones como versiones originales de las composiciones) pueden constituirse, si están bien formulados y correctamente gestionados desde un punto de vista estratégico, en señas de identidad exclusivas de una institución, de manera que estas queden indisolublemente asociadas en la mente del público y posicionen a la entidad como referente de ese atributo en su categoría.

-Apropiarse de otra asociación relacionada directamente con el producto.

Aquí se estaría ante una asociación libremente establecida entre producto e institución en la que, en principio, no habría otra limitación que la originalidad y efectividad de la misma. No obstante, aunque cualquier asociación podría ser válida en principio, es lógico y más viable basar dicha relación en algún elemento de conexión objetivo. En este sentido, el buscar una nueva dimensión del producto o un servicio relacionado directamente con él pueden ser buenas formas de aproximación en la búsqueda de la distinción. Por ejemplo, *Telepizza* ha logrado posicionarse como referente de la pizza a domicilio o *Swatch* como reloj concebido como complemento de moda. En el ámbito de la Música, las nuevas tecnologías abren un abanico de posibilidades de asociación vinculado al acceso de contenidos. En esta línea fue *iTunes Store*, una filial de *Apple*, quien primero comenzó a comercializar las descargas legales de música desde internet, abriendo sus puertas en 2003, convirtiéndose, sólo cinco años después, en el principal vendedor de música en

Estados Unidos y anunciando después de diez años de actividad, en 2013, la venta de 25 billones de canciones (Dannen, 2014)⁶⁵⁰. Es cierto, sin embargo, que en el campo de la Música Clásica de directo las posibilidades en este apartado son más reducidas ya que, en principio, el producto ya está establecido y admite pocas modificaciones. No obstante, la creatividad ha de guiar en todo momento el trabajo de los Gestores Musicales puesto que, si se es observador y se está atento al entorno, siempre surgen posibilidades de encauce para adaptar estas estrategias a nuestro ámbito. En esta línea, sugeriríamos, por ejemplo, explotar desde el punto de vista del *Posicionamiento*, la cualidad que tienen las *bandas de música* de adaptarse a diferentes entornos para realizar sus actuaciones, ofreciendo, por tanto, una flexibilidad mayor que otras formaciones. A diferencia de las *orquestas*, que, debido a sus características técnicas (como el escaso volumen sonoro de algunos de sus instrumentos o la obligatoriedad de tocar siempre sentados), precisan de unos entornos más concretos quedando, por ejemplo, fuera de la oferta las actuaciones al aire libre sin amplificación, las *bandas de música*, sin que ello suponga en ningún momento renunciar a unas mínimas condiciones ambientales y acústicas para la adecuada apreciación estética por parte del público, deben aprovechar esta ventaja para, desde un punto de vista profesional, ofrecer esta flexibilidad como valor añadido a la hora de ofertar su producto (sus actuaciones). En esta línea, las bandas profesionales de las principales ciudades de España, país referente en este sector, deberían, entre otras áreas de acción, basar su *Posicionamiento* entre el resto de oferta de música en directo en la “flexibilidad” que ofrecen, tanto referida al entorno de la actuación como a su contenido, ya que son formaciones que se adaptan fácilmente a la práctica totalidad de estilos musicales: desde la música clásica, pasando por el jazz y abarcando a versiones de música popular en toda su más amplia variedad. Esta flexibilidad, aún siendo un atributo susceptible de ser desarrollado desde el punto de vista del *Posicionamiento*, hay que enfocarla cuidadosamente y, en todo caso, tomando la *segmentación* como referencia, pues se corre el riesgo de pretender ser todo para todos terminando por ser nada para nadie (Peralba Fortuny, 2006)⁶⁵¹. Consiguientemente, el desarrollo del atributo “flexibilidad” debe ser tratado en el Plan de Posicionamiento dirigiéndolo específicamente a diversos públicos objetivo previamente identificados, a los que se les ofrecerá una imagen de la entidad adaptada a sus necesidades y preferencias.

El proceso descrito pretende, pues, lograr una identidad exclusiva para nuestra institución que se ubique (posicione) en la mente del público, de manera que constituya un espacio único en el que nuestras actividades tengan carácter preferente. De esta consecución se deriva, además, el reposicionamiento de la competencia, ya que el nuevo y exclusivo lugar que es ocupado en la mente del público por nosotros obliga, de alguna manera, a que el resto de opciones sean recolocadas. Así pues, hay que ver el proceso de *Posicionamiento* como una estrategia “en contra de” la competencia más que en el sentido de imitar los procedimientos de esta, aunque algunos de ellos podamos

⁶⁵⁰ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. *Epilogue: The Reckoning*.

⁶⁵¹ PERALBA FORTUNY, Raúl (2006). El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

identificarlos como acertados. El camino hacia la diferenciación pasa por contrarrestar lo que otros hacen con grandes dosis de observación y creatividad.

En un mundo tan dominado por la tecnología como es el que hoy en día tenemos, el conocimiento de las herramientas que estos avances suponen de cara a la gestión de la Comunicación para una institución musical es de gran importancia. Así, la imagen de nuestra entidad estará en gran medida influenciada por la visión que el público tenga de ella través de los medios de Comunicación. En este sentido, con independencia de la buena relación que el Gestor Musical deberá tener y trabajar con estos, la imagen corporativa de la institución en internet ha de ser objeto de un especial trabajo por su parte. De entre los principales recursos que internet ofrece para la gestión de marca, la página web es, probablemente, el principal de ellos. La imagen que la entidad ofrezca, ya no solo al público, sino al mundo en general a través de su página web, cuyo diseño y contenidos deberán estar en consonancia con la identidad y valores de misma, es hoy en día de una trascendencia determinante.

En el ámbito de la Música, y, en concreto, el de la Música Clásica de directo en el que nos centramos, se puede observar cómo a través del formato de las páginas web las orquestas relevantes están comenzando a exteriorizar los valores establecidos en sus líneas estratégicas. No vamos a extendernos mucho más acerca de este fenómeno, puesto que requeriría un estudio específico en profundidad, pero sí que queremos hacer hincapié en la importancia de establecer una coherencia entre la esencia de la institución, lo que hemos decidido que constituya su principal seña de identidad, y la imagen ofrecida en su tarjeta de visita digital: su *página web*. Existen otros medios por los cuales la institución mantiene su presencia y, por lo tanto, transmite su imagen en internet: mediante *foros*, *listas de correo* o, especialmente, a través de su actividad en *redes sociales*. Todo ello contribuye a hacer presente a la entidad y a acercarla a sus públicos objetivo. Consiguientemente, deberá existir personal especializado en la gestión y monitorización de la actividad de la institución en estos entornos, ya que, debido a la rapidez con la que la información circula en estos canales, el estar permanentemente actualizado requiere de un seguimiento muy intenso. Al mismo tiempo, el mantenimiento del código institucional adaptado al lenguaje propio de estos entornos pero sin perder de vista los elementos esenciales de identidad deberán ser objeto de especial cuidado para, en todo momento, mantener una imagen seria y fiable, aunque accesible, por parte de la institución.

Por último, es de especial interés desde el punto de vista del *Posicionamiento* el dominio de las técnicas del entorno digital relativas a la visibilidad de nuestra entidad y sus productos musicales en internet:

*La promoción en internet pasa por un adecuado posicionamiento en buscadores. Cada buscador dispone de sus propios algoritmos de búsqueda e indexación de páginas, lo que complica el proceso de posicionamiento en lugares privilegiados de los buscadores.*⁶⁵²

⁶⁵² PIQUERO GARCÍA, José (2006). Internet, nuevas tecnologías y comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 65-70.

El conocimiento de los procedimientos para “posicionar” a la institución así como a la totalidad de ofertas que, en relación con ella, puedan estar presentes en la red es de un valor estratégico capital. En muchas ocasiones, el público no busca directamente nuestra institución sino el producto que nuestra institución, entre otras, oferta: con lo que si, emprendida dicha búsqueda, nuestra opción ocupa un lugar preferente dentro de las opciones que la red ofrece, será señal de que la labor de *Posicionamiento* en la red (realizada por el departamento de Comunicación, con el Gestor Musical al frente), se está llevando a cabo con eficiencia. Esta técnica es denominada SEO (*Search Engine Optimization*), a la que se le une SEM (*Search Engine Marketing*) cuya principal característica es la incorporación del pago por la obtención de este posicionamiento preferente en los buscadores.

10.1.5.5. El Posicionamiento en la Planificación Comunicativa Institucional. El Plan de Marketing

El lugar que el *Posicionamiento* ocupa en la Planificación Estratégica de la institución es un factor importante a tener en cuenta, ya que ayuda a ubicar el espacio de este elemento, tan trascendente para la Comunicación institucional, dentro de la estructura general organizativa.

Aunque la planificación estratégica, debido a su importancia, será objeto de desarrollo especializado en el siguiente bloque (10.2.), en este apartado también vamos a hacer mención a la misma pero únicamente desde el punto de vista de la estructura organizativa de la entidad. Así pues, el *Posicionamiento* ocupa un lugar preferente en el plan estratégico de la entidad, puesto que de su enunciado emana toda la política de Comunicación de la misma. Por esta razón, su desarrollo constituye una de las principales líneas de acción en las que se articula el Plan de Marketing institucional. A continuación, yendo de lo general a lo particular, vamos a hacer referencia a dos encuadres del *Posicionamiento* en la estructura organizativa de la institución: en primer lugar, dentro de su plan estratégico, y, en segundo, insertado dentro del plan de marketing de una institución musical, que es su ubicación específica.

Siguiendo la estructura básica que el Dr. Volz propone sobre la planificación estratégica en el sector de las organizaciones artísticas, el *Posicionamiento* ocupa el segundo lugar en el esquema del plan estratégico, justo después del enunciado de la *misión* de la entidad:

A. VISIÓN GENERAL

Tu enunciado de misión general se ubica aquí.

B. POSICIONAMIENTO/ ENUNCIADO DE GESTIÓN DE MARCA EMPRESA (BRANDING)

Un claro y sustantivo enunciado clarificando tu posición única en la comunidad y el impacto que tienes en ella.⁶⁵³

⁶⁵³ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.7. *Marketing the Arts in the 21st Century*. (Traducción Propia).

Como podemos ver, con independencia del carácter general del planteamiento del plan estratégico de una organización artística, en el que, aparte de las cuestiones relativas a la Comunicación, se reflejan otros muchos elementos que afectan a la gestión de la institución de cara al futuro, el *Posicionamiento* está situado en un lugar preferente, lo que no viene sino a confirmar la importancia de integrar el elemento Comunicación en los mismos órganos de gestión y dirección de la entidad al máximo nivel.

Sin embargo, como decíamos antes, el lugar natural del *Posicionamiento* en cuanto a temática específica está, dentro de la Comunicación, en el área de Marketing. En este sentido, con relación directa al ámbito de la Música, el profesor Spellman establece un esquema organizativo de lo que nosotros referimos como plan estratégico pero orientado al sector privado, luego con el apelativo de Plan de Negocio. Él desgrana seis grandes bloques entre los cuales el Plan de Marketing ocupa el tercer lugar, encontrándose aquí situado el *Posicionamiento*:

III. PLAN DE MARKETING.

A. La Descripción de tu Mercado.

1. Descripción General de Mercado.
2. Descripción Específica de Mercado.
3. Perfiles de la Competencia.

B. El Plan Estratégico de Marketing.

1. Posicionamiento.
2. Marketing Mix.
3. Filosofía de Precios.
4. Métodos de Venta/Distribución.
5. Política de Atención al Cliente.⁶⁵⁴

Vemos en este caso cómo el *Posicionamiento* está situado como el principal elemento dentro de la planificación estratégica del marketing de la empresa en el marco de su plan de negocio. Esto confirma la importancia que le otorgamos a este factor como referente de la política de Comunicación de la institución o entidad musical. Como caso concreto de entidad musical podemos hacer referencia a las Sociedades Musicales, las cuales, aunque dentro del terreno de amateurismo, son un claro ejemplo de la necesidad de incorporar una Gestión Musical especializada ante el aumento de servicios y demandas que las mismas experimentan. Frente a los retos que el siglo XXI presenta, el profesor Gómez Asensio, músico profesional al que en ocasiones ya hemos citado y que constituye, como hemos dicho, un significativo antecedente en el tema de investigación que nos ocupa, establece el *Posicionamiento* como uno de los principales elementos que las Sociedades Musicales deben tener en cuenta a la hora de diseñar un Plan de Comunicación completo y adaptado a los nuevos tiempos:

Ya no basta con anunciarse, lo que se necesita es un posicionamiento en la mente del público, una identidad visual (logotipos, tipografías, códigos cromáticos...) y conceptual (valores, misión, etc.) clara, que transmita claramente sus ventajas y diferencias con respecto al resto de Sociedades Musicales y a otros productos

⁶⁵⁴ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.26. (Traducción Propia).

*culturales similares, para posicionar su nombre en la mente de las personas con el objetivo de conseguir así más patrocinadores, públicos, alumnos...*⁶⁵⁵

Podemos observar cómo la consecución de patrocinio es el primer objetivo que aparece reflejado a consecuencia de aplicar técnicas de *Posicionamiento* a las instituciones referidas. En efecto, coincidimos con el profesor Asensio en la gran importancia de tener un buen *Posicionamiento* de cara a la búsqueda de patrocinio así como de otras fórmulas que constituyan estrategias financieras para la institución. Por este mismo motivo hemos decidido dedicar un apartado específico a esta cuestión dentro de esta sección dedicada al *Posicionamiento*, ya que entendemos que estos dos elementos están directamente relacionados.

Resumiendo, mediante la referencia tanto de esta cita como de los esquemas organizativos anteriores, pertenecientes, a su vez, al entorno de las instituciones sin ánimo de lucro y al ámbito empresarial respectivamente, queremos poner de manifiesto la relevancia del *Posicionamiento* en la dirección y la gestión de la institución musical. En este sentido, la labor del Gestor Musical consistirá en el diseño y la vigilancia del Plan de Comunicación sin perder de vista en ningún momento el *Posicionamiento* de la entidad al máximo nivel organizativo, procurando que todas y cada una de las acciones de Comunicación a realizar se encuentren en consonancia con el enunciado y el desarrollo de este elemento tan trascendente.

⁶⁵⁵ GÓMEZ ASENSIO, Daniel (2015). La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana: Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical. *Ob.cit.*

10.1.5.6. Estrategias Financieras en la Gestión Musical

10.1.5.6.1. Introducción

Ya hemos dicho en apartados anteriores que la Música, al igual que el resto de las Artes y la Cultura en general, está en gran medida influenciada por la economía. Por este motivo, durante el presente trabajo hacemos mención expresa a este elemento como uno de los parámetros que el Gestor Musical ha de tener siempre en cuenta. Sin embargo, también hemos mencionado que las técnicas de gestión económica propias del ámbito del marketing de ventas deben estar en consonancia con el mencionado marketing estratégico, al objeto de no desnaturalizar la misma esencia de la Música entendida como manifestación y patrimonio Cultural.

En el capítulo 7 de este trabajo, sobre la Historia de la Gestión Musical (*History of Music Management, The Origins and Models*), hemos desarrollado una evolución desde el comienzo de la actividad musical profesional y el surgimiento de la necesidad de gestionarla, caracterizada por la decisiva intervención del mecenazgo a cargo de los estamentos tradicionales (realeza, aristocracia y clero) hasta los modelos basados en el libre mercado, los cuales hemos citado de forma mucho más escueta ya que escapan a nuestro principal enfoque y, como ya se apuntó, constituirían el objeto de un estudio especializado independiente. Del tradicional mecenazgo ejercido por parte de la corte, el clero y las ciudades fue surgiendo la figura de lo que hoy en día entendemos como Sector Público, una vez que, a partir del siglo XVIII, de una manera generalizada se fueron desligando paulatinamente del gobierno directo de los estados tanto el clero como la realeza. Ello tuvo como consecuencia el establecimiento de un Sector Público como elemento fundamental en la generación de oferta cultural con mayor o menor peso en función de cada país o zona geopolítica. Así, en la actualidad, por influencia de la tradición y características propias, en zonas como Estados Unidos o el Reino Unido el peso del Sector Público en determinadas esferas, y, especialmente, en Cultura, es escaso, recayendo fundamentalmente la iniciativa sobre agentes privados. Sin embargo, en los países del resto del entorno europeo, el Sector Público es preponderante, teniendo a su caso más representativo en Suecia pero seguido de países como Alemania, España o Francia. De esta forma, en muchos países la financiación de la Cultura y, consiguientemente, de la actividad musical en sus principales facetas (interpretación y docencia), recae sobre los gobiernos en sus diferentes niveles: estatal, regional y local.

Al igual que históricamente cuando de manera coyuntural había períodos en los que existía escasez de recursos y, en el campo de la Música, los reyes o príncipes electos de determinados condados o regiones reducían los efectivos de sus *Kapelle*, en la actualidad, ante escenarios de crisis económicas los gobiernos actúan de igual forma recortando su inversión en estos ámbitos. No obstante, debido a la evolución de los estados y la creciente diversificación por parte de estos a la hora de promover oferta musical, no toda esta oferta recae actualmente sobre medios propios. En este sentido, gran parte de la oferta cultural y, consiguientemente, musical también, por parte del Sector Público, se ha realizado desde hace décadas mediante la promoción de actividades basadas en la subvención. De esta forma, esta fórmula ha acabado por instaurarse como medio habitual de la oferta cultural pública. Si unimos esta realidad al gran peso del Sector Público en el ámbito de la actividad cultural en España nos encontramos con una situación en la que se observa una gran

dependencia del sector cultural en torno a este sistema de financiación. El problema ha venido, como decíamos antes, con la llegada de una crisis económica, en concreto con la que ha comenzado a manifestarse al final de la primera década de este siglo, de manera que a partir de 2009 el sistema tradicional de subvención a las actividades culturales por parte del Sector Público en España ha caído en picado, dando al traste con gran parte del tejido empresarial que, en este ámbito, dependía fundamentalmente de las subvenciones públicas.

Debido a la situación anteriormente descrita, el comienzo de la segunda década del presente siglo en la que aún nos encontramos ha venido marcada en el sector de la Cultura por la búsqueda de alternativas al soporte económico por parte del Estado. La Música no ha sido una excepción en este cambio de mentalidad ya que, como parte del sector cultural, se ha visto afectada de lleno por esta coyuntura, con lo que las estrategias de financiación han comenzado a proliferar para mantener a flote el sector. En este sentido, las alternativas ofrecidas por el Patrocinio y el Mecenazgo con sus diversas manifestaciones respectivamente están siendo las referencias en torno a las que giran las nuevas vías de financiación que se proponen. Al hilo de este escenario que se presenta, es curioso apuntar cómo la fórmula que tradicionalmente ha sustentado la actividad musical durante siglos (el Mecenazgo) es ahora planteada como una de las alternativas más exploradas. La gran diferencia reside, no obstante, en que, mientras que el principal exponente del Mecenazgo a lo largo de la historia ha sido lo que posteriormente derivó en el Sector Público (realeza y, en parte, clero) en la actualidad, el Mecenazgo por el que se aboga es el realizado por la iniciativa privada, la cual, aunque en menor grado, también ha adquirido gran importancia en algunos períodos de la historia, especialmente desde el Renacimiento.

Patrocinio y Mecenazgo se erigen, pues, como alternativas sobre las cuales edificar nuevas conexiones que contribuyan en la financiación de la Música, incluso en el Sector Público. Hemos comentado que la oferta pública cultural se ha diversificado desde hace décadas llegando a canalizarse a través de la subvención gran parte de la misma. Sin embargo, el Sector Público dispone de recursos propios para la prestación de servicios culturales, y es en este ámbito donde los poderes públicos están apostando también por el concurso de estos medios de financiación alternativos al objeto de contribuir en el sostenimiento económico de los mismos. De nuevo, la Música se ve afectada por estas gestiones, de forma que parte de lo que hasta hace algunos años eran servicios públicos financiados íntegramente por la Administración, hoy en día forman parte de la Administración Instrumental con aportación económica y, en algunos casos también con gestión, privada.

La principal diferencia entre Patrocinio y Mecenazgo está en el enfoque que preside la aportación de recursos por parte de agentes privados. Así, mientras que en el Patrocinio se suele buscar una rentabilidad relativamente rápida de la inversión realizada, mediante publicidad principalmente, los principios que rigen el Mecenazgo están orientados, en primera instancia, en un sentido de la filantropía y de la reversión de valor a la sociedad y, en segunda, pero no necesariamente secundaria instancia, en un beneficio más a largo plazo y orientado al establecimiento de una relación estratégica de beneficio mutuo basado en el cultivo de una imagen corporativa de prestigio.

Ambas estrategias financieras serán desarrolladas a continuación bajo el prisma de la Gestión Musical.

10.1.5.6.2. Patrocinio

10.1.5.6.2.1. Introducción

Los términos de *Patrocinio* y *Mecenazgo* se usan a menudo en conjunto y, en muchos casos, indistintamente. A pesar de existir similitudes entre ellos, estas dos formas de inversión privada en actividades de interés para la sociedad tienen matices que las diferencian. No obstante, en la clasificación terminológica de la Gestión Cultural como actividad profesional, ambos términos se encuentran en el mismo epígrafe, de manera que *Patrocinio* y *Mecenazgo* constituyen un Tema de primer nivel (TE1) dentro del TG “Gestión Económica”, el cual forma parte del DG “Gestión Cultural”⁶⁵⁶. Quizás por las similitudes que unen a estos dos términos, las cuales son mayores que las existentes entre el resto de sistemas de financiación, tanto la sistematización teórica como el léxico común suele tender a agrupar estas dos prácticas a la hora de abordar la gestión económica de las instituciones culturales.

A diferencia del mecenazgo, el *Patrocinio* es una práctica más reciente que surge desde que el mercado de la oferta comienza a desbancar al tradicional e histórico mercado de la demanda. Así pues, cuando las empresas e instituciones empiezan a necesitar diferenciarse del resto de la competencia, el *Patrocinio* surge como una estrategia de marketing más elaborada que las campañas de publicidad al uso. Debido a su origen en Estados Unidos, junto con la gran influencia de la terminología anglosajona en el léxico común y, especialmente, en todo lo relacionado con la mercadotecnia (valiendo este mismo término para nuestro propósito ya que es más comúnmente referida como “marketing”), a menudo, cuando se hace referencia a un patrocinador, se emplea el término “esponsor” o “esponsorizar”, términos transcritos del inglés y derivados de *sponsor* (patrocinar) y *sponsorship* (patrocinio), respectivamente. Mediante este procedimiento, los patrocinadores pretenden de algún modo asociar sus valores corporativos o los de sus actores clave (accionistas, clientes, etc.) con los del patrocinado o con determinados atributos del mismo. De esta forma, el *Patrocinio* suele estar basado, al menos en su etapa inicial, en una cuestión de imagen de la entidad patrocinadora. En este sentido, la Cultura constituye un campo de acción muy proclive para buscar esta finalidad por parte de un agente patrocinador, pues, de por sí, el entorno goza de un “halo” de prestigio que, si se establece una asociación adecuada, puede suponer un realce de la imagen del patrocinador de cara a su mercado.

Uno de los rasgos que distingue al *Patrocinio* es, no obstante, la “tangibilidad” de la recuperación de la inversión. Así, el agente patrocinador (normalmente una empresa) establece una relación directa entre inversión y recuperación, de forma que el resultado es cuantificable de manera directa, normalmente a través de la publicidad. Como consecuencia, son muy comunes en el mundo del Deporte los patrocinios de empresas cuya visibilidad queda patente en las indumentarias de los deportistas y en el entorno en el que los mismos se desenvuelven (como, en el mundo del fútbol, por ejemplo, mediante las equipaciones de los clubes, la publicidad en los estadios y comparecencias con los medios de comunicación). Hacemos alusión al mundo del Deporte ya que, a diferencia de otros países, en España las empresas suelen preferir vincularse a este ámbito a la hora de poner en

⁶⁵⁶ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taína (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Ob.cit.

práctica estrategias de patrocinio. En parte, suponemos que, desde el punto de vista de la publicidad, este ámbito puede resultar especialmente atractivo en relación con deportes masivos, como el caso del fútbol antes citado. En este sentido, la repercusión mediática que obtiene un patrocinador mediante, por ejemplo, su visibilidad a través de un club exitoso de primera división en un país como España (con la gran afición a este deporte y el nivel de calidad internacional que este alcanza), es difícilmente alcanzable a través de otro ámbito. No obstante, no hay que olvidar que en el proceso de establecimiento de un *Patrocinio* hay otros parámetros a tener en cuenta que también influyen en gran medida a la hora de decidir la relación patrocinador-patrocinado, que desarrollaremos a continuación.

10.1.5.6.2.2. El Patrocinio en los Países Anglosajones

En los países anglosajones la cultura del *Patrocinio* está más arraigada que en España, extendiéndose al ámbito de la Cultura de manera significativa. En este contexto, las posibilidades de producir una asociación entre los valores del patrocinador y los del patrocinado se multiplican, con lo que se posibilitan asociaciones más completas y que van más allá del mero efecto de la publicidad. Es tomando este marco como referencia cuando empresas e instituciones deben incorporar el desarrollo de estrategias financieras al ámbito de la Comunicación, en su intento de establecer una estrategia dirigida a ofrecer una imagen atractiva y una clara transmisión de valores que favorezca el interés por parte de entidades patrocinadoras. En este punto, el posicionamiento que tenga nuestra institución es clave para posibilitar la atracción de empresas interesadas. De esta forma, aún reconociendo la menor tradición de estas prácticas en el campo de la Cultura en nuestro país, el gestor de una institución musical deberá dirigir sus esfuerzos a posibilitar la asociación con empresas cuya imagen beneficie o, al menos, no perjudique, a la de la institución en tanto que los valores de ambas entidades estén relacionados.

Un análisis en profundidad de esta ruta nos debería llevar a plantearnos aspectos como:

-Si no comunicamos nada, seremos una marca “sin atributos”, confusa en su percepción y dominada por el carácter de sus actividades.

-La estrategia de creación y desarrollo de los valores asociados a nuestra marca.

-La integración de estos valores en nuestra comunicación y mensajes, incluso en nuestra programación de actividades.⁶⁵⁷

De nuevo, la Comunicación destaca como medio para la consecución de multitud de beneficios para la institución musical, estableciendo el camino para la gestión eficiente de la pluralidad de factores que intervienen en su viabilidad y reconocimiento social. Bajo este prisma, el concepto de la búsqueda de *Patrocinio* por parte de una institución perteneciente al ámbito de la Música cambia, pasando de ser de un proceso iniciado en situación de inferioridad y encaminado a

⁶⁵⁷ VALLS RIERA, Ricard (2006). El potencial comunicativo como base del patrocinio cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

paliar un déficit económico a constituirse en una verdadera opción a tener en cuenta con carácter estructural, ya que, si el posicionamiento comunicativo de la misma está correctamente gestionado, es muy posible que la institución esté en condiciones de poder elegir entre varias opciones disponibles. Hay que tener en cuenta que, especialmente la Música entre todas las artes, posee ciertos atributos que, si son aprovechados convenientemente por una Gestión Musical profesional, pueden significar un plus de atractivo de cara a potenciales patrocinadores. La política de segmentación por la que hemos abogado en la sección anterior (10.1.4. *Fidelización de Públicos y Segmentación: La Comunicación Estratégica*) es crucial en esta dirección. Así, mediante el conocimiento del público de la institución, se estará en condiciones de ofrecer a la empresa patrocinadora una información de gran valor a la hora de decidir su asociación con nuestra oferta, la cual ya no solo estará compuesta por nuestra actividad musical (principalmente a través de los conciertos) sino también por *Nuestros Valores, Nuestro Público y Nuestro Mercado* (Valls, 2006:117-124). Ante este escenario ideal pero posible, en el que la institución musical pueda elegir entre varias opciones de *Patrocinio*, lo más aconsejable suele ser establecer una jerarquía dentro de la incorporación de varios agentes, de forma que se pueda distinguir entre figuras como *principal patrocinador, patrocinadores, colaboradores, etc.*, lo cual, de hecho, constituye la práctica habitual en el campo de la Música, especialmente en los países donde estos procedimientos están más arraigados:

- Asociados Corporativos (*Corporate Partners*)
 - Principales Asociados (*Principal Partners*)
 - Patrocinadores Corporativos (*Corporate Sponsors*)
 - Principales de la Orquesta Sinfónica de Londres (*LSO Premiers*)
 - Nuevos Asociados de la Orquesta Sinfónica de Londres (*LSO Debut*)
 - Asociado Oficial de Bebidas (*Official Drinks Partner*)

- Asociados Públicos y Medios de Comunicación (*Public and Media Partners*)
 - Medios de Comunicación Asociados (*Media Partners*)
 - Asociados de Subvención Pública (*Public Funding Partners*).⁶⁵⁸

Así como a lo largo de la evolución histórica de la Gestión Musical que hemos realizado en el presente trabajo (capítulo 7) se observa una tendencia al repunte del modelo de libre mercado especialmente apreciable a partir del siglo XIX, debido, entre otros factores, al surgimiento de una sociedad de consumo liderada por la burguesía, parece que pudiéramos establecer cierto paralelismo con lo que desde comienzos de este siglo se ha ido instaurando en relación con el extraordinario avance de las nuevas tecnologías, con internet a la cabeza, y el impacto de este fenómeno en la sociedad de consumo actual. De esta forma, la tendencia es a implicar cada vez más a la sociedad civil tanto en la dinamización de la Cultura como en su financiación. Así pues, la búsqueda de implicación de agentes privados, ya sea por medio de las empresas o a título individual (fórmula esta más vinculada a la figura del mecenazgo, que trataremos en la siguiente sección), es creciente y no solo es propia del Sector Privado sino que, como hemos dicho en la Introducción de esta sección dedicada a las estrategias financieras en la Gestión Musical (en la que se engloba la presente), está inundando también al Sector Público. El detonante principal de esta corriente ha sido la última crisis económica a la que también nos hemos referido, la cual ha desencadenado un replanteamiento de la

⁶⁵⁸ Orquesta Sinfónica de Londres. *Barbican Center (2016-2017)*. Información mostrada en cartel de agradecimiento de la Orquesta Sinfónica de Londres exhibido en el su sede, el Barbican Center, durante toda la temporada. (Traducción y Síntesis Propia).

financiación de la Cultura a todos los niveles. Como prueba de ello, basta citar el cambio de modelo de gestión que se está llevando a cabo en determinados enclaves musicales de referencia y pertenecientes al Sector Público, como es el caso del Teatro Real. Para ilustrar este ejemplo, transcribimos las palabras de su presidente, D. Gregorio Marañón y Beltrán de Lis:

El Teatro Real es en estos momentos el teatro europeo que tiene una menor aportación pública en términos porcentuales. Si nos centramos sólo en España, el Liceu de Barcelona cuenta con un 48% de subvenciones públicas, y en términos cuantitativos, un 50% más que el Teatro Real, y ello sin incluir las aportaciones extraordinarias que durante el año pasado y este está recibiendo. Valencia cuenta con un 64% de aportaciones públicas, y el Maestranza con un 58%. En nuestro modelo, la financiación del Teatro proviene en un 30% de las aportaciones públicas, en un 30% del patrocinio privado, en un 30% de la taquilla y en un 10% de otros ingresos que genera el Teatro. Creo que es un modelo viable, pero muy ajustado. En todo caso, el Teatro Real ha aprovechado la crisis para reducir la totalidad de sus costes de manera significativa, haciéndose mucho más eficiente; para mejorar de manera extraordinaria la calidad de sus cuerpos estables, Orquesta y Coro (...).⁶⁵⁹

10.1.5.6.2.3. Conclusión

En conclusión, el ámbito de la Música debe incorporar el *Patrocinio* como una parte integrante tanto de su financiación como de su política de Comunicación. Aún reconociendo que la escasa tradición de esta fórmula en nuestro ámbito impide el depositar un gran peso de la financiación en la misma, la inclusión del *Patrocinio* como un objetivo a conseguir en relación con la estrategia de posicionamiento de la entidad contribuirá a retroalimentar la estrategia comunicativa de la misma, derivándose ya de por sí beneficios en este sentido. De hecho, a pesar de la diferencia con los países anglosajones, hay que apuntar que la Música junto con la Pintura son los ámbitos en los que más actividad de *Patrocinio* se registra en el sector cultural, estando la Pintura ligeramente por encima pero, en cambio, el resto de las Artes a mucha distancia. Con respecto a este punto, la institución musical debe, así mismo, promover la consecución de *Patrocinio* tomando parte activa mediante la solicitud de dicha asociación a entidades que especialmente se entienda que aportan prestigio a la institución y que su mercado puede constituir un público potencial para la misma. Así, debido a que este sistema está basado en el beneficio mutuo, el tomar la iniciativa siempre y cuando sea consecuencia de una elección con fines estratégicos a largo plazo no supone, en ningún caso, la asunción de una posición de desventaja, ya que, por otro lado, la empresa objeto de solicitud, al ver lo que se le ofrece, puede identificar la ocasión como una gran oportunidad de expansión de su mercado así como de realce de su prestigio ante el mismo, siendo consciente de que, de lo contrario, la ocasión pudiese ser aprovechada por la competencia. No obstante, la solicitud de *Patrocinio*, para que sea tenida en cuenta seriamente como una oportunidad por parte del destinatario, ha de estar basada en una Gestión Musical profesional, al objeto de plasmar en un dossier datos y argumentos de peso, basados en un conocimiento tanto de la institución musical como de dicho destinatario, que constituyan elementos objetivos lo suficientemente sólidos como para persuadir a la empresa acerca del atractivo y la adecuación de todo lo que nuestra entidad puede representar para sus intereses.

⁶⁵⁹ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2014). Gregorio Marañón y Beltrán de Lis: Serenidad y sabiduría en la gestión del Teatro Real. *Ritmo*, n° 878, pp. 44-46.

10.1.5.6.3. Mecenazgo

10.1.5.6.3.1. Introducción

El término *Mecenazgo* proviene de Mecenas, nombre del ministro del emperador romano Octavio Augusto que durante el siglo primero (a.C.) ejerció en gran medida el fomento y la protección de las Artes, de ahí que su nombre se identifique directamente con quien lleva a cabo esta labor.

Ya hemos dicho que los términos *Patrocinio* y *Mecenazgo* suelen utilizarse asiduamente con carácter indistinto ya que, en cierta forma, suponen una estrategia financiera basada en la inversión y con fines parecidos. No obstante, los matices que separan a estas dos prácticas hacen que cada vez con más frecuencia, tanto ofertantes como demandantes de ambas fórmulas encarguen el desarrollo de los dossiers correspondientes a los departamentos de Comunicación, que son, en definitiva, los especializados en la gestión de estos procedimientos, integrándolos en sus políticas de imagen pública. Sin embargo, es precisamente esta cuestión relacionada con la imagen corporativa la que más estrecho vínculo tiene con el término específico de *Mecenazgo*.

Inherente a la actividad de *Mecenazgo* está el hecho de no recibir, en principio y de manera directa, un beneficio cuantificable a cambio. En este sentido, el ánimo altruista y benefactor debe primar sobre la idea de intercambio y, consiguientemente, de negocio. Quizás por esta razón, el *Mecenazgo* se identifica más con el mundo del Arte que el patrocinio, ya que la relación mercantilista o no existe o, al menos, no es tan evidente como en este último. De esta forma, el “aura” que envuelve a la Cultura y al Arte queda preservado, evitándose así la, en cierto sentido, “pérdida de valor” que puede suponer el hecho de que sus manifestaciones sean tratadas como mera mercancía. Con todo esto no estamos posicionándonos necesariamente y de manera exclusiva en favor de esta forma de ver la relación entre economía y cultura sino, simplemente, reflejando el punto de vista de las personas del sector más reticentes a aceptar todo lo que engloba el término de *industrias culturales*. Así pues, el *Mecenazgo*, en lo que a nosotros nos toca, parece erigirse como una forma respetuosa y elegante de financiar la Música sin adulterar su valor y su significado como manifestación cultural. Sin embargo, contemplar hoy en día el *Mecenazgo* sólo como una venerable actitud de personas altruistas que, en el ejercicio de su honorable filantropía, deciden de un modo totalmente desinteresado contribuir en gran medida en la financiación de la Música nos parece, cuanto menos, insuficiente. Aún reconociendo la existencia de actitudes encomiables en este sentido, su previsiblemente reducido número hace que, desde un punto de vista lógico de gestión, la visión de este fenómeno de cara a constituirse en una opción a tener en cuenta como estrategia de financiación haya de ser necesariamente más amplia.

Hemos dicho que los términos *Patrocinio* y *Mecenazgo* son con frecuencia empleados indistintamente. Sin embargo, como también hemos mencionado, el patrocinio nació en Estados Unidos el pasado siglo, a diferencia del *Mecenazgo*, el cual ha sido el motor de la actividad musical y cultural en general desde sus orígenes. En este sentido, el hecho de que los países anglosajones también sean los líderes en la aplicación del *Mecenazgo* como estrategia financiera hace que debamos dirigir nuestra mirada a estos entornos como referencia en relación con el tratamiento que

reciben uno y otro procedimiento. Así, lo primero que nos encontramos es la existencia de dos términos distintos y, a diferencia de en España, referidos a dos realidades con características propias e independientes: *patronage* (mecenas) y *sponsorship* (patrocinio). De esta forma, con respecto al *Mecenas*, se distingue entre *Public Patronage*, el cual podríamos equiparar en nuestro campo como la oferta por parte del Sector Público en lo que a Música se refiere (tanto con medios propios como indirectamente, mediante subvenciones y demás aportaciones) y *Private Patronage*, que sería lo que podríamos identificar de manera directa con nuestro concepto de *Mecenas*. Al otro lado y diferenciado del *Private Patronage* se encontraría el *Sponsorship* (el equivalente a nuestro patrocinio). Como vemos, *Patrocinio* y *Mecenas* son dos conceptos distintos, aunque puedan tener ciertos elementos en común, y que son objeto de nomenclatura y tratamiento diferenciado en los países donde más arraigadas están estas prácticas: Estados Unidos y Reino Unido.

Volviendo a la idea planteada anteriormente acerca de la necesidad de ver la opción del *Mecenas* más allá de la aportación altruista de determinadas personas, y partiendo del concepto de *Patronage* referido en el párrafo anterior a propósito del entorno anglosajón, es conveniente remontarse a la historia para entender su verdadera dimensión.

A lo largo de nuestro trabajo, en el capítulo sobre la Historia de la Gestión Musical (nº 7), hemos hecho referencia a la cuestión de la “imagen” como el elemento fundamental que ha propiciado el desarrollo de la actividad musical desde sus orígenes. Así, mediante el soporte económico de agentes privados, la Música ha formado parte del entorno de estos realzando su imagen en su círculo social, tanto a un nivel íntimo (mediante la presencia de la música en los banquetes desde la antigua Grecia y durante la Edad Media principalmente, así como a través de conciertos privados en sus residencias, a lo largo de los siglos XVI al XVIII fundamentalmente), como en su imagen pública de cara al resto de la sociedad (con la proliferación de actuaciones dirigidas al público en general, también desde la época griega, pasando por la ostentación de los gobernantes de la nobleza medieval, así como por el mecenazgo realizado desde el Renacimiento por familias de la nobleza; costumbre esta que se ha mantenido como signo de distinción social). Sin embargo, esta cuestión del cultivo de la imagen, a través de la otra vertiente de lo que, en los países anglosajones, también se entiende por *Mecenas* (*Public Patronage*), se ha manifestado igualmente de manera ininterrumpida a lo largo de la historia, en este caso mediante la exhibición pública de poder y esplendor. En este sentido, no podemos olvidar que desde los comienzos de la civilización, los actos públicos y, por tanto, con repercusión de cara a la sociedad, han estado siempre ensalzados con la presencia de músicos profesionales a cargo de los gobernantes, cuyas formaciones instrumentales, en función de su opulencia, se erigían en símbolo del poderío de los mismos. Ejemplos de estas prácticas hemos citado en el mencionado capítulo, especialmente durante la Edad Media y el período de las monarquías absolutistas.

Con todo esto, queda patente la estrecha relación entre *Mecenas* e *imagen social*, ya sea esta personal o corporativa. Así pues, el beneficio en la imagen del mecenas se constituye en el principal rédito que de dicha inversión obtiene este, partiendo de la base del requisito del principio de beneficio colectivo y reversión a la sociedad que en todo momento ha de presidir la iniciativa privada en este sentido:

La iniciativa privada se da cuando “un sujeto privado, persona natural o jurídica, libremente destina bienes privados a la realización de actividades culturales, que

redundan en un beneficio colectivo, que exceda de la satisfacción o compensación que, por la actividad de producción o consumo de bienes culturales, experimente el sujeto que a ello se dedica."⁶⁶⁰

10.1.5.6.3.2. Mecenazgo e Imagen Corporativa

Tan importante es el factor de la imagen en relación con el *Mecenazgo* que, a nivel corporativo, su origen puede establecerse en el Renacimiento, en cuyo período hemos mencionado la proliferación de familias de la nobleza en este sentido, pero precisando ahora su mismo nacimiento en lo relativo al mundo empresarial. Nos referimos a las iniciativas privadas a cargo de banqueros que, en ciudades emblemáticas como Florencia, en aquel tiempo, supieron compensar el sentimiento de recelo general y de rechazo por parte de determinados sectores elitistas de la sociedad ante la, por aquel entonces, dudosa y reprochable actividad que estos realizaban. Esta dimensión social que a partir de aquel período fue utilizada por la banca para ennoblecer su actividad ha llegado hasta nuestros días ya que, a diferencia de las cajas de ahorro, cuyos beneficios no pueden por ley ser objeto de reparto entre sus propietarios, los bancos han de detraer la actividad de *Mecenazgo* de sus propios dividendos. Además, incluso en las cajas de ahorro se viene apreciando un giro en sus objetivos de *Mecenazgo* desde las tradicionales obras sociales, marcadas por su vertiente asistencial, al sector de la Cultura, debido seguramente a los mayores beneficios que a la larga aporta el compromiso en este sector. El hecho de que el sector de la banca sea hoy en día uno de los principales practicantes de esta actividad apoya, sin duda, la importancia del factor de *imagen de prestigio* ante la sociedad que estamos desarrollando:

*Puede, pues, decirse que "la diferencia entre mecenazgo y sponsorización no está, ni siquiera hoy, en la diferencia entre generosidad e interés, sino en la búsqueda de una recuperación rápida e interesada, aunque efímera, propia de la sponsorización, y una inversión a medio plazo con resultados de más amplias miras, no verificables en términos de mercado."*⁶⁶¹

De nuevo nos encontramos con el factor del largo o "medio plazo" y de las "amplias miras" que, una vez más, nos llevan al concepto de estrategia. En efecto, el *Mecenazgo*, aparte de ser un medio que transmite conceptos afines a los atribuidos al ámbito de las Artes, como son la elegancia y el respeto, que hemos mencionado anteriormente, aporta, asimismo, distinción, una característica muy apreciada en un entorno competitivo como es, por antonomasia, el empresarial. De esta forma, el *Mecenazgo* puede constituir una alternativa muy a tener en cuenta por parte del entorno empresarial a la hora de desarrollar una estrategia de construcción de una imagen basada en estos atributos, de manera que, a largo plazo, esa imagen de la empresa vaya calando en su mercado y en la sociedad en general. El hecho de que la empresa transmita un mensaje que trascienda el meramente comercial se convierte en un valor añadido que va en beneficio de la percepción que la

⁶⁶⁰ GARCÍA AÑOVEROS, Jaime. "Intervención Pública y Mecenazgo Cultural". Jornadas sobre *Los Nuevos Mecenas de la Cultura*. Fundación Banesto, 1992. Citado en CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.120.

⁶⁶¹ G. BARTOLOMEI. Intervención en las Jornadas *Los Nuevos Mecenas de la Cultura*. Madrid, 1992, p. 68. Citado en CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.129.

sociedad tiene de la misma. Así pues, desde el punto de vista de la empresa, al igual que ya hemos comentado con respecto a la institución musical, el *Mecenazgo* ha de ser una opción gestionada fundamentalmente por el departamento de Comunicación, ya que incide especialmente en el posicionamiento de la misma y se constituye en una herramienta de nivelación de la competencia. En esta misma línea, ya hace tiempo que las empresas preparan un presupuesto específico para estos menesteres:

(...) las empresas suelen preparar su presupuesto de mecenazgo con seis meses a dos años de antelación: hay que tenerlo en cuenta para buscar financiación. También los grupos artísticos trabajan con un año a cuatro de antelación.

En el caso de mecenazgo múltiple, hay que prever qué empresas en competencia no desearán colaborar simultáneamente. (...) La mayor parte de las entidades culturales practican un mecenazgo múltiple.⁶⁶²

Citamos estas líneas para apoyar el hecho de que el *Mecenazgo* ha de ser entendido como una opción a tener en cuenta tanto por parte de las empresas como por parte de las instituciones. De esta forma, ofertantes y demandantes de *Mecenazgo* deben establecer un contacto que tenga como consecuencia una asociación de valores a largo plazo, para lo cual el conocimiento mutuo es fundamental. En este sentido, es muy importante conocer el “*timing*” que maneja cada una de las partes a la hora de la planificación, como se refiere en la cita, para, así, propiciar un escenario en el que la negociación de contraprestaciones se produzca en las mejores condiciones posibles y sin prisas que puedan entorpecer el proceso. Al hilo de este punto, al igual que con respecto al patrocinio, las instituciones musicales han de prever dentro de sus estrategias comunicativas las solicitudes de *Mecenazgo*. Sin embargo, en este caso, al tratarse de la búsqueda de una asociación que tiene por principal objetivo su perdurabilidad en el tiempo, los procesos han de ser todavía más elaborados. Así, los dossiers de *Mecenazgo* suelen prepararse con más antelación y siempre teniendo como referencia los plazos anteriormente mencionados y que manejan las empresas. Tanto la calidad material de estos dossiers como el especial cuidado en la elaboración de su contenido son factores cruciales para reflejar en ellos de manera adecuada y atractiva la imagen y los valores de la institución musical, sabiendo de antemano la conexión que existe entre estos y los de la empresa destinataria. Consiguientemente, todos los procedimientos a que hicimos referencia en la sección anterior en relación con el patrocinio son de aplicación en este caso, refiriéndonos especialmente a los datos de nuestro público fruto de un proceso de segmentación y estudio previos. No olvidemos que especialmente en el caso del *Mecenazgo*, la empresa estará interesada en saber, además de la cantidad de nuestro público, su calidad en referencia al perfil o los perfiles que lo caracterizan, lo cual constituirá una valiosa información que, junto con la imagen y los valores de la institución solicitante, contribuirá de manera determinante en la decisión de comprometerse en una relación a largo plazo. Precisamente por la complejidad que puede entrañar la elaboración de un dossier de estas características las instituciones suelen contemplar el encomendar a empresas especializadas la elaboración de los mismos, recurriendo a consultoras, las cuales pueden ser útiles a ahora de integrar dicha documentación en la estrategia comunicativa de la entidad.

⁶⁶² CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.153.

A tenor de lo visto, está claro que, además del ánimo de gratuidad y altruismo que caracterizan al *Mecenazgo*, las posibilidades que este ofrece como estrategia financiera afectan positivamente tanto a ofertantes como a solicitantes, de manera que, conservando sus principios fundamentales, este sistema ha de ser convenientemente explorado y tomado muy en serio especialmente por las entidades musicales, ya que encarna el marco perfecto para una relación que, tanto por su formato como por su duración, supone una estrategia financiera que puede aportar estabilidad a la institución, entre otros muchos beneficios. No obstante, hay que reconocer que, como hemos comentado, la tradición de *Mecenazgo* en España es escasa, con lo que todavía no es posible depositar una parte sustancial del presupuesto de una institución cultural sobre este recurso. En este sentido, Jordi Tort, gerente de la Orquesta de Córdoba, al ser preguntado sobre la idoneidad de una nueva ley de *Mecenazgo* como medio para paliar la actual crisis del sector, estando esta en su cúspide en aquel momento, hacía la siguiente reflexión:

La mejora en la ley de mecenazgo es un objetivo a lograr pero en cualquier caso nos costará un largo camino llegar a los niveles de implicación social existente en los países anglosajones, en cambio, volver al tipo de IVA de hace dos años provocaría un aumento del consumo que sería beneficioso tanto para las entidades culturales como para la Hacienda Pública.⁶⁶³

El hecho de que se busquen alternativas de este tipo que, aunque acertadas, suponen más un alivio que una verdadera solución estructural, demuestra la desconfianza existente en nuestro país hacia el *Mecenazgo* por parte de un sector que reconoce lo que estamos exponiendo en este apartado: se trata de una estrategia muy interesante pero aún falta concienciación social para llevarla a cabo como una fórmula estable de financiación en España. Sin embargo, existe actualmente un clima que pretende reactivar esta forma de financiación ya que, cada vez más, se está aplicando la visión que nosotros establecemos, en el sentido de reconocer las verdaderas posibilidades de este sistema y su especial idoneidad para el ámbito de la Cultura, encontrándose la Música como uno de sus destinatarios preferentes. Así, desde hace varios años se pretende promulgar una nueva ley de *Mecenazgo* que reactive este sistema, puesto que la actual ley existente al respecto, que data del 2002⁶⁶⁴, a pesar de ser relativamente reciente, necesita adaptar sus planteamientos a fin de dotar a este sistema de una regulación y unos atractivos fiscales suficientes como para animar a los sectores implicados a considerar esta fórmula como una seria opción a tener en cuenta.

10.1.5.6.3.3. El Mecenazgo en los Países Anglosajones

Volviendo a la tradición del *Mecenazgo* en los países anglosajones, podríamos citar numerosos casos en los que se demuestra ese compromiso social con la financiación de la Cultura. De nuevo aquí podemos retrotraernos a la historia para explicar los motivos que han influido en esa característica de la sociedad anglosajona. Sin querer extendernos en este sentido, podemos aludir de

⁶⁶³ TRUJILLO HERVÁS, Elena (2013). Jordi Tort. “Intentamos que la calidad siga siendo nuestra guía”. *Ritmo*, n° 868, pp. 42-43.

⁶⁶⁴ Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. *BOE n° 307, de 24 de diciembre de 2002.*

nuevo a lo expresado en el capítulo 7 de esta tesis, sobre la Historia de la Gestión Musical (*History of Music Management, The Origins and Models*), donde exponemos las especiales características del Reino Unido a este respecto. Así, a partir del período revolucionario comenzado en 1640, la Revolución Inglesa terminó a finales de siglo con una sustancial pérdida de poder por parte de la realeza y un transvase del mismo a la sociedad civil, lo que, en el campo de la Música, significó el surgimiento de una iniciativa privada sin precedentes y la instauración de Londres como el referente en Europa del sistema de *Libre Mercado* como modelo de Gestión Musical. Esta actitud de la sociedad británica ante la Música y la Cultura en general fue exportada a Estados Unidos, de forma que en este país la financiación de la Música siempre ha recaído, fundamentalmente, sobre la iniciativa privada y la sociedad civil. Al hilo de esta tradición y tomando de nuevo como ejemplo la figura de Arthur Judson, podemos citar un caso a principios del siglo XX en el que, en base al Festival de Primavera de Granville y con el ánimo de dinamizar la actividad musical en el entorno de la Universidad de Denison, donde era profesor de Música, Judson promovió la creación de una asociación sin ánimo de lucro destinada a este fin:

El 21 de septiembre, 1905, se creó una organización sin ánimo de lucro llamada la Asociación del Festival de Granville. Los objetivos de la AFG eran “promover y fomentar la educación musical de la población, y elevar y fortalecer el nivel de la música Coral e Instrumental en Central Ohio. Se establecieron cuatro niveles de donaciones: miembro –3\$, mecenas –5\$, miembro vitalicio –50\$, y mecenas vitalicio –100\$; los compromisos vitalicios serían destinados a un fondo de donaciones. Los fondos ayudarían a establecer un “coro y orquesta permanentes, y uno o más festivales en la región”. En la segunda reunión oficial de la AFG, se nombró a Judson como presidente.⁶⁶⁵

Esta iniciativa fue un completo éxito, hasta el punto de que ese mismo año, en la vecina localidad de Newark, se creó otra asociación con idénticas pretensiones, de forma que en el Festival de Primavera de 1906 las dos asociaciones colaboraron en su organización, generándose así una infraestructura musical en la zona que era lo que Arthur Judson pretendía desde el principio.

Al igual que con respecto al patrocinio, lo ideal es que la institución musical pueda elegir o, mejor aún, combinar diversas propuestas de *Mecenazgo* al objeto de diversificar la “cartera de financiación” en este sentido; es lo que se denomina *mecenazgo múltiple* y constituye, así mismo, el medio más comúnmente empleado por parte de las instituciones de esta índole en el Reino Unido:

- Mecenas de la Orquesta Sinfónica de Londres (*LSO Patrons*)
 - Donantes para el Director Musical (*Music Director Donors*)
 - Donantes para la Orquesta (*Orchestra Donors*)

- Campaña de Intercambios Musicales (*Moving Music Campaign*)
 - Donantes Principales (*Principal Donors*)
 - Donantes Importantes (*Major Donors*)
 - Benefactores (*Benefactors*)⁶⁶⁶

⁶⁶⁵ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.1. *The Young Educator*. (Traducción Propia).

⁶⁶⁶ *Orquesta Sinfónica de Londres. Barbican Center (2016-2017)*. Información mostrada en cartel de agradecimiento de la Orquesta Sinfónica de Londres exhibido en el su sede, el Barbican Center, durante toda la temporada. Ob.cit. (Traducción y Síntesis Propias).

Mediante la instalación de un cartel permanente en su sede, el Barbican Center, la institución Orquesta Sinfónica de Londres muestra su agradecimiento al conjunto de agentes que realizan aportaciones para la financiación de la misma. Así, en dicho cartel figuran: la información arriba descrita en relación con el *Mecenazgo* y la información expuesta en el apartado 10.1.5.6.2.2. con respecto al patrocinio –en ambos casos con especificación de los nombres de las personas y entidades–; además del agradecimiento expreso a todas las fundaciones y asociaciones que contribuyen en la actividad de la orquesta. En este sentido, hay que alabar la gestión comunicativa que en los países anglosajones se realiza en torno al “agradecimiento”. En España falta agradecimiento público tanto al mecenas como al patrocinador, siendo esto, en cambio, una práctica habitual tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos (Muñoz Bolaños, 2012)⁶⁶⁷. Por lo tanto, como primera medida para fomentar el empleo del *Mecenazgo* como una estrategia financiera relevante, habría que comenzar siguiendo el ejemplo de estos países en materia de Comunicación, ya que, si cuando estas iniciativas se llevan a cabo en nuestro país el mecenas no recibe estos rendimientos en cuestión de imagen, lo más probable es que (con el único elemento del altruismo como motivación, y más si este, debido a una estrategia comunicativa deficiente, incluso hasta pueda rozar el anonimato), su iniciativa decaiga, perdiéndose así la verdadera dimensión que el *Mecenazgo* puede y debe representar en el ámbito de la Música.

10.1.5.6.3.4. Conclusión

Así pues, el *Mecenazgo* ha de encontrarse integrado en la misma estructura organizativa de la institución como un referente tanto en materia de financiación como de Comunicación. Consiguientemente, debe priorizarse como el medio de financiación estratégico por excelencia. Esta vinculación estrecha del *Mecenazgo* con la estrategia y la Comunicación es ya apreciable en instituciones musicales de relevancia, las cuales, sin duda están comenzando a incorporar esta nueva visión integrada que proponemos:

*Como presidente del Patronato del Teatro Real, presido también su Comisión Ejecutiva. Soy responsable del buen funcionamiento del gobierno corporativo y por tanto del cumplimiento de los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno. Igualmente, asumo la representación institucional, participo activamente en lo que se refiere a estrategia, mecenazgo y comunicación, y, por supuesto, apoyo al director general en todo lo que este precise.*⁶⁶⁸

La cita no puede mostrar de manera más clara la gran importancia del *Mecenazgo* como piedra angular en la gestión de una entidad musical del máximo nivel, al aparecer entre los tres ejes principales que son objeto de intervención directa de su máximo responsable. Así mismo, queremos citar, a modo de conclusión, la visión sintética que sobre el *Mecenazgo* aporta la Dra. Garrigós y que nosotros secundamos al completo haciéndola extensible al campo de la Gestión Musical:

⁶⁶⁷ MUÑOZ BOLAÑOS, Susana (2012). *Los contenedores de la cultura. Estrategias financieras*. Ob.cit.

⁶⁶⁸ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2014). Gregorio Marañón y Beltrán de Lis: Serenidad y sabiduría en la gestión del Teatro Real. Ob.cit.

Insistimos en que no se deben esperar resultados inmediatos del mecenazgo: más gana cuanto más prolongado es. No se practica el mecenazgo al azar, se precisa competencia y profesionalidad para diseñar una estrategia, cuya última etapa es la evaluación.⁶⁶⁹

En conclusión, abogamos por el establecimiento del *Mecenazgo* como una interesante opción a tener en cuenta por parte del Gestor Musical en su doble vertiente de financiación y Comunicación. Partiendo de un posicionamiento institucional seriamente establecido, la estrategia de Comunicación de la institución debe, por un lado, orientarse hacia la expansión de su imagen corporativa como reclamo de potenciales mecenas, y, por otro lado, tomar parte activa en la solicitud de *Mecenazgo* mediante el estudio de su propio entorno tanto a nivel institucional como empresarial, al objeto de formular ofertas estratégicamente seleccionadas y elaboradas *ex-profeso* para los objetivos establecidos. De esta forma, siguiendo una estrategia de Comunicación integral y en línea con la identidad y los valores institucionales, el *Mecenazgo* puede llegar a convertirse en un elemento que retroalimente tanto la dimensión comunicativa como la financiera de la entidad.

⁶⁶⁹ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.153.

10.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMACIÓN EN LA GESTIÓN MUSICAL

10.2.1. Introducción

Los conceptos de *Planificación Estratégica* y de *Programación* deberían estar siempre en estrecha relación ya que constituyen dos niveles de concreción de un mismo concepto: la *Gestión*. Por este motivo hemos decidido expresar todos estos conceptos en un solo enunciado que tiene alto valor significativo para el tema que nos ocupa.

A un nivel general, la coherencia de la *Gestión* de una entidad viene dada por la estrecha relación entre todos sus elementos, los cuales deben estar organizados en función de un orden jerárquico. Así, en el estadio más general se encontraría el *Plan*, seguido de los *Programas*, para llegar a los *proyectos*, los cuales se concretarían en diversas *actividades*. Cada uno de estos estadios de concreción tiene múltiples elementos ordenados también jerárquicamente, pero la cohesión y la interdependencia de contenidos y procedimientos entre estos diferentes estadios es lo que se traduce en una *Gestión* integral y coherente por parte de la entidad. De esta forma, la *Programación* ha de emanar de las líneas generales establecidas en la *Planificación Estratégica*, la cual se plasma documentalmente en el *Plan Estratégico* de la entidad, que constituirá la guía y la referencia de todas las acciones que se lleven a cabo cualesquiera que sea su ámbito; erigiéndose este, pues, en el marco dentro del cual la entidad desarrollará todas sus actividades.

La *Gestión*, por su propia definición, pretende la optimización de los recursos disponibles con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles. Partiendo de este principio y en base a lo expresado anteriormente surge el concepto de *Planificación* en un sentido amplio. En este estadio se podría hablar de *Planificación Clásica*, la cual constituye un primer paso hacia la *Planificación Estratégica*⁶⁷⁰. Así, la planificación clásica está marcada por un fuerte carácter técnico, donde prima la capacidad y la experiencia del personal especializado, se rige por criterios cuantitativos que hacen referencia a factores internos y está realizada en base a la obtención de la eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos. Sin embargo, la *Planificación Estratégica* va más allá, al pretender la viabilidad de la entidad en un entorno cambiante donde tanto los factores internos como los externos tienen gran importancia. Así, los objetivos en la *Planificación Estratégica* son de carácter más complejo, ya que responden a necesidades más heterogéneas, a la vez que se incluyen en la misma recursos que no son propios de la organización pero que influyen de manera decisiva en su actividad. De esta forma, la *Planificación Estratégica* no se limita a la *Gestión* de recursos acotados al ámbito de la entidad y a un momento concreto, sino que tiene en cuenta todos los recursos y elementos que influyen en la misma mirando hacia el futuro y con el objetivo de propiciar su viabilidad y sostenibilidad en un entorno cambiante.

A lo largo de este trabajo hemos hecho mención de manera habitual al concepto de *Estrategia*, ya que implica un procedimiento reflexivo, ordenado y sistemático a la hora de afrontar tanto la resolución de problemas como su prevención. En este sentido, frente a las aproximaciones

⁶⁷⁰ DE GREGORIO PRIETO, Albert (2012). Los planes estratégicos de cultura, recursos de desarrollo cultural territorial. *Cuadernos de observación en gestión y políticas culturales n° 1*. Barcelona: Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. p.105.

de carácter táctico, las cuales hemos reconocido y contextualizado admitiendo su valor así como su necesidad en determinadas circunstancias, hemos desarrollado especialmente los procedimientos estratégicos, asumiendo estos como los ideales en función de sus ventajas: tanto de cara al enfoque estructural de los problemas como a su capacidad para ofrecer soluciones definitivas o que perduren en el tiempo. En relación con ese punto hemos aportado de manera específica el capítulo 9 sobre los Procedimientos Indirectos (*Indirect Procedures in Strategic Music Management, An Alexander Technique Approach*), el cual constituye un claro ejemplo de nuestro enfoque estratégico sobre la disciplina de la Gestión Musical.

La *Programación* constituye un elemento nuclear dentro del ámbito de la Gestión Musical, ya que de ella depende en gran medida el desarrollo de las actividades que la conforman, especialmente de cara al público. Desde nuestro enfoque, la *Programación* habrá de estar en todo momento en conexión con la estrategia global marcada por la institución musical al objeto de representar esa coherencia a la que hemos hecho referencia. Para ello, la institución habrá de contar con un *Plan Estratégico* en el que se fije dicha estrategia global de manera ordenada y abarcando todos los ámbitos de actividad de la misma, posibilitando así que la *Programación* siempre esté en consonancia tanto con las principales líneas de acción establecidas así como, en última instancia, con la misma esencia de la institución y sus valores.

De nuevo, ante esta nueva realidad organizativa que nos ofrece la *Planificación Estratégica* debemos dirigir nuestra mirada en primera instancia al sector de la Gestión Cultural, de cara a establecer una relación más cercana con el ámbito de la Música. Así, la *Planificación Estratégica* en la práctica profesional de esta disciplina está encuadrada como un Tema Específico de segundo nivel (TE2) dentro del TE1 “Organización”, el cual está incluido en el Tema General (TG) “Estrategias de la Gestión Cultural”, a su vez, este, integrante del Dominio General (DG) “Gestión Cultural”⁶⁷¹. De esta forma, la relación que establecemos con el componente de la *Estrategia* se encuentra refrendada por la misma sistematización de la práctica profesional de la Gestión Cultural en su tesoro temático. Así mismo, en esta misma sistematización, la *Programación* está considerada como Tema General (TG) junto con la *producción*, TG “Producción y Programación”, también dentro del Dominio General (DG) “Gestión Cultural”, constituyendo este TG una referencia clara a nuestro ámbito ya que incluye dos Temas Específicos de primer nivel bajo los enunciados TE1 “Conciertos” y TE1 “Espectáculos”. La referencia a la disciplina de la Gestión Cultural es, como hemos dicho, muy conveniente e, incluso, obligada, puesto que mucha de la investigación desarrollada en torno a estas áreas aún no tiene un desarrollo especializado relevante en el campo de la Música, a lo que nosotros pretendemos contribuir con nuestras aportaciones; constituyendo, por tanto, el ámbito de la Gestión Cultural un entorno cercano en el que buscar analogías.

Partiendo de las similitudes con el campo de la Gestión Cultural, en la Gestión de la Música también se manifiesta de manera muy acentuada la “agrafia” referida por dicho sector profesional de la Cultura⁶⁷². La escasa costumbre a la hora de fijar por escrito los planteamientos, desarrollos y

⁶⁷¹ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taína (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Ob.cit.

⁶⁷² ROSELLÓ CEREZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Basado en *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales (2004)*. Bilbao: Ariel-Planeta.

evaluaciones de los proyectos culturales es totalmente extrapolarle al ámbito de la Música, en el que pesamos, además, que este fenómeno se manifiesta de manera más acentuada. El hecho de dejar constancia documental de estas experiencias posibilitaría un avance mayor en la construcción de la Gestión Musical como disciplina intelectual universalmente reconocida a través de un corpus de conocimiento tangible. De esta forma, mediante este bloque conceptual pretendemos, por una parte, contribuir a este fin mediante el desarrollo de contenido relativo a estas prácticas avanzadas de gestión desde el punto de vista de la Música, y, por otra parte, ofrecer a los músicos una guía acerca de la integración de estos procedimientos de planificación y programación para posibilitar un enfoque ordenado y sistematizado a la hora de plantearse el emprendimiento de proyectos; aspecto en el que entendemos que la profesión necesita una mejora sustancial:

(...) los músicos tienden a no llegar a ninguna parte debido a la ausencia de un mapa. Un mapa es un plan que te orienta hacia tu destino y traza las mejores rutas para llegar. Los mapas nos dan la “vista de pájaro”, la situación sobre el terreno, por así decirlo, de manera que nuestro viaje hacia nuestro destino es discernible y deliberado, en lugar de azaroso y a ciegas.⁶⁷³

Ese mapa al que alude la cita está configurado por el *Plan Estratégico*, del que, de cara a la *Gestión Musical* de la entidad, emanará la configuración de la *Programación*. A este respecto queremos hacer especial hincapié en el aspecto de la Comunicación a la hora de la puesta en práctica de estos procedimientos. Aunque el fenómeno de la Comunicación ha sido tratado en el bloque anterior de forma expresa, se trata de una realidad transversal que, como ya hemos dicho, influye de manera decisiva en la práctica de la *Gestión Musical* y, por ende, en los procedimientos que abordaremos ahora. Así, tanto desde el punto de vista externo como, sobre todo, desde el interno de la institución, la Comunicación será un factor esencial para el éxito de una gestión estratégica integral. En este sentido, debido al inherente carácter participativo de la *Planificación Estratégica*, el dominio por parte del Gestor Musical de las técnicas de Comunicación más adecuadas, así como la gestión eficiente de las mismas en función de su entorno de acción, serán parte determinante tanto en la elaboración del *Plan Estratégico* como en su implementación. Por este motivo hemos decidido dejar para la parte final de nuestro trabajo este bloque dedicado a la *Planificación Estratégica* y la *Programación*, ya que en él se entremezclarán conceptos esenciales que han sido anteriormente abordados en nuestra tesis y que son de gran importancia para el tema que ahora nos ocupa, contribuyendo así de forma decisiva al mejor entendimiento del mismo.

Por tanto, *El Plan Estratégico en la Nueva Programación Cultural*, como integrante del mismo título de nuestra tesis, tendrá en el presente bloque un desarrollo expreso en el que confluirán conceptos clave ya tratados en la misma y teniendo entre ellos la *Comunicación* un lugar preeminente. De esta forma, conferiremos unidad a nuestro trabajo culminando así el desarrollo temático en torno a la disciplina objeto de nuestra investigación: la *Gestión Musical*.

⁶⁷³ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.21. (Traducción Propia).

10.2.2. La Estrategia como Principio de Gestión en el Ámbito Musical

La *Estrategia* es un factor decisivo en la gestión y la planificación. Entre las características que forman parte de la definición de *Estrategia* se encuentran la capacidad de anticiparse a acontecimientos así como la de influir en el devenir de los mismos. Así, mediante la *Estrategia* no solo se tiene la capacidad de preparación ante el advenimiento de determinadas circunstancias sino que, además, existe la pretensión y la posibilidad de intervenir sobre el paisaje que el futuro nos depara. Para esto, es necesaria la previa consciencia de las posibilidades de que ciertos hechos se produzcan y de nuestras capacidades para intervenir en la modificación de los mismos.

La *Estrategia* se erige, pues, como una aproximación a largo plazo que parte del conocimiento de ciertas realidades que, entendemos, pueden ser objeto de evolución en determinados sentidos. De esta forma, la consciencia de la situación es el elemento esencial desde el cual se va a originar el proceso estratégico. En este sentido, creemos de gran importancia de cara a la gestión el atender a todos los recursos que puedan ir encaminados al desarrollo de las capacidades de percepción del sujeto, con el ánimo de posibilitar una mayor consciencia tanto de sí mismo como de su entorno. Extrapolando este planteamiento al ámbito que nos ocupa, nos referimos a la necesidad por parte del gestor de aumentar su capacidad de percepción para, así, desarrollar sus competencias estratégicas. Consiguientemente, la aplicación de los Procedimientos Indirectos que hemos expuesto en nuestro trabajo (capítulo 9) como principio de gestión nos parece de suma relevancia en el campo de la gestión. Así mismo, la aproximación estratégica permite, gracias a la adecuada percepción global de la realidad por parte del sujeto (tanto interior como exterior), tomar consciencia de la verdadera naturaleza del objeto a fin de conocer su verdadera esencia, lo cual es de vital importancia para nuestros propósitos. De esta forma, el conocimiento por parte del gestor de la esencia de su institución y de lo que ella representa le permitirá enfocar la dirección y la gestión de la misma correctamente hacia su viabilidad en el tiempo. Este aspecto entronca con el Principio de la Esencia (*the Essence's Principle*) que explicamos también en el capítulo 9.

Uno de los principios fundamentales de la estrategia bien establecida es su reconocida capacidad para anticiparse e influir en los acontecimientos futuros mediante el entendimiento del papel que juegan los conceptos abstractos en determinados contextos.

(...) volviendo a la naturaleza intrínseca [esencia] de lo que una industria hace en realidad se puede informar la política y la estrategia de aquellos a quienes les está encomendada su planificación e implementación o de aquellos que aprendiendo del análisis tienen la intención de aplicarla. ¿Cuál es la naturaleza intrínseca [esencia] de la Música? ⁶⁷⁴

Por lo tanto, la *Estrategia*, mediante su capacidad de anticipación e intervención en el futuro e informada por el conocimiento de la verdadera naturaleza del objeto (la Música en nuestro caso, en general o mediante una institución o producto musical determinado) constituye un elemento esencial en la gestión. Al hilo del razonamiento expuesto, es necesario puntualizar que el mismo procedimiento de adquisición de esta capacidad del gestor para visualizar el objeto de su gestión en

⁶⁷⁴ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. pp. 110, 117. (Traducción Propia).

su verdadera dimensión constituye en sí mismo un procedimiento de carácter estratégico, ya que implica el empleo de ciertas estrategias para su consecución las cuales ya han sido referidas en el capítulo anteriormente citado.

A lo largo de la historia de la Música, el empleo de la *Estrategia* ha sido decisivo para su mismo desarrollo. Así, desde el punto de vista de la Gestión Musical, factores como la percepción de la inminente manifestación de una corriente en torno a un estilo determinado, o el desarrollo de una imagen de prestigio y socialmente valorada han sido determinantes tanto para los sujetos que han protagonizado dichas acciones como para la evolución de la Música en su sentido más amplio. En relación con el segundo de los factores referidos, la imagen, hay que reseñar su especial incidencia, ya que desde los orígenes de la Gestión Musical se ha constituido en un denominador común en diferentes períodos y contextos. Como ejemplo de este empleo estratégico de la Música en la historia podemos referir el caso de Jacopo Corsi, aristócrata de origen burgués, quien supo construirse una imagen de prestigio social mediante el mecenazgo del Arte, llegando a pasar a la historia como integrante de la famosa *Camareta Fiorentina*, grupo de nobles intelectuales comprometidos con el Arte de la que surgió la ópera como nueva manifestación musical:

Las actividades de Jacopo como mecenas y entendido le permitieron satisfacer sus ilustrados intereses en las Artes. Ello le supuso mantener un alto perfil en la sociedad florentina, tanto de cara a los florentinos originarios como de los visitantes de la ciudad, quienes ritualmente acudían a su palacio a escuchar sus conciertos. Este uso estratégico del mecenazgo se vuelve incluso más claro examinando un área de gastos en la que Jacopo persiguió de manera más evidente una política de consumo manifiesto: la de ofrecer entretenimiento.⁶⁷⁵

Así mismo, Jacopo Corsi fue quizás el primer caso documentado de la práctica de la “*favola in musica*”, por la cual los servicios musicales eran ofrecidos por los profesionales en base a un interés asentado en las relaciones sociales, ya que, en su caso, las colaboraciones de músicos profesionales necesarias para la producción de sus óperas fueron gracias a la larga relación de estos con Corsi como mecenas durante décadas.

La *Estrategia* puede manifestarse en sentido positivo, tal como hemos visto anteriormente o, también, en sentido negativo, bien por errores de planteamiento o, sencillamente, por la falta de estrategia en sí. En este sentido, así como hemos comentado en la Introducción de este bloque (10.2.1.) la escasa tradición por parte de los músicos en relación con la planificación documental de sus actividades, podemos ahora, también dentro del ámbito musical, hacer referencia al sector de la discografía. Lo hacemos porque este sector, a pesar de haber tenido varias décadas álgidas durante el pasado siglo, no es que se haya caracterizado especialmente por su visión de futuro, factor en torno al cual la *Estrategia* juega un papel determinante. Así, después de la crisis de 1979, cuando, tras el error de apreciación por parte de las compañías discográficas al contar como ingresos la simple distribución de los discos (dando por sentado su compra por parte de un aparentemente insaciable público), las ganancias comenzaron a descender de manera alarmante debido a las devoluciones masivas por parte de proveedores, la industria tampoco supo ver la configuración de una nueva realidad ante el surgimiento a mediados de los años 80 del formato CD. De esta forma,

⁶⁷⁵ CARTER, Tim (2000). *Music, Patronage and Printing in Late Renaissance Florence*. Ob.cit. p.75. (Traducción Propia).

este nuevo error de apreciación condujo a que lo que en un principio había constituido un auténtico salvavidas para el sector, recuperando el volumen de sus ingresos gracias fundamentalmente a la venta de grabaciones de catálogo (ya en el mercado pero ahora de mayor calidad), se transformara, por mera evolución, en el auténtico verdugo del negocio discográfico. A partir del surgimiento de internet, se abriría la puerta a la transmisión de música sin necesidad de lo que constituía el verdadero “alma” de la todopoderosa industria discográfica: manufactura y distribución. Fredric Dannen es muy crítico con la industria discográfica y, ante esta falta de visión estratégica por parte del sector, hace la siguiente reflexión:

Durante el apogeo del compact disc, un período aproximadamente desde 1986 hasta 1999, las grandes discográficas realmente hicieron limpieza. Los ingresos anuales del sector ascendieron a 27,6 billones de dólares en 1999. Sin embargo, durante todo ese tiempo, el cártel de la industria nunca imaginó que la tecnología que hizo posible el CD dictaría algún día la destrucción de la mera esencia que le daba al cártel su poder: el control de la manufactura y la distribución.⁶⁷⁶

Entroncamos así con la capital importancia de la percepción, de la consciencia de lo que es verdaderamente esencial y que configura el núcleo de actividad de una institución, empresa o sector. Mediante el enfoque estratégico es precisamente este tipo de situaciones lo que se pretende evitar.

Otro buen ejemplo de error estratégico relativo al ámbito de la tecnología y con conexión final con el campo de la industria discográfica lo constituye el fracaso del sistema de vídeo Betamax por parte de la empresa Sony. A pesar de haber sido los inventores del videocasete a finales de los años 70, el éxito de esta invención lo recogió la competencia mediante la réplica de este sistema en otra versión: el formato VHS. La razón de esta paradoja estuvo en un fallo de estrategia, al no tenerse en cuenta la capacidad de la competencia, liderada por Philips en este caso, de inundar el mercado con una mayor cantidad de películas en este formato. La subestimación de este factor por parte de los dirigentes de Sony, con el científico y fundador Akio Morita a la cabeza, unido a la creencia de que la mayor calidad del formato Betamax acabaría por imponerse condujeron al fracaso final de este pionero formato. La conexión con el campo de la industria discográfica a que nos hemos referido anteriormente viene por el hecho de que la consciencia efectiva (aunque tardía) por parte de Sony de que de haber tenido un estudio propio con un catálogo amplio de películas populares la historia habría sido bien distinta, habiéndole, con toda seguridad, posibilitado este factor el triunfo de su invención, llevó a la compañía a finales de los años 80 a comprar la división discográfica de la compañía CBS, ante la inminente comercialización del nuevo formato de audio DAT (Digital Audio Tape).

Mediante estas referencias pretendemos ilustrar la verdadera trascendencia de la *Estrategia* en cualquier proceso con pretensiones de ir a la raíz del asunto, para así sentar sus bases de manera fiable al objeto de ofrecer soluciones estructurales, y no meramente puntuales, a situaciones determinadas. Este es el motivo de que, cada vez con más incidencia, el mundo de la empresa, y, más recientemente, el ámbito institucional, esté optando por fórmulas de gestión que incorporan el factor estratégico como parte integrante de las mismas.

⁶⁷⁶ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. *Epilogue: The Reckoning*. (Traducción Propia).

10.2.2.1. Los Procedimientos Indirectos: Marco Estratégico de la Gestión Musical

Para ir concluyendo esta sección, haremos referencia a otras dos situaciones que, partiendo de presupuestos y planteamientos que no guardan relación entre sí, confluyen, sin embargo, en el mismo concepto, lo cual le confiere especial importancia al mismo. El concepto en cuestión es “el Yo” o “el Uno mismo”, representado mediante el vocablo “the Self” en inglés. El objeto de aludir ahora a este concepto responde, por nuestra parte, a la importancia del mismo en el desarrollo de esta tesis y a su gran valor estratégico. Así, en el capítulo 9 de este trabajo, referido a los Procedimientos Indirectos al que en repetidas ocasiones hemos hecho referencia, el tratamiento de esta realidad la enfocamos al uso estratégico de “uno mismo” (al buen uso) como paso previo para extrapolar esa actitud a los procedimientos de la gestión, con especial referencia a la Gestión Musical. Esta es una piedra angular de nuestra tesis y, por este motivo, queremos establecer su estrecha relación con el espectro abarcado por la *Estrategia* mediante la mención en este apartado y con referencia expresa al ámbito de la Música.

El concepto de “el Yo”, el “Uno mismo” (*the Self*), surgió en el Renacimiento y ha sido referido en diferentes contextos desde entonces. En el caso que nos ocupa, nos remontaremos hasta finales del siglo XIX, cuando Frederick Matthias Alexander comenzó a desarrollar lo que a partir de sus documentos de principios del XX se daría en llamar la Técnica Alexander, la cual da lugar al enfoque de los Procedimientos Indirectos aplicado a la Gestión Musical que hemos aportado en este trabajo. La *Estrategia* ocupa un lugar preeminente en la Técnica Alexander ya que constituye el motor inspirador de todos sus procedimientos:

Alexander entonces desarrolló una efectiva estrategia para solucionar sus problemas vocales. Se puede utilizar la misma estrategia para romper con todas las reacciones automáticas no deseadas. En primer lugar él se aplicaría las direcciones para el uso coordinado de sí mismo [Self] –en suma, él “pensaría hacia arriba” [“think up”]– y entonces decidiría comenzar a hablar. En lugar de continuar y comenzar a hablar, como siempre había hecho, Alexander entonces haría una de estas tres cosas: 1) continuar “pensando hacia arriba y no hacer nada”, 2) continuar “pensando hacia arriba” y hacer otra cosa diferente a hablar (levantar su brazo, por ejemplo), 3) continuar “pensando hacia arriba” y hablar.

Alternando libremente entre las diferentes respuestas, y decidiendo “no” hablar frecuentemente, Alexander percibió que “pensar hacia arriba” se volvía gradualmente más importante que el hecho de hablar en sí, y finalmente fue capaz de “pensar hacia arriba” y hablar al mismo tiempo.⁶⁷⁷

A pesar del grado de concreción y de la extensión de la cita, hemos decidido reflejarla en sus mismos términos al objeto de no interferir en su verdadero significado. De esta forma, del detalle del procedimiento referido se desprende una estrategia dirigida, por un lado, al autocontrol, pero, por otro, y esto es lo más importante, a la consecución de un marco de actuación dentro del cual desarrollar la actividad sin tergiversarlo: el marco estratégico. Así pues, lo que en la cita se describe aparentemente como un procedimiento de carácter eminentemente físico, entraña el establecimiento de pautas fundamentales encaminadas a la consecución de objetivos a través de los mejores medios

⁶⁷⁷ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician’s Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. Ch.5. *Direction*. (Traducción Propia).

posibles y con vistas al largo plazo, evitando la consecución del fin a toda costa sin reparar en los mismos. Este es el verdadero alcance de la *Estrategia*.

Por último, en relación con esta misma idea del “*Self*” referido pero, como hemos dicho, sin relación alguna con las ideas de F. M. Alexander, la investigadora Tia Denora hace referencia a esta entidad desde el mismo punto de vista pero, en este caso, específicamente con respecto a la Música:

(...) la Música es un ingrediente activo en la organización de “Uno mismo” [Self], en los cambios de humor, de nivel de energía, estilo de conducta, modo de atención y compromiso con el mundo.

Prosigo describiendo el papel de la Música en relación con la regulación emocional de uno mismo. Describo un número de estrategias dedicadas a la regulación emocional de uno mismo, desde la excitación a la calma, desde la liberación de emociones fuertes hasta la consecución de concentración mental.⁶⁷⁸

Partiendo de una concepción del “*Self*” como individualidad unitaria y autónoma en posesión de una subjetividad que le confiere su misma esencia, Tia Denora aborda la naturaleza de este elemento en consonancia con la visión de Alexander y la nuestra propia, de manera que podemos establecer una relación directa entre *Estrategia*, el uso de Uno mismo y la Gestión; entendida esta última como la proyección del propio uso de Uno mismo en el uso de recursos (tanto humanos como materiales), y la interacción con una serie de factores determinantes que han de confluir en la toma de decisiones estratégicas.

10.2.2.2. Conclusión

La *Estrategia* constituye, pues, un factor determinante en la Gestión, aportándole la claridad conceptual y la visión que esta necesita para ser realmente eficiente. Habiendo sido un elemento clave en el ámbito musical a lo largo de la historia, la *Estrategia* supone, además, desde nuestros planeamientos, un requisito esencial tanto en la propia gestión de nuestra individualidad como en la actividad de la gestión, la cual alcanza un especial grado de proyección personal en la Gestión Musical. Partiendo de estos presupuestos, las nuevas técnicas de planificación que seguidamente expondremos basadas en la Planificación Estratégica, habrán de estar, a la hora de su implementación por parte de las personas competentes, inspiradas en todo momento por los principios que establecemos, teniendo ellos como referencia, precisamente, los Procedimientos Indirectos a que nos hemos referido.

⁶⁷⁸ DENORA, Tia (1999). Music as Technology of the Self. *Poetics*, vol. 27, n° 1, pp. 44, 34. (Traducción Propia).

10.2.3. La Planificación: Concepto, Planteamiento y Tipos

La *Planificación* es, ante todo, una decisión, en el sentido de que con carácter previo al comienzo del proceso de *Planificación* es necesario decidir si ello es necesario o no. Normalmente, cualquier ámbito de la vida profesional requiere *Planificación* para el desarrollo de sus actividades de una forma lógica y ordenada. Sin embargo, pueden darse diversos casos en los que quizás no sea aconsejable el iniciar un proceso de *Planificación*. En este sentido, podemos hacer referencia a situaciones en las que, o bien la *Planificación* existente aún está en vigencia, con lo que, si no hay ningún detonante que motive iniciar un nuevo proceso de *Planificación*, no estaría justificado dicho procedimiento, o bien, en cambio, el desarrollo de la actividad en cuestión es satisfactorio, por lo que puede entenderse que iniciar un proceso de *Planificación* no tiene sentido. Como podemos apreciar, en ambos casos la decisión de no planificar está basada en la percepción de que el *statu quo* es satisfactorio.

En nuestra opinión, si bien el hecho de planificar no debe ser tomado a la ligera y puede implicar la previa existencia de una situación problemática en base a la cual se decida intervenir y, consiguientemente, iniciar un proceso de *Planificación* al objeto de analizar en profundidad el problema en cuestión y proponer soluciones, el hecho de contar con una *Planificación* es siempre positivo. No obstante, más que esperar el surgimiento de un detonante que motive la decisión de intervenir, el hecho de planificar implica la asunción del coste que ello supone, si lo que se pretende es que esta sea realmente útil para la entidad. Nos referimos a la inversión de esfuerzo, tiempo y, en muchas ocasiones, dinero en el proceso. A esto hay que añadirle el factor del escenario propicio para la *Planificación*. Así, debido a los recursos que este proceso consume, normalmente nunca es buen momento para iniciarlo, ya que siempre existen asuntos urgentes que atender que impiden su demora en el tiempo y cuyas gestiones no dejan tiempo para la *Planificación*. Sin embargo, a este respecto argumentaríamos el acertado aforismo del sector: “el análisis no debe llevar a la parálisis”; en el sentido de que, si bien es siempre aconsejable el replanteamiento de los procedimientos empleados por si estos son susceptibles de ser mejorados, ello no ha de suponer la desatención del resto de asuntos y, ni mucho menos, la interrupción de los procedimientos hasta ahora empleados sin más.

En definitiva, se debe distinguir entre: la decisión de intervención en sí, que, en efecto, ha de estar motivada por un problema que afecte a la entidad, bien sea este sobrevenido (reconocimiento positivo) o percibido como de probable o inminente manifestación (reconocimiento negativo); y la decisión de planificar, teniendo en cuenta, en relación con esta última, lo que ello supone en cuanto a la dedicación que exige. Así, el análisis que implicaría la intervención en sí ante un problema determinado no lo identificaríamos con *Planificación* sino con *gestión operativa*, ya que tendría por objeto una toma de decisión rápida pero informada para la solución del problema detectado. Por el contrario, la *Planificación* requeriría de un escenario de estabilidad para el ejercicio sosegado de diagnóstico y análisis previos, pero inherentes, al proceso de *Planificación*.

Así pues, llegados a este punto podríamos definir la *Planificación* como “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera para alcanzarlos”.⁶⁷⁹

⁶⁷⁹ DÍEZ DE CASTRO, J. y RIVAS COSTA, J. (2002). “Planificación”. Citado en DÍEZ DE CASTRO, José; REDONDO LÓPEZ, Carmen; BARREIRO FERNÁNDEZ, Begoña; LÓPEZ CABARCOS, María Ángeles (2002). *Administración de Empresas: Dirigir en la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: Pirámide.

En este marco nos encontraríamos en lo que hemos referido en el apartado de la Introducción de este bloque como *Planificación Clásica*, ya que, en base a esta misma definición, de lo que se trata es de optimizar los recursos disponibles en función de unos objetivos claramente determinados de antemano. Sin embargo, la *Planificación* cambia en relación con dos variables fundamentales: el tiempo y la amplitud. Así, conforme estas dos variables van aumentando nos alejamos de la *Planificación Clásica* para adentrarnos en la *Planificación Estratégica*.

En función del factor *tiempo* podríamos distinguir los siguientes tipos de *Planificación*:

- *Corto plazo*.⁶⁸⁰

-De una duración máxima de un año y dirigida principalmente al ámbito de los Proyectos.

-*Mediano plazo*.

-Normalmente con una duración entre tres y cinco años y orientada al ámbito de los Programas y a la proyección de tendencias y resultados esperados.

-*Largo plazo*.

-En torno a los diez años de duración, pudiendo ser incluso más. Este tipo de *Planificación* es la que especialmente requiere de un período de estabilidad para su elaboración.

Como podemos ver, las características de la *Planificación a largo plazo* hacen referencia al ámbito de la *Planificación Estratégica* debido tanto al tiempo de su vigencia como al que se necesita para su elaboración; proceso que requiere de una época de sosiego de la entidad.

Por otra parte, en función del factor *amplitud de enfoque* se podrían distinguir los siguientes niveles de *Planificación*:

-*Nivel estratégico*.

-Es este el nivel que nos ocupa en nuestro trabajo y constituye el más alto nivel en lo que a *Planificación* se refiere, ya que en él se establecen las líneas generales de actuación de la entidad de las cuales emanarán el resto de programas y proyectos. Está desarrollado por las más altas instancias de la organización y constituye la hoja de ruta de la misma en todos sus niveles.

-*Nivel táctico*.

-Centrada en la concreción de los Programas y en el establecimiento de objetivos específicos para los diferentes departamentos o áreas de la organización. Desarrolla los medios y los recursos a emplear así como los tiempos establecidos. Así mismo,

⁶⁸⁰ Enunciados tomados de MACLEOD, Paige; LEON, Patricia; ESQUIVIAS, Pedro (2002). Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales. *The Nature Conservancy, Virginia*. Citado en NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones. p. 24.

puede enunciar los Proyectos que configurarán el contenido de los Programas o diseñar sus principales características.

-Nivel operativo.

-Supone el procedimiento por el cual se determinan el conjunto de acciones que van encaminadas al cumplimiento de los objetivos de un Programa determinado, lo que conlleva la materialización y puesta en funcionamiento de los Proyectos asociados al mismo.

Como hemos visto, partiendo del concepto genérico de *Planificación*, hemos realizado un recorrido explicativo por el cual hemos situado el concepto de *Planificación Estratégica* como una evolución desde la *Planificación Clásica*, en función del grado de desarrollo de las dos principales variables que afectan al fenómeno de la *Planificación* globalmente considerado.

A continuación, una vez establecida la contextualización de la *Planificación Estratégica* pasamos a su desarrollo expreso, atendiendo a las peculiaridades que le son inherentes así como a las características que la han hecho erigirse como el instrumento por excelencia al que se refieren hoy en día los principales dirigentes, tanto a nivel político como a nivel empresarial o institucional.

10.2.4. La Planificación Estratégica y su Dimensión Global

10.2.4.1. Concepto de Planificación Estratégica

Partiendo del concepto de *Planificación* a un nivel general y con especial referencia a la *Planificación Clásica* como el estadio básico y tradicional de planificación, hemos visto cómo, además del criterio de optimización de recursos en base a la elección del mejor uso posible de estos de cara a la consecución de los objetivos establecidos, la *Planificación Estratégica* está motivada por la necesidad de *adaptabilidad* por parte de las entidades. Así pues, ya no es suficiente con gestionar los recursos disponibles de la manera más adecuada, sino que es necesario ir más allá y desarrollar estrategias que permitan la adaptación de la entidad al entorno cambiante en el que esta se encuentra. En este punto se introduce, pues, la variable “entorno” como un factor de capital importancia en el proceso de planificación y que hasta ahora, con la *Planificación Clásica*, no se había tenido en cuenta. De esta forma, la evolución del entorno ha de ser analizada y tenida en consideración a la hora de planificar de forma estratégica, pues la influencia de este sobre la viabilidad de la entidad a lo largo del tiempo se entiende como determinante. Aquí enlazamos con una de las características esenciales de la Estrategia: la obtención de resultados a *largo plazo*. Sin embargo, aparte de esta característica, la Estrategia está estrechamente relacionada con la *anticipación*, ya que, remontándonos a su origen en el ámbito militar (del griego *stratos* –ejército–, y *ag* –dirigir–), el conocimiento de las características del entorno y del oponente permiten tomar la iniciativa antes que el contrario; lo cual, si es una decisión informada por el previo análisis de la situación, midiendo todas las variables implicadas, supone una importante ventaja. Llegados a este punto, nos encontramos con que la *Planificación* de carácter estratégico (la *Planificación Estratégica*), no es que suponga ya una técnica dirigida a posibilitar la adaptación de la entidad a los cambios que el entorno le marca para así posibilitar la pervivencia en el futuro, sino que pretende, al mismo tiempo, intervenir, tomando la iniciativa, en la construcción de dicho futuro; consiguientemente, modificándolo en favor de sus propias fortalezas. Habríamos llegado, así, a la principal característica, bajo nuestro punto de vista, de la *Planificación Estratégica*: la *proactividad*.

En función de la reflexión realizada, podemos concluir que la *Planificación Estratégica* se caracteriza por pretender la consecución de las cualidades de *adaptabilidad*, *anticipación* y *proactividad* para la entidad. Existen muchas definiciones de *Planificación Estratégica* pero, a nuestro juicio, presentan o una imagen vaga y poco concreta de lo que realmente entraña este proceso o, por el contrario, se centran excesivamente en determinados conceptos propios de las diferentes fases o de ciertos elementos de la misma, sin abordar, en cambio, su verdadero ámbito. Por este motivo, basándonos en el proceso deductivo anteriormente expuesto, proponemos la siguiente definición:

La *Planificación Estratégica* es un proceso por el que, partiendo de un análisis interno y externo, la entidad desarrolla una actitud proactiva mediante el establecimiento de objetivos, en función de su propia naturaleza en relación con el entorno, y de estrategias para su consecución, constituyendo una guía a largo plazo para desarrollar tanto su capacidad adaptativa, mediante la anticipación a los cambios sobrevenidos, como su capacidad de influencia en la consecución de un futuro deseado.

10.2.4.2. Origen de la Planificación Estratégica

El origen de la *Planificación Estratégica* hay que buscarlo en la aplicabilidad del concepto genérico de Planificación. De esta forma, la primera aplicación de la Planificación a un entorno determinado y en relación con el campo de la gestión hay que buscarla en el ámbito de la Planificación Económica, la cual surgió por primera vez a finales de los años veinte en la URSS, con la implantación de los planes quinquenales, siendo el primero de ellos en el período entre 1928 y 1933. Partiendo de esta base, la *Planificación Estratégica* surgió como una extensión de esta práctica a la economía de mercado en el sector privado, pudiéndose apreciar este fenómeno a partir de la década de los 50, procedente de dos corrientes de pensamiento del entorno de la gestión empresarial:⁶⁸¹

- La planificación de programas y presupuestos después de la Segunda Guerra Mundial.
 - A partir de mediados del pasado siglo muchas empresas comenzaron a utilizar planes presupuestarios anuales para controlar sus gastos en torno a una acotación temporal, lo que derivó pronto en el establecimiento de planes quinquenales ante el reconocimiento de las consecuencias financieras más a largo plazo de las decisiones empresariales.
- La Escuela de Negocios de Harvard.
 - Diferentes investigadores de esta universidad comenzaron a informar acerca de la idoneidad del establecimiento de una estrategia corporativa global debido a la reciente complejidad de las empresas, constituyendo la gestión empresarial hasta aquel momento un entorno fragmentado en función de sus diferentes áreas: marketing, logística, finanzas, etc.

La empresa General Electric fue la primera que comenzó a emplear los procedimientos de la *Planificación Estratégica* en el entorno empresarial, extendiéndose de manera generalizada al ámbito empresarial norteamericano durante los años 60 y 70. Sin embargo, no es hasta los años 80 cuando esta práctica comienza a aplicarse en otros entornos, como el institucional, comenzando por su adaptación a la problemática territorial especialmente en torno a grandes ciudades: tal es el caso del Plan Estratégico de la ciudad de Barcelona en 1988. Sin embargo, no sería hasta bien entrados los 90 cuando la *Planificación Estratégica* comenzaría a aplicarse desde el entorno institucional a ámbitos específicos de valor estratégico como el de la Cultura.

10.2.4.3. La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial

Partiendo de que el origen de la *Planificación Estratégica* tal y como la conocemos hoy en día se encuentra en el entorno empresarial, es conveniente hacer referencia al lugar que esta ocupa en la estructura organizativa de la empresa para, desde esa óptica, posibilitar una mejor

⁶⁸¹ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). Curso: *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. FEMP. Instituto Andaluz de Administración Pública. Consejería de Hacienda y Administración Pública. *Documentación del Curso*.

comprensión de su naturaleza a la hora de decidir su empleo en otros ámbitos, como el de la Cultura o, específicamente, el de la Música, el cual abordaremos más adelante.

Hemos aludido a la *Planificación Estratégica* como un procedimiento o como un instrumento, pero desde el punto de vista de la gestión empresarial la Planificación Estratégica está considerada como una “técnica”. En efecto, dicha referencia, lejos de entenderla como discrepante con lo hasta aquí mencionado nos parece también adecuada ya que es integradora con los conceptos que hemos tratado y, además, aporta interesantes connotaciones. Así, como veremos más adelante cuando profundicemos acerca de sus diferentes elementos y fases, la *Planificación Estratégica*, además de implicar el conocimiento de estos parámetros así como su correcta gestión, supone, por parte del responsable del proceso, el dominio, a su vez, de diferentes técnicas especialmente relativas al ámbito de la Comunicación. No obstante, como hemos dicho, profundizaremos en estos aspectos en sus apartados correspondientes.

Las técnicas de gestión empresarial pueden clasificarse en dos grandes grupos:⁶⁸²

- a) *Técnicas de dirección general de la organización (gerenciales).*
- b) *Técnicas específicas de una función o área especializada de la empresa.*

Algunos autores incluyen, debido a su importancia práctica:

- c) *Técnicas de desarrollo de habilidades directivas.*

La *Planificación Estratégica* está encuadrada en el primer grupo, a), y ocupa, a su vez, el primer lugar dentro del mismo, junto con otras tres técnicas:

- a) *Técnicas de dirección general de la organización (gerenciales):*

- 1. *Planificación Estratégica.*

- 2. *Gestión de los Procesos de Cambio Organizativo.*

- Se centra en la determinación y en la implantación de las estrategias del cambio planificado, así como en la asignación de roles y responsabilidades para su gestión.

- 3. *Dirección por Objetivos.*

- Orientada a la consecución de los objetivos establecidos en el marco estratégico de cara a dirigir las acciones relativas a su cumplimiento en los tiempos prefijados.

- 4. *Dirección de Proyectos.*

⁶⁸² CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.180.

-Hace referencia al estadio de mayor concreción en cuanto a planificación se refiere, ocupándose de la implementación de las actividades enmarcadas en el Proyecto en coherencia con sus planteamientos.

De la clasificación de estas técnicas de dirección general se desprenden los tres grandes procesos que pueden identificarse como propios de la función gerencial:

-La Planificación Estratégica.

-El Control de Gestión.

-“el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de ésta.”⁶⁸³

-El Control de Tareas. También denominado Control de Operaciones.

-Estaría ligado a los Proyectos propiciando la organización y monitorización de las actividades relativas a los mismos así como los detalles de su desarrollo.

Como podemos ver, la *Planificación Estratégica* está siempre situada en la cúspide de la organización de la empresa, de forma que todos los procesos, comenzando por el Control de Gestión, han de estar en coherencia con la misma. Esta es la razón de que, en las empresas que funcionan correctamente, la función gerencial se caracterice por la toma de decisiones estratégicas, orientando el rumbo de la organización pero sin tener que intervenir permanentemente en todos y cada uno de los procesos:

Las intervenciones de los directivos suelen ser muy pocas. Si se comprueba que son necesarias muchas intervenciones para afrontar condiciones no estandarizadas, es probable que el proceso no esté todavía suficientemente normalizado con reglas adecuadas y claras.⁶⁸⁴

De nuevo podemos hacer referencia al concepto de Estrategia para, en este caso, enlazar sus características con las consecuencias positivas que se derivan de la correcta aplicación de la *Planificación Estratégica*, entre las cuales se encuentran la delegación de funciones y la descentralización. Así, si hemos dicho que las empresas que funcionan de manera adecuada se caracterizan, entre otras cuestiones, por las escasas intervenciones de sus directivos en el día a día corporativo, esto es posible gracias a la instauración de un sistema jerárquico, interrelacionado pero, al mismo tiempo, descentralizado. Todo ello, al objeto de que las funciones estén bien definidas y exista una motivación en el trabajo que propicie una competencia saludable entre sus diversos elementos, contribuyendo en el cumplimiento de unos objetivos globales claramente definidos y conocidos por todos.

⁶⁸³ ANTHONY, Robert N. (1990). *El Control de Gestión: Marco, Entorno y Proceso*. Bilbao: Deusto.

⁶⁸⁴ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.238.

Dirigiéndonos al campo de la Música para ejemplificar este tipo de funcionamiento, basado en una adecuada planificación, un reparto diversificado de responsabilidades y una motivación en aras de una competencia saludable, podríamos citar el caso de la empresa *Warner Communications Incorporated*. Centrándonos en la época dorada de la discografía, que podemos fijar en torno a los años 70, esta compañía, en su sección discográfica, estaba formada por la unión de varios sellos discográficos bajo la supervisión de un auténtico referente en el sector: Mo Ostin. Pero, a su vez, cada uno de ellos se encontraba a cargo de un director discográfico: el propio Mo Ostin a cargo de Warner Bros, con la ayuda de Joe Smith, debido a la máxima responsabilidad del primero sobre todas las discográficas del grupo; Ahmet Ertegun a cargo del sello Atlantic, junto con Jerry Wexler; Jac Holzman como director de Elektra; y David Geffen como responsable de Asylum (Dannen, 1990). Alguno de estos directores ya eran una auténtica leyenda en el mundo de la discografía, caso de Ahmet Ertegun (quien había lanzado a la fama a Ray Charles, entre otros mucho logros), y otros que, aunque ya reconocidas figuras en el sector, aumentarían de manera extraordinaria su relevancia, caso de David Geffen (quien sería considerado como el mayor multimillonario de la industria discográfica a principios de los 90). De esta forma, las responsabilidades dentro de la macro discográfica Warner estaban bastante repartidas.

La discográfica Warner tenía esta política de gestión porque su fundador, Steve Ross, profesaba ese concepto de funcionamiento y gestión, ya que creía en la delegación de funciones y en el fomento de la creatividad entre su personal. Mo Ostin, quien había entrado en el mundo de la música como contable de Frank Sinatra, también creía en la descentralización y la delegación de funciones, de manera que los sellos bajo la discográfica Warner, aparte de la distribución que era compartida, competían entre ellos pero sin perder de vista los objetivos corporativos. Esto es lo que en las revistas de negocios se da en llamar la “cultura corporativa”; en el sentido de una creencia bien establecida acerca de la manera en la que hay que hacer las cosas. Como ejemplo de esta concepción, podemos citar las palabras de David Horowitz, director ejecutivo de Warner, jefe de Mo Ostin y segundo de abordo de la multinacional, justo por debajo de su presidente, Steve Ross:

Mi tarea, realmente, era conseguir los objetivos corporativos mediante la diplomacia, evitando la competición ruinosa entre las diferentes secciones. Yo intentaba que trabajasen juntas siempre que ellas pudieran. Incluso más importante, intentaba establecer un espíritu de grupo de manera que las secciones se sintieran orgullosas de formar parte de Warner, incluso cuando compitiesen entre ellas.⁶⁸⁵

10.2.4.4. Beneficios y Ventajas de la Planificación Estratégica

La *Planificación Estratégica* puede entenderse al mismo tiempo como un proceso y como un instrumento. Por un lado, implica el concurso de una variedad de agentes implicados que, a lo largo del tiempo y durante determinadas fases, interactúan al objeto de diseñar el rumbo de la entidad, y, por otro, constituye un marco conceptual que facilita la toma de decisiones. De esta forma, la *Planificación Estratégica* ofrece una serie de ventajas y beneficios, entre los cuales podríamos citar los siguientes:

⁶⁸⁵ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. Ch.11. *The Boycott*. (Traducción Propia).

- Pone de manifiesto la esencia de la institución, mediante el esclarecimiento y la plasmación por escrito de sus características fundamentales, su razón de ser y sus valores en un proyecto común, al objeto de aunar voluntades para la consecución del futuro deseado de la misma en integración con el entorno.
- Tiende a evitar o minimizar el hecho de que las decisiones tomadas sean precipitadas y determinadas por factores externos, favoreciendo su ejercicio en condiciones de previsibilidad y reflexión mediante el establecimiento de protocolos de actuación, anticipándose a cambios con alto índice de probabilidad de manifestación.
- Constituye una guía que permite la agilidad en la toma de decisiones menores y de aplicación de procedimientos al establecer un encauzamiento tácito de estos aspectos en relación con los objetivos prefijados.
- Supone el marco general desde el que surgen los Programas y, de estos, los Proyectos en orden jerárquico y siempre en coherencia con los aspectos esenciales de la institución.
- Facilita la labor de Dirección, ya que todo el personal es conocedor de los objetivos que la institución tiene marcados, y dota, por tanto, de sentido el esfuerzo individual, contribuyendo a la delegación de funciones de forma natural e integradora.
- Debido a su carácter participativo, favorece la implicación de todos los miembros de la organización en el proyecto común, aumentando la motivación y el compromiso de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Permite identificar la existencia de recursos tanto endógenos como exógenos que la entidad puede potenciar al objeto de mejorar su posicionamiento, al realizarse un análisis reflexivo tanto de las características internas como externas a la misma.
- Permite la priorización en la asignación de recursos, destinando los mismos en función de la urgencia detectada o de los retos que generen mayores oportunidades.
- Mediante la implementación de estrategias de desarrollo asociadas a objetivos fijados a medio y largo plazo, las instituciones cuya gestión está influenciada en gran medida por el liderazgo político pueden minimizar el riesgo de modificaciones permanentes y azarosas que tergiversen o difuminen su imagen ante los cambios en este.
- Facilita el control de la institución al aplicarse medidas de seguimiento y evaluación que permiten la detección precoz de desviaciones con respecto a los objetivos marcados, posibilitándose, por tanto, la reconducción del rumbo establecido mediante la aplicación de los ajustes necesarios.

Llegados a este punto, es hora de profundizar en la *Planificación Estratégica* orientada al campo que nos ocupa. De esta forma, a continuación proseguiremos con su desarrollo en relación con el ámbito de la Cultura.

10.2.4.5. La Planificación Estratégica en el Ámbito Cultural

La incorporación de la *Planificación Estratégica* al entorno cultural viene motivada por varios factores. Por una parte, el sector cultural se ha vuelto muy complejo y competitivo en las últimas décadas, lo que hace que la gestión de la oferta cultural haya de ser lo más precisa y profesional posible de cara a posicionarse adecuadamente. En este sentido, las instituciones públicas están incorporando, cada vez con más énfasis, los planes estratégicos de Cultura. Este factor viene motivado, a su vez, por la mayor relevancia que la Cultura está tomando en cuanto a imagen de las políticas públicas, siendo este fenómeno especialmente notorio en el ámbito local. Por último, ante una sociedad cambiante que demanda una mayor y más diversa oferta cultural así como la participación en su misma elaboración, se puede decir con total certeza que la *Planificación Estratégica* ha llegado a la Cultura para quedarse.

*La competencia de la estrategia de una organización se refleja en sus modelos de negocio y su capacidad para adaptarlos a cambios rápidos y constantes en su entorno.*⁶⁸⁶

A colación con lo expresado en la cita, una de las principales motivaciones para poner en práctica la *Planificación Estratégica* es la necesidad de diseñar estrategias para propiciar una adaptabilidad ante los cambios. Estos cambios que pueden afectar a la entidad pueden ser de origen muy diverso pero, fundamentalmente, suelen deberse a modificaciones de su entorno. Este factor es especialmente importante en el ámbito de la Cultura, donde los cambios en el entorno son habituales y vienen motivados por cuestiones como la evolución de las preferencias de la sociedad, los valores, costumbres, tendencias y demás factores ambientales que inciden especialmente en una entidad cultural.

En este escenario, comenzamos ya a abandonar paulatinamente el entorno de la empresa para irnos adentrando en el de las instituciones, que es el que está más relacionado tanto con el ámbito en sí de la Cultura como con el objeto principal de nuestra investigación. Así pues, como el entorno cultural a nivel de las instituciones en España está, en gran medida, gestionado por el Sector Público, tomaremos esta óptica como referencia.

Por consiguiente, la *Planificación Estratégica* Cultural debe tener en cuenta el factor del cambio (propio de esta técnica) con mucha atención ya que este tiene especial incidencia en el sector. De esta forma, los planes estratégicos culturales habrán de tener entre sus principales características las capacidades de adaptación y flexibilización; no pudiéndose convertir, especialmente en este caso, en documentos estáticos e inamovibles. Esto no quiere decir que en el

⁶⁸⁶ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.140. (Traducción Propia).

ámbito de a Cultura los planes estratégicos hayan de ser modificados constantemente, lo que les restaría estabilidad y, consiguientemente, fiabilidad. Sino que, desde sus inicios, han de ser concebidos con la intención de establecer unos objetivos que sean susceptibles de sufrir pequeñas modificaciones que, sin afectar a la esencia de la entidad ni a sus valores fundamentales, permitan la viabilidad del plan y, consiguientemente, su utilidad. En este sentido, Albert de Gregorio⁶⁸⁷ basa el éxito del plan estratégico cultural en el factor de la *sostenibilidad*, atribuyendo a la consecución del mismo el verdadero carácter estratégico del plan en sí. Así mismo, distingue cuatro elementos dentro de la *sostenibilidad*, que son los que, en definitiva, diferencian la *Planificación Clásica* de la *Planificación Estratégica*:

- El Entorno.
- La Participación de los Actores.
- La Implementación.
- La Evaluación.

De todos estos elementos destacaríamos la *Participación de los Actores* ya que, de una forma u otra, todos los elementos que caracterizan especialmente a los planes estratégicos de Cultura están relacionados con este denominador común:

*La participación significa la implicación de la gente en los procesos de decisiones, en la implementación de programas, en sus beneficios, así como su implicación en la evaluación. Pero en la planificación se convierte en un proceso esencial.*⁶⁸⁸

Esta concepción de la *Planificación Estratégica* en Cultura, en la que la participación en el proceso es de una importancia crucial, está estrechamente relacionada con lo que se ha dado en llamar el *Enfoque Bottom-Up (Bottom-Up Model)*⁶⁸⁹, por el que se ha de contar con la participación de los involucrados en el proceso de implementación de los planes (especialmente de los profesionales), de manera que el diseño de la planificación ha de pasar forzosamente por el concurso de estos. Sin embargo, en el caso de la Cultura, este enfoque ha de ser extensivo a todos los grupos de interés en relación con la actividad de la institución (lo que, en inglés, se define como *stakeholders*), de manera que el factor participativo tiene, en este caso, mayor alcance. Esto nos lleva al posicionamiento de que es totalmente necesario realizar una adaptación de los procedimientos y técnicas empleados en el ámbito empresarial a la hora de aplicarlos al Sector Público y, en especial, al ámbito de la Cultura. De lo contrario, lo que se produce es, como mínimo, lo que ya referimos en el bloque sobre la Comunicación, en el apartado 10.1.5.3. *La Gestión del Posicionamiento en el ámbito de la Música: Estrategia y Táctica*: una banalización de la Cultura, ya que se le aplican unos métodos que no le son propios, pudiendo llegar fácilmente al completo fracaso de dichos métodos:

⁶⁸⁷ DE GREGORIO PRIETO, Albert (2012). Los planes estratégicos de cultura, recursos de desarrollo cultural territorial. *Cuadernos de observación en gestión y políticas culturales n° 1*. Ob.cit. p.106.

⁶⁸⁸ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones. p.22.

⁶⁸⁹ SAPRU, Radha K. (1994). *Public Policy: Formulation, Implementation and Evaluation*. New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd, 2004.

Las peculiaridades del sector (...) impedirá(n) adoptar indiscriminadamente todas las técnicas de gestión elaboradas en general para la empresa. Se trata de adoptarlas adaptándolas, lo cual requiere, desde luego, el dominio de esas técnicas, a la vez que un esfuerzo especial de imaginación y, sobre todo, de observación de las abundantes experiencias que vienen realizándose en los países más avanzados en esta materia.⁶⁹⁰

Así pues, como el factor del cambio es especialmente importante en relación con el ámbito de la Cultura y este está, en gran medida, determinado por el entorno, la participación será una de las claves fundamentales para que la institución cultural pueda influir en dicho entorno y, consiguientemente, reducir el factor de la “incertidumbre” propio de la *Planificación Estratégica*. Como hemos dicho, mediante una actitud proactiva (la cual hemos incluido expresamente en nuestra propia definición de *Planificación Estratégica*) se pretende intervenir en el escenario futuro reduciendo así la incertidumbre y ampliando la capacidad de control por parte de la institución:

La cuestión es si el plan estratégico de cultura puede proponerse como objetivo reducir el entorno y aumentar el espacio que ocupa la organización. De esta forma los recursos y capacidades del proyecto aumentarían y también lo haría el impacto de la planificación.⁶⁹¹

En consecuencia, establecemos la necesidad de aplicar las técnicas de la *Planificación Estratégica* al ámbito de la Cultura, procediendo a realizar las adaptaciones necesarias a un sector con muchas peculiaridades donde la especialización en la gestión es ya una necesidad manifiesta. Así, con una capacidad de adaptación a los cambios inherentes al sector, las instituciones culturales podrán lograr mediante la *Planificación Estratégica* un mayor control sobre su gestión, tanto en el momento presente como de cara a su viabilidad en el futuro.

⁶⁹⁰ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.214.

⁶⁹¹ DE GREGORIO PRIETO, Albert (2012). Los planes estratégicos de cultura, recursos de desarrollo cultural territorial. *Cuadernos de observación en gestión y políticas culturales n° 1*. Ob.cit.

10.2.5. El Plan Estratégico de la Institución Musical

10.2.5.1. Introducción

Hasta aquí hemos realizado un recorrido que, partiendo de lo general y yendo hacia lo particular, ha comenzado por el análisis de la *Planificación* como concepto general, concretando su naturaleza hasta llegar a la *Planificación Estratégica* y, dentro de esta, desde su origen en el entorno empresarial hemos hecho referencia a su aplicación en el ámbito de la Cultura, principalmente en el Sector Público. En este sentido, hemos destacando las necesidades de adaptación a este entorno concreto de los procedimientos que la *Planificación Estratégica* implica al objeto de propiciar una aplicación exitosa de la misma. Llegados a este punto, lo que procede a continuación es establecer la manera en la que todo este planteamiento ha de concretarse en relación con nuestro ámbito: el de la Gestión Musical. Estaríamos, pues, ante el proceso de elaboración del *Plan Estratégico*.

El *Plan Estratégico* es el documento en el que han de quedar reflejados todos los elementos que ya referimos en nuestra definición de Planificación Estratégica. Así pues, este documento habrá de expresar un contenido que, fruto del análisis de diferentes variables, refleje información acerca de la esencia de la institución, sus planteamientos, objetivos, estrategias y medidas de evaluación o seguimiento. Sin embargo, la redacción de un *Plan Estratégico* no es algo que pueda tomarse a la ligera, porque la información que en él se refleje habrá de ser la consecuencia del análisis de múltiples factores, como hemos dicho. De esta forma, lo que entendemos como *Plan Estratégico* es el resultado de un largo y laborioso proceso a través del cual la institución se analiza a sí misma y a su entorno, teniendo en cuenta el objetivo fundamental de poner por escrito una guía que le sirva de marco de referencia para desarrollar sus actividades con coherencia, adaptarse a los posibles cambios y orientarle hacia el futuro con garantías. Consiguientemente, la redacción del *Plan Estratégico* no es más que el último escalón de una de las fases de la *Planificación Estratégica*; no siendo esta tampoco la última ya que, evidentemente, una vez redactado el plan hay que ponerlo en práctica y controlar su evolución.

De cara a afrontar el desarrollo de un *Plan Estratégico* en el ámbito de la Música, y una vez que hemos establecido el marco específico del plan en el sector de la Cultura, el grado siguiente de concreción se encuentra en las Organizaciones Artísticas. En el apartado 1.2. de este trabajo (*La Comunicación y la Gestión Cultural*) ya nos referimos a estas entidades precisando en el apartado 3.1. (*Introducción*, del capítulo *Antecedentes*) que las instituciones musicales pertenecen a esta categoría, ya que en ella se engloban las Organizaciones dedicadas a las Artes Escénicas, entre las cuales, aunque con cierta independencia diferencial, se encuentra la Música. De esta forma, el *Plan Estratégico de la Institución Musical* estará influenciado, en primer término, por las peculiaridades inherentes a este tipo de Organizaciones. Así, nos encontramos con que, en este ámbito de las Organizaciones Artísticas, una problemática común es la escasa implantación de la planificación estratégica, que se traduce, entre otras cuestiones, en la falta de datos que estas entidades denotan acerca de su audiencia:

Un informe encargado por el Consejo de las Artes de Inglaterra, Escocia y Gales en 2003 concluyó: “Existe una clara falta de planificación de negocio [estratégica] entre la mayoría de las organizaciones artísticas lo cual se manifiesta en una falta

*de solicitud de datos de audiencia, lo que, por otra parte, habría sido necesario para informar la planificación (...).*⁶⁹²

De esta forma, el *Plan Estratégico de la Institución Musical* ha de tener como referencia el obtener información de la audiencia, del público, para así poder orientar la estrategia de la institución y poder perfilar tanto sus objetivos como las líneas estratégicas para la consecución de los mismos. Se trata este, de un proceso muy importante, ya no solo de las organizaciones artísticas sino, especialmente, de las *Instituciones Musicales*, ya que, en este sentido, la Música ofrece unas ventajas que han de ser aprovechadas por sus gestores. Ya hemos mencionado que la música de directo, en cuyo ámbito nos centramos nosotros, tiene al fenómeno del *concierto* como su principal objetivo de planificación. Siendo este el producto final o, al menos, principal de la *Institución Musical*, todos los esfuerzos de la entidad han de ir dirigidos a maximizar dicho evento, tratando de obtener, por consiguiente, el mayor rendimiento posible del mismo. Por lo tanto, aparte de cuidar todos y cada uno de los detalles del *concierto* desde el punto de vista de la imagen de la institución (cuestión que hemos abordado en el bloque sobre la Comunicación), la gestión estratégica de la obtención de información (de datos acerca del público) se convierte en un elemento esencial para la actividad de la institución. En base al mismo, edificará su planificación estratégica y, por tanto, elaborará su *Plan Estratégico*. En este sentido, citamos como ejemplo la esclarecedora visión del Dr. Todorovic acerca del objeto de negocio de la compañía Concert Live Ltd.:

*Concert Live no es simplemente una empresa de música en directo; no es simplemente una empresa de eventos, ni una compañía de merchandising. Opera en estas tres áreas y abarca, coopera y desarrolla modelos de negocio y relaciones estratégicas con multitud de empresas de eventos, arte y música, pero en su esencia, esta compañía genera valor mediante la gestión de datos y la personalización masiva (...) La muestra de entusiasmo comprometido por parte de la audiencia es el primer paso en un refinado proceso de obtención de datos para ofrecer servicios (...).*⁶⁹³

Mediante esta cita no pretendemos decir que las instituciones musicales han de convertirse en lo que representa esta empresa, ya que los planteamiento son, evidentemente, distintos, pero, sin embargo, sí que abogamos por que la *Institución Musical* incorpore, de cara a su *Plan Estratégico*, la necesidad de propiciar la obtención de datos tomando la ventaja que la música en directo ofrece a través del *concierto*; ventaja esta que Concert Live sabe maximizar.

En conclusión, el *Plan Estratégico de la Institución Musical* deberá incorporar las necesarias adaptaciones que requiere el ámbito de la Música, para lo cual habrá de tener en cuenta el factor del público como su principal referencia, habiendo de estar todo el proceso a cargo de un profesional con los conocimientos necesarios tanto en el campo de la Gestión como en el de la Música: el Gestor Musical.

⁶⁹² HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. Ob.cit. p.44. (Traducción Propia).

⁶⁹³ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.157. (Traducción Propia).

10.2.5.2. Fases de Elaboración del Plan Estratégico

Normalmente, cuando se habla de la elaboración del *Plan Estratégico* se comienza con la necesidad de definir conceptos como la *Misión* o la *Visión*. Sin embargo, estos conceptos, aunque determinantes para la *Planificación Estratégica* y para la elaboración del Plan, pertenecen a lo que se ha dado en llamar la Formulación del Plan Estratégico, siendo esta fase de la *Planificación Estratégica* un estadio que presupone un trabajo previo importante. Con todo ello, lo que pretendemos es resaltar la importancia de establecer un orden determinado en la elaboración del *Plan Estratégico*, durante el cual se va haciendo un acopio de información que constituirá la base de datos sobre la que se comenzará la fase de Formulación del Plan Estratégico, cuya culminación será la redacción del Plan.

Así pues, nos encontramos con que el *Plan Estratégico* es el centro sobre el que gira la *Planificación Estratégica* en sí, de ahí que su elaboración y control sea de gran importancia. Existen múltiples enfoques acerca de la elaboración de un *Plan Estratégico* ya que, como hemos dicho, su práctica se está estandarizando y proliferan los autores acerca de la materia. Sin embargo, salvando algunos detalles de interpretación, las líneas generales son básicamente las mismas. Por consiguiente, desde nuestro punto de vista, basado en la Gestión Musical, seguiremos el orden que estimamos más afín a la materia que nos ocupa, tomando como referencia el enfoque desde la perspectiva de las instituciones culturales, adaptándolo y aportando elementos de gestión propios del entorno musical al objeto de conformar un plan que sea de aplicación específica para nuestro ámbito: un Plan Estratégico de la Institución Musical.

Para la elaboración del *Plan Estratégico* partiremos de las diferentes fases de la *Planificación Estratégica*, que podríamos estructurar en cinco etapas:⁶⁹⁴

1. Organización del Proceso. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

- 1.A. Tomar la decisión de planificar.
- 1.B. Identidad de la organización.

2. Análisis Estratégico. ¿Dónde Estamos?

- 2.A. Análisis de los grupos de interés.
- 2.B. Análisis de los valores.
- 2.C. Análisis interno y externo.
- 2.D. Identificación de los elementos estratégicos.

3. Formulación Estratégica. ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

- 3.A. Visión.
- 3.B. Misión.
- 3.C. Definición de objetivos.
- 3.D. Definición de estrategias.
- 3.E. Redacción del Plan Estratégico.

⁶⁹⁴ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.40.

4. Implantación de Estrategias. *¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?*

5. Control Estratégico. *¿Qué estamos haciendo?*

Partiendo de este esquema general, que nos parece claro, completo y acertado, procederemos a continuación a desgranar el contenido de sus apartados, centrándonos en el ámbito de la Música y ampliando algunas fases para adaptarlas, como decimos, a nuestro campo específico.

10.2.5.2.1. Organización del Proceso

10.2.5.2.1.1. Tomar la Decisión de Planificar

Ya hemos hecho referencia a la decisión de planificar en el apartado 10.2.3. *La Planificación: Concepto, Planteamiento y Tipos*, en el cual comentamos que esta no debe ser tomada a la ligera ya que implica la plena consciencia de una serie de cuestiones de relevancia. En primer lugar, dijimos que la decisión de planificar debe estar motivada. De esta forma, si bien apuntamos a la posible existencia de un problema para justificar la necesidad de comenzar la planificación, también matizamos este concepto en el sentido de acotarlo a la misma necesidad o no de intervención en sí. Así pues, ante el surgimiento de un problema es necesario, con carácter previo a tomar la decisión de intervenir, realizar un análisis de la situación generada para decidir si el problema en cuestión requiere o no de intervención para su solución; en ocasiones, la existencia de un *statu quo* insatisfactorio puede deberse a coyunturas determinadas que no requieren la intervención en las líneas estratégicas establecidas. En este punto es cuando llegamos al tema realmente importante: debe existir una planificación base para, sobre ella, decidir si se interviene o no. Si la institución carece de plan alguno es difícil decidir acerca de la conveniencia o no de intervenciones que requieran planificaciones puntuales, con lo que la institución se encontrará siempre en un estado de incertidumbre superior al aceptable. Llegados a esta conclusión, es evidente que la institución musical debe tener un *Plan Estratégico* para su adecuado funcionamiento.

Partiendo de la base de que toda institución musical profesional debe tener un *Plan Estratégico* para orientar su gestión de manera adecuada, habría que tener en cuenta varias cuestiones de cara al buen desarrollo del proceso:

- Coyuntura de la Institución.
- Recursos necesarios
- Equipo de Trabajo.

En nuestra opinión, el primer elemento a tener en cuenta de cara al planteamiento de la elaboración o modificación de un Plan Estratégico es la situación en la que se encuentre la institución. En este sentido, en contra de lo que pudiera parecer, en las coyunturas de estabilidad es cuando realmente resulta conveniente el realizar un proceso de planificación. Esto es así debido a que en situaciones de tranquilidad es cuando un proceso de estas características y envergadura puede llevarse a cabo. Recordemos que una de las diferencias entre la Planificación Clásica y la Planificación Estratégica es que esta última incorpora en el proceso a todos los agentes involucrados en el ámbito de acción de la institución, lo que supone un proceso de análisis exhaustivo y que lleva tiempo⁶⁹⁵. Así, la Planificación Estratégica, como su misma naturaleza sugiere, se dirige al largo plazo y no está, por tanto, enfocada para la resolución de problemas o coyunturas puntuales que requieren actuaciones rápidas. Es más, este tipo de intervenciones rápidas forman parte de la gestión de una institución, pero la diferencia está en que deben desarrollarse solo cuando son absolutamente

⁶⁹⁵ Véanse los apartados 10.2.3. *La Planificación: Concepto, Planteamiento y Tipos*, y 10.2.4.5. *La Planificación Estratégica en el Ambito Cultural*.

necesarias y, en todo caso, sobre la base de la existencia de una Planificación Estratégica ya establecida. Sin embargo, existe la tendencia de abordar la Planificación Estratégica justo en las coyunturas opuestas; esto es, en momentos de crisis. En nuestra opinión esto es un gran error, ya que, si llegados a un escenario adverso no se dispone de un *Plan Estratégico*, no es este el momento de emprenderlo, sino de proceder a realizar intervenciones urgentes y puntuales si es que estas se estiman convenientes; decisión que, sin duda, comportará un alto grado de incertidumbre, precisamente por no disponerse de un *Plan Estratégico* en el que encuadrarlas.

Como ejemplo dentro del mundo de la Música, y en relación con la necesidad de planificación y el momento más adecuado para proceder a la introducción de cambios en la organización de una empresa o de una institución, podemos citar el caso de Jan Timmer, antiguo director ejecutivo de la empresa Philips. Timmer tiene a gala el haber sido quien lanzó el formato de Compact Disc (CD) en 1979 y que supuso una auténtica revolución en el mundo de la Música, tanto desde el punto de vista de la calidad de sonido como desde el económico para la industria discográfica, ya que conllevó la recuperación del sector tras la crisis de finales de los años 70. Jan Timmer era un profesional de la gestión que creía en la delegación de competencias y que sabía cómo reclutar personal y cuándo llevar a cabo cambios en la organización. Así mismo, sabía cuándo existían indicios de probabilidad de surgimiento de problemas y el momento propicio para realizar modificaciones de calado en la entidad:

Siempre encontrarás, si observas una compañía en problemas (...) que sus sistemas de control no son adecuados. Esa es, muy a menudo, la razón por la que comienzan los problemas en primer lugar.

Siento que es una buena idea el hacer cambios cuando las cosas van bien, no cuando van mal.⁶⁹⁶

Obsérvese cómo Timmer emplea la expresión “*siento*” en lugar de, por ejemplo, creo, o pienso, lo cual constituye otro ejemplo más por parte de gestores eficientes que denotan la incorporación del “factor emocional” al campo de la Gestión.⁶⁹⁷

Por otra parte, cuando mencionamos los recursos necesarios para comenzar el proceso de planificación nos referimos, esencialmente, a los recursos humanos. Es, por tanto, fundamental el contar con el compromiso de la mayoría del personal de la institución, y, a ser posible, de su totalidad, en relación con la participación en el proceso de planificación. Esto no supone que todo el personal de la institución tenga que asumir responsabilidades de gestión del proceso, pero sí que es deseable que conozca la intención del mismo y que muestre su respaldo y apoyo, al menos en lo que se refiere a la conveniencia de que la institución desarrolle un *Plan Estratégico*, y a su participación en el mismo en la medida que pueda y lo estime conveniente. Insistimos en que en este estadio se trata, pues, de conseguir el mayor respaldo posible, siendo deseable el unánime, acerca de la necesidad por parte de la institución de disponer de un plan que guíe su actividad y evolución. Consiguientemente, durante esta fase será necesario hacer especial hincapié en las razones por las

⁶⁹⁶ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. Ch.15. *Dick Redux..* (Traducción Propia).

⁶⁹⁷ Véanse los apartados 7.3.5.2.3. *The Wise Advisor / (El Sabio Consejero)*, y 9.5.1. *The Emotion Perspective / (La Perspectiva de la Emoción)*, para más detalles al respecto.

cuales una institución musical necesita un *Plan Estratégico*: para qué sirve y cuales son las ventajas de disponer de él. Entre los motivos por los cuales una institución musical debería tener un *Plan Estratégico* podríamos citar los siguientes:⁶⁹⁸

- Apoyar la Visión y orientarse hacia la Misión.
- Seleccionar tanto a empleados, como a benefactores y voluntarios.
- Definir la estructura organizacional y las prioridades.
- Facilitar la toma de decisiones, la planificación y la implementación.
- Configurar el desarrollo de audiencias y los planes de marketing.

Siendo esta la fase en la que se pretende conseguir el mayor grado de adhesión al proyecto por parte del personal de la institución, la oferta de participación que se le brinda al mismo constituirá el principal elemento para su amplio respaldo, del que, en gran medida, dependerá su futuro éxito. No obstante, aparte de las ventajas que el hecho de disponer de un *Plan Estratégico* le reporta a una institución, existen razones que afectan directamente a la gestión de la institución, para lo cual el disponer de un plan de estas características se convierte en un factor crucial:⁶⁹⁹

- Planificación y Comunicación del personal ejecutivo y directivo.
- La mayoría de los programas de financiación, especialmente planificación de grandes donaciones.
- Petición de becas y ayudas gubernamentales, fundacionales o corporativas.

Una vez sondeado el sentir general de la institución, si se ha conseguido un respaldo amplio, es momento de valorar el grado de compromiso de un grupo de personas que serán las que llevarán a cabo el desarrollo del proceso en sí: estaríamos hablando del Equipo de Trabajo.

La idea de realizar un *Plan Estratégico* debe partir de la Dirección de la institución ya que, como hemos dicho, la planificación estratégica es una de las funciones gerenciales y de dirección⁷⁰⁰. No obstante, en ocasiones esta idea también puede surgir de cualquier sección o grupo de empleados con inquietudes y deseo de contribuir en la mejora de la gestión de la institución. En cualquier caso, lo que sí es necesario es contar con el apoyo y la colaboración estrecha de la Dirección durante todo el proceso, pues debido a la información de la que disponen los puestos de dirección, su participación en el mismo es esencial. En este sentido, también será labor de la Dirección el establecer el número de personas y de puestos que van a intervenir de forma activa en el Equipo de Trabajo, al objeto de propiciar una adecuada conciliación entre las responsabilidades inherentes de los mismos y las derivadas del proceso de planificación. Nótese cómo todas estas gestiones pertenecen aún a la fase preliminar, ya que antes de comenzar el proceso de elaboración del *Plan Estratégico* se deberán calibrar estos elementos para decidir si es posible comenzar el mismo con garantías de llevarlo a cabo con éxito. De esta forma, tanto el respaldo del Plan como los

⁶⁹⁸ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia).

⁶⁹⁹ Ibidem.

⁷⁰⁰ Véase el apartado 10.2.4.3. *La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial*.

recursos disponibles para su elaboración son cuestiones previas que han de ser valoradas detenidamente antes de comenzar el proceso de planificación en sí.

Una vez que, valorados estos elementos previos, se decide emprender la elaboración del *Plan Estratégico*, lo primero que hay que abordar es la conformación del Equipo de Trabajo. Esta fase es de capital importancia ya que de su resultado se obtendrá el grupo de personas de quienes dependerá esencialmente todo el proceso, porque serán las que tomen la iniciativa y gestionen todas las acciones que hayan de emprenderse. A consecuencia de esto, hay autores que establecen esta fase como la más importante y como el comienzo mismo del proceso de planificación (Volz, 2011). Nosotros, sin embargo, hemos preferido ubicar el inicio del proceso de planificación en los dos primeros elementos de los tres que, junto con la formación del Equipo de Trabajo, hemos establecido como elementos previos esenciales acerca de la misma decisión o no de planificar: *Coyuntura y Recursos*. Es evidente que la idea inicial ha de partir de alguna persona o grupo, pero también entendemos que el hecho de que el proceso de tanteo de la situación lo pueda llevar a cabo un grupo de personas por iniciativa propia sin el necesario establecimiento del Equipo de Trabajo, en el que, de manera preceptiva, ha de intervenir la Dirección, tiene sus ventajas. Por una parte, se fomenta la participación y la democratización del proceso. Por otra parte, no se movilizan grandes recursos de esfuerzo, tiempo y, en muchos casos, dinero, si de un primer análisis de estos dos elementos previos se obtienen, quizás, resultados evidentes que desaconsejan iniciar dicho proceso. En este sentido, la contratación de un consultor es una opción a considerar de cara a contar desde el principio con personal profesional y externo, lo cual significa una doble ventaja de cara al proceso. Sin embargo, en relación con lo que estamos comentando, ello implica la asunción del coste que esto implica: aumentando este en función de si se decide dicha contratación al objeto de servir de ayuda y asesoramiento en el proceso o, en cambio, con el propósito de que desarrolle íntegramente el mismo.

10.2.5.2.1.2. Identidad de la Organización

Como ya referimos en el apartado 10.2.5.1. *Introducción*, de esta gran sección en la que nos encontramos, y en la misma definición que hemos desarrollado sobre la Planificación Estratégica, la *esencia* de la entidad es un aspecto de capital importancia a tener en cuenta de cara a elaborar un *Plan Estratégico*. Consiguientemente, es muy importante conocer las principales características de la Organización para adoptar un correcto enfoque a la hora de sentar las bases del Plan.

Existen determinadas variables a tener en cuenta para acceder al conocimiento cierto de la identidad de la Organización. Así, la investigación sobre su historia reciente e incluso sobre sus antecedentes puede ser de gran utilidad para ir situando a la institución. Entender su evolución, desde sus orígenes hasta el estado actual, supone el estar mejor posicionado para interpretar los datos que sobre la misma se vayan obteniendo. Con lo que, en consecuencia, la gestión de estos datos habrá de estar informada por el conocimiento de la idiosincrasia de la institución.

El marco institucional constituye otro factor importante para entender la naturaleza y el comportamiento de la Organización. No será lo mismo el ámbito de acción de una entidad privada que el de una pública. Incluso centrándonos en el ámbito público, tampoco tendrá la misma

identidad una Organización Cultural que una Organización Artística: mientras que en las primeras la reglamentación es completa, con respecto a las segundas es escasa y confusa (Ben de Andrés, 2012)⁷⁰¹. Así pues, al estar las instituciones musicales dentro de este último grupo, unido esto a las peculiaridades de nuestro ámbito específico, el resultado será la existencia de un marco institucional que condicionará en mayor medida que a otro tipo de instituciones su margen de maniobra, siendo este un aspecto que habrá influido en el desarrollo de la identidad de la institución.

En el capítulo nº 9 (Procedimientos Indirectos –*Indirect Procedures*), hemos aportado un nuevo concepto: el *Principio de la Esencia (the Essence's Principle)*, 9.6., a cuya exposición y desarrollo nos remitimos ahora. La consecución de este Principio por parte del Gestor Musical en su práctica profesional entendemos que le ayudará a ser consciente de lo verdaderamente importante (esencial), en su institución: lo que le confiere a esta su verdadera identidad. En ocasiones, el alejarse de este Principio o, en definitiva, el no ser capaz de ver las cosas con perspectiva y clarividencia, cegándose con la consecución de determinados objetivos sin reparar en los medios, conduce a errores estratégicos. Precisamente para evitar este tipo de decisiones es por lo que planteamos la metodología creativa de los *Procedimientos Indirectos*⁷⁰² a la que habitualmente hacemos referencia en nuestra tesis.

Con respecto a la percepción confusa de la verdadera identidad de una institución o empresa, o, lo que es lo mismo, la falta de percepción de su “esencia”, hemos citado ya en el ámbito de la Música errores estratégicos que se han producido por esta causa. Sin embargo, haremos referencia ahora a otro que, por su claridad, pone de relieve de nuevo la importancia del profundo conocimiento del sector y de la entidad que se está gestionando por parte los que tienen tal competencia encomendada, ya que, de lo contrario, se pueden producir este tipo de errores garrafales. En concreto nos referimos al caso de Thomas Wyman (presidente de la compañía CBS a mediados de los años 80), quien, habiendo diversificado el ámbito de acción de la compañía en exceso hacia sectores relacionados solo en apariencia con el objeto de actividad de la empresa (como el software o los juguetes), había colocado a la compañía, al perder su hegemonía en el sector de la televisión, en una situación de debilidad ante un intento externo de compra no deseada. Tras una serie de decisiones erráticas que no hicieron sino agravar la situación, Wyman cometió en 1986 el último de sus errores, siendo este de falta de percepción, de falta de consciencia de la verdadera esencia o identidad de la empresa que gestionaba, lo cual significó su cese fulminante:

*Wyman anunció que había estado manteniendo conversaciones secretas con la compañía Coca-Cola. Coke, dijo, había expresado un interés en comprar CBS por una cantidad muy considerable. Tish saltó inmediatamente. Él no vendería su paquete, insistió, a ningún precio. Wyman había pronunciado encendidos discursos sobre la importancia de la independencia del holding. ¿Ahora él vendería CBS a un fabricante de refrescos? Los atónitos miembros del Consejo le pidieron a Wyman, Tish y Paley que saliesen de la sala. Después de una hora habían adoptado una decisión: Wyman estaba fuera ...*⁷⁰³

⁷⁰¹ BEN DE ANDRÉS, Luis (2012). *Equipamientos, infraestructuras y políticas culturales. La cultura desde lo público y el tercer sector*. Ob.cit.

⁷⁰² Véase el apartado 9.3. *Indirect Procedures / (Procedimientos Indirectos)*.

⁷⁰³ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. Chapter 18. *The Big Score*. (Traducción Propia).

El error de Wyman ejemplifica la importancia de la adecuada percepción de la *esencia*, la identidad intrínseca de la empresa o institución, ya que, al perderse esto de vista, la distorsión de la gestión a la que ello conlleva puede tener como consecuencia situaciones como la referida. El mencionado Larry Tish, un especulador, quien había entrado en la compañía debido a una errática política económica de Wyman, se erigiría a partir de este desenlace en presidente interino de la compañía, mientras que Paley, prácticamente el fundador de la compañía en su actual concepción, a quien ya nos referimos en el apartado 7.3.5.2.4. *The Scope of Judson's Management / (El Alcance de la Gestión de Judson)*, volvería a ocupar el cargo de presidente honorífico.

La identidad de la institución ha de ser, pues, preservada en todo momento ya que el adulterarla o desdibujarla conduce a la banalización, fenómeno este que amenaza especialmente a la Cultura y las Artes si su gestión es inadecuada.

10.2.5.2.2. Análisis Estratégico

El análisis estratégico puede entenderse como un:

proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva.⁷⁰⁴

Esta definición nos parece muy completa ya que, a nuestro juicio, engloba todo el espectro de acción que compete a esta fase en la que algunos autores establecen el comienzo del *Plan Estratégico* (Loscos, 2012)⁷⁰⁵. En efecto, se trata de la primera acción que tiene en cuenta el factor externo, con lo que, de una manera resumida y sintética, podría fijarse aquí el comienzo de la acción en sí. No obstante, las fases previas de auto-análisis consideramos que son también muy importantes puesto que ayudan a configurar una imagen precisa de la institución.

Esta fase es crucial para la elaboración del *Plan Estratégico*, pues en ella es cuando se va a recabar la información fiable y determinante sobre la que este se edificará. No se trata de tener en cuenta todos los parámetros existentes sino, por el contrario, de saber diferenciar los que pueden afectar a la institución, incorporándolos, a la vez que descartando los que no van a influir. Durante esta etapa, como decimos, el componente externo entra en juego y se relaciona con el análisis interno, de manera que la institución musical habrá de tener en cuenta qué oportunidades y qué amenazas puede plantearle dicho entorno, a la vez que debe relacionar con las mismas sus propias fortalezas y debilidades. El objetivo será, consiguientemente, la gestión eficiente de estos parámetros: minimizando sus debilidades y las amenazas, y aprovechando sus fortalezas y las oportunidades.

La especial permeabilidad de las instituciones musicales con su entorno, y su naturaleza tendente a la inestabilidad (característica esta propia del ámbito de la Cultura en general), hacen de esta fase un estadio de gran importancia para la viabilidad de este tipo de instituciones, así como para su perdurabilidad.

Los estadios en los que se puede organizar el análisis estratégico son los siguientes:⁷⁰⁶

- Análisis de los grupos de interés.
- Análisis de los valores.
- Análisis interno: Análisis de recursos. Análisis de capacidades.
- Análisis externo: Entorno genérico. Entorno específico.
- Identificación de los elementos estratégicos.

⁷⁰⁴ BUENO CAMPOS, Eduardo (1987). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide, 1996.

⁷⁰⁵ LOSCOS MIRA, David (2012). *El Nuevo Negocio de la Música*. Ob.cit.

⁷⁰⁶ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.51.

10.2.5.2.2.1. Análisis de los Grupos de Interés

Cada vez cobra más importancia el análisis de estos elementos ya que su satisfacción debe ser el objetivo prioritario de la institución musical, siendo la naturaleza de esta satisfacción heterogénea y, por consiguiente, de obligado estudio.

Los grupos de interés también son llamados “grupos relacionales”, “involucrados” o “*stakeholders*” (término en inglés). A lo largo de nuestra tesis hemos hecho referencia a este término (*stakeholders*, principalmente), ya que es una piedra angular sobre la que gira hoy en día la Gestión en todas sus manifestaciones. Sin embargo, en el campo de la Cultura este término cobra una importancia especial, pues, como hemos dicho en capítulos anteriores, lo que precisamente diferencia en mayor grado la Gestión, comparando el sector privado con el público, es que mientras que en el primero hay *shareholders* (accionistas) en el segundo hay *stakeholders* (implicados o involucrados). Este hecho, unido a que es más compleja la actividad profesional del Gestor en el campo de la Cultura que en el campo de los bienes de consumo (Puig de la Bellacasa, 2006), hace que la preocupación por el estudio del comportamiento de los grupos de interés sea determinante.

En este estadio es cuando se comienza a aplicar todo lo que hemos visto en el bloque sobre la Comunicación relativo a la “segmentación” y, posteriormente, a la “fidelización de públicos”⁷⁰⁷. Aún así, aunque el público en su naturaleza heterogénea y, consiguientemente, segmentada por parte de la Gestión, forme parte de los “involucrados”, este último concepto es más amplio y tiene otras implicaciones. Por “involucrados” entenderemos no sólo al público de la institución musical sino a todo el conjunto de personas, grupos y estamentos que, de alguna manera, tienen relación con la institución o que, en algún grado, la actividad que esta realiza les influye directa o indirectamente. Así pues, en la Planificación Estratégica habrá que tener en cuenta como factor social, además del público, (real, objetivo o potencial) el conjunto de individuos o grupos de la sociedad que mencionamos y a los que, de una u otra forma, les afecta la actividad de la institución. En este conjunto también se encuentra el mismo personal de la institución (“grupo relacional interno”) ya que, evidentemente, la actividad de la institución les afecta en primer grado.

En resumidas cuentas, el conjunto de “involucrados” es muy amplio y, consiguientemente, la labor de segmentación aquí es igualmente importante que la realizada con respecto al público. Las categorías establecidas pueden ser muy diversas y estarán en función de la naturaleza de la institución en sí y el ámbito territorial en el que se encuentre, al que su actividad vaya dirigida. Tomemos como ejemplo a una orquesta institucional de la Junta de Andalucía, como las que ya hemos estudiado⁷⁰⁸. Aunque esta tenga su sede establecida en una ciudad en concreto y, además, tal como hemos visto también, tenga un vínculo de participación institucional con su respectivo Ayuntamiento, el alcance de esta orquesta tendrá que contemplar como “grupos de interés” a los comprendidos en el seno de toda la Comunidad de Andalucía; clasificados, eso sí, en función de diversas categorías, entre las cuales la proximidad territorial será uno de los parámetros a tener en cuenta. Por el contrario, el espectro de “grupos de interés” en relación con una banda sinfónica municipal de un ayuntamiento de ciudad capital de la Comunidad estará necesariamente más

⁷⁰⁷ Véase la sección 10.1.4. *Fidelización de Públicos y Segmentación: La Comunicación Estratégica*.

⁷⁰⁸ Véase el apartado 8.2.1.1.2.2. *Orquestas Institucionales*.

focalizado en el territorio de la ciudad en sí, debido a la dependencia exclusivamente municipal de este tipo de instituciones.

Estos conceptos conviene tenerlos claros a la hora de poner en práctica la Gestión Musical a través de la elaboración del *Plan Estratégico*, ya que, aunque los “grupos de interés” no van a estar clasificados matemáticamente en relación, por ejemplo, con la dependencia funcional de la entidad en sí, sí que es cierto que las prioridades en la clasificación en función del grado de importancia de los diversos “involucrados” han de ser claramente establecidas. De esta forma, mediante la elaboración de matrices con diferentes características y expectativas de estos “involucrados” los resultados del análisis podrán ser utilizados en la planificación de manera ordenada y sistemática. El establecimiento y la identificación de estos “grupos relacionales” serán de gran interés para, posteriormente, diseñar su conexión con los objetivos y así elaborar matrices claramente delimitadas que permitan la clara visualización de todos los elementos implicados en la solución de un problema planteado.

10.2.5.2.2.2. Análisis de los Valores

Este apartado tiene, al igual que el anterior, implicaciones tanto internas como externas. Así como el análisis de los “involucrados” incluye también al personal de la institución para que, en la medida de sus posibilidades pueda, por ejemplo, implicarse en la elaboración del *Plan Estratégico*, el análisis de los valores es un factor que, partiendo de un consenso a nivel interno, se extrapola como *imagen* de la institución al exterior. De esta forma, la declaración consensuada de estos guiará el día a día de la actividad de la institución y su proyección de futuro.

En el ámbito de la Música, la transmisión de valores a través de la actividad de la institución es de gran importancia. La cantidad de implicaciones que ello supone deberían hacer al Gestor Musical plantearse este ámbito como prioritario entre sus objetivos. En este sentido, ya hemos mencionado en secciones anteriores relativas a la Comunicación que *el concierto* es la puesta en escena no solo de los músicos, sino de la institución en sí y los valores que esta representa. Así pues, es muy conveniente reflejar por escrito esos valores y hacerlos públicos tanto dentro como fuera de la institución musical ya que, además de facilitar la comunicación interna y la convivencia, suponen la proyección hacia el exterior de un mensaje estratégico institucional con el que se pretende que, ya no sólo el público, sino el conjunto formado por los *stakeholders* (grupos relacionales), se sienta identificado.

Como ejemplo de lo dicho anteriormente, reflejamos a continuación, de forma abreviada, los valores que una relevante institución musical como la Orquesta de Euskadi tiene expuestos en su página web.⁷⁰⁹

- Servicio Público Cultural*
- Compromiso y proyección de la cultura vasca*
- Trabajo de conjunto*

⁷⁰⁹ www.euskadikoorkestra.es (Accedido 3/12/2016).

- Responsabilidad Social*
- Integridad*
- Eficiencia*
- Diálogo*
- Innovación*

A su vez, esta orquesta, al igual que otras, también tiene expuesto en su página web un extracto de su Plan Estratégico; lo que viene a confirmar la vertiente comunicativa y de imagen que este tipo de prácticas entraña, las cuales, pensamos que han de ser aprovechadas para transmitir al público y la sociedad en general una imagen transparente, profesional y cercana de la institución musical.

10.2.5.2.2.3. Análisis Interno y Externo (DIAGNÓSTICO)

Desde el comienzo de esta sección sobre el Análisis Estratégico hemos empezado a mencionar los conceptos: *debilidades*, *amenazas*, *fortalezas* y *oportunidades*. Estos conceptos están en relación con el Análisis Interno de la institución (fortalezas y debilidades) y el Análisis Externo (oportunidades y amenazas) respectivamente. Fruto de la unión de las iniciales de estas palabras surge el acrónimo DAFO, que es el nombre con el que se conoce a una de las herramientas de planificación estratégica más empleadas en la gestión: el análisis o la matriz DAFO. A las características de este instrumento volveremos más adelante cuando tratemos de las herramientas de análisis estratégico.

En este punto es donde comienza realmente el *Diagnóstico* de la situación con respecto a la institución, tras las fases previas referidas; de ahí que sea ahora cuando lo mencionamos expresamente. En estas fases previas que mencionamos, también incluimos las dos primeras etapas del Análisis Estratégico (*Análisis de los grupos de interés* y *Análisis de los valores*). La razón de estas distinciones se encuentra en el hecho de que es a partir de este momento (Diagnóstico) cuando comienza el análisis en profundidad de todos los elementos implicados en la situación actual y futura de la institución (teniendo en cuenta tanto los factores internos como los externos).

Por un lado, las *Fortalezas* y las *Debilidades* son aspectos propios y característicos de la institución, que, en relación con los de sus competidores, pueden afectar a su gestión tanto positiva como negativamente. Son, consiguientemente, atributos de la institución: factores internos que hacen referencia a situaciones, recursos y cualidades de la misma.

Las *Fortalezas* constituyen fuerzas impulsoras y cualidades propias de la institución que la hacen destacar con respecto al resto en su ámbito, de manera que su desarrollo puede colocarla en un posicionamiento ventajoso frente a la competencia. Consiguientemente, contribuyen decisivamente en la *misión* de la institución, influyendo en el logro de los objetivos y pudiendo así constituir un liderazgo.

Las *Debilidades*, por el contrario, dan cuenta de las dificultades y las carencias de la institución, que, fruto del análisis, la colocan (en relación con determinados parámetros) en situación de inferioridad con respecto al resto de su clase. Constituyen, pues, estrangulamientos o dificultades que tienden a impedir u obstaculizar la consecución de los objetivos propuestos.

Por otro lado, las *Oportunidades* y las *Amenazas* son situaciones o factores propios del entorno en el que la institución se desenvuelve y que, en función de su probabilidad de materialización, pueden afectar a la misma tanto positiva como negativamente. Al constituir factores externos se encuentran fuera del margen de actuación y control directo por parte de la institución, pero han de ser tenidos en cuenta de cara a la elaboración del Plan Estratégico.

Las *Oportunidades* son factores positivos que, en caso de que las condiciones del entorno confluyan en su manifestación, constituyen elementos ventajosos que contribuyen en la consecución de los objetivos de la institución. Calcular la probabilidad de que las oportunidades se produzcan es

muy importante para poder incluirlas en el plan y establecer estrategias que permitan aprovechar el hecho de que estas se presenten.

Las *Amenazas*, por el contrario, están formadas por el conjunto de hechos posibles derivados de la evolución del entorno, que, en caso de producirse, afectarían negativamente a la institución, pudiendo incluso, en función de su importancia, poner en peligro tanto el logro de sus objetivos como su mera pervivencia. También aquí, el adecuado cálculo de la potencialidad de estos sucesos es muy importante de cara a que el plan prevea mecanismos de contingencia al respecto.

En conclusión, con respecto a estas cuatro variables vemos cómo, por un lado, las que pertenecen al ámbito de acción directa y, por tanto, de control por parte de la institución (factores internos), representadas por las *Fortalezas* y las *Debilidades*, toman forma partiendo de las cualidades de la institución comparándolas con las de otras instituciones. Por otro lado, las variables que pertenecen al entorno exterior de la institución y que, por tanto, se encuentran fuera del ámbito de su control directo (factores externos), representadas por las *Oportunidades* y las *Amenazas*, se constituyen en función de su probabilidad de manifestación. Consiguientemente, la gestión de la institución deberá ir encaminada a la optimización del equilibrio entre sus *Fortalezas* y *Debilidades* y a la adecuada previsión de las potenciales *Oportunidades* y *Amenazas* que se puedan presentar, al objeto de propiciar una estabilidad proactiva a la institución.

10.2.5.2.2.3.1. Análisis Interno

Este análisis constituye un elemento esencial del diagnóstico ya que, en función de su resultado, se establecen las principales líneas del Plan Estratégico. Se centra en evaluar objetivamente los recursos y las capacidades de la institución.

Los *Recursos* son los activos y los factores con los que la institución cuenta de cara a llevar a cabo sus actividades. En este sentido, estos elementos pueden ser tanto físicos como humanos y abarcan el conjunto formado por factores tecnológicos y de procesos.

Las *Capacidades* están esencialmente conformadas por las competencias del personal de la institución y sus colaboradores, que posibilitan la actividad de la misma mediante la puesta en acción de sus habilidades. La óptima gestión de los recursos de la institución forma parte también de las capacidades de la misma.

Como decimos, el análisis interno de la institución es un elemento esencial del diagnóstico, al cual volvemos a hacer referencia en relación con el carácter participativo que debe presidir todo el proceso de elaboración del Plan Estratégico:

El diagnóstico no debe ser realizado exclusivamente a nivel de gabinete y de forma estrictamente teórica, sino que debe hacerse de forma participativa, involucrando a los principales actores políticos, sociales y económicos, combinando así trabajo de gabinete, basado en fuentes secundarias o primarias ya existentes, con la

*realización de grupos de discusión, entrevistas personalizadas, encuestas, talleres participativos, etc.*⁷¹⁰

La coordinación de este trabajo participativo debe correr a cargo del Gestor Musical, al menos en lo que se refiere a la planificación y la supervisión. En el ámbito de la Música, debido a las peculiaridades de las instituciones que le son propias, tanto el conocimiento del medio como las habilidades sociales y psicológicas del Gestor Musical serán determinantes para el desarrollo de este estadio del Plan. De nuevo aquí enlazamos con la dualidad Gestión Musical-Comunicación a la que hemos hecho referencia en repetidas ocasiones a lo largo de nuestra tesis. En este sentido, el Gestor Musical habrá de ser, ante todo, un comunicador nato, que propicie la sinergia entre los diferentes miembros del equipo así como entre todos los integrantes de la institución. Favorecer las relaciones interpersonales lleva a conseguir cohesión en el grupo, a favorecer la comunicación y propiciar la consecución de objetivos:

Comunicar es mucho más complejo que transmitir una información a otro. Supone que la información sea adecuada y oportuna y que quien la recibe sepa entenderla e interpretarla de forma correcta.

En la comunicación no sólo se transmite información, sino también actitudes y sentimientos.

*Es muy frecuente que el componente afectivo de la comunicación altere el proceso e impida el entendimiento entre las partes, puesto que los sentimientos constituyen el mayor filtro de todas nuestras percepciones.*⁷¹¹

Haremos mención a las cualidades comunicativas del Gestor Musical a lo largo de las diferentes fases de elaboración del Plan Estratégico ya que, como hemos referido ya, el éxito del mismo estará en gran medida influenciado por la calidad comunicativa del proceso. No obstante, en este primer estadio de comienzo de elaboración del Plan, en el que ya se entra en materia con densidad, el establecimiento de ciertos protocolos y hábitos comunicativos es muy importante, pues, en cierta forma, estos sentarán las bases sobre las cuales el resto del proceso va a desarrollarse. En el centro de toda esta dinámica la figura del Gestor Musical será clave: ejercer un liderazgo que será el referente tanto para el equipo de trabajo como para el resto de la institución.

No todos los recursos y capacidades son de igual importancia desde un punto de vista estratégico. La pretensión de la institución ha de ser el aprovechar al máximo estos parámetros, en especial referencia a los recursos y capacidades que puedan constituir una diferenciación con respecto al resto de instituciones de su ámbito o potenciales competidores; la adecuada gestión de estos parámetros debería confluir en la adquisición de la llamada *ventaja competitiva*. Así pues, el análisis interno es muy importante ya que permite dilucidar cuáles son estas fortalezas para poder desarrollarlas. En este sentido, desde el punto de vista de una institución musical destacaríamos tres elementos que, debido a su alto valor estratégico en nuestro ámbito, deberían ser objeto de especial consideración por parte del Gestor Musical:

⁷¹⁰ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. Ob.cit.

⁷¹¹ CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Ob.cit.

-Escasez.

-Haría referencia a recursos y capacidades que no estarían fácilmente disponibles por parte de otras instituciones, lo cual favorecería la adquisición de la referida *ventaja competitiva*.

-Como ya hemos comentado, tanto las fortalezas como las debilidades son conceptos que toman forma en función de la comparación del grado en el que determinadas características se manifiestan en la institución en relación con la presencia de estas en otras instituciones o agentes potencialmente competidores.

-Pongamos como ejemplo las Bandas de Música Profesionales para estudiar la dimensión de este parámetro en el ámbito de una institución musical. En este sentido, a pesar de la probable existencia de más bandas de música en el mismo entorno geográfico, lo que podría, en principio, constituir una amenaza (factor externo), esta no tiene porqué manifestarse debido a la *escasez* y, probablemente, inexistencia, de otras bandas de música profesionales en el mismo entorno. No olvidemos que las Bandas de Música Profesionales dependen de ayuntamientos capitales de provincia, al cual representan institucionalmente, lo que les confiere una exclusividad que desde el punto de vista de la gestión ha de ser explotada. Consiguientemente, una buena Gestión Musical abogaría por desarrollar las características propias de una agrupación profesional (con la calidad en primer término y acompañada por la flexibilidad y la adaptabilidad) al objeto de convertir esta fortaleza en un elemento decisivo de *ventaja competitiva*. De esta forma, aprovechando esta fortaleza y desarrollándola convenientemente, la institución, en lugar de situarse en el plano de la competición con el resto de las de su entorno, se posicionaría como referente de las mismas, adoptando una actitud colaboracionista y sirviendo como modelo de inspiración a las restantes.

-Durabilidad.

-Este factor está en relación con la capacidad de mantener en el tiempo el recurso o la capacidad en cuestión por parte de la institución y que le confiere ventaja.

-Pensemos de nuevo en el ejemplo de las Bandas de Música Profesionales como modelo de institución musical. Características de este tipo de instituciones musicales son, en líneas generales, su perdurabilidad en el tiempo y su naturaleza de servicio público. De estas dos características se deriva, partiendo de una buena gestión, la estabilidad de este tipo de formaciones. Debido a este carácter estable y a que, por consiguiente, su perdurabilidad no esté supeditada, por ejemplo, al éxito en taquilla, este tipo de formaciones puede (y, al mismo tiempo, debe) abarcar un repertorio que vaya más allá del más comercial y asequible para el gran público:

El privado es un señor que tiene una cuenta de resultados. Tiene que dar sentido a esa cuenta y detrás tiene la espada de Damocles, que si no hay rendimiento, no puede continuar; simple. Alfonso Aijón (Ibermúsica) hace muy bien lo que hace, porque además es lo que tiene que hacer. Y además es valiente, porque muchos de sus programas son muy atrevidos. Pero no le puedes pedir a Alfonso que te programe la integral de las Sinfonías de Glazunov o Weinberg. No, no se lo puedes

pedir. También es verdad que hay un cierto público, muy abundante, que demanda ese tipo de programación “conservadora”. Pero hay muchos públicos...⁷¹²

Consiguientemente, la Gestión Musical deberá tener en cuenta, junto con la satisfacción de un público demandante y atraído por un repertorio clásico, efectista o conocido, el propiciar un diseño de programación que abarque repertorio más comprometido con demandas con otras exigencias (peculiares o, incluso, alternativas), al objeto de ofrecer un abanico de posibilidades sólo al alcance de este tipo de instituciones de carácter público, y con la pretensión de ir configurando nuevos públicos objetivo para la institución.

-Imitabilidad.

- Constituye la medida en la que el recurso o capacidad puede ser desarrollado en igualdad de condiciones por otros competidores.
- La institución musical deberá concentrar sus esfuerzos en diagnosticar fortalezas propias que no sean imitables por otras instituciones o que, de serlo, el motivo sea el de haberse constituido en referente y, por tanto, modelo de cara al resto. Siendo así, la *imitabilidad* de un recurso o capacidad se torna en una fortaleza en sí misma.
- Volviendo al ejemplo que estamos tomando como modelo, las Bandas de Música Profesionales pueden gestionar este factor de manera favorable, siempre controlando los límites en los que este se desenvuelve. De esta forma, el control de este factor estará en torno a su mantenimiento en los márgenes de la *imitabilidad* por aproximación al modelo original y no por suplantación o sustitución de dicho original. En este sentido, la Gestión Musical de estas formaciones deberá ir siempre por delante del resto de formaciones no profesionales, abriendo camino y aceptando retos solo alcanzables por parte de una institución profesional de este tipo. Sólo así el factor de la *imitabilidad* jugará a su favor, engrandeciendo su labor como digna de referencia y modelo a seguir que sirva de inspiración a formaciones amateurs. No obstante, si, por el contrario, la formación profesional cae en una actitud acomodaticia y su actividad no se diferencia sustancialmente de la del resto de agrupaciones, este factor de fortaleza interna puede tornarse una amenaza (factor externo) sobre la cual la institución perderá, consiguientemente, su capacidad de control, pudiéndosele volver en contra.

Del análisis interno de la institución musical se habrán de obtener sus *Fortalezas* y sus *Debilidades* al objeto de minimizar estas y de potenciar aquellas. Los planteamientos acerca de estas variables formarán parte de los Objetivos que se establezcan en el Plan Estratégico, para establecer así el rumbo en el que la institución musical deberá enfocar su gestión.

⁷¹² PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo, y GONZÁLEZ MIRA, Pedro (2014). Entrevista con Antonio Moral, director del CNDM. *Ritmo*, n° 877, pp. 44-46.

10.2.5.2.2.3.2. Análisis Externo

Como paso previo en relación con esta sección, conviene aclarar el significado de *externalidad*.

La externalidad debemos entenderla como el conjunto de circunstancias o situaciones propias del entorno en el que la institución desarrolla su actividad y sobre las cuales esta tiene escasa o nula capacidad de influencia. Así pues, la importancia de los factores externos reside en la capacidad de influencia que estos tienen sobre la actividad de la institución, lo cual se manifiesta en sentido opuesto a la inversa. Sin embargo, aunque la institución carezca prácticamente de margen de influencia sobre la evolución de su entorno, el tener en cuenta la situación y la evolución de este en función de una serie de variables es esencial para considerar las *oportunidades* y las *amenazas* que este entorno puede presentar; y, consiguientemente, desarrollar estrategias que aplicar en caso de que estas se produzcan.

De lo dicho anteriormente se desprende que con respecto al *Análisis Externo* el Gestor Musical se estará moviendo en el terreno de las probabilidades, en tanto que el calibrar adecuadamente el grado de las mismas constituirá la base de su gestión. Esta cuestión es muy importante ya que, en muchas ocasiones, la interpretación de los conceptos de *amenazas* y de *oportunidades* se prestan a confusión. Así, una *amenaza* es, como hemos referido al principio de la sección 10.2.5.2.2.3. *Análisis Interno y Externo (Diagnóstico)*, un hecho “posible” que, en caso de producirse, afectaría negativamente a la institución impidiendo o dificultando el cumplimiento de sus objetivos. Consiguientemente, la calificación como tal está en función de las posibilidades de que esta se presente; partiendo, en cualquier caso, de que no se trata de un hecho normal. De esta forma, las *amenazas* serían situaciones cuya manifestación no es probable que se llegue a producir, pero que hay que tener en cuenta por si (dada una evolución improbable del entorno), estas se presentan, que se disponga de determinadas medidas de contención para contrarrestarla u obviarla. Este mismo enfoque sería válido con respecto a las *oportunidades*:

El sentido de externalidad, se lo concede nuestra difícil capacidad de influir sobre estas variables; no podemos evitarlas en caso de ocurrir, simplemente asumirlas y, en todo caso, hacerles frente, bien marcando estrategias que minimicen sus efectos en el caso de las amenazas o estableciendo estrategias de impulso y aprovechamiento en el caso de las oportunidades.⁷¹³

Así pues, una situación o característica negativa del entorno, pero, a su vez, establecida y afianzada, que afecta a la institución, no constituiría una *amenaza*, ya que la probabilidad de que esta se manifieste está asegurada; constituye, por tanto, un hecho a tener en cuenta y a superar integrándolo en los Objetivos y Líneas Estratégicas del Plan. Consiguientemente, a pesar de partir de un factor externo, esta circunstancia pasaría a ser considerada como una *debilidad* (factor interno), puesto que constituiría de facto una situación de partida en condiciones de inferioridad por parte de la institución; y, por lo tanto, una cuestión a minimizar que ha de reflejarse necesariamente en el Plan Estratégico mediante las estrategias pertinentes.

⁷¹³ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. Ob.cit.

Sin embargo, una de las características de la Planificación Estratégica es la proactividad y, por tanto, el adoptar una actitud activa ya no solo en la planificación para gestionar el presente de la institución sino, también, para intervenir en la creación de un futuro deseado. Así, el objetivo debe ser el de aumentar el espacio que ocupa la institución reduciendo, por lo tanto, el del entorno, lo que conllevaría acrecentar la importancia de sus recursos y capacidades aumentando el impacto de la planificación (De Gregorio, 2012)⁷¹⁴. Con este enfoque lo que se produce es una reducción del grado de *incertidumbre* que es, en definitiva, el sentido último de la planificación. Llegados a este punto enlazamos de nuevo con el tema de la Comunicación; piedra angular de nuestra tesis.

La Comunicación se erige, de nuevo, como un elemento capital, puesto que, debido a su transversalidad, influye en toda clase de procesos, teniendo en la Gestión Musical un papel decisivo. Volviendo, por tanto, a la dualidad Gestión Musical-Comunicación, nos encontramos ahora con que la Comunicación es la principal vía mediante la cual la institución puede, en cierta forma, ejercer influencia sobre su entorno:

*(...) hay una parte del entorno sobre el que sí se tiene influencia, por ejemplo a través del desarrollo de campañas de comunicación o marketing.*⁷¹⁵

Consiguientemente, el rol del Gestor Musical como comunicador nato, referido anteriormente, es de vital importancia para aumentar el impacto de la planificación ya que, como hemos dicho, este elemento es el catalizador que va a permitir a la institución el aumentar su espacio, reduciendo el entorno y, por lo tanto, posibilitando un mayor control sobre su futuro. Esta tarea la deberá llevar a cabo mediante el ejercicio de un *liderazgo comprometido* que, debido a su característico pasional compromiso vocacional con las responsabilidades que tiene a su cargo, inspira adhesión, seguridad y satisfacción en el equipo de trabajo. Este es el tipo de liderazgo al que también nos hemos referido como *liderazgo relacional (relational leadership)*⁷¹⁶ en el apartado 9.7. de nuestra tesis: *The Cultural Leadership of Music Management / (El Liderazgo Cultural de la Gestión Musical)*. Así mismo, debido especialmente a la dimensión externa que afecta al elemento de la Comunicación en este caso, nos remitimos a lo reflejado en la sección 10.1.3. *El Plan de Comunicación en la Institución Musical. Hacia el Marketing Estratégico*, y en los apartados 10.1.5.4. *Técnicas y Procedimientos de Posicionamiento en la Gestión Musical*, y 10.1.5.5. *El Posicionamiento en la Planificación Comunicativa Institucional. El Plan de Marketing*.

Dentro del *Análisis Externo* de la institución musical caben distinguirse dos esferas diferenciadas: el entorno genérico y el entorno específico. A continuación, procederemos a profundizar en el estudio de cada una de estas realidades.

⁷¹⁴ DE GREGORIO PRIETO, Albert (2012). Los planes estratégicos de cultura, recursos de desarrollo cultural territorial. *Cuadernos de observación en gestión y políticas culturales n° 1*. Ob.cit.

⁷¹⁵ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. Ob.cit.

⁷¹⁶ HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. Ob.cit. pp. 55,56.

10.2.5.2.2.3.2.1. El Entorno Genérico

Esta esfera está comprendida por el conjunto de variables del entorno que a nivel general van a afectar a la actividad de la institución. Estas variables afectan a todo tipo de instituciones sean o no de nuestro ámbito, sin embargo, el Gestor Musical deberá calibrar la incidencia de las mismas en relación con las características del ámbito de actividad de la institución a su cargo. De esta forma, su labor irá encauzada a la percepción y posterior gestión de *oportunidades* y *amenazas* que puedan desprenderse de la evolución de estas variables externas.

El conjunto de variables más utilizado es el que se integra bajo el acrónimo PESTEL⁷¹⁷ y que agrupa a los siguientes factores: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental y Legal. Esta nomenclatura tiene su origen en el acrónimo inglés *PESTLE*, en el que la sigla *E* se refiere a *Environmental* (Ambiental). Este análisis proviene de una expansión posterior del más básico y original PEST, el cual no incluía en un principio los aspectos ambientales y legales. Sin embargo, nos decantamos por la idoneidad de la versión expandida de este análisis del entorno ya que, desde el punto de vista de una institución musical, ambos aspectos (ambientales y legales) son de gran importancia.

En relación con el factor *Ambiental*, insistimos en su gran importancia en el ámbito de la Música, debido a que, tanto el público como otros “involucrados” pueden influir de manera decisiva en la institución y su actividad. A colación con este factor, y relacionado también con el factor *Legal*, vamos a citar a continuación un caso relativo al ámbito de las instituciones musicales en el que se puso de manifiesto de manera evidente la gran influencia que agentes ambientales pueden ejercer sobre una institución de este tipo, incluso provenientes de entornos no relacionados directamente con ella. Entramos aquí, de nuevo, en el papel decisivo de todos los “involucrados” (*stakeholders*); cuestión esta que nunca ha de ser desatendida por parte del Gestor Musical.

En concreto, nos referimos a lo ocurrido a la Orquesta Sinfónica de Boston en 1917 en torno a la figura de su, por aquel entonces, director titular: Karl Muck. En aquel convulso período, durante la Primera Guerra Mundial, los ánimos estaban muy encendidos y, por parte de ciertos sectores de la sociedad norteamericana, el sentimiento patriótico se encontraba especialmente enardecido. La cuestión giró en torno a la programación de un concierto de la Orquesta en la ciudad de Providence (Rhode Island), en el que los patrocinadores locales habían solicitado que la Orquesta comenzase la actuación con la interpretación del himno nacional. El presidente del Consejo de Administración de la Orquesta denegó la solicitud bajo el pretexto de no encontrarse dicha pieza dentro del repertorio sinfónico. No obstante, el día anterior a la actuación, un grupo de ciudadanos de Providence se manifestaron de manera concertada y privadamente en contra de la gerencia de la Orquesta, instando a que se interpretara el himno antes del comienzo del concierto; asunto al que ni la gerencia ni el Consejo prestaron atención. Consiguientemente, el concierto se desarrolló sin la interpretación del himno. Sin embargo, al día siguiente, la prensa local se hizo eco de la cuestión, atacando al director de la orquesta como “enemigo extranjero” (*enemy alien*) que se había negado a interpretar el himno. A pesar de que Karl Muck había sido completamente ajeno a la polémica (ya que, al no haber sido informado, desconocía por tanto tal demanda), su ciudadanía

⁷¹⁷ JOHNSON, Gerry, y SCHOLLES, Kevan (1996). *Dirección Estratégica*. Trad. de Yago Moreno. Madrid: Prentice-Hall, 2000.

suiza así como sus fuertes lazos alemanes lo situaron en la prensa nacional como centro de la polémica, colocándolo en boca de la opinión pública durante los siguientes meses. A consecuencia de esta situación comenzó a ser investigado muy de cerca por los servicios de seguridad norteamericanos, lo que derivó posteriormente en una acusación de espionaje y su arresto en marzo de 1918 (Doering, 2013).

El caso referido viene a apoyar la importancia de tener en cuenta todos los factores que, tanto directa como indirectamente, pueden influir en la actividad de la institución musical, con especial énfasis en la cuestión de los *involucrados o grupos de interés (stakeholders)*. Como ejemplo de la adecuada interpretación de estos hechos por parte de un Gestor Musical solvente citamos las palabras que, en referencia al caso citado de la Orquesta Sinfónica de Boston, le dirigió Arthur Judson⁷¹⁸ a Leopold Stokowski acerca de la configuración de la programación:

*(...) la principal objeción viene de la gente de fuera, que no sabe nada de música ni le importa. Legalmente, ellos no tienen ningún derecho a objetar acerca de lo que tocamos, pero, desafortunadamente, la opinión pública se encuentra del lado de estos objetores crónicos. Recordarás que todo el problema de la Orquesta Sinfónica de Boston fue a causa de una errónea interpretación de esta misma cuestión. El señor Ellis [el gerente de la Orquesta] pensó que los objetores ... no estaban suscritos al concierto y, por lo tanto, los ignoró. Ya conoces el resultado.*⁷¹⁹

10.2.5.2.2.3.2.1.1. La Programación en la Gestión Musical del Entorno Genérico

La importancia del entorno genérico en la *Programación* de la institución musical queda patente con el caso citado anteriormente, no haciendo otra cosa que poner de manifiesto el peso de la planificación estratégica en esta faceta relevante de la Gestión Musical. No en vano, la *Programación* es la parte más artística de la Gestión Musical:

Pese a la presencia enraizada que tienen los conciertos de música clásica en nuestra cultura y al auge notable de la gestión musical como disciplina, existe una llamativa ausencia de reflexiones teóricas sobre la programación musical.

*La programación se puede entender como la vertiente específicamente artística dentro del campo más amplio de la gestión musical, en el que también se engloban otras tareas de naturaleza administrativa, logística, legal y financiera...*⁷²⁰

Si atendemos únicamente al aspecto de la elección del repertorio, es cierto que en una institución musical del tipo que estamos tomando como modelo durante este trabajo (una orquesta o banda sinfónica profesional) esta función normalmente recae exclusivamente en el director musical y, en todo caso, con influencia del director artístico, si es que este existe y constituye un puesto

⁷¹⁸ Véase la sección 7.3.5.2. *Arthur Judson*.

⁷¹⁹ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.3. *Fertile Ground in Philadelphia (1915-1921)*. p.52. (Traducción Propia).

⁷²⁰ MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2013). Tendencias y desafíos de la programación musical. *Brocar. Cuaderno de investigación histórica*, n° 37, pp. 87-104.

diferenciado. No obstante, incluso en estos casos hemos podido comprobar cómo la influencia del Gestor Musical en cuestiones de asesoramiento al respecto constituye una práctica habitual, especialmente en los casos en los que el Gestor Musical tiene un perfil idóneo. En este sentido, este asesoramiento en cuestiones de programación se aprecia claramente en perfiles de Gestor Musical a cargo de músicos profesionales especializados en la Gestión de la Música. A este respecto podríamos citar, a nivel nacional, la figura de Miguel Ángel Coria: reconocido compositor que desempeñó el puesto de Delegado General de la Orquesta Sinfónica de la Radiotelevisión española en 1981 y entre 1983 y 1986:

Miguel Ángel Coria no podía dejar de opinar sobre la programación de la formación sinfónica, al mismo tiempo que, con sus colaboradores, fundaba un sistema administrativo más solvente, capaz de llevar una contabilidad analítica (o sea, la de los gastos reales frente a la contabilidad presupuestaria), de controlar mejor los abonos, de mecanizar la venta de entradas, entre otras muchas urgencias. De hecho, un compositor de extraordinaria finura como él, habría de encontrarse mucho mejor en este campo de la programación y, en suma, de la línea artística que convenía proponer para las agrupaciones a su mando.⁷²¹

Como hemos mencionado en repetidas ocasiones, el Gestor Musical debe ser el máximo responsable en materia de Comunicación de la institución musical. Si a esta gran responsabilidad le unimos que, como hemos dicho, es mediante la Comunicación como únicamente la institución puede influir en una esfera tan volátil y, al mismo tiempo, tan importante como el ámbito externo o del entorno, la trascendencia de esta misión, desde el punto de vista de la planificación estratégica, es crucial. De esta forma, es bastante gráfico comprobar cómo Miguel Ángel Coria, gracias a sus conocimientos musicales y a su capacidad como Gestor, asumía de primera mano esa Comunicación con el exterior (en este caso, con el público) erigiéndose como interlocutor directo:

(...) Coria (...) creía que la Orquesta necesitaba pulir su sonido, lograr una cierta identidad sonora. Su fino instinto de compositor le decía que había mucho que hacer en cuanto a la obtención de un timbre propio que dotase a la Orquesta de una personalidad incuestionable.

En el primer programa de la temporada 1983-1984 aparece una especie de editorial o declaración de intenciones, firmada por Coria como Delegado General, en la que esta preocupación está presente (...) “Como verán –escribe– la balanza se inclina en él del lado del Clasicismo –Mozart, sobre todo– lo que tal vez sea motivo de sorpresa, pero ese aparente desequilibrio obedece a razones estrictamente musicales: ningún otro estilo contribuye como el clásico a perfeccionar una orquesta y en ese sentido se orientan nuestros esfuerzos”⁷²²

En este mismo sentido, en el ámbito internacional podemos hacer de nuevo referencia a Arthur Judson, representando la figura de consejero o asesor en cuestiones de programación de la Orquesta Filarmónica de Nueva York. Citamos en concreto unas manifestaciones que, a título personal, quiso expresar cuando desde el Consejo de Administración se pretendía que la gerencia

⁷²¹ MEDINA ÁLVAREZ, Ángel (2008). Gestión musical en la transición democrática: el caso de la Orquesta Sinfónica de Radiotelevisión Española (1981-1986). Ob.cit. p.440.

⁷²² Ibidem. p.446.

tuviese competencia absoluta en lo relativo a la programación del repertorio, en un período de la orquesta (temporada 1923-1924) en el que el descenso de público a los conciertos era atribuido a una elección de repertorio equivocada por parte del, por aquel entonces, director titular de la orquesta: Willem Mengelberg. Arthur Judson manifestaba los siguientes matices:

Debo llamar la atención acerca del hecho de que confeccionar programas no constituye propiamente un asunto relativo a la gestión, sino que es un tema que requiere un conocimiento y capacidad musical de la más alta clase. Yo estoy dispuesto a ofrecer el mejor asesoramiento posible y espero que el resultado sea satisfactorio. Sin embargo, confío en que el Comité comprenderá que el departamento de gestión no pretende tener plenas competencias en este tema.⁷²³

El tono modesto de Arthur Judson denota sus grandes dotes como comunicador, haciendo gala de su diplomacia para no invadir la parcela propia del director de orquesta, que, como hemos dicho más arriba, es a quien en principio compete la elección y confección de la programación, al menos en lo que a repertorio se refiere.

Sin embargo, la *Programación* de una institución musical no tiene por qué ceñirse únicamente al enfoque que le estamos dando hasta aquí. Así pues, por una parte, la institución musical puede no tratarse de una formación instrumental (caso hasta ahora tratado), con lo que la labor de programación puede recaer en este caso directamente sobre el Gestor Musical. Pongamos como ejemplo el caso de una Sociedad de Conciertos, en cuyas instalaciones tiene lugar una programación anual de conciertos a cargo de diferentes formaciones musicales. En este caso, el Gestor Musical de la institución será el encargado de confeccionar una *Programación* acorde con la naturaleza de la misma y las preferencias de su público; no obstante, ya hemos visto cómo habrá de tener en cuenta otros factores del entorno a la hora de su elaboración. Pero, por otra parte, aún tratándose la institución del caso de una formación instrumental profesional, como las hasta ahora tomadas como modelo, la *Programación* es un concepto que no ha de entenderse como limitado a una cuestión de repertorio, sino que, por el contrario, abarca un espectro mucho más amplio, englobando a la totalidad de la actividad de la institución en sí. Nos referimos a la materialización global de la actividad artística de la institución musical, la cual, además del repertorio a interpretar, incluye los lugares donde esta va a actuar, el tipo de público al que van a ir dirigidas las diferentes secciones o áreas en las que se organice la *Programación*, las colaboraciones que se van a llevar a cabo, las alianzas estratégicas previstas, etc.

Como vemos, la *Programación* es una faceta trascendental de la Gestión Musical que, debido a su amplitud, requiere en ocasiones del concurso de especialistas en este ámbito (en relación con el repertorio, fundamentalmente), pero que, en cualquier caso, demanda la intervención de un Gestor Musical especializado que aporte una dimensión estratégica a la misma.

Para concluir con este apartado del *entorno genérico* haremos referencia a los factores externos que, a nuestro juicio, más influyen en una institución musical del tipo que estamos tratando durante nuestra tesis.

⁷²³ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.5. *Managing a Renewal, (1922–1930)*. p.102. (Traducción Propia).

Durante todo el desarrollo de nuestro trabajo, en repetidas ocasiones hemos hecho mención al ámbito en el que principalmente nos hemos centrado: el Sector Público. Por consiguiente, desde el punto de vista de la Gestión Musical, es en torno a una institución musical de carácter público donde situamos nuestro foco. Partiendo de esta base consideramos que, así como los factores *Económico, Sociocultural, Tecnológico y Ambiental*, constituyen elementos comunes que afectan, a grandes rasgos, de manera equitativa a las instituciones musicales, sea cual sea su naturaleza, los factores *Político y Legal*, en cambio, influyen de manera especialmente relevante en las instituciones musicales del Sector Público.

El factor *Político* y el factor *Legal* están íntimamente unidos, y en lo que respecta a una institución musical de carácter público, influyen de manera conjunta y decisiva en el devenir de su actividad. Ambos factores pueden influir tanto positiva como negativamente en la consecución de los objetivos de la institución, pero, de lo que no hay duda, es del innegable peso específico que estos tienen en una entidad de este tipo. Precisamente, el hecho de que una institución musical disponga de un Plan Estratégico minimiza, en gran medida, las interferencias que estos dos factores puedan ejercer en el desarrollo de su actividad, lo que dota a la entidad de mayor autonomía.

En lo que respecta al factor *Político*, la carencia por parte de la institución de un Plan Estratégico implica que con cada cambio de gobierno la gestión de la institución se “reinicie” partiendo desde cero. Con esto, lo que queremos decir es que si la institución no muestra unas líneas estratégicas claramente definidas e integradas en un Plan sólido, su razón de ser, su utilidad y, en definitiva, su gestión, queda en el aire en función de la línea que cada gobierno (en base a su signo político o convicciones varias) decida imprimirle. No olvidemos que la Música y, especialmente, las agrupaciones musicales, han sido históricamente entendidas y gestionadas como un atributo de poder. En este sentido, lo que en la Edad Media podía ser exhibido como signo inequívoco de opulencia y de prestigio, hoy día puede ser enfocado desde un punto de vista electoral o partidista, ya que las instituciones musicales de carácter público (y nos referimos a todas las Bandas Municipales y Orquestas Institucionales de carácter profesional y dependientes del Sector Público) constituyen un recurso a disposición de cada gobierno entrante. Desde aquí queremos, sin embargo, abogar por el establecimiento de unos criterios de gestión razonables y en consonancia tanto con el carácter de servicio público de estas entidades como con su carácter artístico. Para lograr este objetivo será preceptivo que la institución cuente con un Plan Estratégico en el que, para su elaboración, se hayan contemplado estos factores externos, de manera que la manifestación de cambios en los mismos no suponga necesariamente una gran alteración en la gestión de la institución. Obsérvese que, volviendo a la terminología empleada durante esta sección dedicada al Análisis Estratégico, esta circunstancia no habría de ser considerada como una amenaza, ya que es bastante improbable que un mismo gobierno, y, consiguientemente, una misma política, se perpetúe eternamente. Por el contrario, la alternancia política constituye la normalidad, con lo que en la elaboración del Plan Estratégico se han de incluir las fortalezas sobre las cuales la institución ha de edificar su estabilidad, con independencia de los pequeños ajustes que el enfoque de la gestión de la institución pueda experimentar debido a los cambios políticos referidos.

En relación con el factor *Legal* nos manifestamos en el mismo sentido. Las leyes que afectan al Sector Público son claras y, a la vez que establecen las competencias de las diferentes Administraciones, también dejan margen para el auto-gobierno dentro de ciertos límites. De esta

forma, así como en el ámbito local las competencias en materia de cultura son bastante escuetas (limitándose a la promoción de la cultura y equipamientos culturales⁷²⁴, y, en todo caso, al servicio de biblioteca pública en los municipios de más de 5.000 habitantes⁷²⁵), en la realidad, las corporaciones locales prestan multitud de servicios de carácter cultural y, en concreto, musical, debido precisamente a los márgenes que la propia ley establece:

El Municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede promover actividades y prestar los servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal en los términos previstos en este artículo.⁷²⁶

De igual forma, podemos citar un aspecto legal que, desde su instauración en 2011, ha influido y sigue influyendo de manera especialmente negativa en la actividad de las instituciones musicales de carácter público: la instauración de la “tasa de reposición 0” para el Sector Público:

Durante el año 2012 no se procederá a la contratación de personal temporal, ni al nombramiento de personal estatutario temporal o de funcionarios interinos salvo en casos excepcionales y para cubrir necesidades urgentes e inaplazables que se restringirán a los sectores, funciones y categorías profesionales que se consideren prioritarios o que afecten al funcionamiento de los servicios públicos esenciales.⁷²⁷

A partir de su implantación, el carácter restrictivo de esta normativa, que, a efectos prácticos, supone la imposibilidad de contratar personal para las instituciones musicales ante jubilaciones o bajas por diferentes causas, se ha ido suavizando, pero con una intensidad insuficiente como para que un sector no calificado como esencial o prioritario como el cultural lo haya podido percibir. Este suceso de carácter legal, aunque no probable y, por tanto, previsiblemente no considerado en ningún Plan Estratégico de institución musical, de haber sido presagiado por algún astuto Gestor Musical, habría constituido, consiguientemente, aún en la más optimista de las previsiones, una *amenaza*. En este sentido, ante el advenimiento de tal suceso, todo lo que la institución podría haber hecho es haber tenido previsto algún mecanismo para obviar la manifestación de tal *amenaza*. En relación con esto, el buen posicionamiento de la institución musical en su entorno más directo (su comunidad y el resto de sus “involucrados”, incluyendo a la Administración de la cual dependiese), significaría el poder aprovechar su *fortaleza* en este escenario adverso como una *oportunidad*: la *ventaja competitiva* derivada de su mejor posicionamiento con respecto a otros servicios, quizás le hubiese podido suponer, por el ejemplo, el reconocimiento por parte de su Administración como “servicio prioritario” y, así, poder optar a la sustitución necesaria de efectivos que la ley, en determinados casos, permite.

⁷²⁴ Apartado 2.m) del Artículo 25 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (BOE n° 80, de 3 de abril de 1985) vigente en su última actualización publicada el 15/07/2016.

⁷²⁵ Ibidem. Apartado 1.b) del Artículo 26.

⁷²⁶ Ibidem. Artículo 25.1.

⁷²⁷ Apartado dos del Artículo 3 del Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público. BOE n° 315, de 31 de diciembre de 2011.

10.2.5.2.2.3.2.2. El Entorno Específico

A diferencia del análisis del entorno genérico, que abarca una pluralidad de factores externos con respecto a los cuales el Gestor Musical habrá de establecer una priorización en función de la naturaleza de su institución, el entorno específico se centra exclusivamente en el factor de la *competencia*, contemplando las variables que intervienen dentro de un mismo sector de actividad. Este análisis abarca tres grandes ámbitos: el análisis del sector propio de la institución, el análisis de las instituciones similares y el análisis de todos los grupos de interés o “involucrados”, también llamados *agentes frontera* (Navajo, 2009); este último aspecto ya lo hemos incluido nosotros en el apartado 10.2.5.2.2.1. *Análisis de los Grupos de Interés*.

Para el análisis de este aspecto del entorno (el directamente relacionado con la actividad de la institución), el modelo más utilizado en el mundo empresarial es el conocido como las Cinco Fuerzas de Porter (*Porter's Five Forces*). Este modelo fue propuesto por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard (*Harvard Business School*), en 1979; lo que le ha llevado, con su posterior desarrollo y demás aportaciones, a ser considerado como el padre de la estrategia moderna. Ya hemos comentado en repetidas ocasiones que la Gestión Musical en el ámbito de las instituciones públicas ha de incorporar procedimientos y técnicas que, aún siendo propias del entorno empresarial, han dado demostrados resultados positivos. En este mismo sentido, hemos expresado la necesidad de implementar estas técnicas de manera adecuada, con las necesarias adaptaciones a las peculiaridades del sector, y, en todo caso, estando todo el proceso a cargo de un profesional especializado: el Gestor Musical Profesional.

Consiguientemente, a continuación vamos a hacer referencia a las variables que componen el modelo de Porter (las cinco fuerzas), así como a desarrollar los aspectos de este modelo que más relación tienen con el ámbito de actividad y las características de la institución musical.

Las Cinco Fuerzas de Porter constituyen cinco variables compuestas por los siguientes elementos: dos grupos de interés con poder de influencia (desde el punto de vista de la negociación), dos amenazas, y una variable que surge a consecuencia de la interacción de estas cuatro fuerzas. La naturaleza y el orden en el que Michael Porter suele enumerar estas cinco fuerzas es el siguiente:⁷²⁸

-Rivalidad entre Competidores Existentes.

-Es la consecuencia de la interrelación entre las otras cuatro fuerzas y, como el mismo Michael Porter apunta, suele ser considerada de una forma muy limitada por los gestores si no se tienen en cuenta las cuatro fuerzas restantes que la componen. Es, en suma, el resultado de la competencia entre empresas del mismo sector.

-Poder de Negociación de los Clientes.

-Ante el aumento de la competencia, la capacidad de los clientes para influir en el mercado crece, pudiendo ser esta determinante, limitando el margen de ganancia y convirtiendo al sector en menos atractivo.

⁷²⁸ PORTER, Michael E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trad. de M^a. Elena Rosas. México: CECSA, 1982.

-Poder de Negociación de los Proveedores.

-Al igual que los clientes, los proveedores también tratarán de influir en el mercado, aumentando los precios o rebajando la calidad de sus productos o servicios. Esto afecta a las empresas, ya que tendrán que pagar más por los materiales que necesitan.

-Amenaza de Nuevos Competidores.

-Esta variable va a determinar el número de competidores en un mismo sector. El aumento de los competidores existentes estará en función del grado de dificultad que tengan nuevas empresas para entrar en el sector.

-Amenaza de Productos Sustitutos.

-Se manifiesta esta fuerza cuando surgen alternativas que satisfacen a los clientes, de manera que estos pueden decantarse por otras opciones. La toma de esta decisión estará en función del grado de satisfacción que supongan estas alternativas y del escaso coste que ello implique para el cliente en términos generales.

Desde el punto de vista de la gestión de una institución musical privada, estas cinco fuerzas han de ser consideradas al completo, ya que, no en vano, estaríamos hablando de una empresa de carácter musical, insertada en el sector de las industrias culturales y, por tanto, sujeta al factor de la competencia a nivel empresarial. No obstante, en nuestra opinión, una institución privada de este tipo debería centrar su estrategia en la fuerza referida al *Poder de Negociación de los Clientes*. Si nos circunscribimos a una entidad musical cuya actividad sea la realización de conciertos y actuaciones similares (una formación instrumental de las que estamos refiriendo como modelo, pero, en este caso, de carácter privado), este sería, a nuestro juicio, el elemento más importante. De esta forma, la fuerza de los proveedores quedaría en un segundo plano y las dos amenazas enunciadas podrían ser obviadas con el desarrollo de una fortaleza en torno al poder de los clientes. Nos referimos a la oferta que la institución musical realizase a sus clientes (su público), que necesariamente tendría que ser diferenciada del resto de la competencia. En este sentido, el saber elegir el segmento de público adecuado sería crucial para, así, constituirse en el referente de su clase. Consiguientemente, una vez definidas las características de la entidad y centrada su oferta en torno a un repertorio o unas cualidades concretas, el paso siguiente sería el transmitir esas características distintivas mediante una política de Comunicación eficiente. Llegados a este punto, el *Posicionamiento* de la entidad habría de ser el principal objetivo de la Gestión Musical de la misma, al objeto de lograr establecerse en la mente de su público como la mejor opción en su categoría, entendiéndose esta como una especialización dentro de la oferta existente relativa a formaciones instrumentales. Para profundizar acerca de estas estrategias nos remitimos a lo reflejado en la sección 10.1.5. *Posicionamiento Comunicativo y Estrategias Financieras en la Gestión Musical*, donde, con más detalle, abordamos todas las cuestiones relativas a la naturaleza e implementación de estos procedimientos con especial referencia a la institución musical.

Con respecto al ámbito de las instituciones musicales de carácter público la situación es diferente. Tomando el mismo ejemplo que hasta ahora, nos encontramos con formaciones musicales que dependen de la Administración en mayor o menor grado y que, centrandose su oferta musical

también en torno al *concierto*, suelen constituirse en una actividad considerada como servicio público. El carácter de representatividad institucional, propio de estas formaciones en relación con las diferentes Administraciones de las que dependen, les confiere una presunción de calidad por adelantado. Esta ventaja ha de ser especialmente aprovechada por parte de la Gestión Musical de estas instituciones ya que constituye una *ventaja competitiva* inicial. Sin embargo, como ya hemos comentado en apartados anteriores, ello no debe conducir a un letargo o exceso de confianza por parte de estas formaciones puesto que, a la larga, conllevaría la manifestación de las amenazas enunciadas por Porter. De esta forma, con respecto a este tipo de instituciones, nuestro enfoque iría dirigido a considerar las *amenazas* como estímulo para la gestión eficiente de la institución. A pesar de que hemos hecho referencia a que las *amenazas* son factores con escasa probabilidad de manifestación, con respecto a la gestión de estas instituciones musicales creemos que el asignarles a algunas de ellas un grado de probabilidad mayor en el Plan estratégico (siempre dentro de la baja probabilidad, y, consiguientemente, inferior al 50%), contribuiría a dirigir la gestión de la institución de manera satisfactoria. La razón del establecimiento de una probabilidad de ciertas *amenazas* que pudiese rondar el 35% la consideraríamos razonable con el objetivo de diseñar estrategias de desarrollo, tanto de *fortalezas* como de aprovechamiento de *oportunidades*, precisamente en períodos en los que estas amenazas son solo eso: situaciones negativas de probabilidad de manifestación baja. Planificando en este sentido, de manera proactiva, la institución dirigirá su gestión a ocupar más espacio en su entorno, aumentando el valor de sus recursos y capacidades, y, consiguientemente, reduciendo la influencia de factores externos como los que referimos ahora. De esta forma, de manifestarse las *amenazas*, con la entrada de *nuevos competidores* o la aparición de sustitutos, el impacto de estas sobre su actividad podría ser obviado.

10.2.5.2.2.3.2.2.1. La Programación en la Gestión Musical del Entorno Específico

Creemos, por lo tanto, que la gestión de instituciones musicales de carácter público como las mencionadas en el apartado anterior, debería tener como referencia principal las dos fuerzas de Porter referidas a las *amenazas*. El motivo fundamental de centrarnos en estas dos variables obedece a la misma naturaleza de servicio público de estas instituciones. En tiempos de crisis, como los que aún hoy en día estamos viviendo, a pesar de los recientes indicios de recuperación económica, la Cultura siempre se resiente, y desde las altas instancias se induce a un replanteamiento o, incluso, en determinadas circunstancias, a un cuestionamiento de los servicios públicos. Ni que decir tiene que los servicios públicos de carácter cultural son los primeros en torno a los cuales se sitúa el foco. En este sentido, como ya hemos referido en otros capítulos, como en el mencionado apartado 9.7. *El Liderazgo Cultural de la Gestión Musical / (The Cultural Leadership of Music Management)*, pensamos que la actitud proactiva del Gestor Musical debe llevar a la institución a la adquisición de *Valor*, tanto por parte de su público como de la Administración de la que depende y de la sociedad en general. El tener siempre en cuenta los factores de las *amenazas* referidas ayudará a la institución a no relajarse y a mantener un estatus de consideración alto por parte de todos los grupos de interés implicados (*stakeholders*). Este enfoque de gestión conllevará un mejor posicionamiento de la institución, lo que contribuirá a alejar intentos de replanteamiento o cuestionamiento de la misma. La *sustitución* de los servicios públicos mediante la externalización de los mismos, debido a la *entrada* de otros agentes (lo que fusiona las dos amenazas referidas en

una sola), debe ser considerada por los gestores de estas instituciones como la posibilidad en torno a la cual han de enfocar su gestión, estableciendo y desarrollando fortalezas de la institución que la alejen de ser susceptible de replanteamiento. En este sentido, la *Programación*, como parte artística de la Gestión Musical, juega un papel decisivo:

El hecho de que el acceso del público al espectáculo sea gratuito coloca al programador en una situación de privilegio absoluto, al no tener que supeditar esa programación al éxito en taquilla, con lo que no tiene por qué dejarse llevar por tendencias o modas con un objetivo meramente comercial. Se puede dar preferencia entonces al aspecto creativo.⁷²⁹

En efecto, muchos de los conciertos ofrecidos por instituciones musicales de carácter público son de acceso gratuito, lo que coloca al programador en situación de ventaja con respecto al resto de instituciones supeditadas a la obtención de ingresos por taquilla. Sobre esta peculiaridad pensamos que ha de edificar el Gestor Musical la principal fortaleza de este tipo de instituciones. Pongamos de nuevo como ejemplo las Bandas de Música Profesionales del Sector Público en España. Como hemos dicho en diferentes apartados de nuestra tesis, este colectivo aglutina a 27 formaciones profesionales que suponen el mayor conjunto de profesionales de la música como empleados públicos de la Administración Local. Además del potencial que este colectivo representa, se da la característica de que la actividad artística desarrollada por estas formaciones suele ser de libre acceso para los ciudadanos. Este atributo, propio, por otra parte, de un servicio público, sitúa a estas formaciones con una *ventaja competitiva* abrumadora con respecto al resto de la oferta en su sector, ya que el factor *precio* es, en este caso, imbatible. Sin embargo, el coste que la prestación de tal servicio supone a la Administración ha de estar justificado y es ahí donde entra en juego el rol del Gestor Musical. Mediante una *Programación* no supeditada a la masiva acogida por parte del público, la Gestión Musical en estas entidades ha de aprovechar esta ventaja para llevar a cabo un diseño de la misma que consiga satisfacer a los diversos “públicos objetivo”, que la institución ha de saber segmentar. Una institución de este tipo, al contrario que las referidas con respecto al ámbito privado, no puede centrarse exclusivamente en la oferta de un único producto, por muy diferenciado y exclusivo que este sea. Al contrario, ha de satisfacer las demandas y las preferencias musicales de una amplia colectividad, representada en este caso, como mínimo, por el conjunto de la ciudadanía del municipio al que pertenece. Sin embargo, entendemos que, no por ello, la programación de estas instituciones musicales haya de ceñirse a un repertorio “para todos los públicos”, ya que dicho repertorio, esencialmente, no existe. Así pues, con la mira en las *amenazas* referidas, la necesaria diferenciación de estas instituciones en relación con la competencia pensamos que debiera ir encaminada en la consecución de lo que nosotros llamaríamos una *Calidad Diversificada*. Esta *calidad diversificada* significaría la oferta de un producto de máxima calidad profesional abarcando una diversidad de registros no existente en el mercado.

Debido al carácter profesional de estas formaciones, integradas por profesores músicos titulados (superiores en la mayoría de los casos), la gestión de estas instituciones en la línea que hemos apuntado en el párrafo anterior supondría el establecimiento de unas *barreras de entrada* fuertes y, pensamos que, inasequibles, de cara a la entrada de otros competidores, obviando así una

⁷²⁹ MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MÚSICA*. Mesa Redonda celebrada en el Centro Superior de Investigación y Promoción de la Música de la UAM (CSIPM), el 15 de febrero de 2012.

de las posibles amenazas referidas. Como quiera que la otra *amenaza*, la de la *sustitución*, vendría dada, en este caso, por la existencia de alternativas similares de fácil elección tanto por parte del público como, también, por parte de la Administración (de cara a la prestación de este servicio), el situar la prestación del servicio de la institución en sí en los estándares anteriormente mencionados implicaría que la sustitución fuese dificultosa y, consiguientemente, no satisfactoria (ni por parte del público –los ciudadanos– ni por parte de la Administración), lo que supondría la adquisición de estabilidad y seguridad por parte de la institución. Pensemos que la *sustituibilidad* de una institución de este tipo vendría dada, en todo caso, por la existencia de instituciones similares en el mismo entorno. En el caso de las Bandas de Música Profesionales que estamos mencionando, dicha *sustituibilidad* podría venir dada por las existencia de otras Bandas de Música con iguales o parecidas características. En este sentido, ya hemos mencionado en la sección 10.2.5.2.2.3.1. *Análisis Interno*, que el desarrollo de los recursos y capacidades en torno a los factores *escasez*, *durabilidad* e *imitabilidad*, así como su adecuada gestión, deben establecer las *fortalezas* sobre las cuales una Banda de Música Profesional del Sector Público ha de edificar su gestión. La razón reside precisamente en explotar las cualidades inherentes al carácter profesional de estas formaciones. El entorno específico de estas instituciones puede, en efecto, ofrecer alternativas, pero estas, como ya hemos establecido, no son *profesionales* (caso de las bandas de música amateurs existentes en su entorno); y, aún en el hipotético caso de la existencia de otras alternativas profesionales, el grado de profesionalidad nunca sería comparable al de las instituciones a que nos estamos refiriendo, por las características ya mencionadas en cuanto a servicio público de la Administración: con todos los condicionantes que de ello se derivan. Por lo tanto, la Gestión Musical de estas instituciones debería ir encaminada a potenciar sus rasgos de profesionalidad, constituyéndose, como hemos dicho, en referente en su ámbito, propiciando su imitabilidad en el sentido de erigirse en un modelo que sirva de inspiración al resto de formaciones amateurs, pero quedando su actividad muy lejos de la consecución en términos de igualdad por parte de aquellas.

Al igual que con respecto al análisis interno, del análisis externo de la institución musical se habrán de obtener, en este caso, sus *Oportunidades* y sus *Amenazas*, al objeto de estar preparado para aprovechar las primeras y obviar las segundas. De igual forma, los planteamientos acerca de estas variables formarán parte de los Objetivos que se establezcan en el Plan Estratégico, completándose así el análisis y orientando las conclusiones obtenidas hacia el enfoque concreto de la gestión de la entidad.

10.2.5.2.2.4. Identificación de los Elementos Estratégicos

Llegados a este punto, una vez que se ha llevado a cabo un *Análisis Estratégico* completo de la institución, en el que de manera integral se han considerado todos los parámetros que afectan a su actividad, es el momento de realizar una evaluación y de establecer prioridades de acción.

Los *Elementos Estratégicos* son las cuestiones relativas a la situación de la institución y que afectan a sus aspectos esenciales. Así pues, estos elementos inciden en la misma razón de ser de la institución y su actividad. A menudo son problemas manifestados por deficiencias de la institución que, mediante el análisis de la misma y su entorno, han podido ser visualizados de forma más clara, facilitando, consiguientemente, su establecimiento y gestión. Por el contrario, estos *Elementos Estratégicos* también pueden referirse a situaciones o características positivas de la institución y que deben mantenerse, o a situaciones que pueden producirse. En cualquier caso, el análisis previo realizado debe haber puesto de manifiesto estos *elementos estratégicos*, o haber clarificado los diferentes componentes que lo integran. Por lo tanto, es necesario plantear los *Elementos Estratégicos* atendiendo a los siguientes factores:⁷³⁰

-Componentes.

-Sus elementos integrantes más característicos y que afectan a los aspectos más esenciales de la institución.

-Causas.

-Los motivos por los que estos elementos se producen.

-Efectos.

-La cantidad y la importancia de las consecuencias que de ellos se derivan.

-Dinámicas Probables.

-La previsible evolución de sus componentes en caso de no actuar sobre los mismos.

A la hora de establecer los *Elementos Estratégicos* es importante el definirlos cuidadosamente y priorizarlos en consecuencia. Un elevado número de *Elementos Estratégicos* dispersaría la gestión de la institución, con lo que el trabajo en torno a los mismos perdería intensidad. Un número máximo de ocho elementos estratégicos podría considerarse como razonable, ya que se conseguirían abarcar los principales aspectos de la institución y establecer un rumbo con relación a cada uno de ellos.

Como ejemplo de un elemento estratégico clásico de una institución musical podría establecerse la *Concurrencia de Público a los Conciertos*. Este elemento es estratégico en tanto que constituye la base de la actividad de la institución. En este sentido, constituiría un problema si se registrase una escasa concurrencia de público con carácter crónico y creciente. En este caso sería un elemento estratégico de carácter prioritario y de requerida acción inmediata. Por el contrario, si la

⁷³⁰ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.81.

afluencia de público es óptima pero menor que la deseada, podría constituir un elemento estratégico de oportunidad de mejora inmediata o de acción a medio plazo. En cualquier caso, la relación con el público es una piedra angular de la estrategia en una institución musical. De hecho, la misma planificación estratégica de una organización artística ha de girar en torno a dos ejes fundamentales: *el artista y la audiencia*. El eminente gestor y consultor artístico Jim Volz aborda los principales componentes del análisis de una organización artística focalizada en un teatro o auditorio desde esta perspectiva:

(...) un análisis de los dos componentes básicos de la interpretación: el artista y la audiencia.

-Las preguntas institucionales relativas al artista:

-(...) en el argot estratégico, “¿Cuales son nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y retos?”

-Las preguntas institucionales relativas a la audiencia:

-“¿Cual es nuestra audiencia y quiénes son nuestros respectivos clientes, seguidores, donantes potenciales y mecenas?”

-“¿Qué es lo que valoran nuestros miembros y por qué contribuyen en el sostenimiento de las artes y nuestro teatro en particular?”⁷³¹

Con estos planteamientos, Jim Volz resume las cuestiones previas relativas a la fase de análisis, antes de establecer las diferentes fases de la planificación estratégica de una organización artística, que él estructura en 13 pasos que culminan con la escritura del Plan Estratégico en el último de ellos. Volveremos más adelante a hacer alusión a alguno de los estadios enunciados por el Dr. Volz, resaltando por ahora solamente este rasgo esencial en torno al *artista y la audiencia*, ya que es en relación con estos parámetros donde la institución musical ha de establecer su referencia.

Volviendo a la *Concurrencia de Público a los Conciertos* como elemento estratégico característico de una institución musical, abundar en el hecho de que siempre ha sido esta cuestión un objeto de preocupación de los Gestores Musicales y, de alguna forma, de manera consciente o inconscientemente, ha formado parte de los temas prioritarios en su planificación. En torno a esta problemática, la *creatividad* es un elemento esencial que ha de ser en todo momento potenciado al objeto de propiciar el surgimiento de iniciativas originales. Este es uno de los principales rasgos de una gestión eficiente y moderna, y en este mismo sentido hemos enfocado el tratamiento de los *Procedimientos Indirectos* en este trabajo. A modo de ejemplo, citaremos a continuación dos estrategias de búsqueda de atracción de público para conciertos por parte de dos gestores musicales entre los que media más de un siglo, lo cual pone de manifiesto tanto la importancia como la intemporalidad de este elemento estratégico:

Los instintos de gestión de Judson estaban en funcionamiento mientras planeaba este festival ya que estableció diversas formas inteligentes de atraer público a los conciertos. Por ejemplo, reservó la Orquesta Sinfónica de Cincinnati para actuar en la ciudad vecina de Newark, la cual tenía un auditorio municipal. El auditorio tenía más espacio, pero también posibilitaba el atraer a los residentes de Newark. Judson también convenció al comité municipal de que vendiese entradas

⁷³¹ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia).

para el festival en suscripciones (1 dólar por cinco conciertos), en vez de en entradas sueltas (los tickets individuales estaban a 50 centavos). Y convenció a la ciudad de que emplease el festival como una captación de fondos para el mayor evento que suponía la Celebración del Centenario de Granville, planeada para más adelante ese mismo año en septiembre.⁷³²

(...) Por primera vez en su historia la Orquesta va a ofrecer conciertos familiares algunos fines de semana, con programas que irán desde la divulgación de los grandes clásicos hasta la mezcla con otras artes escénicas como la magia o los títeres. Estos conciertos se harán con los mismos programas que se han preparado este año para los conciertos escolares, una actividad en la que cada año participan 10.000 niños.

(...) Por otro lado, y teniendo en cuenta el elevado volumen de turistas que visitan la ciudad de Córdoba atraídos por su historia y sus monumentos, estamos empezando a programar conciertos en entornos monumentales con obras del gran repertorio de la música española, con un resultado muy interesante puesto que buena parte del público es notoriamente internacional.⁷³³

Por una parte, Arthur Judson en 1905, preparando la celebración de un ciclo de conciertos enmarcados en la efemérides centenaria de la población de Granville (en la que trabajaba como profesor en la Universidad de Denison), y, por otra, Jordi Tort en 2013, quien, como gerente de la Orquesta de Córdoba, avanzaba novedades en la programación. Ambos ponen de manifiesto la preocupación que supone para un Gestor Musical el diseño de estrategias encaminadas a la atracción de público a sus eventos.

La identificación de los *Elementos Estratégicos* constituye la última fase del *Análisis Estratégico*, en la que, además de establecerse dichos elementos (a modo de evaluación fruto del mencionado análisis), también ha de realizarse una priorización de los mismos en función de su relevancia. Como ayuda en este proceso final de la fase de diagnóstico (marcada esencialmente por el Análisis Interno y el Análisis Externo de la institución) existen una serie de Herramientas de Análisis Estratégico que conviene abordar de manera individualizada: la Matriz de Impacto-Dificultad, el análisis DAFO y el Análisis de Escenarios.

⁷³² DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.1. *The Young Educator*. p.23. (Traducción Propia).

⁷³³ TRUJILLO HERVÁS, Elena (2013). Jordi Tort. "Intentamos que la calidad siga siendo nuestra guía". *Ob.cit.*

10.2.5.2.2.5. Herramientas de Análisis Estratégico

10.2.5.2.2.5.1. Matriz de Impacto-Dificultad

Esta herramienta es utilizada para establecer un orden de prioridad a la hora de abordar los diversos elementos estratégicos establecidos. El *Impacto* se determina en función de la repercusión que la mejora en el elemento estratégico en cuestión supone tanto para la institución como para los colectivos implicados. La *Dificultad* hace referencia al coste que supone el trabajar en la mejora del elemento estratégico en función de la complejidad del mismo, el número de factores implicados, la coordinación necesaria, etc.

La interrelación entre estos dos factores en sus diversos grados y con respecto a cada elemento estratégico establecido da lugar a las siguientes conclusiones:⁷³⁴

- Bajo impacto y dificultad: Oportunidades de mejora inmediata.
- Alto impacto y baja dificultad: Acciones de prioridad alta.
- Bajo impacto y alta dificultad: Acciones de prioridad baja.
- Alto impacto y dificultad: Acciones a largo plazo.

Consiguientemente, la matriz quedaría establecida como sigue:⁷³⁵

| | | DIFICULTAD DE IMPLANTACIÓN | |
|----------------------------|------|--|--|
| | | Baja | Alta |
| IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN | Alto | Alta prioridad Acciones a corto plazo | Acciones estratégicas a largo plazo |
| | Bajo | Oportunidades de mejora inmediata | Baja prioridad Acciones a medio plazo |

Tomado de CÁMARA LÓPEZ (2005).

El conocimiento del sector, y de las características propias de la institución musical de que se trate, serán claves para poder utilizar esta herramienta con precisión y establecer un orden de prioridad adecuado en el trabajo sobre los elementos estratégicos establecidos. Por consiguiente, la preparación y la especialización del Gestor Musical serán determinantes para utilizar con éxito esta herramienta. No obstante, el empleo de esta herramienta de planificación estratégica, así como de las siguientes que veremos a continuación, no constituye una actividad exclusiva del Gestor Musical. Aunque la responsabilidad máxima y la labor de coordinación recae sobre este perfil profesional, la implementación de estas técnicas requiere a menudo del concurso de otros elementos

⁷³⁴ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.83.

⁷³⁵ CÁMARA LÓPEZ, Luis (2005). *Planificación Estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicio de inserción sociolaboral*. Madrid: Cideal. Citado en NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participada en valores*. Ob.cit. p.84.

de la entidad. Como hemos referido en varias ocasiones, el proceso de elaboración del Plan Estratégico no es una tarea individual sino, por el contrario, participativa. Corresponderá al Gestor Musical la propuesta, organización y desarrollo de estos procesos, pero para la adecuada puesta en práctica de los mismos la participación del personal de la institución e, incluso, en ocasiones, de “grupos de interés”, será fundamental para que el proceso se lleve a cabo con éxito. A esta cuestión volveremos más adelante, haciendo referencia de nuevo a las cualidades comunicativas del Gestor Musical.

10.2.5.2.2.5.2. El Análisis DAFO

En la sección 10.2.5.2.2.3. *Análisis Interno y Externo (Diagnóstico)* ya hemos hecho mención a esta herramienta porque su mismo nombre surge como el acrónimo de los conceptos *Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades*. Estos conceptos ya han sido abordados al comienzo de dicha sección, por lo que en este apartado que ahora nos ocupa nos centraremos en la descripción y las características de esta herramienta de planificación.

El análisis o matriz DAFO es quizás la herramienta de planificación estratégica más utilizada, y, en muchos casos, la única empleada. Este instrumento surgió en los años 70 de la mano de los profesores Keneth Andrews y Roland Christensen, ambos profesores en la Universidad de Harvard (*Harvard Business School*). Sus siglas corresponden originariamente al acrónimo SWOT que, en inglés, responde a: *Strenghts* (Fuerzas), *Weaknesses* (Debilidades), *Opportunities* (Oportunidades) y *Threats* (Amenazas). También es referida en inglés con el acrónimo TOWS y en español como FODA, tratándose estas variantes únicamente de cambios en el orden de nomenclatura de las mismas siglas. Al igual que en el caso de las Cinco Fuerzas de Porter, este instrumento fue inicialmente empleado a nivel empresarial pero también ha trascendido este ámbito, alcanzado gran popularidad y extendiéndose a la gestión en todos los sectores. Por este motivo creemos importante también el incorporar este instrumento a la Gestión Musical.

En primer lugar, es importante aclarar que aunque comúnmente esta técnica es referida como *Análisis DAFO*, en realidad lo que supone es una síntesis y un resumen de las conclusiones que se han obtenido tras la realización del diagnóstico, mediante el análisis completo tanto interno como externo del problema o la institución en cuestión. Consiguientemente, la representación DAFO, que se manifiesta mediante una matriz, no es el análisis en sí, sino la estrategia a seguir de cara a la planificación, constituyendo el punto de partida en relación con las líneas de actuación y las actuaciones concretas a potenciar.

Como herramienta de Planificación Estratégica, la matriz DAFO pretende reducir el grado de incertidumbre y, por lo tanto, dotar al proceso de planificación de mayor importancia a la hora de prever el futuro y poder actuar en consecuencia. Es lo que hemos referido como el proceso mediante el cual la institución aumenta su espacio en detrimento del ocupado por el entorno (De Gregorio, 2012). Sin embargo, a la hora de planificar, para optimizar este proceso y dotar a la planificación de mayor fiabilidad, es necesario el haber estudiado cuidadosamente tanto el ámbito interno como el externo de la institución, al objeto de designar con precisión los recursos y

situaciones que van a integrar cada uno de los cuatro parámetros que conforman la matriz: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este aspecto cobra especial importancia en el caso de las Amenazas, ya que para la elaboración del Plan Estratégico es necesario el establecimiento de “Supuestos de Partida”, los cuales parten de Amenazas con alto grado de probabilidad de manifestación, lo que implica el situar su acaecimiento dentro de la normalidad:

El futuro puede presentarse como una sucesión de hechos o comportamientos normales con un alto grado de probabilidad, pero, a la vez puede haber hechos o comportamientos para los que no hay un conocimiento claro de que pueden suceder, pero sí sabemos, que, en caso de suceder, ocasionarían importantes problemas. A estos les llamamos Amenazas, mientras que aquellos sucesos que identificamos con lo normal (mayores probabilidades de que sucedan), los hacemos “Supuestos de partida” de los que se parte en la Estrategia Inicial.⁷³⁶

Esta precisión es muy importante, ya que un elemento adverso del entorno en relación con la institución musical y que constituya una realidad ha de formar parte necesariamente del Plan Estratégico considerado como una Debilidad de la institución, y no como una Amenaza. La diferencia a efectos de planificación reside en el hecho de que, mientras que para una Amenaza habrá que tener preparada una estrategia de contención en caso de que esta se manifieste, para una Debilidad hay que establecer estrategias de minimización desde el inicio, constituyendo elementos estratégicos y, consiguientemente, formando parte de las líneas estratégicas del Plan. Así mismo, la monitorización permanente es necesaria al objeto de ir realizando ajustes en función de la evolución del entorno, lo cual puede afectar a la consideración del grado de normalidad inicialmente asignado al acaecimiento de determinados sucesos.

Como puede verse, la asignación de un grado de probabilidad es esencial de cara al correcto establecimiento de los factores externos de la matriz DAFO (Amenazas y Oportunidades). Al tratarse de sucesos no normales, pero posibles, no forman parte de los “supuestos de partida”, pero es necesario establecer *protocolos* de acción para ser activados en caso de que estos se manifiesten. Se trata, pues, de evitar la aparición de ciertos elementos que puedan sorprender a la institución y, consiguientemente, conllevar tanto su indefensión ante una Amenaza como el desperdicio de una Oportunidad.

Sin embargo, la medición no es una característica exclusiva de los factores externos. En relación con los factores internos, la asignación de un porcentaje también es necesaria, si bien en este caso este tanto por ciento no obedece a una probabilidad sino a una medición de las Fortalezas y las Debilidades en relación con otros. Recordemos cómo en el inicio de la sección 10.2.5.2.2.3. referida, *Análisis Interno y Externo (Diagnóstico)*, hacíamos hincapié en la importancia de identificar los recursos y capacidades propias de la institución en tanto que constituyan una ventaja con respecto al resto. De esta forma, al igual que una situación del entorno negativa, con alta probabilidad de afectar a la institución en relación con sus propias características, se torna en una Debilidad de la misma y no ya en una Amenaza, del mismo modo, una situación positiva de la institución y que constituye una oportunidad de aprovechamiento de alta probabilidad (ya que

⁷³⁶ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. Ob.cit.

supone una ventaja con respecto al grado en que dicha característica se manifiesta en otras instituciones competidoras), se torna una Fortaleza de la institución:

Las fortalezas derivan pues de la existencia de una oportunidad real y normal ligada a la situación, de manera que su aprovechamiento supone un punto fuerte. No se tratará pues de un recurso sino de una oportunidad, y solo en ocasiones la oportunidad deriva de un recurso.⁷³⁷

Podemos concluir que la asignación de un porcentaje es siempre necesaria para la elaboración de una matriz DAFO con precisión. La ausencia de porcentajes no impide la elaboración de la matriz pero le resta fiabilidad, ya que sus cuatro variables se establecen con referencia a un grado determinado de manifestación, siendo este de probabilidad de suceso (en el caso de los factores externos), o bien, de ventaja o desventaja de recursos en comparación con otros (en el caso de los factores internos).

El *Análisis DAFO* puede aplicarse tanto a la institución musical como entidad, a nivel general, como a determinados aspectos que afectan a su gestión. Como instrumento de Planificación Estratégica, de la matriz DAFO se desprenden diferentes enfoques en relación con la gestión de la entidad y que constituyen diferentes estrategias en la gestión global de la misma. De esta forma, en función de la preponderancia de unos u otros de sus parámetros, las diferentes estrategias a adoptar por parte de la institución serían las siguientes:⁷³⁸

1. *Estrategia de Supervivencia (DA).*

- Es el peor de los escenarios, ya que se junta la preponderancia de los puntos débiles de la institución con el carácter adverso del entorno. En esta situación, la gestión de la institución ha de ir encaminada a minimizar sus Debilidades y a tratar de obviar las Amenazas si estas llegan a producirse. El desarrollo de planes de acción específicos para afrontar las Amenazas es en este caso determinante, pues, en principio, no puede confiarse en la existencia de fortalezas sólidas de la institución sobre las que apoyarse y que puedan compensar de por sí las Amenazas.
- El aspecto positivo es precisamente el hecho de que la institución sea conocedora de esta realidad, lo cual posibilita la adopción de esta estrategia para evitar el agravamiento de esta situación con decisiones erróneas. Esto es posible gracias a la aplicación de la Planificación Estratégica.

2. *Estrategia de Reordenación (DO).*

- En esta situación existe un predominio de las Debilidades de la institución pero en un entorno que presenta determinadas Oportunidades. Aquí, los recursos y capacidades de la institución están por debajo de la media de sus competidores, con lo que la gestión ha de centrarse en corregir estas Debilidades al objeto de intentar aproximarse a la media del potencial de la competencia. No obstante, determinadas características de la institución hacen que si el entorno evoluciona en un sentido

⁷³⁷ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. Ob.cit.

⁷³⁸ KOONTZ, Harold, y WEHRICH, Heinz (1983). *Elementos de administración*. Trad. de Julio Coro. Madrid: McGraw-Hill, 1993.

concreto, estos rasgos distintivos puedan significar un aspecto de *ventaja competitiva* frente al resto.

-De nuevo, el análisis exhaustivo clarifica la verdadera situación de la institución, permitiendo, en este caso, el establecimiento de un potencial de la misma con respecto al cual habrá de estar preparada por si se dan las circunstancias propicias para su aprovechamiento.

3. *Estrategia Defensiva (FA).*

-Este escenario dirige a la institución a focalizar su gestión en la potenciación de sus propias características como mejor estrategia para hacer frente a las condiciones adversas que su entorno ofrece. El diagnóstico de recursos y capacidades propias por encima de la media convierten a las Fortalezas de la institución en su principal valor. Consiguientemente, a pesar de encontrarse con unos factores externos desfavorables, las Amenazas pueden ser obviadas con el desarrollo de sus propias capacidades.

-El repliegue sobre los factores internos de la institución constituye la mejor estrategia en esta situación, concentrándose en el desarrollo de sus puntos fuertes al objeto de aumentar por esta vía la ventaja frente a la competencia, esperando el cambio en las circunstancias del entorno para explorar nuevas oportunidades.

4. *Estrategia Ofensiva (FO).*

-Se trata del escenario ideal, donde tanto las Fortalezas de la institución como las Oportunidades que el entorno brinda suponen una situación de *ventaja competitiva*. Se aúnan, pues, los factores internos y externos en favor de la institución, con lo que esta ha de aprovechar esta circunstancia para llevar a cabo actitudes expansivas al objeto de mejorar su posicionamiento en el sector, pudiendo quizás ejercer un liderazgo en el mismo.

-El conocimiento de esta situación por parte de la institución es muy importante ya que, en un entorno cambiante, este *statu quo* puede no mantenerse mucho en el tiempo, con lo que la ignorancia de esta situación de ventaja supondría el desaprovechar un momento en el que la institución podría crecer y ocupar más cuota de mercado.

La matriz DAFO que haría posible el visualizar la preponderancia de determinadas variables en relación con la gestión de la institución vendría establecida por la siguiente tabla:⁷³⁹

(Véase página siguiente)

⁷³⁹ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.88.

| | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|-------------|---|---|
| FORTALEZAS | <p>Estrategias defensivas</p> <p>Usar las fortalezas para evitar las amenazas</p> | <p>Estrategias ofensivas</p> <p>Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p> |
| DEBILIDADES | <p>Estrategias de supervivencia</p> <p>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</p> | <p>Estrategias de reordenación</p> <p>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p> |

Tomado de NAVAJO (2009).

Como podemos ver, el *Análisis DAFO* nos permite adoptar la *Estrategia* más conveniente en cada momento para la institución, lo que, a nivel general, permitirá una gestión proactiva y, consiguientemente, estratégica de la misma: anticipándose a las Amenazas y a las Oportunidades, y gestionando adecuadamente sus Fortalezas y Debilidades.

No obstante, como hemos referido anteriormente, el *Análisis DAFO* no ha de limitarse al ámbito de la gestión de la entidad a nivel general sino que, por el contrario, ha de constituir una herramienta que se emplee en diversos ámbitos y facetas de la Planificación Estratégica. En consecuencia, además de su aplicación a nivel corporativo, donde, como hemos dicho, habrá de actualizarse periódicamente al objeto de reorientar la estrategia cuando las condiciones así lo establezcan, el *Análisis DAFO* debe aplicarse a los elementos estratégicos institucionales así como a cualquier problema que pudiera afectar a la institución. Como ejemplo de la aplicación del *Análisis DAFO* al ámbito de una institución musical tomaremos como *problema* la “Escasa afluencia de público a los conciertos”, partiendo del elemento estratégico *Concurrencia de Público a los Conciertos* referido en el apartado 10.2.5.2.2.4. *Identificación de los Elementos Estratégicos*. A modo de análisis tipo, estableceremos únicamente un factor por cada parámetro, esto es, una Debilidad, una Amenaza, una Fortaleza y una Oportunidad, al objeto de clarificar el modo en el que estas han de ser definidas, incorporando el elemento del porcentaje al que hemos hecho referencia. No obstante, a la hora de emprender una elaboración real de la matriz DAFO, esta ha de realizarse incorporando el número efectivamente existente de elementos en cada variable, no tratando de homogeneizarlo al objeto de que figure el mismo número de los mismos en cada casilla (Morán Álvarez, 2016).

(Véase página siguiente)

| Matriz DAFO de Institución Musical. Tipo: Banda de Música Profesional | |
|---|--|
| Elemento estratégico: Concurrencia de Público a los Conciertos | |
| Problema: Escasa Afluencia de Público a los Conciertos | |
| <p>Objetivo: Aumento de afluencia de público alcanzando el aforo completo en los conciertos de temporada en los próximos 5 años (60% durante los 2 primeros y 100% durante los tres restantes).</p> | |
| <p>DEBILIDAD</p> <p>-La inversión en publicidad que la Administración realiza en la institución es un 40% inferior en relación con la empleada en otras ofertas de carácter musical a su cargo y en la misma localidad.</p> <p>Medida de Intervención</p> <p>-Realizar un informe en el que se enumeren los conciertos de temporada así como las fechas y lugares de celebración. Desligando la programación de los conciertos de temporada (en auditorio fijo y periodicidad regular) del resto de conciertos (extraordinarios, itinerantes y sin periodicidad prefijada), el número de conciertos en torno a los cuales concentrar los recursos de publicidad (conciertos de temporada) se reduce en un 60%. Centrando la publicidad fundamentalmente en estos conciertos (40% de incremento) se aumentarían los recursos aplicables a los mismos. De esta forma, esta parte de la programación de la institución musical, que constituye su eje fundamental, contaría con la misma inversión en publicidad que el resto de la oferta en su ámbito; en principio, en detrimento de parte de la publicidad destinada al resto de su programación, y, consiguientemente, sin aumento de gasto para la Administración.</p> | <p>AMENAZA</p> <p>-Probabilidad del 25% de que la afluencia de público global a los conciertos descienda, debido a un aumento en la concurrencia a los conciertos de temporada inferior al previsto y una caída en la concurrencia al resto de la temporada.</p> <p>Medida de Intervención</p> <p>-Realizar un seguimiento exhaustivo del proceso con evaluación mensual del mismo, al objeto de monitorizar el ritmo y las posibles incidencias en tiempo real. Si pasado el primer año el aumento de público no ha supuesto al menos un 10%, realizar informe de causas atribuibles. En función de estas, aplicar las siguientes medidas: modificaciones en el repertorio y aumento del 10% adicional en la publicidad de estos conciertos. Si cumplido el segundo año de implantación el aforo medio no ha alcanzado el 60% reflejado en el Objetivo, proceder a la aplicación de varias medidas conjuntamente: posibilidad de cambio de auditorio fijo por otro de mayor accesibilidad y visibilidad, acelerar el proceso de relación personal con el público mediante la obtención y gestión de datos del mismo, etc. Todo ello con el fin de cubrir el objetivo en los tres años siguientes.</p> |
| <p>FORTALEZA</p> <p>-La calidad de la oferta musical de la institución se estima en un 30% por encima de la media del resto de formaciones, lo que, unido a su capacidad de adaptación a diversos escenarios y entornos, así como al libre acceso de los conciertos, la sitúa con un 50% de ventaja competitiva frente al resto.</p> <p>Medida de Intervención</p> <p>-Pulir la calidad en la interpretación del repertorio destinado al público más exigente de música clásica en los conciertos de temporada, al mismo tiempo que potenciar las actuaciones al aire libre en entornos adecuados donde se puede registrar una gran afluencia de público, ofreciendo un repertorio más efectista pero con la máxima calidad interpretativa.</p> | <p>OPORTUNIDAD</p> <p>-Probabilidad del 40% de que el aumento de público en los conciertos de temporada, junto con el establecimiento de una relación personalizada con la audiencia mediante la obtención de datos del público asistente, confluya en un aumento del interés de la ciudadanía en la institución; justificándose así una mayor inversión en la publicidad del resto de su programación.</p> <p>Medida de Intervención</p> <p>-Creación de una Asociación de Amigos de la institución musical partiendo de la base del público fiel, con la pretensión de que esta se constituya en un elemento externo a la institución, pero afín a la misma, que contribuya a la consecución de sus Objetivos.</p> |

Mediante la elaboración de esta matriz DAFO de Institución Musical, partiendo de las características propias de una Banda de Música Profesional del Sector Público, hemos pretendido poner de manifiesto tanto el formato en el que deben presentarse los parámetros así como el carácter del contenido reflejado en cada una de sus casillas. Como hemos mencionado, el número de elementos integrantes de cada parámetro estará en función de la cantidad de factores que se considere que afectan a la institución en relación con los ángulos que estos ofrecen; solamente a los efectos de análisis y ejemplificación pretendidos en este trabajo, y al objeto de no densificar la exposición de este contenido, se ha decidido reflejar un solo elemento por parámetro.

En la matriz DAFO tipo reflejada, puede observarse la importancia de los porcentajes atribuidos a cada elemento en el momento de su configuración. Ello ha de desprenderse de las conclusiones obtenidas después de haber realizado un análisis completo de la cuestión. Esto pone de manifiesto que el llamado *Análisis DAFO* no constituye el análisis en sí, sino que se aplica tomando los datos ofrecidos por el análisis previo y los ordena de cara a su integración en el Plan Estratégico. Así mismo, es relevante el reflexionar detenidamente sobre los porcentajes asignados, ya que, como hemos mencionado, en relación con las Amenazas, un grado excesivamente bajo de probabilidad de un suceso lo excluye de ser considerado como tal, al igual que un grado excesivamente alto de probabilidad del mismo también lo excluye, al convertirse en “supuesto de partida”. Lo mismo ocurre con las Oportunidades. Por este motivo hemos establecido un porcentaje de probabilidad para nuestra Amenaza del 25% y para nuestra Oportunidad del 40%. No existen valores absolutos para encuadrar los posibles sucesos dentro de unos porcentajes fijos, pero, en cualquier caso, los valores cercanos a los extremos descartan la inclusión de estos elementos en estas dos variables relativas a factores externos. Así mismo, con respecto a los factores internos, hemos reflejado porcentajes del 40% para la Debilidad y del 30% para la Fortaleza, llegando esta hasta el 50% al unírsele varios condicionantes. En este caso el grado de porcentaje no es tan determinante pero sí que lo es el reflejarlo, cualquiera que sea su grado, ya que es lo que va a determinar la comparación con la competencia y, consiguientemente, la consideración final del elemento como una Fortaleza o Debilidad real.

10.2.5.2.2.5.3. Análisis de Escenarios

Entre las herramientas de Planificación Estratégica, el *Análisis de Escenarios* constituye una opción muy utilizada para reducir el grado de incertidumbre en las organizaciones mediante la construcción de posibles entornos futuros en base a tendencias clave. De esta forma se facilita la toma de decisiones anticipando la gestión ante posibles amenazas u oportunidades. El *Análisis de Escenarios* es una herramienta de planificación especialmente útil para las organizaciones artísticas, puesto que está basado en la variabilidad del entorno e incorpora tanto elementos cualitativos como cuantitativos.

La planeación por escenarios (o análisis de escenarios) tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40, pero se consolida

*como un modelo de planeación organizacional en 1950, introducido por Herman Kahn quien trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos.*⁷⁴⁰

De nuevo, es en el entorno militar donde nos encontramos con el origen de todo lo relacionado con la *Estrategia*, como característica propia de un escenario en el que la obtención de ventaja con respecto al oponente es crucial. Sin embargo, su aplicación en organizaciones tanto privadas como públicas parte del éxito obtenido en los años 70 en el sector de la energía. Posteriormente ha habido muchas contribuciones que, partiendo del enfoque cualitativo de Kahn, han ido incorporando la vertiente cuantitativa: como las de Michael Porter (*Industries Scenarios / Escenarios de las Industrias*)⁷⁴¹ en 1985, o Kees Van Der Heijden (*Metodología para el Desarrollo de escenarios*)⁷⁴² en 1996, entre otras. En definitiva, un escenario es la confluencia de un conjunto de factores externos que pueden configurar un posible entorno futuro en el que la institución habrá de desenvolverse. Consiguientemente, el rango de esta herramienta de Planificación Estratégica se limita al análisis externo de la institución.

Para la construcción de escenarios pueden establecerse cinco criterios:⁷⁴³

- Al menos dos escenarios son requeridos para reflejar la incertidumbre
- Cada escenario debe ser plausible (posible)
- Los escenarios deben ser internamente consistentes
- Los escenarios deben ser relevantes a la preocupación del cliente
- Los escenarios deben producir una nueva y original perspectiva al problema del cliente.

Al igual que con otras herramientas de Planificación Estratégica, el *Análisis de Escenarios* requiere un seguimiento para poder percibir con carácter anticipado si un escenario se está haciendo realidad o no, al objeto de estar en condiciones de reajustarlo y tomar las decisiones de adaptación adecuadas. El *Análisis o Construcción de Escenarios* permite adoptar las estrategias más convenientes, ya que, mediante la elaboración de “fotografías” de posibles futuros en los que la institución estaría inmersa, promueve la reflexión y la consideración anticipada de medidas cuya aplicación podría ser necesaria, lo que conlleva la perfección y el refinamiento de las mismas.

⁷⁴⁰ VERGARA SCHMALBACH, Juan C.; FONTALVO HERRERA, Tomás J.; MAZA ÁVILA, Francisco (2010). La Planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, vol. 8, n° 2, pp. 21-29.

⁷⁴¹ PORTER, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The free Press.

⁷⁴² VAN DER HEIJDEN, Kees (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley.

⁷⁴³ VAN DER HEIJDEN, Kees (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Ob.cit. Citado en VERGARA SCHMALBACH, Juan C.; FONTALVO HERRERA, Tomás J.; ÁVILA MAZA, Francisco (2010). La Planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Ob.cit. p.24.

10.2.5.2.3. Formulación del Plan Estratégico (P.E.)

10.2.5.2.3.1. Introducción

Este estadio del proceso de elaboración del Plan Estratégico supone el momento en el que se pasa del *Análisis* a la *Acción*. De hecho, hay autores especializados en el ámbito de la Gestión Musical que dividen este proceso en estos dos grandes bloques (David Loscos, 2012)⁷⁴⁴. Con esto no pretendemos decir que la fase de análisis no implique ninguna acción, ya que el proceso de obtención de información para comenzar la planificación requiere de una acción continua y sistemática, tanto por parte del Equipo de Trabajo como por parte del resto de implicados mediante su participación. Sin embargo, sí es cierto que con la *Formulación del Plan Estratégico* toda la información obtenida comienza a tomar forma con la pretensión de orientar la gestión de la institución.

El Plan Estratégico es una guía necesaria para toda institución profesional que se precie ya que aporta solidez y sentido a la gestión. Sin embargo, no es ninguna receta mágica y, consiguientemente, sus resultados no son infalibles. Esta es la razón de que, en ocasiones, las empresas o instituciones puedan mostrar reservas con respecto a la utilidad real de la Planificación Estratégica. No obstante, la sistematización en el trabajo, el establecimiento de objetivos y de estrategias para su consecución, así como la coherencia de todo ello con la naturaleza de la entidad, son elementos esenciales para el buen funcionamiento de la misma. Estos elementos, además, propician una actitud proactiva que no solo ya pretende conocer o tratar de anticiparse al futuro para garantizar la estabilidad de la institución, sino que se plantea crear un futuro deseado, interviniendo en sus características y tratando de que estas le sean favorables. Todo esto es posible gracias a la Planificación Estratégica, que, aunque pretende reducir el grado de incertidumbre, no puede evitar, evidentemente, ni que esta exista, ni que, en ocasiones, el azar de los acontecimientos conlleve escenarios que puedan distar notoriamente de lo inicialmente previsto. Por este motivo, el seguimiento de los planteamientos iniciales es de vital importancia, pudiéndose, de esta forma, adoptar modificaciones que ajusten la planificación a lo que la realidad va manifestando. Por consiguiente, la *Formulación del Plan Estratégico* es de una relevancia capital, pues al estar dichos planteamientos plasmados por escrito, es muy útil el revisarlos tanto para inspirar permanentemente el rumbo de la institución como, si es necesario, para reajustarlos en función de las nuevas circunstancias.

Un buen plan de negocio musical es el mapa para la consecución de tus objetivos. Tanto si eres una banda, un solista, una productora, o cualquier otro negocio, el plan puede tornar nociones difusas en estrategias operacionales, corazonadas en acciones, sueños en realidad.

Los sueños y los deseos no son Objetivos hasta que no son puestos por escrito como resultados específicos finales. De alguna manera, el escribirlos hace que se materialicen. Los Objetivos han sido descritos como “sueños con una fecha tope”. Escritos, los objetivos específicos proporcionan direccionalidad y concentración en

⁷⁴⁴ LOSCOS MIRA, David (2012). *El Nuevo Negocio de la Música*. Ob.cit.

*nuestras actividades. Se convierten en una hoja de ruta que seguir. Y la mente tiende a seguir lo que está delante de ella.*⁷⁴⁵

El Plan Estratégico ha de ser, consiguientemente, formulado y expresado por escrito teniendo en cuenta toda la información obtenida en el proceso de análisis y el enfoque ofrecido por las herramientas de Planificación Estratégica utilizadas, como, por ejemplo, la matriz DAFO.

La Planificación es una función gerencial, y en el ámbito de la Música entendemos que, aunque pueda haber otros profesionales implicados a quienes, en principio, les pueda corresponder alguna parcela en concreto de la misma (véase la artística –a cargo de un director de orquesta, por ejemplo–), el Gestor Musical ha de estar siempre presente. En este sentido, su intervención debería estar más centrada en la Planificación a nivel general pero, al mismo tiempo, sin renunciar al asesoramiento en materia artística, ya que esta vertiente tiene una importancia determinante en el Plan Estratégico. De hecho, el destacado gestor musical Roberto Ugarte incluye estas dos facetas entre las competencias propias del perfil profesional del Gestor Musical; en este caso, en la sub-especialidad de Gestor Orquestal:

El gestor orquestal y esto es verdaderamente importante, debe atender varios aspectos de muy diferente ámbito, que, sin embargo, se encuentran relacionados entre sí:

-Económico (...)

-Laboral (...)

-Artístico: Aunque normalmente el Director Titular ostenta igualmente la Dirección Artística, en el trazo de la línea de una orquesta es fundamental la participación del gestor, puesto que complementa la visión del Director Titular, normalmente más centrado en la planificación de las temporadas de abono y en las grabaciones. Para que esta bicefalia sea efectiva hay que ser extremadamente respetuoso y evitar provocar cualquier conflicto de competencias.

-Planificación: Aspecto decisivo, puesto que las orquestas programan con una planificación mínima de dos años de antelación, principalmente para poder garantizar la presencia de aquellos artistas invitados con los que se desea contar, pero también para coordinar adecuadamente la colaboración con otras entidades (Asociaciones de Ópera y Zarzuela, etc.), participación en festivales, giras, grabaciones, compromisos institucionales, etc.

-Producción (...)

-Imagen, Comunicación, Protocolo y Relaciones públicas (...)

*-Disponibilidad personal (...).*⁷⁴⁶

Como podemos ver, las competencias propias del Gestor Musical, en este caso desde la perspectiva de una orquesta como institución musical, son muy amplias y diversas, encontrándose, no obstante, entre las mismas las relativas a la Planificación, cuyas líneas esenciales habrán de encontrar su reflejo en el Plan Estratégico. Consiguientemente, el papel del Gestor Musical en la

⁷⁴⁵ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.22. (Traducción Propia).

⁷⁴⁶ UGARTE ALVARADO, Roberto (2008). *Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal*. Ob.cit.

Formulación del Plan Estratégico será decisiva, encargándose de su coordinación y, a ser posible, de su redacción final.

Antes de entrar en materia de manera detallada con respecto a las diferentes etapas que componen la *Formulación del Plan Estratégico*, creemos necesario contextualizar el concepto del Plan Estratégico en relación con los niveles de concreción que de él se derivan. De lo más general a lo más concreto podemos establecer, a grandes rasgos, el siguiente orden jerárquico:

- Plan
- Programa
- Proyecto
- Actividades⁷⁴⁷

El *Plan* es el nivel más general de intervención y en el que se establecen las principales líneas en torno a las cuales se aborda el objeto de gestión. Constituye el marco dentro del cual habrán de integrarse el resto de intervenciones que, en un mayor grado de concreción, irán perfilando el desarrollo de los temas que a nivel general se establecen en el *Plan*, emanando de los principios en él reflejados y con el que, en todo momento, habrán de guardar coherencia. Por este motivo, el *Plan* se caracteriza por una amplia base conceptual y filosófica, ya que de los ejes en él establecidos surgirán el resto de concreciones. Las estrategias a desarrollar por parte de la institución y que orientarán el rumbo de su gestión serán reflejadas en el *Plan* (de ahí que, habitualmente, este *Plan* reciba el nombre de *Plan Estratégico*). En el ámbito de la Música, un ejemplo de *Plan* podría ser el *Plan Estratégico de una Orquesta o Banda Sinfónica*. En el Sector Público, el encargado de elaborar el *Plan* o, al menos, de participar activamente en su elaboración, es, en el ámbito cultural, el Técnico Superior en Gestión Cultural (Grupo A1 de la Administración)⁷⁴⁸. Nosotros proponemos que en el ámbito específico de la Música esta función esté a cargo del Gestor Musical (Técnico Superior).

El *Programa* es el primer nivel de concreción con respecto al Plan. Partiendo de los principios y líneas estratégicas establecidas en el Plan, se centra en un aspecto del mismo para contribuir en la consecución de algún objetivo establecido. Normalmente conviven varios *Programas* que están relacionados con los elementos estratégicos definidos. El modo de concreción puede estar en función de diversos factores: espacios, edades, tipos de público, áreas, etc. Un ejemplo de este nivel de planificación en el campo de la Música y tomando como ejemplo el tipo de institución antes citada podría ser el *Programa Educativo*. En este caso, el profesional encargado de tal función en el Sector Público sería el Técnico Medio en Servicios Culturales (A2)⁷⁴⁹. De igual forma, sostenemos la idea de que la intervención en la planificación y la gestión en el ámbito de la Música debe estar en manos de profesionales especializados, con lo que el Gestor Musical (Técnico Medio) sería el perfil idóneo para tal cometido.

⁷⁴⁷ ROSELLÓ CERZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Ob.cit.

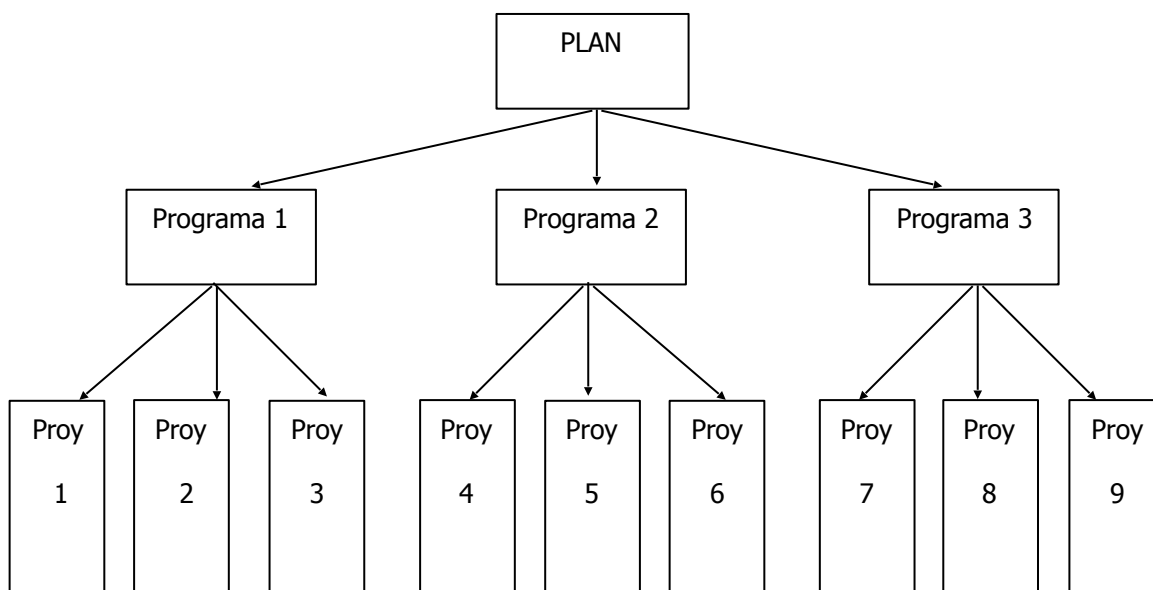
⁷⁴⁸ JARA SORIA, Juan A. (2012). *Competencias y Estrategias del Gestor Cultural. Un escenario de Crisis*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

⁷⁴⁹ *Ibidem*.

El *Proyecto* es el estadio más operativo de intervención y donde se concretan los Programas mediante acciones determinadas. El Proyecto tiene sentido en sí mismo y consta de algunos de los elementos propios del Plan: como el Análisis externo e interno, el establecimiento de Objetivos y el diseño de Estrategias. Todos estos elementos se desarrollan, no obstante, a un nivel más básico que en el Plan y, en cualquier caso, enfocados a la operatividad:

De la planificación estratégica incorpora la estructura inicial en la que se parte de la finalidad para llegar a los objetivos pasando antes por dos grandes tamices: el contexto exterior al proyecto y el análisis interno de la organización gestora.⁷⁵⁰

El Proyecto es, consiguientemente, una especie de Plan en miniatura en el que se concretan de manera detallada las acciones a realizar en torno a un elemento muy definido que forma parte de un Programa. En nuestro ámbito, un ejemplo de Proyecto dentro de la línea anteriormente referida podría ser *Conciertos Didácticos*. Al igual que en los estadios anteriores, el profesional que en el ámbito del Sector Público está encargado de la elaboración de los Proyectos es, en este caso, el Técnico Auxiliar de Servicios Culturales (C1)⁷⁵¹. En este nivel, propondríamos la intervención de un Técnico Auxiliar con conocimientos musicales, cuestión esta que en la Administración, para puestos que requieren formación específica en el ámbito musical, suele acreditarse con el Grado Elemental en Música expedido por conservatorio⁷⁵².



Tomado de ROSELLÓ CEREZUELA (2013).

⁷⁵⁰ ROSELLÓ CEREZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Ob.cit. p.16.

⁷⁵¹ JARA SORIA, Juan A. (2012). *Competencias y Estrategias del Gestor Cultural. Un escenario de Crisis*. Ob.cit.

⁷⁵² *Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la Banda Sinfónica Municipal de Sevilla* (vigente 2017). Ayuntamiento de Sevilla. Puesto de Técnico Auxiliar.

Las *Actividades* constituyen el conjunto de acciones individuales que integran el proyecto y que solo tienen sentido como parte del mismo. Consiguientemente, son el producto final que el usuario percibe y han de formar parte de un proyecto determinado que las dote de coherencia. En el ámbito de la Música, las *Actividades* serían cada uno de los conciertos, actuaciones o demás puestas en escena individuales que forman parte del proyecto en cuestión. Siguiendo nuestra línea de ejemplificación, una *Actividad* sería un *Concierto Didáctico* determinado, que puede repetirse con idéntico formato, constituyendo un ciclo, o diversificarse en varios ciclos dirigidos a distintos públicos escolares, estableciéndose, en este último caso, como *Actividades diferenciadas*. A su vez, estas actividades estarían integradas, cada una de ellas, por un número determinado de conciertos con igual formato y características propias. A este nivel, el profesional que suele intervenir a nivel de la Administración es el Auxiliar de Cultura (C2)⁷⁵³. En este caso, propondríamos la intervención del mismo perfil musical referido en el párrafo anterior, ya que el Grado Elemental en Música es la mínima capacitación con acreditación oficial en la materia.

A tenor de lo visto anteriormente, nos encontramos con cuatro niveles de gestión en torno a los cuales se establecen cuatro perfiles profesionales que, dentro del ámbito de la Gestión Cultural, constituyen los perfiles idóneos para gestionar cada uno de ellos. Así mismo, partiendo de esta base, al igual que en repetidas ocasiones a lo largo de nuestra tesis, hemos adaptado dichos perfiles al ámbito específico de la Música. No obstante, las competencias de los perfiles profesionales que hemos referido no son compartimentos estancos, de manera que la participación de los diferentes profesionales en los diversos niveles de gestión son habituales. En parte, por este motivo hemos decidido establecer el mismo perfil profesional musical tanto para el *Proyecto* como para las *Actividades*, lo cual también puede hacerse extensible a los niveles del *Plan* y del *Programa* por parte de los profesionales de los grupos A1 (Técnico Superior) y A2 (Técnico Medio). Aún así, el objetivo de esta diferenciación obedece a delimitar los márgenes en los que han de desarrollar sus competencias cada uno de los profesionales al objeto de favorecer la mejor distribución de funciones y, consiguientemente, la optimización en la organización. Por nuestra parte, en relación con el objeto de nuestra tesis y el tema del Plan Estratégico que ahora estamos tratando, nos seguiremos centrando en la figura del Gestor Musical Profesional como máximo responsable de la Planificación Estratégica de la institución, cuyas competencias corresponden a las atribuidas al Técnico Superior de Gestión Cultural:⁷⁵⁴

- Diseñar y dirigir políticas culturales
- Diseñar planificaciones estratégicas
- Gestionar el presupuesto
- Dirigir el equipo humano

La nomenclatura empleada para los diferentes niveles de gestión, manifiesta, en cierta manera, el mismo fenómeno referido a los perfiles profesionales. De esta forma, aunque el orden jerárquico más aceptado es el que hemos reflejado (*Plan / Programa / Proyecto*), en ocasiones, los conceptos de *Programa* y de *Proyecto* se intercambian en función del criterio de diferentes autores

⁷⁵³ JARA SORIA, Juan A. (2012). *Competencias y Estrategias del Gestor Cultural. Un escenario de Crisis*. Ob.cit.

⁷⁵⁴ Ibidem.

(Roselló Cerezuela, 2013). Aún así, lo importante es saber a qué nivel de concreción nos estamos refiriendo en cada caso.

Después de esta introducción acerca tanto de las ventajas de la *Formulación del Plan Estratégico* como de la estructura jerárquica que se deriva de la implementación del Plan, pasamos ahora a reflejar el orden de elaboración de dicha *Formulación del Plan*. De nuevo aquí existe cierta diversidad de criterio en referencia al sentido que se le da a algunos términos, lo cual tiene consecuencias en el orden jerárquico que se les asigna. Esta cierta diversidad se manifiesta sobre todo en la fase de *Redacción del Plan*, donde se fragua el documento final y, consiguientemente, lo que entendemos como el *Plan Estratégico* en sí. De esta forma, en primer término debemos distinguir entre la *Formulación del Plan Estratégico*, que integra varias fases, y el *Plan Estratégico* en sí, como documento final del proceso de planificación global. Así, por ejemplo, a la hora de iniciar la formulación suele ser más conveniente comenzar abordando el concepto de la *Visión*, mientras que en el documento final del *Plan Estratégico* la *Misión* suele preceder a la *Visión*. Sobre los motivos de estos cambios trataremos seguidamente en cada apartado. Sin embargo, si queremos aclarar ahora varios conceptos que, empleados en diferentes apartados y con ligeras modificaciones en los planes estratégicos, pueden inducir a confusión. Nos referimos a los relacionados con la *Estrategia*.

Normalmente, el orden en los documentos de Planes Estratégicos suele ser el de establecer en primer lugar los Objetivos y, seguidamente, reflejar el diseño de las Estrategias que llevan a su consecución. Así, en el Plan Estratégico de Cultura del MECD (2012-2015)⁷⁵⁵ se establecen un total de 5 Objetivos Generales, a cada uno de los cuales se le asigna una media de 14 Estrategias, que oscilan entre las 5 del Objetivo General 4 (*Incentivar la Participación y el Protagonismo de la Sociedad Civil en Apoyo y el Fomento de la Cultura*) y las 21 del Objetivo General 1 (*Articular una Política de Estado que Garantice el Derecho de Acceso a la Cultura y Contribuya a Vertebrar la Ciudadanía y Favorecer la Cohesión Social*). Sin embargo, en otros Planes Estratégicos, las Estrategias se encuentran en otro ámbito y, consiguientemente, su sentido es distinto. Este es el caso, por ejemplo, del Plan Estratégico de Cultura de la Junta de Andalucía (2007-2011)⁷⁵⁶, donde los Objetivos quedan establecidos dentro de 3 *Ejes Estratégicos*. Estos Ejes Estratégicos no obedecen al concepto de Estrategia que, en relación con el Objetivo, estamos empleando, ya que, aquí, las Estrategias constituyen tres grandes bloques de contenido en torno a los cuales se estructura el Plan. El concepto de Estrategia a que nos hemos referido al principio aparece en este Plan bajo el nombre de *Línea de Acción*, dentro de los Objetivos Específicos que integran cada una de las *Áreas Clave* del Plan (8 en total). Así, por ejemplo, el Área Clave 1 es *Música, Danza y Teatro*, que está integrada por 5 Objetivos Específicos, a cada uno de los cuales se le asigna una media de 7 Líneas de Acción, que oscilan entre las 4 del Objetivo Específico 5 (*Dotar a la Comunidad Autónoma de Andalucía de una Infraestructura Escénica que Permita un Mejor Acceso al Hecho Musical, Teatral y de Danza y Mejorar las Condiciones de Producción, Difusión y Ensayo*) y las 9 del Objetivo Específico 2 (*Reducir/Eliminar el Déficit del Mercado de Danza*). De forma similar está estructurado, por ejemplo, el Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad

⁷⁵⁵ *Plan Estratégico General (2012-2015)*. Secretaría de Estado de Cultura. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

⁷⁵⁶ *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

de Sevilla (2016-2020)⁷⁵⁷, donde los Objetivos están enmarcados en 6 grandes bloques, en este caso bajo el nombre de *Líneas Estratégicas*. Al igual que en el caso del Plan Estratégico de Cultura de la Junta de Andalucía, estas Líneas Estratégicas tampoco están en relación con el concepto de Estrategia que tratamos y que sí aparece de esta forma reflejado en el Plan Estratégico del MECD. En este caso del Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, este concepto aparece bajo el nombre de *Objetivo Operativo* dentro de los Objetivos (aquí enunciados como Objetivos Estratégicos). De esta forma, el total de 20 Objetivos se encuentra integrado, cada uno de ellos, por una media de unos 4 Objetivos Operativos, que oscilan entre 1 (Objetivo 4.4. –*Ofrecer Apoyo en Propiedad Intelectual y Protección de Datos*) y 7 (Objetivo 5.2. –*Mejorar la Eficacia y la Eficiencia en la Gestión de las Personas*).

En cualquier caso, al igual que hemos mencionado en relación con la diversidad de criterios en torno a los conceptos de Programa y Proyecto, lo importante en el caso de las Estrategias es conocer el nivel del Plan en el que nos encontremos y, consiguientemente, el grado de concreción al que se está haciendo referencia.

Volviendo al asunto de la *Formulación del Plan Estratégico*, seguir un orden determinado en la formulación es importante ya que cada paso está edificado en base al anterior y guarda una relación de interdependencia. En este sentido, apuntar que también aquí existen diferentes formas de enfocar la formulación, de manera que esta puede variar de unos autores a otros. Por nuestra parte, procederemos a exponer el orden que entendemos más adecuado en relación con el ámbito de la Música, haciendo hincapié en el hecho de que lo realmente importante es establecer una conexión lógica entre las diferentes etapas:

- Definición de la Visión
- Definición de la Misión
- Establecimiento de Objetivos
- Diseño de Estrategias
- Redacción del Plan

⁷⁵⁷ *Plan Estratégico de la Biblioteca de Universidad de Sevilla (2016-2020): Un Nuevo Escenario de Posibilidades*. Biblioteca de la Universidad de Sevilla. Vicerrectorado de Investigación.

10.2.5.2.3.2. Definición de la Visión

“Visión: el arte de ver lo invisible”, escribe el brillante Jonathan Swift⁷⁵⁸

En efecto, el escritor irlandés, autor, entre otras obras, de *Los Viajes de Gulliver*, era un gran conocedor de la condición humana, y coincidimos con el Dr. Volz en que la cita es muy apropiada para ilustrar el profundo significado de la *Visión*, especialmente en su aplicación al Plan Estratégico. Cuando se parte de cero y uno se dispone a crear algo, la *Visión* es el motor inspirador, lo que nos dice, o, al menos, nos hace sentir, a dónde queremos ir (aunque el destino aún no sea realmente palpable), incitándonos de alguna manera a iniciar el movimiento en una dirección determinada.

Hemos hecho mención a que la *Formulación del Plan Estratégico* constituye el verdadero inicio de la acción. El inicio de algo (máxime de un Plan Estratégico) comienza siempre con un sueño, con una idea vaga pero deseable que, mediante la elaboración y plasmación por escrito de diferentes elementos, acaba tomando forma pudiéndose hacer realidad. Citamos a este respecto las palabras del profesor Spellman relativas al Plan Estratégico en el ámbito de la Música:

Sueños. Aquí es donde empieza todo, ¿verdad? Por esta razón, me gusta pensar en el plan de negocio [estratégico] de alguien como una “visión / misión”.

La Visión precede la misión y la retroalimenta con la energía necesaria para proyectarla en la distancia. La Misión implementa a la Visión y provee el vehículo que te dirige hacia tus objetivos. Juntas son imparables!⁷⁵⁹

Claramente, estos dos conceptos, *Visión* y *Misión*, se complementan, y suponen el punto de partida que refleja los dos ejes sobre los que pivotan todos los elementos que influyen en la gestión de una institución. Sin embargo, en las organizaciones artísticas la *Visión* tiene un peso especial en la elaboración del Plan Estratégico. Ello es debido a que, habitualmente, en este tipo de instituciones la *Visión* es entendida como eminentemente ligada a la faceta artística:

Mientras que la misión para los teatros profesionales está generalmente esculpida en piedra como parte de los artículos de incorporación originaria, el consejo de administración y la compañía espera que el director artístico sea quien aporte la visión para la institución.

(...) la misión de la institución y la visión del artista deberían trabajar de la mano.⁷⁶⁰

⁷⁵⁸ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.2. *Producers, Artistic Directors and Managing Directors: Executive Staff Strategic Planning*. (Traducción Propia).

⁷⁵⁹ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.22. (Traducción Propia).

⁷⁶⁰ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia).

Hablando en general, la mayoría de los líderes artísticos y los miembros del consejo están de acuerdo en que todo comienza con la palabra de la “V” –visión– (...).⁷⁶¹

Por todos estos motivos, nosotros también pensamos que la *Formulación del Plan Estratégico* de una institución musical debería comenzar abordando el concepto de la *Visión* de la institución, aunque, finalmente, en el documento del Plan Estratégico, la *misión* pueda aparecer en primer lugar.

La *Visión* es la percepción de las características y el posicionamiento ideales que la institución podría o debería tener en el futuro. Hace referencia a cómo nos gustaría que la institución llegara a ser en un plazo determinado, normalmente medio o largo.

Tal como se desprende de las citas reflejadas, la *Visión* suele ser más susceptible de ser revisada que la *misión*, ya que, en principio, si el responsable artístico es el encargado de elaborarla, este puede cambiar (por finalización de su contrato o cese, por ejemplo). No obstante, tanto una como otra pueden y deben ser actualizadas cuando se estime necesario, intentando, no obstante, mantener la esencia de las mismas. Esto último es muy importante para evitar que la identidad de la institución pueda difuminarse. Por este motivo, el Gestor Musical, figura normalmente de carácter más estable en una institución musical que el responsable artístico (director artístico o director titular de una orquesta, por ejemplo), debe asumir responsabilidad y liderazgo a la hora del establecimiento y la definición de la *Visión* institucional. En este sentido, aunque no comparable en términos exactos, podría establecerse un símil con el mundo del deporte, en concreto del fútbol: mientras que el entrenador es el encargado de la esfera deportiva y, consiguientemente, las decisiones técnicas en la materia son de su competencia, en los clubes existe la figura del director deportivo, que es la máxima autoridad en el aspecto técnico a nivel institucional. De esta forma, aunque en el día a día las decisiones técnicas competen al entrenador, el cual aporta su visión deportiva al equipo, el director deportivo ha diseñado la plantilla de jugadores para la temporada, posiblemente consultando con el entrenador, pero, en cualquier caso, en consonancia con los planteamientos institucionales, entre los cuales quizá se encuentre, incluso, la misma contratación del entrenador en cuestión; ya que es muy posible que durante el mandato de un mismo director deportivo hayan pasado varios entrenadores por el banquillo. En definitiva, la figura del Gestor Musical podría identificarse en este caso con la del director deportivo y la del director artístico o, sobre todo, la del director musical, con la del entrenador. Por consiguiente, en una institución musical el Gestor Musical debe influir decisivamente en el establecimiento de la *Visión*, y en el caso de que la institución en cuestión sea de las del tipo que hemos tomado como ejemplo (donde existe la posibilidad de movilidad o alternancia en la dirección musical), la *Visión* podrá ser modificada en todo caso por la llegada de un nuevo director titular, siempre dentro de los márgenes que establezca la propia identidad institucional. Para este fin, la existencia de una *misión* estable y consensuada será determinante, cuestión esta que abordaremos en el siguiente apartado.

Hemos mencionado que la *Visión* proyecta la imagen deseada de la institución en un futuro. No obstante, las circunstancias y las pretensiones reflejadas en dicho enunciado han de ser consecuentes tanto con los factores internos como con los externos de la entidad; de ahí la

⁷⁶¹ Ibidem. Ch.2. *Producers, Artistic Directors and Managing Directors: Executive Staff Strategic Planning*. (Traducción Propia).

importancia de haber realizado previamente la fase de análisis. En definitiva, aunque inspiradora, la *Visión* debe ser realista. A diferencia de la *misión*, que suele reflejarse en un único enunciado, la *Visión* suele aparecer en los planes estratégicos integrada por varias frases o puntos diferenciados. Por ejemplo, en el Plan Estratégico del Palau de la Música Catalana (2012-2015)⁷⁶² se establece un enunciado para la *misión* y tres para la *Visión*. Aún así, somos partidarios de reducir al máximo el número de enunciados o puntos integrantes de la *Visión*, al objeto de se convierta en un elemento que transmita entusiasmo y confianza al exterior así como motivación e ilusión a los miembros de la organización, sirviéndoles de referencia útil en su trabajo diario. Algunas de las características de la *Visión* para una institución musical podrían ser las siguientes:

- Realista y coherente con la esencia de la institución.
- Que transmita un desafío inspirador tanto para sus miembros como para el público.
- Que contenga deseos que, al menos parcialmente, puedan ser conseguidos dentro de la vigencia del Plan.

Considerando todo lo mencionado en este apartado y tomando como referencia, como de costumbre en este trabajo, a una Banda de Música Profesional del Sector Público, proponemos la siguiente definición de *Visión* para una institución musical de este tipo:

La Banda Sinfónica Municipal de (...) aspira a convertirse en el primer y principal referente musical para la ciudadanía de (...), mediante una programación amplia y diversa al objeto de promover con excelencia la cultura musical en todos y cada uno de sus habitantes. Así mismo, en el ámbito de la representación institucional de la ciudad llevará la imagen de esta como marca de prestigio a nivel nacional e internacional, constituyendo un signo de identidad en la difusión del patrimonio musical (...).

10.2.5.2.3.3. Definición de la Misión

La *Definición de la Misión* es para cualquier institución un asunto de capital importancia. Hemos dicho que toda institución debería tener un Plan Estratégico ya que este constituye su guía de gestión y un mapa a través del cual encaminar sus pasos hacia el futuro. El Plan Estratégico apoya la *visión*, pero es sobre la *Misión* en torno a la que se edifica y la que constituye su permanente y estable referencia. Por lo tanto, la *Misión* es, al mismo tiempo, la base del Plan Estratégico y la fuente de la que han de emanar y con la que han de guardar relación y coherencia todos los elementos del Plan:

Todas las actividades deben estar en línea y ser coherentes con la misión, y redactar la misión exige tener una visión clara de los objetivos: tienes que conocer muy bien qué es lo que quieres.

Partiendo de la misión y, por tanto, del ejercicio de definir filosóficamente y conceptualmente cuáles son los objetivos generales de la institución, hay que elaborar el plan estratégico,

⁷⁶² Plan Estratégico del Palau de la Música Catalana. Fundación Orfeó Català–Palau de la Música Catalana. OC-PMC (2012-2015).

*que sería equivalente a un plan de negocio y a un plan de marketing de una empresa de consumo, en una empresa convencional.*⁷⁶³

La *Misión* sintetiza la esencia de la institución, su razón de ser, y justifica la existencia de la misma estableciendo el objeto de su actividad, sus destinatarios y la forma en que dicha actividad es desarrollada. Debe ser breve, clara e inspiradora, al objeto de cubrir su doble objetivo de utilidad y de motivación.

Existen muchas ideas de diversos autores en torno a las características que debe poseer la *Misión*. Entre ellas podemos mencionar:⁷⁶⁴

1. *Incorpora la idea de éxito, expresada de forma ambiciosa y con vista en el futuro.*
2. *Es estable a lo largo del tiempo y se formula a largo plazo.*
3. *Aporta el compromiso personal.*

Especialmente en las organizaciones artísticas, el carácter eminentemente institucional de la *Misión* es la razón de que esta suele considerarse más como el “alma” de la entidad, a diferencia de la *visión*, la cual, como hemos mencionado, es más susceptible de ser modificada o remozada a criterio del responsable artístico. En este sentido, a pesar de que tanto la *visión* como la *Misión* pueden y deben ser periódicamente revisadas (aunque solo sea para comprobar que no es necesario modificarlas), la *Misión* es considerada como el mayor elemento de estabilidad de la institución. Por este motivo, la modificación de la *Misión* es un asunto más delicado que la intervención sobre la *visión*, de manera que se procura ser muy reflexivo a la hora del establecimiento de esta ya que, como hemos visto, una de sus principales características es su permanencia en el tiempo. Consiguientemente, su vigencia a lo largo de diversos Planes Estratégicos es muy aconsejable, solo procediendo a su modificación si las circunstancias así lo aconsejan y, aún en este caso, siendo deseable que la nueva *Misión* sea percibida más como una actualización modernizada de la anterior que como un auténtico cambio en la razón de ser de la institución.

La *Misión* de la institución y el Plan Estratégico en su conjunto son dos elementos clave que todo gestor ha de tener siempre presente. La razón de que la *Misión* de la entidad haya de ser formulada claramente obedece, entre otros motivos que hemos mencionado, a que ha de ser una referencia permanente en la marcha y evolución de la misma. Así, todas las decisiones adoptadas y que afecten a elementos esenciales de la institución han de estar en consonancia con la *Misión*, evitándose así el riesgo de que los rigores del día a día acaben desnaturalizando a la institución si su gestión carece de tal referente. De nuevo, la experiencia del Dr. Volz nos resulta de gran utilidad de cara a la aplicación de estos elementos a la gestión de las Artes:

⁷⁶³ PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006). Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

⁷⁶⁴ HAMEL, Gary; PRAHALAND, Coimbatore K. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, n° 41, pp. 75-94.

En mi experiencia, la falta de un plan estratégico fuerte y de una misión clara es la razón número uno dada a la mayoría de los responsables artísticos y de gestión cuando son enviados a casa o depuestos en sus cargos.⁷⁶⁵

Entre los Objetivos de nuestra tesis doctoral se encuentra el *Analizar la Gestión de la Música en el Sector Público ...* (Objetivo General 3), y *Abordar el Estudio de la ... Adecuada Aplicación de ... la Planificación Estratégica ... al Entorno de la Cultura y la Música ...* (Objetivo Específico 5). Consiguientemente, ya que la Planificación Estratégica surge inicialmente aplicada al campo de la gestión empresarial, su presencia y aplicación en las instituciones culturales y artísticas pertenecientes al Sector Público (la mayoría en España) es una constante en nuestra investigación. En relación con este asunto, es evidente que una institución pública no es completamente comparable a una entidad privada, de ahí que, en principio, y sin tener en cuenta aún las peculiaridades del ámbito musical, sea necesario ya a este nivel proceder a realizar las adaptaciones oportunas. No obstante, el hecho de que las instituciones de carácter público no tengan la mismas características que las privadas no exime a las primeras de incorporar el equivalente al “plan de negocio” en su gestión; esto es, el Plan Estratégico, y, dentro de este, el establecimiento de la *Misión* como su principal referencia:

(...) las instituciones culturales, que casi todas son públicas, tienen presupuestos generales, (y) no tienen que alcanzar objetivos de negocio; tienen (...) otro ritmo, y muchas de ellas abandonan el tema constitucional filosófico que, creo que es elemental, a partir del cual tiene que partir, no solamente el plan de actividades o de “negocio” de la institución, sino también el plan de comunicación y el plan estratégico.

La misión define cómo queremos ser percibidos, tiene que ayudar a entender el posicionamiento. Es una declaración de intenciones, que hay que revisar y actualizar.

El hecho de tener perfectamente definida la misión evita muchos problemas.⁷⁶⁶

De la cita anterior podemos extraer la conclusión de que, además de la necesidad del establecimiento de la *Misión* por parte de las instituciones públicas, la elaboración de la misma ha de tener en cuenta su dimensión comunicativa. Al igual que la *visión*, la *Misión* no solo está dirigida al personal de la institución, sino, también, a sus clientes o usuarios y a la sociedad en general. Esta dimensión comunicativa de la *Misión* cobra especial relevancia en el ámbito de las instituciones culturales y artísticas. Consiguientemente, guardando el necesario realismo, además de transmitir la razón de ser de la institución, la *Misión define cómo queremos ser percibidos, tiene que ayudar a entender el posicionamiento*. Este posicionamiento, que será ámbito de la *visión* en un futuro deseado lo es de la *Misión* en el presente. Por este motivo, el establecimiento claro de la *Misión*, el compromiso en la gestión en torno a lo que ella representa y la capacidad de articularla adecuadamente a los demás constituyen la función principal de un consejo de administración o junta de una institución sin ánimo de lucro (Volz, 2011). Quizás por este motivo, el Dr. Volz, establece la

⁷⁶⁵ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.3. *Board of Trustees Management and the Arts*. (Traducción Propia).

⁷⁶⁶ PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006). Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

Definición de la Misión como el segundo punto de los trece en que organiza lo que él denomina como el *ABC de la Planificación Estratégica*, en los cuales, además, el concepto de *Misión* aparece reflejado en dos puntos más:⁷⁶⁷

2. *Define o redefine el enunciado de la misión.*
10. *Analiza los datos y redefine la misión.*
11. *Establece los objetivos y aborda la misión.*

Esta reiteración en la referencia a la *Misión* en el ámbito de la Planificación Estratégica aplicada al sector de las Artes denota la gran importancia de este concepto como elemento de gestión en este sector. Consiguientemente, su definición se demuestra, como decíamos, de una importancia capital, y en torno a la misma hay varias consideraciones a tener en cuenta:

Tu enunciado de misión debería ser una frase vibrante y concisa que defina “qué” haces, “por qué” lo haces, y tu “único propósito” de existencia.

*Debería ser breve y, si pretendes apoyo para tu organización artística sin ánimo de lucro, debería inspirar!*⁷⁶⁸

Especialmente en el entorno de la Administración pública, donde, como hemos dicho, el ritmo de las instituciones es distinto al que domina en el entorno privado, estando dirigido por principios más complejos y presididos por el servicio público, la necesidad de plasmar por escrito estas reflexiones ayuda a mantener la perspectiva, la cual no está tan claramente marcada por el mercado como ocurre con las empresas. Esta circunstancia hace que, en ocasiones, los empleados públicos puedan, en cierta forma, perder de vista el verdadero destinatario de su trabajo. Con relación a esta cuestión, nos remitimos a lo expresado en el apartado 8.2.1.2.1.4. *Conclusiones*, de nuestra tesis:

En efecto, en la Administración Pública, a veces se pierde la referencia de para quién trabajan los empleados públicos. En ocasiones, la respuesta por parte de funcionarios o personal laboral de cualquier ámbito suele ser que: “...para el Ayuntamiento” o “...para la Junta”, etc. Sin embargo, tal percepción no es correcta, ya que, si bien la institución en la que dicho personal está integrado, a la que pertenece y, en definitiva, la que lo ha seleccionado para desempeñar su trabajo en ella, sí que es, en principio, la Administración (Local, Autonómica o Estatal), hay que tomar consciencia de que el destinatario final de su trabajo no son dichas entidades, sino, por el contrario, la ciudadanía: los habitantes del entorno geográfico en el que está situada o en el que tiene sus competencias la Administración en concreto de que se trate.⁷⁶⁹

⁷⁶⁷ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia).

⁷⁶⁸ *Ibidem*.

⁷⁶⁹ Apartado 8.2.1.2.1.4. *Conclusiones*. (8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España/ Administración Autónoma de Andalucía/ Consejería de Cultura/ Entidades Instrumentales/ Agencias/ Conclusiones*).

Por este motivo, hay una serie de preguntas que pueden ayudarnos a clarificar nuestro trabajo y, consiguientemente, a definir una *Misión* acorde con la esencia de nuestra institución:⁷⁷⁰

- ¿A quién se satisface?
- ¿Qué se satisface?
- ¿Cómo se satisfacen las necesidades?

Así mismo, también podemos utilizar una fórmula de enunciado que canalice la redacción de la frase que constituya nuestra *Misión*:⁷⁷¹

FÓRMULA BÁSICA PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La misión de la (nombre de la organización) *es proporcionar* (sumario de servicios) *a* (usuario principal o grupo de usuarios) *para que puedan* (resultado, qué beneficio experimentará el usuario)

Tomado de ABEL (1980).

A tenor de lo visto a lo largo de este apartado, ha quedado de manifiesto que, a diferencia de con respecto a la *visión* (donde nos encontramos con algo más de diversidad de formato), la *Misión* de la institución suele reflejarse con un único enunciado que incluya un mensaje claro, representativo, diferenciado y motivador. Con estos atributos se pretende que la *Misión* sea entendible e inspiradora de adhesión (en su dimensión comunicativa externa) al mismo tiempo que constituya una referencia permanente para los miembros de la institución, pudiendo adaptarse a cada área de la misma. Esta dimensión comunicativa de la *Misión* en el ámbito de las organizaciones artísticas hace que en todo momento debamos tener como referente el público, especialmente a la hora de establecer la definición de un elemento tan importante del Plan Estratégico.

Tomando en consideración todo lo mencionado hasta ahora y basándonos, como de costumbre, en el ejemplo de una Banda de Música Profesional del Sector Público, proponemos la siguiente *Misión* para una institución musical de estas características:

La misión de la Banda Sinfónica Municipal de (...), como histórica institución cultural de la ciudad, es proporcionar un servicio público de carácter musical, de la máxima calidad profesional y accesible al conjunto de su ciudadanía, fomentando el patrimonio musical (...) mediante una completa programación diversificada en los ámbitos cultural, educativo e institucional protocolario, satisfaciendo así necesidades y valores fundamentales de la ciudad en su conjunto.

⁷⁷⁰ ABELL, Derek F. (1980). *Defining The Business. The Starting Point of Strategic Planning*. USA. New Jersey: Prentice Hall.

⁷⁷¹ Tomado de National Minority Aids Council. Citado en NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.102.

10.2.5.2.3.4. Definición de Objetivos

Así como al comienzo de esta sección sobre la *Formulación del Plan Estratégico* decíamos que era este el momento a partir del cual se pasaba en cierta forma a la “acción”, esta característica se manifiesta de manera especialmente notoria a partir de la *Definición de Objetivos*.

Los *Objetivos* constituyen el fin, la meta hacia la que está encaminada la planificación, y cada uno de ellos supone un grado de concreción que implica el desarrollo de determinadas acciones para su consecución. Consiguientemente, establecen direcciones concretas en las que enfocar la gestión de una institución, de manera que su consecución da sentido a los programas y proyectos a ellos asignados, y, por extensión, a la planificación en sí misma.

La *Definición de Objetivos*, todo lo que ello conlleva y todo lo que de ello se deriva, es objeto de un contenido extenso, ya que su dimensión es muy amplia y las connotaciones a efectos de la gestión de una institución son de una gran importancia. A lo largo de esta sección trataremos de abordar el asunto de los *Objetivos* de manera completa enfocando su dimensión desde diferentes ángulos. De esta forma, tanto su importancia a nivel corporativo como el rol del gestor (en este caso, el Gestor Musical), quedarán mejor perfilados.

A lo largo del desarrollo de nuestra tesis hemos hecho especial énfasis en nuestra idea de gestión como una dimensión exterior de la propia gestión personal. Uno gestiona como uno es, de forma que la propia personalidad es proyectada en la manera en la que uno desarrolla la gestión de algo. De esta perspectiva hemos hablado en detalle especialmente en el capítulo 9. *Indirect Procedures in Strategic Music Management, An Alexander Technique Approach / (Los Procedimientos Indirectos en la Gestión Estratégica de la Música. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)*. Por este motivo, hemos decidido comenzar el desarrollo detallado de esta sección partiendo de una perspectiva también tratada en nuestro trabajo en relación con este enfoque: la perspectiva emocional; abordada en el capítulo 9.5.1. *The Emotion Perspective / (La Perspectiva de la Emoción)*.

10.2.5.2.3.4.1. La Dimensión Emocional de los Objetivos

Es muy importante, tanto para una persona como para una empresa, definir qué cosas puede y qué cosas no puede hacer. Para ello hay que partir del auto-conocimiento, cuestión esta en la que también hemos incidido bastante a lo largo de nuestro trabajo y sobre la que entendemos que debe edificarse el mismo concepto de gestión en sí. A este respecto, nos remitimos a la frase de introducción que hemos elegido para el presente trabajo por parte del Dr. Laurent Lapierre, y que aquí transcribimos de nuevo:

La Gestión no puede enseñarse simplemente transmitiendo conocimiento. Todos nosotros gestionamos en base a quienes somos como individuos –basándonos en nuestro cuerpo y nuestros sentidos, los cuales nos proporcionan el acceso a la realidad exterior, por una parte, y basándonos en nuestra inteligencia y emociones, las cuales nos dan acceso a nuestra realidad interna, por la otra. Este auto-

conocimiento y, especialmente, esta consciencia de uno mismo, es la principal puerta hacia el conocimiento (de los demás y de las Organizaciones).⁷⁷²

Se trata de salir de la llamada *Zona de Confort*⁷⁷³ teniendo en cuenta las cosas que sí podemos hacer. La “zona de confort” es una situación en la que nos encontramos cómodos, tranquilos y seguros; pero, al mismo tiempo, representa los pensamientos, las creencias y los hábitos que tenemos en nuestra mente y que nos impiden desarrollarnos. El hecho de que nuestro cerebro siempre piense de igual forma impide nuestro desarrollo. Para propiciarlo hay que salir de la zona de confort. Si no se sale de la Zona de Confort uno se queda obsoleto. También le pasa a las empresas. El no salir de la Zona de Confort es una opción, pero las consecuencias son: que no se vive, que surge el aburrimiento y que se genera frustración. Todo esto también le ocurre a las instituciones. Para salir de la Zona de Confort es necesario:⁷⁷⁴

- Saber Hacer
- Poder Hacer
- Querer Hacer

El auto-conocimiento, evidentemente, es necesario para tener una percepción real de nuestras capacidades, pero, una vez que este análisis está hecho, lo esencial es “querer hacer”. Esa decisión es lo que caracteriza la *Dimensión Emocional de los Objetivos*, ya que la fijación de *Objetivos* es un ejercicio necesario para poder evolucionar; aunque esto supone un esfuerzo. Esto es lo que diferencia a los “sueños” de los *Objetivos*. En cierta forma, los *Objetivos* son, como ya hemos dicho, *sueños con una fecha tope*⁷⁷⁵ (Spellman, 2008). Al igual que las personas, las empresas e instituciones que no se proponen objetivos acaban teniendo menos autoestima, lo cual limita sus posibilidades de desarrollo. Los *Objetivos* han de ser reales. Los sueños no son reales. Si los sueños son susceptibles de convertirse en objetivos, son positivos, pero si no, conviene desecharlos, ya que si no lo hacemos nos conducen a la frustración. Por este motivo, hay que esforzarse en tener *Objetivos*: a los que hay que ponerles un tiempo; implican acciones concretas encaminadas a su consecución; y, muy importante, hay que ponerlos por escrito. Todo este proceso implica el desarrollo de una actitud: la *actitud proactiva*.

La actitud es muy importante para favorecer el desarrollo, tanto de la persona como de una institución. La *actitud proactiva*, a la que hemos hecho referencia en varias ocasiones, viene determinada por la influencia decisiva del establecimiento de *Objetivos*. La proactividad se caracteriza, en primer lugar, por un deseo (querer hacer), pero que es canalizado con esfuerzo mediante el establecimiento de unos *Objetivos* realizables que requieren de acciones concretas y con propósito de consecución en un tiempo determinado. Sin embargo, la actitud positiva es esencial para alcanzar la proactividad referida. En este punto entra en juego la *percepción* y el funcionamiento mismo de nuestro cerebro, en el cual el factor *emocional* es determinante. Con las

⁷⁷² POISSON-DE HARO, Serge, with MENOT, Sylvain (2012). *Strategic Management of Arts Organizations*. Ob.cit. (Traducción Propia).

⁷⁷³ MATEOS DE PABLO BLANCO, Miguel Ángel (2016). *Comunicación Estratégica e Imagen Profesional*. Ob.cit.

⁷⁷⁴ Ibidem.

⁷⁷⁵ Véase el apartado 10.2.5.2.3.1. *Introducción*.

mismas percepciones no se puede cambiar el resultado, de manera que la única forma de intervenir sobre la realidad con el propósito de hacerla evolucionar (de desarrollarla), es llevando la gestión de las emociones al campo de la percepción (Mateos, 2016).

La realidad existe, y es la que es, pero cambiando nuestra percepción de los hechos y proponiéndonos *Objetivos* con seriedad podemos modificar el resultado. En función de la percepción que se tenga de la realidad surge una emoción, y partiendo de la naturaleza de esta se origina una actitud, obteniéndose un resultado como consecuencia. Consiguientemente, en la percepción está el origen de todo el proceso: si esta es positiva, el resultado tenderá a ser positivo. Podemos intervenir en la reacción que nuestra mente tenga ante un estímulo determinado y, así, cambiar el resultado. En este sentido, los beneficios que para el Gestor Musical tiene la aplicación de la Técnica Alexander desde la perspectiva de los *Procedimientos Indirectos*, que hemos desarrollado en capítulo 9 referido anteriormente, son determinantes para ayudar a la ampliación de la capacidad de percepción y, de esta forma, facilitar la adquisición de la actitud proactiva que mencionamos.

Por otra parte, la *Dimensión Emocional de los Objetivos* adquiere una relevancia capital en lo que se refiere al factor de la *Participación*, al que, también en diferentes ocasiones, hemos hecho referencia. La participación es un elemento clave en la elaboración de un Plan Estratégico, siendo esto especialmente importante si el ámbito en el que se desarrolla es el de las organizaciones artísticas sin ánimo de lucro. Con esto nos referimos a las instituciones musicales del Sector Público, donde los *Objetivos* no se establecen directamente relacionados con la obtención de ingresos, como es habitual en el sector privado.

Favorecer las relaciones interpersonales lleva a conseguir cohesión en el grupo, a favorecer la comunicación y propiciar la consecución de *Objetivos*. En este sentido, una de las misiones que debe llevar a cabo el líder (responsable, jefe, ...) es propiciar la *Sinergia* entre los diferentes miembros del equipo:

*La Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas.*⁷⁷⁶

Una de las características que definen a un Equipo de Trabajo y lo distinguen de un grupo es, precisamente, el establecimiento de *Objetivos*. En el Equipo de Trabajo existe una organización y los miembros del equipo desempeñan diferentes roles. Que todos los miembros del equipo conozcan el proceso y la finalidad del trabajo es determinante, de ahí que el fomentar la participación en la elaboración del Plan Estratégico sea tan importante. Esto logra que el equipo se implique emocionalmente. El equipo se motiva y se identifica con los *Objetivos* :

La participación es el aspecto esencial de la productividad, la creatividad y la satisfacción. Si se reprime y no se potencia, gran parte de los recursos del equipo

⁷⁷⁶ CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Ob.cit.

*permanecerán inutilizados, reduciéndose con ello el potencial de creación de soluciones que los diferentes miembros pueden aportar.*⁷⁷⁷

La motivación que los miembros del Equipo pueden experimentar al verse favorecida su participación en el proceso potencia sus capacidades y, por el efecto sinérgico, el rendimiento del Equipo es muy superior. Las habilidades sociales y, especialmente, la capacidad comunicativa del Gestor Musical, serán determinantes para lograr crear este ambiente colaboracionista basado en la confianza mutua. La identificación del Equipo con su líder depende esencialmente del comportamiento de este: de cómo se relacione con los miembros del Equipo, de cómo gestione las divergencias que se vayan suscitando, de su conocimiento del ámbito, de su capacidad de empatía ...; en definitiva, en terminología de Alexander: de “cómo se use a sí mismo” (De Alcántara, 1997). Favorecer la participación es, insistimos, una de las claves del éxito de un Plan Estratégico, y la definición de los *Objetivos* es una fase de la *Formulación del Plan Estratégico* en la que este elemento juega un papel crucial, ya que mientras más participen los diferentes estamentos en la definición de los objetivos más se implican con estos:

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento.

La conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

*Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.*⁷⁷⁸

Esta tarea será responsabilidad del profesional que tenga a su cargo la gestión de la institución; lo que, en el caso que nos ocupa, hará recaer la misma sobre el Gestor Musical, quien deberá dar ejemplo con su actitud para favorecer este clima. El *factor emocional* es, de nuevo, determinante, ya que si se pretende suscitar motivación en los miembros del Equipo esta perspectiva no puede ser dejada de lado. La motivación, como cualquier otro estado psicológico de la persona, es un estado emocional, y el Gestor Musical habrá de saber hacer uso de sus más refinados procedimientos para lograr crear tal estado: por su puesto, *Indirectamente*. La motivación no puede imponerse, en todo caso puede favorecerse su aparición. Una vez más, el empleo de los *Procedimientos Indirectos* se erige como un recurso extraordinariamente valioso para el Gestor Musical, en una profesión en la que intervienen muchos factores en un ambiente con muchas peculiaridades:

(...) por buenas razones, los gestores controlan las finanzas (...). Pero, en realidad, la gestión musical es mucho más compleja. Va de medir desafíos, gestionar egos,

⁷⁷⁷ Ibidem.

⁷⁷⁸ Ibidem.

*crear compromisos, y, en el proceso, intentar no perder de vista los objetivos musicales que envuelven y entrelazan todos estos factores.*⁷⁷⁹

Quizás, la forma en la que el Gestor Musical pueda influir más en su comportamiento a nivel comunicativo sea mediante el empleo de la *Asertividad*. Esta puede entenderse como la facultad o cualidad de una persona de poder expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada o inteligible para los demás sin ofender o atacar otros puntos de vista. Evidentemente, como toda cualidad, esta es un elemento innato, pero siendo consciente de la gran importancia que tiene en la comunicación, se puede cuidar y desarrollar:

*Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara.*⁷⁸⁰

En efecto, analizando el concepto de *Asertividad* puede percibirse con claridad que sus elementos integrantes hacen referencia a conceptos y acciones propias del campo de la gestión; en este caso, vistas desde un prisma que incluye la *Dimensión Emocional*. Este es el tipo de liderazgo por el que nosotros abogamos, que hemos referido como liderazgo relacional (Hewison, 2006), (*relational leadership*), en el apartado 9.7. *The Cultural Leadership of Music Management / (El Liderazgo Cultural de la Gestión Musical)*. En este caso, incorporamos la *Asertividad* como una forma de comunicación que promueve la actitud positiva tanto en el propio Gestor Musical como en su entorno, de la cual el Equipo tenderá a contagiarse, sentándose así las bases para el surgimiento de la actitud proactiva que posibilita el establecimiento de *Objetivos* válidos.

*(...) los ejecutivos asertivos normalmente se las arreglan para conseguir los objetivos institucionales sin pisotear a la gente ni violar los derechos de los demás. Cuando valores definidos, mente estratégica y carácter asertivo se funden en los negocios, los ejecutivos generalmente tienen éxito encontrando una forma “elegante” de abordar la persecución “implacable” de los objetivos.*⁷⁸¹

La *Dimensión Emocional de los Objetivos* no es sino una manifestación evidente de la *Dimensión Emocional de la Gestión*, ya que esta, si no dispone de este elemento, siempre será más incompleta y, en cierto modo, ciega ante la capacidad de percepción que se abre mediante la aplicación de los *Procedimientos Indirectos*; cuestión esta que consideramos de gran importancia, especialmente en el ámbito de la Música.

⁷⁷⁹ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Introduction. p.11. (Traducción Propia).

⁷⁸⁰ CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Ob.cit.

⁷⁸¹ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.1. *Life Management and the Arts*. (Traducción Propia).

10.2.5.2.3.4.2. Los Objetivos en la Gestión Corporativa

Los *Objetivos* son una parte esencial en la gestión de cualquier entidad. Al constituir la meta que la planificación establece, influyen de manera determinante en la gestión, de forma que la referencia a los mismos es obligada en toda definición relativa a este ámbito:

*Gestión, que (modernamente) significa una política clara, con objetivos, estrategias y propuestas de actuación coherentes y justificadas. Aunque existan proyectos avalados por asesores solventes, no existen los gestores capaces de aplicarlos.*⁷⁸²

Esta reflexión de la Dra. Garrigós sobre el ámbito del Patrimonio Cultural es compartida por nosotros con respecto a la Gestión Musical. Sin embargo, en nuestra visión iríamos más allá, en el sentido de incluir el ámbito de la Planificación Estratégica (terreno en el que se establecen los *Objetivos*, las estrategias y las propuestas de actuación) como máximo nivel de planificación en el que es necesaria una mayor presencia de profesionales de la Música con formación en Gestión. Consiguientemente, se trasciende así de la necesidad de profesionales en el terreno musical desde el ámbito de la aplicación de los proyectos al ámbito de la planificación y de la gestión gerencial. En este sentido, nuestro mismo trabajo, en la sección que estamos dedicando a la elaboración del Plan Estratégico, abarca tal dimensión ya que se centra en la Planificación Estratégica, en la cual, la fijación de *Objetivos* (en este caso, *Objetivos Estratégicos*) es determinante:

*La planificación estratégica (...) que se centra en el análisis y prospección del entorno actual y futuro de la organización, en el diagnóstico de sus capacidades organizativas, en la fijación de objetivos a medio plazo y en la determinación de las estrategias de actuación para conseguirlos.*⁷⁸³

Entendemos que en el ámbito musical esta labor ha de ser desarrollada por profesionales especializados al máximo nivel (tanto en el terreno musical como en el de la gestión); motivo por el cual, a lo largo de toda nuestra tesis insistimos en la necesidad de contar con el perfil del Gestor Musical Profesional. Especialmente en el Sector Público esta carencia se hace evidente, como ha quedado de manifiesto a lo largo del desarrollo del capítulo 8 de nuestro trabajo (*La Gestión de la Música en el Sector Público en España*), al que nos remitimos para mayor detalle a este respecto.

En el apartado 10.2.4.3. del presente trabajo (*La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial*) ya hicimos referencia a las diferentes técnicas de gestión empresarial, estableciendo en primer término las *técnicas de dirección general de la organización (gerenciales)*. Así mismo, dentro de ese grupo ya apuntamos la inclusión de cuatro técnicas: la Planificación Estratégica, la Gestión de los Procesos de Cambio Organizativo, la *Dirección por Objetivos* y la Dirección de Proyectos. Recordamos lo reflejado con respecto a la *Dirección por Objetivos*:

⁷⁸² CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.174.

⁷⁸³ *Ibidem*. p.180.

-Orientada a la consecución de los objetivos establecidos en el marco estratégico de cara a dirigir las acciones relativas a su cumplimiento en los tiempos prefijados.

Como podemos ver, los *Objetivos* están completamente integrados en la *Gestión Corporativa* hasta el punto de constituir una técnica específica de dirección al máximo nivel. Los *Objetivos* han de emanar desde este nivel, abarcando a la institución y siendo adaptados y detallados a lo largo de los diferentes niveles de concreción que surgen del Plan Estratégico, a través de los Programas y llegando hasta los Proyectos en cuestión:

*El proyecto se define pues como un conjunto ordenado de decisiones sobre las tareas que realizamos y los recursos de que disponemos, encaminadas a obtener unos objetivos o resultados deseados.*⁷⁸⁴

Así mismo, el Proyecto, aunque tiene, como acabamos de ver, sus propios *Objetivos*, estos están basados en *Objetivos* más generales que obedecen a niveles de planificación superiores. Consiguientemente, el Proyecto forma parte de un contexto, en el cual se desenvuelve y que influye en su orientación; de manera que, en gran medida, las actividades que integre estarán motivadas por *Objetivos* fijados en otros niveles. En concreto, los *Objetivos* que más influyen en el Proyecto son los fijados por el estadio de planificación inmediatamente superior (el de los Programas). Aún así, como también este nivel es consecuencia de un nivel superior (el Plan), se establece un concepto que, tomando como referencia el Proyecto como fase final de concreción de la planificación, tiene en cuenta todas las fases que intervienen en el proceso, cada una con su principal característica. Esto es lo que se conoce como las 4 Ps del Proyecto:⁷⁸⁵

Política —————> *Contexto*

Plan —————> *Directrices*

Programa —————> *Objetivos*

Proyecto —————> *Acciones*

Hasta tal punto los *Objetivos* son determinantes en la *Gestión Corporativa* que el concepto de éxito, cuando existe una buena planificación, ya no está únicamente en la consecución de los objetivos sino en estar en el camino correcto para dicha consecución. Este mismo planteamiento proviene de su aplicación a la auto-gestión personal y al planteamiento de objetivos a nivel individual. Todo ello es posible si se dispone de un Plan (en nuestro caso, y aplicado a la institución

⁷⁸⁴ ROSELLÓ CERZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Ob.cit. p.4.

⁷⁸⁵ LUQUE GALLEGOS, Virginia (2012). *Metodología en Proyectos en Cooperación Cultural: Formulación, Justificación, Gestión, Financiación y Evaluación*". Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

musical, un Plan Estratégico) que, si está bien formulado, no es otra cosa que un mapa para la consecución de nuestros *Objetivos* (Spellman, 2008).

Hemos visto cómo tanto la *misión* como la *visión* son dos elementos esenciales de toda organización, puesto que de ellos emana el conjunto de medidas y decisiones que conformarán el estilo de gestión de la entidad. Así mismo, hemos mencionado que ambos elementos han de ir de la mano, ya que de la equilibrada interrelación entre los mismos se establece el marco en el que la entidad delimita su margen de acción. Pues bien, los *Objetivos* conforman, junto con estos dos elementos, el triángulo en el que se comprenden los ingredientes fundamentales de la *Gestión Corporativa*. La estabilidad que propicia la *misión* y el horizonte de futuro que provee la *visión* son complementados con la direccionalidad operativa que proporcionan los *Objetivos*, ya que estos canalizan la *visión* sobre la base de la *misión* en direcciones determinadas y complementarias para el desarrollo previsto de la institución:

*Para abordar la misión y darle vida a la visión artística, deben existir objetivos claros, inspiradores y alcanzables.*⁷⁸⁶

Esta ecuación establece con gran claridad el decisivo papel que juegan los *Objetivos* en la gestión integral de las instituciones y de las empresas. Al estar en contacto directo con la *misión* y la *visión* de las mismas, los *Objetivos* irradian su influencia a todos los niveles, constituyendo la energía que conlleva la transformación de los principios establecidos en estos conceptos en la necesaria operatividad.

10.2.5.2.3.4.3. Forma de Definir los Objetivos

Lo primero que hay que tener en cuenta es el nivel al que se vayan a proponer los *Objetivos*, puesto que en función de esta variable tenderán a ser más generales o más específicos. Como hemos mencionado ya, a nivel del Plan Estratégico estaremos ante *Objetivos Estratégicos*, con lo que se deberán tomar en consideración ciertos aspectos de los mismos:⁷⁸⁷

- *Son acordes con los valores que queremos impulsar.*
- *Son adecuados para conseguir nuestra misión como entidad.*
- *Están enfocados a lo que necesitan nuestros usuarios.*
- *Tienen en cuenta los agentes externos que sobre nosotros tienen influencia.*
- *Buscan afrontar las amenazas y explotar las oportunidades que existen a nuestro alrededor.*
- *Tienen en cuenta nuestra situación interna.*
- *Persiguen mantener nuestras fortalezas y corregir nuestras debilidades.*

⁷⁸⁶ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia).

⁷⁸⁷ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.110.

Así mismo, podemos orientarnos acerca de características básicas que deben tener los *Objetivos* haciendo uso del acrónimo SMART⁷⁸⁸, que obedece a las siglas inglesas: *Specific* (Específicos), *Measurable* (Medibles), *Achievable* (Alcanzables), *Relevant* (Relevantes) y *Time-phased* (Programados en el tiempo).

El número de *Objetivos* también es un factor importante a la hora de establecerlos y definirlos. Se trata de que la entidad focalice sus energías en varias direcciones que abarquen los principales ámbitos de acción en los que esta desarrolla su actividad, al objeto de que la consecución de las metas establecidas en cada una de ellas conlleve el avance y el adecuado desarrollo corporativo. Por consiguiente, a nivel del Plan Estratégico no es conveniente dispersar en exceso el número de direcciones en las que la entidad va a enfocar su gestión a nivel global, de manera que un número máximo de 5 *Objetivos* puede ser suficiente:

*El gurú de la gestión organizacional a largo plazo Peter F. Drucker [dice]: “si tienes más de cinco objetivos, no tienes ninguno. Simplemente te estás dispersando demasiado. Los Objetivos emanan de la misión, dirigen a la organización hacia donde debe ir, a construir con consistencia, a encaminarse hacia la oportunidad, y todos juntos, a perfilar tu futuro deseado”.*⁷⁸⁹

Siguiendo esta línea se articula, por ejemplo, el Plan Estratégico de Cultura del MECD (2012-2015)⁷⁹⁰ que ya hemos citado, con cinco *Objetivos* Generales de los cuales surgen un determinado número de Estrategias y Proyectos. Para la fijación de los *Objetivos* de nuestra tesis, aunque el contexto y el objeto no sea evidentemente el mismo que el de un Plan Estratégico, también hemos seguido este enfoque, estableciendo cinco *Objetivos* Generales y cinco *Objetivos* Específicos que emanan de estos. Al igual que dijimos al principio de esta sección sobre la Formulación del Plan Estratégico en relación con las *estrategias*, aquí también pueden haber otros enfoques, y así puede verse en otros Planes Estratégicos, pero, en cualquier caso, con independencia de la nomenclatura que se emplee, la dispersión de *Objetivos* es lo que hay que evitar. Por este motivo se emplean los *Objetivos* Específicos. Esta categoría de *Objetivos* simplifica las direcciones en las que la entidad enfoca su gestión, ya que de un *Objetivo General* pueden derivarse uno, dos o varios *Objetivos Específicos* que abordan la consecución parcial de lo reflejado en su correspondiente *Objetivo General*. Consiguientemente, la complejidad que puede entrañar su contenido se vuelve más asequible al poderse descomponer en varias partes que constituyen *Objetivos* más simples.

Las singularidades de cada entidad o institución habrán de ser tenidas muy en cuenta a la hora de establecer los *Objetivos* en el Plan Estratégico. Por este motivo es tan importante el haber realizado previamente la fase de análisis, tanto interno como externo, con carácter previo al establecimiento y la definición de los *Objetivos*. En este sentido, el conocimiento del entorno es determinante para esta tarea, ya que, por ejemplo, dos instituciones con recursos y capacidades similares quizás deban tener *Objetivos* diferentes en función del territorio donde se encuentren:

⁷⁸⁸ Ibidem. p.112.

⁷⁸⁹ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4 .*Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia)

⁷⁹⁰ *Plan Estratégico General (2012-2015)*. Secretaría de Estado de Cultura. Ob.cit.

(...) plantear objetivos cargados de sentido no hace más que favorecer que la realidad nos ofrezca un golpe de viento fresco y a veces ni con ello vemos la realidad y volvemos a cargar con los mismos objetivos.

El problema es que algunos plantean su árbol de objetivos, y para darles coherencia han de plantear un árbol de problemas, que va unido al objetivo perseguido y no al revés, que el objetivo surja a partir de un análisis pormenorizado del problema.⁷⁹¹

Parece claro que el llevar a cabo la *Formulación del Plan Estratégico* en un orden determinado se demuestra como un requisito necesario del proceso; de lo contrario, la situación puede desembocar en lo referido en la cita: que la fijación de *Objetivos*, por muy bien intencionada que esté, se demuestre desconectada con la verdadera situación de la institución. Por este motivo, la Planificación Estratégica necesita de un ambiente de estabilidad para poder desarrollarse. En esta situación hay tiempo para llevar a cabo la fase de análisis previa con el rigor que esta necesita, para poder así ofrecer la información necesaria para el adecuado establecimiento y definición de los *Objetivos*.

Uno de los planteamientos más utilizados para el establecimiento de *Objetivos* es el llamado *Las 8 áreas vitales de Drucker*. Peter Ferdinand Drucker fue un abogado austriaco muy vinculado al mundo de la gestión y que, tras sus múltiples aportaciones en este ámbito, tanto a nivel de las empresas como de las instituciones, mediante relevantes publicaciones (especialmente durante la segunda mitad del pasado siglo), está considerado como el “*padre del management*” (la gestión o administración). En este sentido, Drucker propone una serie de áreas fundamentales de la entidad en torno a las cuales deben establecerse *Objetivos*, de forma que estos abarquen la dimensión de la misma en su totalidad. Estas áreas son las siguientes:⁷⁹²

1. *Cuota de Mercado. Bien en términos absolutos o relativos.*
2. *Innovación. Posibilidad de ofrecer nuevos bienes y servicios.*
3. *Productividad. Aumentar la productividad.*
4. *Recursos físicos y financieros.*
5. *Beneficio. La existencia de un excedente.*
6. *Comportamiento Directivo. Mantener una buena gestión, estilo, ética, compromiso.*
7. *Comportamiento del Personal Operativo. Fijar objetivos para que el personal mantenga un comportamiento adecuado.*
8. *Responsabilidad Social. Comportamiento de la organización hacia la sociedad.*

Esta última área se está situando como uno de los *Objetivos* que, cada vez con más presencia, las empresas e instituciones incorporan en su gestión. La Responsabilidad Social o Responsabilidad Social Corporativa (tal como es nombrada cuando este elemento es llevado a cabo por parte de las entidades), fue definida a mediados del siglo pasado como:

⁷⁹¹ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. Ob.cit.

⁷⁹² NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.117.

*... el conjunto de obligaciones morales y personales que el empleador debe seguir, considerando el ejercicio de políticas, decisiones y curso de acciones en términos de objetivos y valores deseados por la sociedad.*⁷⁹³

Así mismo, en 2011 la Comisión Europea definió la Responsabilidad Social Corporativa (CSR) como:

*... el proceso de integración en las actividades de la organización de asuntos sociales, étnicos y humanos de sus grupos de interés, con dos objetivos: (1) Maximizar la creación de valor para estas partes, y (2) identificar, prevenir y mitigar los efectos adversos de las acciones de la organización en el entorno.*⁷⁹⁴

Este concepto, con sus dos vertientes establecidas por la definición de la Comisión Europea, pone de manifiesto dos perspectivas ya abordadas en el presente trabajo en relación con la gestión: los “grupos de interés” (*stakeholders*) y la “licencia social” (*social license*), ambos tratados especialmente en el apartado 9.5.2. *The Metaphor Perspective / (La Perspectiva de la Metáfora)*. La perspectiva de los “involucrados” o grupos de interés, debido a su especial importancia en relación con la elaboración del Plan Estratégico ha sido tratada en detalle también en este capítulo, en la sección 10.2.5.2. *Fases de Elaboración del Plan Estratégico*.

El debate acerca de la Responsabilidad Social surge a principios del siglo pasado, en el marco de una segunda fase de revolución industrial que afectó principalmente a Europa Occidental, los Estados Unidos y Japón, y en la que comenzaron a sentarse las bases de un capitalismo que manifestaba deficiencias tanto laborales como sociales. Por este motivo, a partir del segundo cuarto de siglo, escuelas de pensamiento influyentes comenzaron a establecer los *Objetivos* de los altos ejecutivos de las empresas no solo desde el punto de vista económico, sino, también, contemplando el beneficio a la comunidad en la que estas empresas desarrollaban su actividad. Finalmente, en este siglo, publicaciones recientes reflejan las conclusiones a las que se ha llegado acerca de este *Objetivo* de gestión, común a cada vez más entidades y empresas, y que, también cada vez con más fuerza, entra a formar parte de las instituciones culturales, artísticas y musicales:

*La creciente complejidad y las turbulencias del ambiente provocan que las empresas deban desarrollar modelos de gestión competitivos guiados no solo por la obtención de márgenes de beneficios a corto plazo, sino también para cubrir las expectativas tanto de la sociedad como de los diferentes involucrados envueltos en sus actividades a largo plazo.*⁷⁹⁵

Seguidamente, nos centraremos en el papel de los *Objetivos* en el ámbito de la Gestión Musical, donde también tendremos ocasión de comprobar la importancia de esta última área (la Responsabilidad Social) a la que Drucker hace referencia en su planteamiento.

⁷⁹³ BOWEN, Howard R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper. p.6. (Traducción Propia).

⁷⁹⁴ Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011–2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 25 de octubre.

⁷⁹⁵ BARRENA MARTÍNEZ, Jesús; LÓPEZ FERNÁNDEZ, Macarena; ROMERO FERNÁNDEZ, Pedro (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 25, n° 1 pp. 8-14. (Traducción Propia).

10.2.5.2.3.4.4. La Definición de Objetivos en la Institución Musical

*La gestión musical implica la continua organización de gente, equipamiento, tiempo, información, y objetivos a corto y a largo plazo.*⁷⁹⁶

En el ámbito de la Música, y, en concreto, en el relativo a su Gestión, la planificación es una práctica que aún no está desarrollada plenamente, ya que, aunque en ocasiones los objetivos puedan estar claros, los procedimientos mediante los cuales esos objetivos pueden ser conseguidos siguen siendo un obstáculo insalvable (Spellman, 2008:24). Sin embargo, en parte, esa dificultad también puede venir por el establecimiento de unos *Objetivos* inadecuados. Aún así, volvemos al mismo punto, pues para la correcta definición de estos es necesario un riguroso análisis previo (interno y externo) que, a su vez, esté enmarcado en un Plan más ambicioso, el Plan Estratégico, del que los *Objetivos* forman parte esencial.

A nivel del sector privado, en el entorno empresarial, los proyectos musicales sitúan al Marketing en un estadio preeminente. De esta forma, los *Objetivos* suelen estar muy influenciados por su vertiente comunicativa, comenzando cada proyecto por las propuestas de Marketing (Loscos, 2012). Esto no es de extrañar, ya que desde hace más de una década se está abogando por incluir la Comunicación en la gestión corporativa al más alto nivel, no tratándose ya de un añadido una vez que todo el trabajo está ya hecho, sino de un elemento de gestión en sí (Gómez de la Iglesia, 2006). Esta es la razón de que en un Plan de Negocio Musical, el homólogo del mundo empresarial al Plan Estratégico en el Sector Público, se destine todo un bloque, de los seis en el que el profesor Spellman lo estructura, al Marketing:⁷⁹⁷

- I. Enunciado Resumen.
- II. Una sólida descripción de tu negocio o carrera profesional.
- III. Un Plan de Marketing.
- IV. Un Plan Operativo.
- V. Un Proyecto de Temporalización.
- VI. Información Financiera.

Al igual que en el resto de ámbitos y a nivel general, no hay que confundir los *Objetivos* con la forma en la que estos son abordados y los procedimientos empleados para su consecución, ya que aquí estaríamos en el terreno de las *estrategias*. Sin embargo, este aspecto puede prestarse a confusión, aparte de por desconocimiento, por una forma parecida de nomenclatura entre idiomas distintos pero que se refieren a conceptos diferentes. Este es el caso de la palabra “objetivos”, que, en inglés se traduce como “goals”, pero en cuyo idioma también existe la palabra “objectives”, la cual, aunque pueda traducirse a nivel general como “objetivos”, no es el caso del entorno de la Planificación y la Gestión, donde “objectives” hace referencia a procedimientos más que a metas. Esta distinción entre “goals” y “objectives” es a veces confusa pero, sin embargo, a la hora de elaborar el Plan Estratégico se distingue con claridad. De esta forma, podemos encontrarnos con

⁷⁹⁶ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.46. (Traducción Propia).

⁷⁹⁷ Ibidem. p.25.

frases como: “*Objectives are specific statements that indicate how the institution will achieve each goal*”⁷⁹⁸, en la cual, “*Objectives*” ha de ser traducido como “Estrategias”, de modo que su significado sería: “Las estrategias son enunciaciones que indican cómo conseguirá la institución cada objetivo”. En ocasiones “*objectives*” también puede ser traducido como “objetivos específicos”, dependiendo del contexto. Queremos llamar la atención especialmente sobre este caso, ya que, en el ámbito de la Música, la gran mayoría de la documentación sobre Planificación Estratégica así como, en general, de Gestión Musical, está en inglés, con lo que el desconocimiento de este matiz puede llevar a malentendidos conceptuales.

Como decíamos al final del apartado anterior, la Responsabilidad Social Corporativa se está convirtiendo en un *Objetivo* compartido cada vez por más empresas e instituciones, habiendo llegado ya esta corriente a las instituciones de carácter musical. Este es, por ejemplo, el caso de la Orquesta y Coro de la Radiotelevisión Española, que a lo largo de su programación desarrolla una serie de actividades encaminadas al bienestar de la comunidad en la que desarrolla su actividad:

*(...) También desarrollamos una intensa actividad de responsabilidad social corporativa, ofreciendo más de 30 actividades gratuitas al año, de las que se benefician más de 18.000 personas pertenecientes a más de 120 colectivos, asociaciones, colegios e institutos y plataformas diferentes.*⁷⁹⁹

Pensamos que, al menos en gran medida, estas políticas de gestión, por las cuales las instituciones musicales deciden incorporar a sus *Objetivos* la Responsabilidad Social Corporativa, están motivadas por el factor de la *opinión pública*.

Sobre la *opinión pública* y su importancia en la gestión ya hemos hablado en otros apartados⁸⁰⁰, de manera que su influencia en la Gestión Musical ha quedado más que demostrada. Sin embargo, el factor de la opinión pública y su influencia en la Música no es algo reciente que obedezca al resultado de estudios sociológicos o de marketing. La gestión exitosa de carreras musicales teniendo como referencia este factor data del mismo surgimiento de la prensa como modelador de la opinión de los individuos en masa. Este es el caso de Franz Liszt, quien supo aprovechar la importancia del surgimiento de este medio de comunicación a su favor para realzar su carrera:

*Liszt tomó el control de su efecto sobre las audiencias contemporáneas. (...) se trabajó su propia imagen, desarrolló conexiones sociales útiles, y sacó completa ventaja del nuevo creador de opinión de la modernidad –la prensa. Detrás de la apariencia de espontaneidad, su éxito se demostró haber sido significativamente calculado o gestionado sobre el escenario.*⁸⁰¹

⁷⁹⁸ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*.

⁷⁹⁹ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2016). Mikaela Vergara, directora gerente de la Orquesta Sinfónica y Coro de RTVE: Medio siglo cultivando la sensibilidad musical. *Ritmo*, n° 893, pp. 18-19.

⁸⁰⁰ Véanse especialmente los apartados 10.1.2.1. *Opinión Pública y Comunicación*, y 10.1.3.2.1. *Determinación del Plan de Acción*, así como la cita reflejada al comienzo de la sección 10.2.5.2.2.3.2.1. *El Entorno Genérico*.

⁸⁰¹ GOOLEY, Diana (2004). Franz Liszt, The Virtuoso as a Strategist. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ob.cit. p.145. (Traducción Propia).

Como podemos ver, el factor de la opinión pública ha sido siempre un elemento estrechamente ligado a la Música y su Gestión. En este sentido, podemos fácilmente remontarnos hasta la Edad Media, donde la Música ya comenzó claramente a ser empleada de manera sistemática desde el punto de vista de la imagen por parte de gobernantes ante sus súbditos⁸⁰². También, en siglos posteriores hemos podido ver cómo la obtención de una buena imagen pública por parte de familias acomodadas en busca de reconocimiento social se ha basado en el mecenazgo de las Artes, y de la Música en particular. Los citados casos de Jacopo Corsi⁸⁰³ en el siglo XVI y, especialmente, la familia Barberini⁸⁰⁴ durante los siglos XVI y XVII, son buenos ejemplos de ello, pudiéndose apreciar el alto nivel de planificación de sus actividades con un claro sentido estratégico, mediante el establecimiento de unos *Objetivos* definidos. Sin embargo, el factor de la opinión pública desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa es mucho más reciente, comenzando a manifestarse desde mediados del siglo pasado precisamente por parte del anteriormente citado Peter F. Drucker:

Entre estos trabajos, es necesario destacar las ideas de Drucker (1954) quien trata de la necesidad de tomar en consideración el factor de la opinión pública en el proceso de toma de decisiones de cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector.⁸⁰⁵

En el ámbito de la Música, la definición de los *Objetivos* en el Plan Estratégico tiene un denominador común: *el público*. Este elemento es el referente de la gestión de toda entidad musical con independencia del ámbito en el que esta se especialice. Así, tanto una orquesta sinfónica, como un auditorio o una empresa discográfica tendrá que situar en *el público* la definición de sus *Objetivos* corporativos. Si bien existen diferencias a la hora de abordar este factor en función de la naturaleza de la entidad musical de que se trate, un elemento común es la dimensión comunicativa a la hora de diferenciar entre las diversas categorías de *público*; lo que hemos tratado como la “segmentación” y el establecimiento de los “públicos objetivo”. En este sentido, el disponer de un Plan Estratégico bien estructurado y en el que se integre el Plan de Comunicación, orientado a la segmentación de públicos, es determinante tanto para la definición de los *Objetivos* como para viabilizar su consecución:

A partir de tener ese plan estratégico, con mirada en ese plan estratégico, el plan de comunicación tiene que responder como una herramienta para hacer viable, como cualquier otra herramienta de gestión de la empresa, esos objetivos. Y dentro del plan de comunicación, es evidente que la segmentación de público cada vez tiene más importancia.

(...) tener un plan de comunicación: es, primero, definir el posicionamiento, la misión, investigar (...) hay que definir los públicos objetivo, hay que marcar

⁸⁰² Véase especialmente el apartado 7.4.2.2. *Germany / (Alemania)*.

⁸⁰³ Véanse los apartados 7.2.2.4. *Education / (Educación)*, 7.4.2.4. *Spain and Italy / (España e Italia)*, y la sección 10.2.2. *La Estrategia como Principio de Gestión en el Ámbito Musical*.

⁸⁰⁴ Véanse los apartados 7.2.2.6. *Organization and Planning / (Organización y Planificación)*, y 7.4.3.3.1. *The Barberini Program / (El Programa de la Familia Barberini)*.

⁸⁰⁵ BARRENA MARTÍNEZ, Jesús; LÓPEZ FERNÁNDEZ, Macarena; ROMERO FERNÁNDEZ, Pedro (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *Ob.cit.* (Traducción Propia), en referencia a DRUCKER, Peter F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

claramente cuáles son los objetivos –en primer término, a corto, medio, largo plazo–; hay que ver qué estrategias necesitamos para alcanzar esos objetivos con esos públicos diana.⁸⁰⁶

Vemos cómo todo está relacionado y que el establecimiento y la definición de los *Objetivos* debe partir siempre de la existencia de un Plan Estratégico en el que estos deberán estar integrados. Sin embargo, en cuanto que distinguimos entre el Sector Público y el Sector Privado los *Objetivos* de la entidad musical comienzan a ser diferentes, siendo esta una cuestión muy a tener en cuenta a la hora de definirlos adecuadamente en función de la naturaleza de la entidad en cuestión. Evidentemente, la empresa busca legítima y necesariamente la obtención de beneficios económicos mientras que la institución de carácter público debe situar sus *Objetivos* en una esfera distinta y más diversificada. Esta diversificación ha de ser entendida como una pluralidad de *Objetivos* que incluya ámbitos que, aunque puedan no ser necesariamente rentables en términos de monetización, supongan una rentabilidad social en relación con los valores tanto de la institución como de la comunidad. Esta distinción ha de reflejarse en los *Objetivos* de la entidad y formar parte de su Plan Estratégico.

Tomando como ejemplo el caso de las orquestas sinfónicas, existe un objetivo general y común a todas ellas sea cual sea su naturaleza (pública o privada), y que viene marcado tanto por el factor del *público* que estamos comentando como por la misma naturaleza del “concierto” en sí:

El objetivo de todas las orquestas sinfónicas de América era construir una mayor base de público para los conciertos sinfónicos, pero la experiencia del concierto en directo era cara y no podía ser producida masivamente. (...) el único camino para que las orquestas llegasen a más gente era invertir en más conciertos.⁸⁰⁷

A pesar de que la cita está enmarcada en el ambiente de las orquestas sinfónicas en la Norteamérica de las primeras décadas del siglo veinte, donde aún no existían los avances en medios de comunicación que hoy en día permiten retransmitir en directo conciertos a millones de personas, la experiencia de presenciar “en vivo” el concierto sigue siendo inigualable y necesariamente limitada en el aforo, con lo que esta característica de imposibilidad de producir en masa el concierto en directo en su estado puro sigue y seguirá estando vigente, ya que es intrínseca a su misma naturaleza. Por este motivo, también hoy en día la gestión de las orquestas tiene muy en cuenta el factor cuantitativo del número de actuaciones como un indicador objetivo de su actividad.⁸⁰⁸

Sin embargo, como hemos mencionado, los *Objetivos* de las orquestas difieren en función de que su naturaleza corporativa sea de carácter público o privado. En lo que respecta a las orquestas privadas, podemos constatar que sus *Objetivos* tienden a ser más generales pero menos diversificados, caracterizándose por una programación más genérica, basada en los gustos más

⁸⁰⁶ PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006). Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

⁸⁰⁷ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.6. *The List, the Old Man and the English Replacement*. p.123. (Traducción Propia).

⁸⁰⁸ Véase el apartado 10.2.5.2.4.3.6.2. *Los Indicadores en la Gestión Musical*.

extendidos, y orientada a la venta de abonos o entradas como objetivo prioritario. Ponemos como ejemplos los casos de la Hispanian Symphony Orchestra y de La Filarmónica:

Creada por iniciativa de la agencia de representación artística Drop Artist, la HSO nace con el objetivo de divulgar la música por todo el mundo, en especial la española.

Cien por cien. La HSO se financia en su totalidad con capital privado. Por eso es tan importante que cada concierto sea un éxito en lo musical y en lo empresarial.⁸⁰⁹

La Filarmónica es la marca de una empresa que pertenece a Grupcamera, que es un grupo de empresas con más de treinta años de experiencia en el mundo de la música clásica, tanto en España como en Europa.

El objetivo, de aquí a tres años, es llegar a 1300 abonados. A día de hoy, que ya estamos vendiendo los abonos del año que viene, la buena noticia es que tenemos más abonos vendidos que el año pasado. Por lo tanto, el objetivo de crecer va a ser posible, ya que los primeros conciertos no llegan hasta otoño.⁸¹⁰

En cambio, cuando se trata de una orquesta de carácter público, como las que pertenecen al Sector Público en España, los *Objetivos* son menos generales estando más diversificada la actividad de la entidad, abarcando diferentes necesidades de la sociedad y estableciendo una relación directa con valores compartidos. Citamos a este respecto el caso de la Orquesta y Coro de Radiotelevisión Española a través de una entrevista concedida por su directora gerente:

-Desde su nombramiento en noviembre de 2014 como directora gerente de la Orquesta y Coro de RTVE, ¿cuáles han sido y son sus objetivos prioritarios?

(...) En la actualidad, una formación sinfónico-coral de nuestro calibre es un símbolo de valores positivos para la sociedad: es un organismo complejo que supone un elogio del trabajo en equipo y que apela al desarrollo de la madurez emocional de los ciudadanos (...)

(...) en nuestras prioridades se encuentra cuidar del público fiel y apostar por sembrar en el público del mañana, a través de conciertos pedagógicos y actividades divulgativas para todas las edades y para disfrutar en familia.⁸¹¹

Así mismo, en cuanto a la *Programación*, la diversificación a que nos referimos queda patente, precisamente, debido a su carácter de servicio público:

La programación de la Orquesta Sinfónica y Coro RTVE ha de responder a una función de servicio público audiovisual, por eso se articula en diferentes líneas: la

⁸⁰⁹ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2015). Hispanian Symphony Orchestra: Una orquesta para los nuevos tiempos. *Ritmo*, n° 885, pp. 50-51.

⁸¹⁰ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2013). Victor Medem, presidente de La Filarmónica. *Ritmo*, n° 866, pp. 44-45.

⁸¹¹ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2016). Mikaela Vergara, directora gerente de la Orquesta Sinfónica y Coro de RTVE: Medio siglo cultivando la sensibilidad musical. *Ob.cit.*

*divulgación de las grandes obras del repertorio clásico universal, el compromiso con el patrimonio español, la recuperación de títulos y autores menos conocidos y la difusión de la música contemporánea, así como el apoyo a los jóvenes directores, intérpretes y compositores.*⁸¹²

Esta diversificación de la actividad de las orquestas sinfónicas profesionales de carácter público no es una exclusividad en el ámbito de las instituciones musicales del Sector Público, es más, constituye una característica de las instituciones de este tipo en general. Como un ejemplo de otro tipo de institución musical de carácter público diferente al ámbito de las orquestas sinfónicas podemos citar el caso del Centro Nacional de Difusión Musical⁸¹³. Su director, Antonio Moral, aclara la naturaleza de la institución así como cuáles son los *Objetivos* que, desde un principio, le fueron establecidos:

*Nosotros no tenemos subvenciones, tenemos un presupuesto. Esto es una actividad del INAEM, no nos concede dinero el INAEM. Como del mismo modo la OCNE y el Teatro de la Zarzuela son actividades del INAEM. Como actividad del INAEM, se me marcó unos objetivos concretos. Primero, que fuera un centro nacional; segundo, que se recuperara y se difundiera, en la medida de lo posible, nuestro repertorio musical; tercero, que se apoyara a la creación contemporánea, mediante encargos y difusión de obras de nuestros compositores, aunque dejamos las puertas abiertas a los extranjeros, algunos de ellos grandes desconocidos; y cuarto, que nos ocupáramos de todas aquellas músicas que no tienen que ver con el repertorio, o con el gran repertorio, es decir, músicas como el jazz o el flamenco, para las que antes no había unos ciclos tematizados como tenemos nosotros.*⁸¹⁴

Es interesante resaltar con respecto a esta última cita la coincidencia de criterio que se observa con lo hasta ahora expresado por nuestra parte a la hora de establecer un número reducido de *Objetivos*. En este caso, los *Objetivos* marcados para el CNDM son cuatro y de contenido muy definido, con lo que la gestión de la institución queda bien delimitada evitándose así la dispersión a que nos hemos referido.

En conclusión, podemos comprobar cómo los *Objetivos* de una institución musical han de obedecer a criterios tanto generales como específicos. Por una parte, aspectos como la claridad en su establecimiento, el constituir metas alcanzables, o el abarcar las principales áreas de la institución, constituyen *Objetivos* de carácter general. Pero, al mismo tiempo, las instituciones musicales tienen características propias: a nivel general coinciden en torno al público como principal referente; sin embargo, manifiestan diferencias sustanciales en función de si la entidad es de carácter público o privado. Por nuestra parte, siguiendo el enfoque de nuestra tesis, nos centramos más en el ámbito de la Administración pública, por lo que fijamos nuestra atención en la diversificación de la actividad procurando la atención de los diversos públicos objetivo a que hemos hecho mención. En este sentido, el *cuidar el público fiel y apostar por el público del mañana* como

⁸¹² *Ibidem*.

⁸¹³ Véase la sección 8.1.1.1. *El Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)*.

⁸¹⁴ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo, y GONZÁLEZ MIRA, Pedro (2014). Entrevista con Antonio Moral, director del CNDM. *Ob.cit.*

indica Mikaela Vergara, nos parece un enfoque muy adecuado, ya que manifiesta una visión estratégica compartida por otros autores⁸¹⁵ y que debe caracterizar a la institución musical.

De igual forma que en los apartados anteriores referentes a las diferentes fases de la *Formulación del Plan Estratégico*, con relación ahora a la *Definición de Objetivos* tomamos de nuevo como ejemplo de institución musical el caso de una Banda de Música Profesional del Sector Público. A modo de ejemplo, establecemos como muestra de los *Objetivos* un *Objetivo General* tipo (con sus correspondientes *Objetivos Específicos*). Este apartado estará integrado en el ejemplo de Plan Estratégico de Institución Musical que diseñaremos más adelante:

- Objetivo General 1: Hacer llegar la programación de la Banda al conjunto de los habitantes de la ciudad al completo, suscitando un interés general y favoreciendo tanto la fidelización del público habitual como la creación de nuevos públicos para la institución.
- Objetivo Específico 1.1: Disponer de un público segmentado en diferentes categorías en función de los parámetros que se consideren más relevantes, y, en todo caso, teniendo en cuenta su edad, ocupación, preferencias y núcleo residencial.
- Objetivo Específico 1.2: Ofrecer una programación diversificada pero, al mismo tiempo, especializada en función del número de categorías de público establecidas, donde se prime un repertorio destinado a atraer y fidelizar nuevos públicos.
- Objetivo Específico 1.3: Realizar una comunicación eficiente y periódica con los diversos públicos objetivo, estableciendo varios códigos comunicativos y haciendo hincapié en el empleo de los recursos digitales.

⁸¹⁵ Véase la segunda cita del apartado 7.3.5.2.4. *The Scope of Judson's Management* / (El Alcance de la Gestión de Judson).

10.2.5.2.3.5. Definición de Estrategias

El concepto de *Estrategia* está presente a lo largo de toda nuestra tesis, formando, incluso, parte de su mismo título, mediante la referencia al Plan Estratégico. Salvo en el capítulo 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España*, donde nos hemos centrado principalmente en analizar la estructura de la Gestión de la Música en la Administración (a nivel estatal y autonómico) a través de sus principales órganos de decisión y el perfil de sus integrantes (solo habiendo hecho referencia a este concepto en relación con funciones gerenciales de determinados cargos), en el resto de capítulos, sin embargo, el concepto de *Estrategia* ha sido referido frecuentemente. Así, en el capítulo sobre la Historia de la Gestión Musical, nº 7. *History of Music Management, The Origins and Models / (Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos)*, la referencia al concepto de *Estrategia* ha sido tratada fundamentalmente en relación con la forma en la que la Música ha sido empleada a lo largo de la historia para conseguir determinados fines (principalmente, como herramienta para el reconocimiento social y/o la ostentación de poder). En el capítulo 9. *Indirect Procedures, An Alexander Technique Approach / (Procedimientos Indirectos. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)*, la mención del concepto de *Estrategia* ha sido realizada esencialmente en referencia a la manera de enfocar la Gestión Musical, haciendo hincapié en los procedimientos empleados para conseguir el fin deseado. Por último, en este capítulo 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical*, además de formar también parte de su mismo título, el concepto de *Estrategia* se ha empleado profundizando en su vertiente comunicativa y desde la perspectiva de su influencia en la Planificación, refiriéndonos, en todo momento, a la forma en la que la Gestión Musical es planteada y puesta en práctica, teniendo permanentemente la referencia puesta en la perspectiva a medio y largo plazo.

De todo lo expresado anteriormente, además de ponerse de manifiesto la importancia de la *Estrategia* en nuestro trabajo, se desprende la misma esencia de la *Estrategia* en sí: el constituir un concepto que aborda la *forma* en la que se lleva a cabo algo, la manera mediante la cual determinadas pretensiones llegan a conseguirse, y siempre teniendo en cuenta el largo plazo o la durabilidad de dicha consecución. En relación con los planteamientos que empleamos en este bloque acerca de la Planificación Estratégica, dichas pretensiones serían los Objetivos, mientras que la forma de conseguirlos es lo que quedaría cubierto mediante las *Estrategias*.

Consiguientemente, las *Estrategias* podrían definirse como las diferentes formas o medios a través de los cuales se posibilita la consecución de los Objetivos establecidos. Estas formas o medios constituyen caminos que, tras ser mantenidos en el tiempo, conllevan un acercamiento paulatino a dichos objetivos desde diferentes ángulos. La pretensión es que dichos caminos (o líneas –de ahí la expresión “líneas estratégicas”⁸¹⁶) finalicen con la consecución completa de los Objetivos prefijados.

El asunto de la *forma* no es un tema baladí. Así, en el mundo de la Música, desde la perspectiva de la interpretación, por ejemplo, estaría muy relacionado con el término *técnica*, en el sentido del empleo de los mejores medios posibles para tocar un instrumento (la mejor forma de tocarlo, mediante la cual, el intérprete exhibe un dominio de la técnica por el que el hecho de tocar

⁸¹⁶ Véase el apartado 10.2.5.2.3.1. *Introducción*. En su parte final se exponen diferentes criterios en relación con la jerarquía Objetivos–Estrategias y Estrategias–Objetivos, con especial referencia a la expresión “Líneas Estratégicas”.

el instrumento parece, de cara al exterior, una tarea fácil). Este concepto entroncaría con lo expresado en el capítulo 9 sobre la diferencia entre complejidad y complicación⁸¹⁷: mediante el empleo de los procedimientos adecuados, un acto complejo como puede ser, por ejemplo, tocar el violín, puede dar la apariencia de ser sencillo; sin embargo, sin el empleo de dichos procedimientos, este acto complejo daría la apariencia de ser complicado.

La *forma*, los “medios mediante los cuales” (*the means-whereby*), es lo que establece la diferencia entre una buena *Estrategia* y una mala, o, incluso, la ausencia de una *Estrategia* en sí. La *forma* adquiere, además, una especial relevancia en el entorno de las artes y de las industrias creativas, ya que, en este ámbito, la forma es el contenido en sí mismo:

En las industrias creativas, forma es contenido, la función de un trabajo creativo completamente desarrollado es identificado por su única estética.

*Mientras más específicamente elaborados estén los medios, mayor será el poder de negociación de aquellos que representen la industria, sector o profesión en cuestión.*⁸¹⁸

Al igual que con respecto a los Objetivos, en esta sección sobre la *Definición de las Estrategias* abordaremos este tema desde diferentes ópticas con la pretensión de establecer un marco lo más completo posible, al objeto de estar en condiciones de definir las *Estrategias* del Plan Estratégico de la Institución Musical con el mayor conocimiento y adecuación.

10.2.5.2.3.5.1. Las Estrategias en la Gestión Cultural

En el ámbito del ejercicio profesional de la Gestión Cultural, en el que en muchas ocasiones nos hemos basado durante el desarrollo de nuestra tesis, podemos encontrar las *Estrategias* encuadradas dentro de dos grandes bloques conceptuales diferenciados o Dominios Generales (DG): Las Políticas Culturales y la Gestión Cultural. De esta forma, las *Estrategias*, en cada uno de estos Dominios Generales (DG) constituyen un Tema General (TG): *Estrategias de las Políticas Culturales (TG)*, [con la Comunicación como uno de sus Temas Específicos de Primer Nivel (TE1)], y *Estrategias de la Gestión Cultural (TG)*. Este último aglutina temas como la Toma de Decisiones (TE1), o la Organización (TE1), englobando este último a temas como Planificación Estratégica (TE2) o Análisis DAFO (TE2)⁸¹⁹.

Como podemos ver, el concepto de *Estrategia*, en su estudio dentro de la Gestión Cultural, está completamente relacionado temáticamente con conceptos clave desarrollados a lo largo de nuestro trabajo, además de otros que trataremos durante esta sección dedicada a la *Definición de las*

⁸¹⁷ Véase el apartado 9.4. “*The Means-Whereby Principle*”, *A Strategic Approach* / (“*El Principio de los Medios Procedimentales*”. *Una Aproximación Estratégica*).

⁸¹⁸ TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. pp. 74,76. (Traducción Propia).

⁸¹⁹ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taína (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Ob.cit.

Estrategias. La Comunicación es un elemento que hemos desarrollado amplia y detalladamente, constituyendo uno de las dos grandes bloques en los que se estructura el presente capítulo. Por este motivo no haremos mayor mención al mismo ahora. De igual forma, tanto la Planificación Estratégica como el Análisis DAFO han sido ampliamente tratados con anterioridad en este bloque dedicado a la Planificación Estratégica y la Programación. Sin embargo, la Organización y la Toma de Decisiones son dos temas específicos de primer nivel (TE1) que no han sido tratados de manera singularizada hasta ahora, motivo por el cual sí que los mencionaremos más adelante.

De las implicaciones propias de la Planificación Estratégica se desprende, así mismo, la gran importancia de la *Definición de las Estrategias* en el proceso que esta misma establece. Recordamos el ámbito de acción de la Planificación Estratégica cuando se sitúa en *la fijación de objetivos a medio plazo y en la determinación de las estrategias de actuación para conseguirlos*⁸²⁰. Las *Estrategias* serán el medio para conseguir los Objetivos planteados, de ahí la importancia de identificarlas y diseñarlas adecuadamente para tal fin. En el ámbito de la dirección general constituye el nexo de unión entre la Planificación Estratégica y las otras tres técnicas de dirección general: la “gestión de los procesos de cambio organizativo”, la “dirección por objetivos” y la “dirección de proyectos”⁸²¹. Así mismo, podemos comprobar cómo ocupa un lugar central en el mismo concepto de *dirección* a nivel general:

*La dirección es un elemento esencial en cualquier organización, ya sea pública o privada, grande, mediana o pequeña. Siempre habrá que fijar los objetivos que se pretende alcanzar, identificar y seleccionar estrategias de actuación, formular los programas o proyectos correspondientes, valorar cuántos y cuáles recursos son necesarios, coordinar y controlar las diversas acciones y valorar los resultados obtenidos.*⁸²²

Puede verse cómo, con la *Estrategia* ocupando un lugar preeminente, de la misma tarea de la *dirección* se desprende la elaboración y puesta en práctica del Plan Estratégico, haciéndose referencia a sus partes fundamentales en cuanto a la acción se refiere, como son la “fijación de objetivos” y el “establecimiento de *Estrategias* y la formulación de Programas”.

En el ámbito especializado de la Gestión Cultural, los temas relacionados con la *Estrategia* se encuentran a cargo del ya mencionado perfil del Técnico Superior de Gestión Cultural, en cuya definición se establece, entre otras funciones:

*Es el profesional que diseña políticas culturales y las estrategias relativas a las infraestructuras y espacios culturales, especializados o polivalentes.*⁸²³

⁸²⁰ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.180. Véase el apartado 10.2.5.2.3.4.2. *Los Objetivos en la Gestión Corporativa*.

⁸²¹ Véase el apartado 10.2.4.3. *La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial*.

⁸²² CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.214.

⁸²³ JARA SORIA, Juan A. (2012). *Competencias y Estrategias del Gestor Cultural. Un escenario de Crisis*. Ob.cit.

Por consiguiente, la *Definición de Estrategias* en la Gestión Cultural es un asunto de suma importancia y del máximo nivel, integrante del ámbito gerencial y a cargo de los profesionales al más alto nivel organizativo. Evidentemente, en el ámbito de la Música, esta responsabilidad recaería de forma directa sobre el Gestor Musical.

10.2.5.2.3.5.2. Selección de Estrategias en la Gestión Musical. La Toma de Decisión

Llegados a este punto es cuando surgen más dudas, ya que este estadio está especialmente caracterizado por la *Toma de decisión*. Se supone que antes de esta fase se han culminado las fases previas que hemos establecido u otras similares que aporten la necesaria información. En este sentido, el establecimiento de Objetivos es de carácter preceptivamente previo a la *Selección de Estrategias* de que vamos a hablar ahora. De igual forma, el Análisis completo de la realidad actual en la que está inmersa la entidad es muy importante para haber establecido adecuadamente dichos Objetivos.

Previamente a la *Selección de Estrategias* habrán tenido que identificarse las diferentes *formas* mediante las cuales se piensa que los Objetivos pueden cumplirse. En esta fase previa lo que premia es la creatividad de cara a intentar proponer diferentes vías encaminadas a la consecución de un fin. Es habitual que un mismo Objetivo pueda ser abordado mediante más de una *Estrategia*, de manera que, de la suma de estas se derive su consecución. Así mismo, esto será de aplicación a los Objetivos Específicos si los hubiera. Las Estrategias son, en cualquier caso, establecidas en número igual o superior al de los Objetivos⁸²⁴, ya que la pretensión de las mismas es, precisamente, el poderlos abordar desde diferentes ángulos. Como ejemplo de una pluralidad de *Estrategias* asignadas a un único Objetivo podemos citar el Objetivo 1 del Plan Estratégico de Cultura del MECD, al que se le asignan un total de 21 *Estrategias*⁸²⁵. En este caso, el Plan está organizado en Objetivos, Estrategias, Proyectos y Objetivos Específicos. Ya hemos dicho que a la hora de jerarquizar los conceptos del “vocabulario estratégico” existe diversidad de criterio, pero insistimos en que lo verdaderamente importante es saber el nivel de concreción en el que se está. En este caso particular, quizás la mayor divergencia con respecto al criterio más extendido (Objetivos primero y Estrategias después) está en fijar los Objetivos específicos como pertenecientes a los Proyectos y no a los Objetivos generales. En cualquier caso, aquí el ámbito de dichos Objetivos queda claramente acotado al fin concreto del Proyecto en cuestión.

Una vez que se ha establecido un número suficiente de *Estrategias* en relación con los Objetivos prefijados, el siguiente paso es la selección de las *Estrategias* más adecuadas. En este proceso se podrán descartar algunas *Estrategias* propuestas debido a diferentes causas. Estas causas podrán ser muy diversas: falta de relación con los Objetivos, falta de capacitación de la entidad para llevarlas a cabo, entorno inadecuado para la implementación de dichas estrategias, falta de adecuación con la Misión... Como se desprende de esta reflexión, las fases previas del Plan Estratégico han de haberse realizado con anterioridad, ya que, de lo contrario, los criterios para seleccionar las *Estrategias* estarán faltos del rigor necesario, al poderse constatar la permanente referencia a conceptos e información que ha debido de ser previamente establecida. La *Selección de Estrategias* implica el tener varias alternativas posibles. En principio, mientras más formas existan de abordar un Objetivo, mejor, puesto que, así, este será enfocado desde diferentes perspectivas y, en teoría, su consecución puede ser más factible. Sin embargo, esto es solo en teoría, pues si no se establece la complementariedad entre las diversas estrategias, ello puede derivar en una dispersión

⁸²⁴ Salvo en el caso del criterio por el cual las *Estrategias* son expresadas como *Líneas Estratégicas* o *Ejes Estratégicos*. En este criterio, las *Estrategias* tienen rango jerárquico superior al de los Objetivos, sirviendo de bloques que los contienen y derivándose, en este caso, un número inferior de *Estrategias* en relación con el número de Objetivos. Véase el apartado 10.2.5.2.3.1. *Introducción*.

⁸²⁵ *Plan Estratégico General (2012-2015)*. Secretaría de Estado de Cultura. Ob.cit. pp. 16-17.

o, incluso, en un conflicto entre estrategias, dificultándose así la consecución del Objetivo en cuestión. Identificado este hecho, bien por conflictividad o bien por exceso de dispersión surge la necesidad de optar entre diferentes estrategias: la jerarquización y la priorización serán las medidas a tomar al objeto de elegir las estrategias más adecuadas. Esto mismo sería aplicable a los Objetivos:

Estas relaciones de conflictividad solo pueden resolverse estableciendo preferencias;

(...) se trata de encontrar los criterios que permiten establecer una ordenación jerárquica entre los mismos, así como el coste de oportunidad de cada uno de ellos.⁸²⁶

Para encontrar estos criterios es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que ayudan, en un primer término, a valorar las *Estrategias* en función de determinadas características que estas han de cumplir:⁸²⁷

- Consistencia. No debe presentar objetivos y políticas que sean mutuamente excluyentes.*
- Consonancia. Debe suponer una respuesta adaptativa al entorno, así como a los cambios que se puedan producir en él.*
- Ventaja. Debe ofrecer la oportunidad de crear y mantener una ventaja en el área de actividad seleccionada.*
- Viabilidad. No debe exigir demasiado de los recursos disponibles, ni crear problemas secundarios irresolubles.*

La *Selección de Estrategias* constituye quizás el primer momento en el que el Gestor Musical ha de tomar *decisiones estratégicas*. La *decisión estratégica* en el ámbito de las Organizaciones Artísticas está influenciada por una serie de condicionantes especiales y que, como hemos mencionado ya en numerosas ocasiones, otorgan a estas instituciones una serie de peculiaridades que apuntan hacia la gestión especializada. Las Organizaciones Artísticas, especialmente las que tienen naturaleza sin ánimo de lucro, han de dirigir su gestión hacia la adquisición de *valor*, entendiendo este concepto como *Valor Institucional*, por el cual la institución, además de cumplir con su misión, crea una necesidad en torno a sí misma, aglutinando una función cultural, artística y educacional para la comunidad y todos los grupos de interés afectados⁸²⁸. Consiguientemente, de acuerdo con el entorno, las características de la entidad y sus valores, el Gestor puede validar sus decisiones estratégicas en función de tres variables:⁸²⁹

⁸²⁶ MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. Ob.cit.

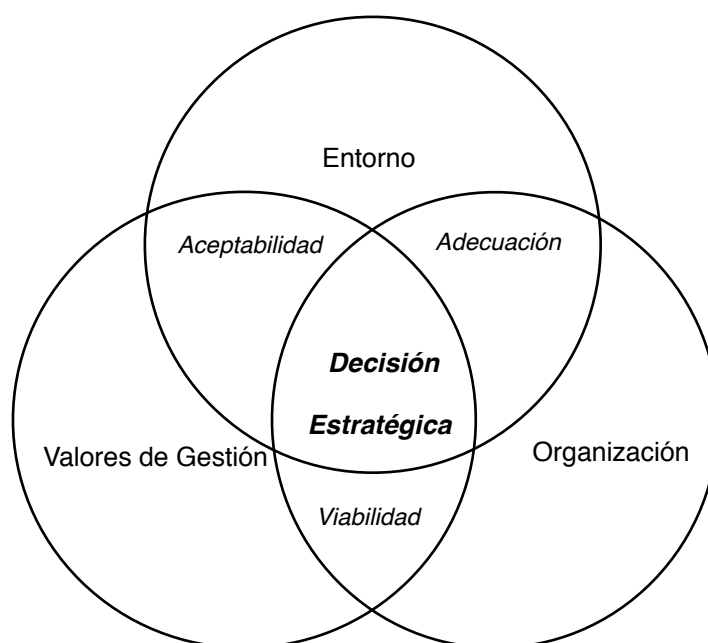
⁸²⁷ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra (1993). *El Proceso Estratégico*. Trad. de Eduardo Miño e Isabel Ozores. Madrid: Prentice-Hall, 1999.

Para este caso, se ha tomado la cita ya traducida de NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.120.

⁸²⁸ Véase el apartado 9.7. *The Cultural Leadership of Music Management / (El Liderazgo Cultural de la Gestión Musical)*.

⁸²⁹ POISSON-DE HARO, Serge, with MENOT, Sylvain (2012). *Strategic Management of Arts Organizations*. Ob.cit. (Traducción Propia).

- Adecuación.* El primer paso de este proceso es establecer un diagnóstico basado en la coherencia entre el análisis externo y el análisis interno, esto es, la posición estratégica de la organización en relación con su entorno y los recursos disponibles.
- Viabilidad.* El segundo paso del proceso es hacer un diagnóstico basado en la coherencia entre los recursos, competencias, estructura organizativa y valores de gestión.
- Aceptabilidad.* El tercer paso es establecer un diagnóstico basado en la coherencia entre el entorno y los valores de gestión de la organización.



Tomado de POISSON-DE HARO & MENOT (2013). (Traducción Propia).

Teniendo en cuenta estas variables, para la selección de *Estrategias* también se pueden utilizar ciertas herramientas de decisión que ayudan a objetivar el proceso de *Toma de Decisión*, de manera que la validez de las decisiones esté argumentada con más precisión. Entre estas herramientas se encuentran el *Sistema de Decisión Multicriterio* y las *Matrices de Decisión*. Estas últimas dan lugar a diferentes tipos de *Estrategias* a nivel de gestión integral de la entidad, con lo que haremos referencia a las mismas en otro apartado más adelante. Sin embargo, el *Sistema de Decisión Multicriterio*, como su nombre indica, está orientado precisamente a la ponderación de diversos criterios a la hora de decidir acerca de las estrategias a emplear, en la misma línea que estamos desarrollando en esta sección. Por ello, procedemos a continuación a su descripción.

El *Sistema de Decisión Multicriterio* es una herramienta muy útil para la toma de decisiones, de cara a establecer un orden de prioridad en las *Estrategias* contempladas y así facilitar su aplicación o su elección. El sistema se refleja en una tabla en la que están todos los datos y se ponderan los valores asignados. Lo primero es establecer cuáles son los criterios que se van a tener

en cuenta: alineamiento con la misión, relación con las fortalezas de la institución, oportunidad del entorno, facilidad de aplicación, relación con los valores, etc. En segundo lugar, estos se colocan en columna, de mayor a menor importancia, asignándoles un porcentaje a cada uno de manera que la suma de todos sea el 100%. A continuación se reflejan las *Estrategias* a lo largo de diferentes columnas en paralelo, cada una subdividida en dos columnas de captura de datos: una para el valor que se le va a otorgar a cada estrategia en relación con cada criterio (de 1 a 10); y otra para la puntuación final, que será el resultado de multiplicar dicho valor por el porcentaje asignado a cada criterio (ponderación). Finalmente, las puntuaciones ponderadas de cada *Estrategia* se suman en columna y la *Estrategia* que obtenga la mayor puntuación se entenderá que es la más adecuada. Posteriormente, ordenadas en función de esta puntuación se podrá realizar una jerarquización de las mismas, lo que facilitará la elección del número de ellas que se considere oportuno.

| | | ESTRATEGIA 1 | | ESTRATEGIA 2 | | ... | ESTRATEGIA n | |
|-------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|-----|--------------------|----------------------|
| Criterios | Valor de Ponderación | Puntuación Directa | Puntuación Ponderada | Puntuación Directa | Puntuación Ponderada | | Puntuación Directa | Puntuación Ponderada |
| Criterio 1 | x % | x | x | | | | | |
| Criterio 2 | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |
| Criterio N | | | | | | | | |
| VALOR TOTAL | 100 % | x | x | | | | | |

Tomado y adaptado de NAVAJO (2009).

10.2.5.2.3.5.2.1. Las Estrategias en la Industria Musical con el Auge de la Música Popular (Rock) (I). El Caso de la Discográfica CBS

En el campo de la Gestión Musical, tradicionalmente asociado a la representación de artistas, la competencia entre diferentes agentes artísticos ha hecho que este entorno haya estado caracterizado, en cierta forma, por el secretismo y la opacidad. Esto ha hecho que las actividades de los Gestores Musicales (aquí en el formato de agentes artísticos) hayan sido un camino difícil de seguir, lo que ha contribuido a complicar la investigación acerca de esta disciplina desde esta perspectiva. De nuevo, el asunto de la *Estrategia* ha tenido aquí un papel determinante:

La gestión musical es un campo nebuloso que abarca virtualmente todo detalle necesario para presentar la música al público. Descifrar lo mundano de lo significativamente musical puede demostrarse un desafío imponente, un problema compuesto por el hecho de que la gestión musical es un subconjunto tanto del mundo de las leyes como de los negocios, los cuales operan bajo los necesarios velos del secreto. Es una estrategia pobre en la representación de clientes descubrir las propias intenciones; consiguientemente, las actividades de los gestores

(managers) a menudo son difíciles de seguir. Esto es lo que un escritor ha denominado el “estricto voto de silencio” del negocio de la música.⁸³⁰

Sin embargo, secretas o no secretas (al menos en lo que ante la competencia se refiere), las *Estrategias* han de reunir, en cualquier caso, ciertas características además de la conveniencia de que estén validadas tal como hemos visto, sobre todo en lo que a las decisiones estratégicas se refiere. La historia más reciente de la Gestión Musical, y nos referimos a la etapa de auge de la música popular (pop) en torno a los años 60 y 70 del pasado siglo veinte, nos brinda ejemplos significativos de decisiones estratégicas en este ámbito de las cuales se pueden extraer conclusiones muy interesantes. La referencia al origen de la Gestión Musical (*Music Management*) suele situarse alrededor de esta época, cuando la Música comenzó a ser un fenómeno de masas tras la consolidación de un reciente estilo musical: el rock. Sin embargo, como hemos desarrollado a lo largo de nuestra tesis, especialmente durante el capítulo 7 dedicado a la Historia de la Gestión Musical (referido recientemente en varias ocasiones), la Gestión Musical ha existido desde que el acto musical es ofrecido ante un público, con independencia de su naturaleza o número, remontándose esta actividad a tiempos ancestrales. No obstante, el hecho de que se tienda a relacionar el inicio de la actividad de la Gestión Musical (*Music Management*) con la segunda mitad del siglo veinte y, en cierta forma, se haya identificado esta práctica como originada en este momento, puede explicarse debido a que fue durante esas décadas cuando el negocio de la Música comenzó a destacar por encima de otros sectores de la economía, facturando cada vez cifras más elevadas. El motivo fue el comienzo del interés de las grandes casas discográficas por este nuevo estilo especialmente desde finales de los años 60, cuando el rock pasó de ser un estilo de formato *single* a formato *álbum*, siendo este el terreno donde se movían las grandes cantidades de dinero (Dannen, 1990). El proceso comenzó de la mano del alto ejecutivo de la discográfica CBS⁸³¹ Clive Davis, quien en 1967, recién llegado a la presidencia de la discográfica tras la jubilación de Goddard Lieberon⁸³², dio un giro radical a la actividad de la compañía apostando por el nuevo estilo, y comenzando a firmar para la misma a muchas figuras emergentes todavía desconocidas por las grandes discográficas. En aquel momento, el motivo de tal cambio de *Estrategia* fue la temprana consciencia de que la música que había sido la base de la compañía (aún bajo el nombre de Columbia por aquel entonces) estaba comenzando a mostrar signos evidentes de desgaste. El álbum de los Beatles lanzado ese mismo año “Sgt. Pepper’s Lonely Hearts Club Band” había desencadenado el movimiento psicodélico, así como las posibilidades del nuevo estilo como fenómeno de formato álbum referido. Por otra parte, ese año tuvo lugar el llamado “verano del amor”, en el que los nuevos sonidos de los artistas de San Francisco (como los provenientes de las grabaciones de Jimmy Hendrix) captaron rápidamente los gustos de jóvenes procedentes de familias acomodadas, quienes, cuando comenzaron a comprar discos, originaron un volumen de facturación sin precedentes (Dannen, 1990). Sin embargo, si todo era tan evidente, otras casas discográficas también habrían optado por esta *Estrategia*, pero no lo hicieron. En realidad, esta decisión de la CBS fue debida a la *visión* de Clive Davis:

⁸³⁰ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. *Introduction. Confronting the Silent Giant*. p.3. (Traducción Propia).

⁸³¹ Véanse los apartados 7.3.5.2.4. *The Scope of Judson’s Management / (El Alcance de la Gestión de Judson)*, y 10.2.5.2.1.2. *Identidad de la Organización*.

⁸³² Véase el apartado 7.3.5.2.4. *The Scope of Judson’s Management*. No obstante, de Goddard Lieberon hablaremos más adelante.

Que el rock fuera una mina de oro aún estaba por ver. Una cosa sí que estaba clara. La música que había sostenido Columbia durante tanto tiempo estaba mostrando signos de desgaste.

Si la estrategia de Clive era tan evidente, habría sido aplicada a RCA y Capitol, las cuales habían sido las dos principales competidoras de CBS. A pesar de que RCA y Capitol tenían a Presley y a los Beatles, ninguna de las compañías abrazó el rock con convicción hasta que fue demasiado tarde.

RCA y Capitol habían tenido problemas para hacer ganancias desde los sesenta. Los beneficios de CBS libres de impuestos se duplicaron llegando a los 6,7 millones de dólares en 1968, subieron a 10 millones de dólares en 1969 y a 15 millones en 1970.⁸³³

Aunque aceptando cierto riesgo, la *Estrategia* llevada a cabo por Clive Davis tenía las principales características que se le suponen a una *Estrategia* bien construida. Siguiendo las variables de Mintzberg descritas más arriba podríamos hacer un breve análisis de la misma:

- Consistencia.* Su *Estrategia* no presentaba fisuras, ya que su objetivo era claro y no entraba en contradicción con la política corporativa: firmar para la compañía artistas emergentes con muchos seguidores y potencial prometedor.
- Consonancia.* Su *Estrategia* obedecía a una percibida decadencia del mercado base de la compañía así como a una oportunidad ofrecida por el entorno, al interpretar varios factores nuevos en relación con la música rock como catalizadores de un gran potencial de este estilo.
- Ventaja.* Mediante la firma de los principales músicos de este estilo, la compañía se aseguraría una posición de ventaja competitiva frente al resto una vez que el formato álbum de rock comenzase a despegar de forma masiva.
- Viabilidad.* La contratación de estos artistas resultaba barato a la compañía ya que, aunque eran conocidos por sus fans, aún no lo eran por las grandes casas discográficas; muchos de ellos estando, de hecho, libres al no tener contrato con ninguna compañía.

A pesar de no ser músico profesional como su predecesor (Goddard Lieberman, que fue quien lo apoyó en su ascenso en la compañía CBS), Clive Davis demostró ser un ejecutivo visionario y ambicioso, pero también esforzado y metódico. Su astucia, junto con su completa formación en leyes (licenciado en derecho por la Universidad de Harvard) y posterior formación especializada en legislación del sector del entretenimiento, le permitieron llegar a lo más alto de la compañía, la cual constituiría uno de los dos grandes pilares de la industria discográfica mundial; residiendo el otro sobre la compañía Warner. Clive Davis, por su talento creativo en contraste con su formación y trayectoria, era una excepción en el mundo de la industria musical. Sin embargo, el giro que le dio a la compañía repercutió de manera determinante en todo el sector de la industria

⁸³³ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. Chapter 4. Goddard and Clive. (Traducción Propia).

discográfica. La compañía Warner⁸³⁴ siguió pronto la *Estrategia* emprendida por CBS, lo que significó una subida fulgurante de los contratos de los artistas. No obstante, el hecho de que CBS y Warner fuesen las primeras discográficas que apostaran de manera decidida por el rock significó la supremacía de estas dos compañías sobre el resto; situación que se materializaría en poco tiempo:

Hacia el final de los 80, el negocio discográfico de los Estados Unidos era un pastel de 6 billones de dólares, y la friolera de un tercio estaba repartido sólo entre CBS y Warner.

(...) El desequilibrio de poder fue el resultado directo de haber sido la CBS de Clive y la Warner de Ostin⁸³⁵ las primeras compañías en reconocer el potencial del álbum de rock.⁸³⁶

Sin embargo, la rivalidad entre las dos compañías, y la mencionada subida de las cifras manejadas para los contratos, tuvo como consecuencia una peculiar “profesionalización” en la gestión de este ámbito de la Música, de manera que se fue pasando de una preponderancia del aspecto artístico y creativo a una mayor importancia de los aspectos contractuales y legislativos:

La industria musical creció tan rápidamente en los años 60 (debido a la explosión del rock) que las compañías no pudieron encontrar suficiente gente cualificada para asumir su gestión (...)

La industria se volvió dominada por abogados y contables (...)

La profesionalización ha sido a menudo una píldora agrisada que tragar para los músicos. La entronización de abogados y contables, con frecuencia resultó en un declive general de la dirección creativa en las principales compañías discográficas (...).⁸³⁷

Esta tendencia la inició, como hemos mencionado, Clive Davis, con su original *Estrategia* de intensa búsqueda de figuras del rock (aún desconocidas para las grandes discográficas), lo que cambiaría para siempre el negocio de la industria musical, y, con el paso de los años, desembocaría en la instauración del término Gestión Musical (*Music Management*) como una “nueva” disciplina o profesión “originada” en esta época. Hemos entrecomillado deliberadamente las palabras “profesionalización”, “nueva” y “originada” al objeto de poner de manifiesto el carácter sesgado de dichos términos, cuyo completo significado tratamos de esclarecer precisamente con los contenidos reflejados en nuestra tesis: tanto en relación con el surgimiento de la Gestión Musical como actividad, como con respecto al verdadero significado de su profesionalización. Pero volviendo a Clive Davis y a su trascendental papel en el giro y la evolución de la Gestión Musical, hacemos de

⁸³⁴ Véase el apartado 10.2.4.3. *La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial*.

⁸³⁵ *Ibidem*.

⁸³⁶ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. Chapter 6. *Walter's War*. (Traducción Propia).

⁸³⁷ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.12. (Traducción Propia).

nuevo hincapié en su excepcionalidad. Como hemos dicho, Davis no era músico profesional, a diferencia de su antecesor así como de los principales cargos de responsabilidad de gestión en la compañía CBS; una capacitación que, en líneas generales, también podía hacerse extensible al sector de la industria musical hasta el momento. Pero, en cambio, Davis disponía de talento creativo, lo que, unido a otros factores a los que ya nos hemos referido, propició que se convirtiese en un exitoso ejecutivo de una industria musical en la que, aún, el aspecto artístico tenía una gran importancia. Sin embargo, la excepcionalidad de Clive Davis no sería la norma general en el perfil de Gestor Musical que iba a fraguarse en torno a esta tendencia, tal como se desprende de las citas anteriores. La proliferación de un perfil de directivo carente de formación y sensibilidad musical significó un drástico giro en la política de gestión de las grandes discográficas que traería consecuencias negativas en el ámbito de la *Estrategia* de las mismas. Este proceso de cambio se extendería, como hemos visto, a toda la industria musical, pero el comienzo de esta práctica en la CBS supuso un momento crucial en la historia de la compañía:

Este fue un momento importante en la historia de la discográfica CBS. Para cuando el “sordo tonal” Walter Yetnikoff tomó el control años más tarde, la compañía había completado su transición de la compañía de ‘Artistas y Repertorio’ –A&R– a la compañía de los ‘contratos’. Pero ello comenzó con Clive Davis, abogado hecho ‘record man’ pero abogado al fin y al cabo.⁸³⁸

Así como Goddard Lieberson le había abierto camino a Clive Davis, de igual forma este hizo lo propio con Walter Yetnikoff. De hecho, fue Clive Davis quien a mediados de los años 60 lo contrató para CBS como su asistente. Por aquel entonces, Walter Yetnikoff trabajaba como abogado para el prestigioso bufete Rosenman. En 1971 ocupó su primer puesto de responsabilidad gracias a Clive Davis y en 1976 ya era presidente de la gran discográfica, tras la salida de Davis de la compañía y la jubilación de Goddard Lieberson. Por aquel entonces, el “sordo tonal” Walter Yetnikoff, como él mismo reconoció (aunque con titubeos) en una entrevista, ya dirigía una compañía caracterizada por los acuerdos y los contratos, y no tanto por lo artístico, cuestión esta que él no hizo sino llevar a sus extremos. La *Estrategia* ya no era descubrir y dirigir talentos sino comprar figuras consagradas, al precio que fuese. Debido a su falta de creatividad y de cualidades artísticas, quizás para hacerse con un carisma diferenciado, Walter Yetnikoff decidió poner en práctica una *Estrategia* de confrontación directa con la otra gran compañía discográfica, Warner, de modo que se fue fraguando su propia imagen y, con ello, la de la compañía, mediante continuos enfrentamientos con la competencia, personalizados contra la figura de su presidente discográfico: Mo Ostin (Dannen, 1990).

La dirección estratégica de la discográfica CBS comenzó a carecer por completo del aspecto artístico. Atrás habían quedado las prácticas de Goddard Lieberson y de Mitch Miller, quienes, durante los años 40 y 50, habían llevado a la compañía a un prestigio y, también, a unas importantes ganancias sostenibles, de la mano de una Gestión Musical por parte de músicos profesionales especializados en gestión. Goddard Lieberson era pianista y compositor profesional titulado por la Eastman School of Music, habiendo sido miembro del Consejo de Administración del *Metropolitan Opera* de Nueva York. Lieberson había sido un ejecutivo que se preocupaba tanto por la vertiente

⁸³⁸ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. Chapter 4. *Goddard and Clive*. (Traducción Propia).

económica como por la vertiente artística de la compañía, de manera que su *Estrategia* estaba definida por un equilibrio entre estas dos facetas. En este sentido, había grabado música importante desde un punto de vista artístico que no había tenido un reflejo directamente proporcional en las ventas, como la música de jazz de Duke Ellington. Incluso había sacado discos cuya pérdida económica estaba garantizada, como la integral de los compositores del serialismo Arnold Schönberg y Anton Webern (Dannen, 1990). Sin embargo, como las condiciones lo permitían, su sentido artístico, conocimiento del sector y visión de futuro le habían llevado a tomar estas decisiones que, aunque en un primer momento no fuesen rentables económicamente para la compañía, suponían un compromiso con las nuevas músicas clásicas de carácter contemporáneo: misión esta que caracteriza a una institución musical que aspira a convertirse en referente de prestigio. Aún así, el llevar a cabo tal *Estrategia* en una empresa privada llevaba necesariamente implícita cierta base de rentabilidad, directa o indirecta. En este sentido, Goddard Lieberson, ya había demostrado sus capacidades, habiéndole hecho ganar mucho dinero a la compañía con diversos éxitos comerciales:

Él consiguió sacar adelante sus proyectos porque, bajo su gestión, CBS tuvo varios éxitos comerciales enormes. Ninguno fue mayor que el álbum con la versión original de My Fair Lady, el cual vendió 5 millones de copias en todo el mundo en 1957, más que ningún otro LP hasta la fecha. (...) CBS se convirtió en el único patrocinador de un musical que le reportó a la compañía 32 millones de dólares.⁸³⁹

Goddard Lieberson, quien para *My Fair Lady* había contratado a Vladimir Horowitz y a Leonard Bernstein, había sido también el artífice del posicionamiento de CBS como principal discográfica en los años 50, habiendo desbancado a la todopoderosa RCA Victor, que había reinado durante los años 40. Ello fue posible debido a varios factores. Por un lado, los éxitos tanto en Broadway como en la música pop. Por otro lado, por haber propiciado para la compañía el prestigio de haber sido la primera en lanzar con éxito el formato LP (*long play record*) inventado por el científico de la CBS Peter Goldmark en 1948 (Dannen, 1990). Por último, por haber tenido una visión *Estratégica*, no limitándose a la búsqueda del éxito fácil e inmediato, sino haber buscado la rentabilidad alternativa de determinadas producciones en el largo plazo y en términos más sutiles que el mero rendimiento económico.

De igual forma, Mitch Miller, responsable del área de Artistas y Repertorio (*A&R*) en la época de Goddard Lieberson como presidente de la discográfica CBS (tras el ascenso de este desde este mismo puesto), era músico profesional. Miller había sido compañero de estudios de Lieberson en la Eastman School of Music en los años treinta, donde terminó sus estudios en la especialidad de Oboe. Quizás nunca en la historia ningún responsable de *A&R* ha sido tan poderoso como Mitch Miller. Al igual que Lieberson, Miller conjugó la vertiente artística con la comercial y generó importantísimos ingresos para la compañía. Su operación más relevante fue la producción de álbumes participativos (*sing-along*) con arreglos de canciones populares para cantarlas en fiestas o reuniones:

Miller preguntó a los Scouts, Kiwanis, y miembros del Rotary qué cantaban en las fiestas. Con su lista, hizo arreglos para cuatro voces, acompañadas por ukeleles y

⁸³⁹ *Ibidem.*

acordeones, para tocar las canciones. Sus álbumes sing-along para Columbia vendieron 20 millones de copias, bien entrada la era del rock.⁸⁴⁰

Volviendo a nuestro hilo conductor acerca de las *Estrategias* en el ámbito de la Gestión Musical y para terminar este apartado, citaremos la errónea decisión estratégica que tomó el referido Walter Yetnikoff al frente de la discográfica CBS, en torno a la cual, Mitch Miller se pronunció de manera elocuente mediante una frase que, para nosotros, constituye un auténtico pilar que sustenta la génesis de nuestra tesis. En concreto nos referimos a la época de finales de los años setenta, cuando Walter Yetnikoff ya era presidente de la CBS y había basado su *Estrategia* en una confrontación permanente con la rival Warner. Más que una *Estrategia* nosotros calificaríamos esta característica en la gestión como una obsesión, basada en llamar la atención para conseguir presencia en los medios y en la opinión pública, al objeto de construir una imagen de la compañía exclusivamente focalizada en su personalidad; una personalidad radicalizada y ostentosa fabricada para tal fin y motivada, quizás, por la ausencia de otros atributos destacables (de carácter artístico o de gestión). Walter Yetnikoff decidió hacerse con los servicios de dos super-estrellas (The Beach Boys y Paul McCartney) a un precio que se demostró demasiado alto, con la más que evidente intención, al menos en parte, de evitar que Warner pudiese contratarlos. Esto se hizo más evidente por el fracaso que estas operaciones supusieron (Dannen, 1990). Los Beach Boys no sacaron ningún nuevo trabajo en cuatro años, pero el caso de Paul McCartney fue especialmente gravoso:

CBS le ofreció a McCartney un incentivo jamás oído, una compañía de publicaciones que poseía los derechos (copyrights) de uno de los compositores de canciones más grandes de América, Frank Loesser.

McCartney hizo cinco álbumes para CBS, y uno de ellos, 'Tug of War', fue un gran éxito. Pero después de eso, volvió a firmar con Capitol, y la Música de Frank se fue con él. Una fuente cercana a McCartney estimó que CBS había perdido 9 millones de dólares con el ex-Beatle.⁸⁴¹

Esta caprichosa operación, enmarcada en un ambiente de rivalidad visceral entre las dos todopoderosas compañías de la industria musical y, en el caso de Walter Yetnikoff por CBS, sin ninguna base aparentemente razonable de gestión, demostró la ausencia de una *Estrategia* bien definida, mediante una toma de decisión sin validación estratégica alguna. Mitch Miller, ya retirado, mostraba su abatimiento ante las nefastas consecuencias, tanto económicas como artísticas, de tal decisión, dando paso a la relevante frase a la que hemos hecho referencia anteriormente:

(...) solo sentada sobre sus nalgas la compañía habría generado un millón de dólares al año en derechos de interpretación sobre el catálogo de Frank Loesser ... Si yo fuese accionista de Columbia, denunciaría dilución de activos. Pero eso pasa cuando los abogados son los que toman las decisiones, y un abogado es el presidente de la compañía en lugar de un músico (...)⁸⁴²

⁸⁴⁰ Ibidem.

⁸⁴¹ Ibidem. Chapter 6. *Walter's War*. (Traducción Propia).

⁸⁴² Ibidem.

No puede expresarse de forma más clara el posicionamiento acerca de la conveniencia de que la Gestión Musical al más alto nivel deba ser profesional y especializada, a la vez que también sería difícil encontrar mayor evidencia de que esta deba ser desarrollada por parte de un profesional de la música. Tanto la situación descrita como la autoridad de la persona que profesa dicha afirmación ponen, así mismo, de manifiesto que tanto la *Selección de Estrategias* como la *Toma de Decisión* en la Gestión Musical deben estar a cargo del Gestor Musical Profesional, por cuyo perfil nosotros abogamos de manera decidida a lo largo de toda nuestra tesis.

10.2.5.2.3.5.3. El Factor Emocional en las Estrategias Corporativas

El sentido de dejar para el final de nuestra tesis este capítulo que nos ocupa, sobre la Comunicación y la Planificación Estratégica, tiene la ventaja, como estamos comprobando, de poder hacer referencia a conceptos ya abordados con anterioridad, pudiendo ahora profundizar en determinados aspectos de los mismos desde la perspectiva que ahora nos interesa. En este sentido, ya hemos mencionado la importancia del *Factor Emocional* en la Gestión, y, en concreto, en la Gestión Musical, en este mismo capítulo (en el apartado 10.2.5.2.1.1. *Tomar la Decisión de Planificar*), desde donde nos hemos remitido a capítulos anteriores en los que hemos tratado de este asunto en detalle. Ahora, desde la perspectiva de las *Estrategias Corporativas* volvemos de nuevo a este tema.

Al final del anterior apartado hemos visto cómo decisiones estratégicas basadas en el elemento visceral pueden conllevar errores de gran magnitud. Sin embargo, esto no nos debe llevar a la convicción de que tanto la Gestión Musical como sus decisiones estratégicas han de estar completamente desprovistas del *Factor Emocional*. En este sentido, es conveniente no confundir *emoción* con *visceralidad*. Esta última es desaconsejable y, por tanto, hay que evitarla como marco de la gestión o elemento influyente en la toma de decisiones. Sin embargo, la *emoción*, bien gestionada e integrada en la gestión, potencia los efectos de esta ya que amplía su espectro y humaniza sus procedimientos. De hecho, es innegable que el *Factor Emocional* interviene en el proceso de decisión, de manera que lo más inteligente es no negar su influencia, sino incorporarla conscientemente, al objeto de propiciar una participación positiva de este factor en el proceso. Somos bastante emocionales en la toma de decisiones, existiendo estudios y técnicas para profundizar en estos aspectos que llegan a aseverar que las decisiones se toman emocionalmente, aunque después las justifiquemos racionalmente (Biñé Alcañiz, 2015)⁸⁴³. Estos estudios han originado que desde 2006 exista el término *Neuromanagement*, que mediante la monitorización y estudio de reacciones fisiológicas como el ritmo cardíaco, la respuesta galvánica de la piel (GSR), el seguimiento ocular (*Eye Tracking*), el reconocimiento facial o las resonancias magnéticas, pretenden obtener patrones de comportamiento humano para su aplicación a técnicas de marketing. Este tipo de técnicas, algunas de ellas muy costosas, son utilizadas por grandes empresas para la toma de sus decisiones (*Decisiones Estratégicas*). Las grandes empresas habitualmente toman pocas pero muy trascendentes decisiones en ese sentido, y les merece la pena la inversión. Así mismo, el *Data Mining* surge como campo de investigación y técnica para la obtención de patrones de conducta de los usuarios de determinados bienes, a partir de los datos de los que la empresa ya dispone mediante la tecnología en red. Es el entorno del *Big Data*⁸⁴⁴, donde la clave está en la manera de interpretar la ingente cantidad de datos disponible y obtener conclusiones relevantes que puedan ser aplicadas a la gestión de la entidad.

A consecuencia de esta evidencia, el propiciar la *conexión emocional* con los usuarios (el público o los clientes) es muy importante, debiendo este factor constituirse en un auténtico principio de gestión. Hay que buscar emocionar al público (Jara Soria, 2012)⁸⁴⁵ y esto ha de reflejarse a la

⁸⁴³ BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique (2015). Nuevas fronteras en el ámbito de la investigación en la empresa: Data Mining y Neurociencia. *Ob.cit.*

⁸⁴⁴ Véase el apartado 10.1.3.2.1. *Determinación del Plan de Acción*.

⁸⁴⁵ JARA SORIA, Juan A. (2012). *La Creación de un Tejido Industrial como Motor del Desarrollo Socioeconómico*. *Ob.cit.*

hora de definir las *Estrategias* de la entidad. En este sentido, el establecimiento de una línea de comunicación con el público basada en la construcción de una historia en torno a nuestra institución, con imágenes y demás contenido atractivo, favorece la vinculación *Emocional*. La página web de la institución debe incorporar contenidos de este tipo. Así mismo, el responder a los contactos incorporando este tipo de contenidos contribuye decisivamente a incentivar una relación personal con el público, construyendo una historia con la que este pueda identificarse (Shapiro, 2012)⁸⁴⁶.

Para llegar a este objetivo es necesario entender el funcionamiento de la cadena de valor actual: “empaquetado las cosas”, “las distribuyo” y “facilito el acceso a *experiencias*” dirigidas al usuario como miembro de una Comunidad. Consiguientemente, el sistema puede quedar reflejado mediante el siguiente esquema:⁸⁴⁷

Creación — Gestión integral — marketing — venta — experiencia y uso. -música conocida
-música nueva
-nuestra música

Mediante el trabajo del *vínculo emocional* el consumidor se convierte en seguidor, en fan, o, dicho de otra forma, en público fiel, con lo que el tener este factor en cuenta a la hora de diseñar *Estrategias* se convierte en un elemento de suma importancia para una entidad de carácter musical.

⁸⁴⁶ SHAPIRO, Shain (2012). *European Expansion on Music*. Ob.cit.

⁸⁴⁷ LOSCOS MIRA, David (2012). *El Nuevo Negocio de la Música*. Ob.cit.

10.2.5.2.3.5.4. Tipos de Estrategias

Ya hemos hecho referencia a diferentes *Tipos de Estrategias* en relación con la gestión global de la entidad⁸⁴⁸. En este primer avance, mencionábamos las distintas *Estrategias* que puede adoptar la entidad en una coyuntura determinada, en función del análisis de su situación teniendo en cuenta los factores internos y externos. De esta forma, se originaban cuatro *Tipos de Estrategias*: de *Supervivencia (DA)*, de *Reordenación (DO)*, *Defensiva (FA)* y *Ofensiva (FO)*; donde las siglas entre paréntesis obedecen a la diferente preponderancia de las combinaciones de los elementos Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, fruto de las cuales se obtiene una posición de la entidad en una coyuntura determinada. Sin embargo, aún reconociendo la gran utilidad del análisis DAFO para ayudar como herramienta de Planificación Estratégica en la configuración de una *Estrategia* global, existen otros elementos a tener en cuenta de cara a profundizar en el proceso estratégico, favoreciendo una *Definición de Estrategias* más precisa. Obsérvese cómo ahora estamos empleando el concepto de *Estrategias* en su criterio jerárquico superior al de los Objetivos. Ello es debido a que el sentido que ahora aplicamos es el del establecimiento de diferentes *direcciones* que van a guiar la gestión de la entidad. Por consiguiente, la acepción de *Estrategias* en este caso es la que, de reflejarse en el Plan Estratégico, debería expresarse como *Líneas o Ejes Estratégicos*⁸⁴⁹.

Entre los *Tipos de Estrategias* concretas a nivel global de la entidad, podemos hacer referencia a las *Estrategias Genéricas* de Porter:⁸⁵⁰

-Liderazgo de Costes.

Esencialmente se caracteriza por la capacidad de ofrecer servicios semejantes o comparables en calidad pero a un precio inferior. El *precio* es aquí lo que determina la ventaja competitiva.

-Diferenciación.

La *Estrategia* consiste en ofrecer productos o servicios con un valor añadido frente al resto. La percepción de exclusividad de estos productos puede estar basada en diferentes elementos: grado de elaboración, imagen, originalidad, etc. La ventaja competitiva está aquí determinada por la *distinción* que caracteriza a esta oferta.

-Especialización.

La decisión consiste en renunciar a determinados mercados para concentrarse en uno o varios sectores relacionados, al objeto de poder atender sus necesidades con mayor capacidad. La ventaja competitiva se obtiene mediante una mayor *capacidad de atención* a las demandas del usuario.

⁸⁴⁸ Véase el apartado 10.2.5.2.2.5.2. *El Análisis DAFO*.

⁸⁴⁹ Véase el apartado 10.2.5.2.3.1. *Introducción*.

⁸⁵⁰ PORTER, Michael E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ob.cit.

Estas estrategias no tienen por qué ser excluyentes, de manera que pueden complementarse mostrando mayor preponderancia unas sobre otras en función de las características de cada entidad. Aún así, como no es posible basar la *Estrategia* global de la entidad teniendo en cuenta los tres enfoques al mismo nivel, es necesaria la selección de la *Estrategia* que se entienda como el terreno en el que la entidad se encuentra en las mejores condiciones de obtener ventaja competitiva para, en torno a ella, poder mejorar en las restantes.

En el ámbito de la Música ya hemos mencionado que hay que diferenciar entre los sectores Público y Privado. Aunque en algunos aspectos se pueda, e, incluso, sea deseable el establecer ciertas similitudes, con respecto a las *Estrategias* es necesario optar por diferentes enfoques. Al igual que con los Objetivos, las *Estrategias* empleadas en estos dos ámbitos han de mostrar necesariamente matices diferenciadores. Así, hemos expuesto cómo la definición de los Objetivos en el Sector Privado muestra una inclinación hacia la *Especialización*, mientras que en el Sector Público la *Diversificación* se impone como el camino para satisfacer al conjunto de la sociedad y sus diferentes públicos. De igual forma, hemos visto cómo la ventaja competitiva en relación con el precio (*Liderazgo de Costes*) suele estar a favor de las instituciones musicales del Sector Público, ya que su actividad, al tratarse de un Servicio Público, o es de libre acceso, o su menor precio es consecuencia inequívoca de la participación de la Administración en el coste del mismo. Sin embargo, la *Estrategia de Diferenciación* pensamos que constituye una constante en cualquier ámbito, ya sea privado o público, afectando de manera especial al ámbito de la Música debido a la gran competencia existente y su progresivo ascenso. Trataremos de la *Estrategia de Diferenciación* en siguiente apartado dedicado específicamente a las *Estrategias en la Institución Musical*.

En este mismo nivel genérico de las *Estrategias* en su acepción de gestión global de la entidad, también querríamos hacer mención al concepto de *Planificación Interactiva o Proactiva*. Este concepto obedece a una *Estrategia* genérica dentro de las cuatro que conforman el modelo de Ackoff:⁸⁵¹ planificación reactiva, planificación inactiva, planificación preactiva y planificación proactiva. Queremos destacar la *Planificación Proactiva* ya que es la que está en consonancia con el posicionamiento que a lo largo de nuestra tesis hemos estado manteniendo⁸⁵². El modelo de Ackoff se basa en cuatro *Estrategias* de planificación según la reacción que se tiene en función del entorno. Sin embargo, solo la *Planificación Proactiva* trata de intervenir en el futuro de manera que, aumentando el espacio ocupado por la institución, se reduzca el grado de incertidumbre que depara la evolución del entorno. Así, a nuestro juicio, esta *Estrategia* hace un acopio integrador de las características de los demás enfoques, pero incorporándolos a una visión positiva ante el reto que supone la capacidad de adaptación a la que la evolución del entorno nos obliga. De la “planificación reactiva” toma el buscar en el pasado las causas de los problemas, pero sin tratar de proyectar en el futuro las tendencias pasadas viendo al entorno sólo como un agente negativo. De la “planificación inactiva” extrae la necesidad de que determinadas situaciones o capacidades deban mantenerse, desarrollando fórmulas para tal fin, pero sin enfocar la *Estrategia* global hacia que todo se quede como está, ya que, precisamente para mantener una posición determinada en un entorno cambiante, es necesario el cambio en sí. Por último, de la “planificación preactiva” toma la anticipación,

⁸⁵¹ ACKOFF, Russell L. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. Trad. de Esteban Torres Alexander. México: Limusa, 2003.

⁸⁵² Véase el apartado 3.1. *Introducción*, y, especialmente, los apartados 10.2.4.1. *Concepto de Planificación Estratégica*, y 10.2.5.2.3.4.1. *La Dimensión Emocional de los Objetivos*.

aprovechando las oportunidades y tratando de obviar las amenazas mediante la exploración del entorno.

La *Planificación Interactiva o Proactiva* se erige, pues, para nosotros, como la *Estrategia* de Planificación ideal y la única esencialmente estratégica: ya que analiza el presente de la entidad en su vertiente interna y externa; tiene en cuenta el pasado; y mira hacia el futuro, pero ya no sólo con el ánimo de adaptarse o anticiparse a este, sino, y esto es lo que realmente le confiere su profundo sentido *estratégico*, con la intención de influir en su misma configuración, preparando así el camino para el desarrollo de la institución.

En la sección 10.2.5.2.3.5.2. *Selección de Estrategias en la Gestión Musical. La Toma de Decisión*, ya hicimos mención a las *Matrices de Decisión*, apuntando entonces al hecho de que estas matrices dan lugar a diferentes *Tipos de Estrategias* a nivel de gestión integral de la entidad. Es ahora el momento, como ya referimos entonces, de abordar su desarrollo.

Las matrices son instrumentos que, en el caso que nos ocupa, sirven de ayuda para la gestión. La principal ventaja de las matrices es que pueden proporcionarnos una visión clara de una situación en la que intervienen diversas variables. Este es el caso, por ejemplo, de la *Matriz DAFO* que ya hemos visto. Es importante, no obstante, tener en cuenta que las matrices no constituyen ni el análisis en sí ni tampoco la planificación o la gestión, sino que son instrumentos, en este caso de Planificación Estratégica, que nos ayudan en el proceso de planificación y de gestión. Con respecto a las *Matrices de Decisión*, estas nos proporcionan una valoración sistemática tanto de las actividades que la institución realiza como de actividades o proyectos que se plantee realizar, mediante la interacción de varios parámetros que están en relación tanto con dichas actividades como con las capacidades de la institución. Como conclusión, se puede tener una visión más clara tanto de las *Estrategias* que la entidad debe acometer a nivel corporativo como de la conveniencia o no de asumir el desarrollo de ciertas actividades o proyectos. Existen diversas *Matrices de Decisión* y el Gestor Musical deberá valorar cual o cuales son las más adecuadas en función de las peculiaridades de su institución. Por nuestra parte, a modo de ejemplo, nosotros vamos a exponer las características de la *Matriz de MacMillan*⁸⁵³, la cual, por estar especialmente diseñada para entidades sin ánimo de lucro, entendemos que, a nivel general, puede servir de punto de partida para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las instituciones musicales del Sector Público.

Una de las principales características de la *Matriz de Macmillan* es su capacidad para favorecer la *Diferenciación* de las organizaciones, al objeto de evitar el solapamiento entre unas y otras (lo que generaría una competencia indeseada, al mismo tiempo que una pérdida de recursos en el caso concreto de las instituciones públicas). De la *diferenciación* hablaremos, como hemos mencionado, en siguiente apartado, pero este instrumento de decisión puede irnos ya preparando el terreno al respecto.

Los parámetros que contempla la *Matriz de Macmillan* son cuatro, cada uno de ellos con dos grados de manifestación (alto y bajo, con diferentes nomenclaturas). Algunos de ellos han aparecido ya en otros modelos o matices anteriores. Sin embargo, a pesar de las similitudes existentes,

⁸⁵³ MACMILLAN, Ian C. (1983). Competitive Strategies for Non-For-Profit Agencies. *Advances in Strategic Management*, vol. 1, pp. 65-82.

procedemos a continuación a describir someramente estos parámetros, ya que la acepción de algunos de ellos, a pesar de tener el mismo nombre que en otros modelos tratados anteriormente, presenta diferencias en este:⁸⁵⁴

-Adecuación.

Hace referencia aquí a la capacidad por parte de la entidad de desarrollar con solvencia los proyectos o actividades que actualmente lleva a cabo, así como la relación de coherencia entre estas y su idiosincrasia (valores, misión, objetivos, etc).

-Atractivo o Grado de Interés.

Se refiere al carácter apetecible de los proyectos o actividades que la entidad desarrolla, en el sentido de lo agradecido que resulta su desarrollo, conjugando los recursos empleados y la respuesta de los usuarios o del público.

-Posición Competitiva.

Señala la capacidad de la entidad para ofrecer sus proyectos o actividades con mayor solvencia o calidad que la competencia. Este parámetro parte de la variable *Fortaleza* de la matriz DAFO tal y como nosotros la hemos expuesto: en el sentido de suponer una cualidad interna superior a la media en relación con otras entidades.

-Cobertura Alternativa.

Se centra en el grado en el que los programas que desarrolla la entidad pueden ser también ofrecidos por otras organizaciones. Este parámetro parte del concepto reflejado por la quinta fuerza de Porter (Amenaza de los Productos Sustitutos)⁸⁵⁵.

(Véase página siguiente)

⁸⁵⁴ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.133.

⁸⁵⁵ Véase la sección 10.2.5.2.2.3.2.2. *El Entorno Específico*.

| | | ALTO ATRACTIVO | | BAJO ATRACTIVO | |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------|--|--|
| | | COBERTURA ALTA | COBERTURA BAJA | COBERTURA ALTA | COBERTURA BAJA |
| BUENA ADECUACIÓN | POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE | 1. Mantenerse | 2. Crecimiento | 5. Convertirse en el referente o transferir a la mayor | 6. "Alma de la Organización" |
| | POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL | 3. Abandonar | 4. Capacitarse o Abandonar | 7. Retirada Ordenada | 8. Transferir o realizar en coordinación |
| BAJA ADECUACIÓN | | 9. Abandonar | | 10. Retirada | |

Tomado de NAVAJO (2009) y basado en MACMILLAN (1983).

La lectura de la matriz debe llevarse a cabo desde dos enfoques diferenciados: por un lado, puede aplicarse para evaluar un determinado proyecto o actividad, y, por otro, para evaluar la gestión integral de la entidad. En el caso de la evaluación de un proyecto determinado, se podrá aplicar tanto a priori, para tomar la decisión de asumirlo o no, como a posteriori, para decidir la *Estrategia* a seguir. Por otra parte, en relación con la gestión corporativa a nivel general, la evaluación de la posición de la entidad, y, por tanto, de la *Estrategia* a adoptar, será la consecuencia de la suma de los programas, proyectos o actividades una vez analizados cada uno de ellos desde la perspectiva de la matriz.

El contenido de las celdas de la matriz está enfocado a la adopción de diferentes *Estrategias* bajo el enfoque de la evaluación de proyectos concretos, de manera que de la relación establecida entre los diversos parámetros con respecto a un proyecto determinado se obtiene la *Estrategia* más aconsejable. Como podemos ver, el mejor proyecto para la entidad viene dado por un servicio o actividad en la que confluyen una *Buena Adecuación* de la entidad, marcada por una *Posición Competitiva Fuerte*, un *Bajo Atractivo* del proyecto (lo que, en principio pudiese constituir un hándicap) pero, a la vez, una *Cobertura Baja* de los servicios o actividades que lo caracterizan (celda 6). Consiguientemente, el *Bajo Atractivo* del proyecto queda compensado con la *Cobertura Baja* del mismo, situando a la entidad en una ventaja competitiva en relación con este tipo de proyectos basada en su *Posición Competitiva Fuerte* y la escasa competencia en torno a los mismos. Por este motivo, a este tipo de proyectos se le denomina "Alma de la Organización", ya que deberían constituir su centro de actividad, donde el factor de la *diferenciación* afloraría en su beneficio.

Sin embargo, como hemos mencionado con anterioridad, la matriz también puede utilizarse para evaluar la situación global de la entidad en función de los proyectos y actividades que esta desarrolla. Con este enfoque se obtendrían seis situaciones en las que podría encontrarse la entidad, cada una de las cuales conllevando *Estrategias* diferentes:⁸⁵⁶

⁸⁵⁶ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.136.

-Organización centrada en los Recursos.

- Viene determinada por la concentración de proyectos en las celdas 1, 2, 3 y 4. La entidad basa su actividad en el desarrollo de proyectos atractivos pero evidenciando una posición competitiva dispar.
- De no lograr la capacitación suficiente para desarrollar la mayoría de sus proyectos con más solvencia debería plantearse el abandonarlos, o explorar la posibilidad de asumir proyectos con menor atractivo pero en los que, por sus capacidades internas, podría convertirse en referente.

-Problemas de Adaptación.

- Es el caso contrario del anterior y viene definido por la acumulación de los proyectos en las celdas 5, 6, 7 y 8. La razón de que la entidad esté llevando a cabo proyectos mayoritariamente no atractivos, con independencia de su posición competitiva, puede venir motivada por una falta de interactividad de la entidad con su entorno: proyectos que anteriormente eran atractivos ya han dejado de serlo, con lo que la cantidad de recursos disponibles actualmente es muy inferior que antaño.
- La entidad debería comenzar por intentar asumir algunos proyectos más atractivos en sustitución de otros que actualmente está desarrollando y para los que su posición competitiva es débil.

-Incompetencia en la Gestión de Recursos.

- Esta situación se manifiesta cuando los proyectos de la entidad se concentran en las celdas 3, 4, 7 y 8. La preponderancia de la actividad de la institución en torno a proyectos en los que se evidencia una posición competitiva débil denota una deficiencia en la gestión de la entidad, ya que no hay una relación entre las capacidades de la misma y los proyectos que desarrolla.
- La *Estrategia* corporativa debe orientarse hacia un profundo análisis interno al objeto de canalizar la asunción de proyectos en base a su potencial competitivo, promoviendo una movilidad de su actividad hacia la fila superior de la matriz.

-Pérdida de Identidad de la Organización.

- Cuando la actividad de la entidad resulta encuadrada en las celdas 9 y 10 se está ante la peor de las situaciones. Lo más probable es que la entidad carezca de un Plan Estratégico, ya que la incapacidad para desarrollar los proyectos u ofrecer los servicios que pretende viene motivada por una completa desconexión entre sus capacidades y la actividad que pretende desarrollar.
- Las únicas soluciones serían el completo replanteamiento del sentido de la entidad, esto es, su refundación, o, de lo contrario, el cese de su actividad y consiguiente disolución.

-Gestión Equilibrada.

- Es la situación ideal y se pone de manifiesto cuando la actividad de la entidad se sitúa en torno a las celdas 1, 2, 5 y 6. La buena gestión de la organización se evidencia porque los proyectos que asume, con independencia de si resultan más o

menos atractivos, están en directa relación con las potencialidades de la entidad, de manera que el desarrollarlos supone el afianzar su posición competitiva.

-El conocimiento de esta situación es, así mismo, importante, ya que el saber que se va en la dirección correcta permite intensificar los esfuerzos propiciando la asunción de proyectos de esta línea y, consiguientemente, fortaleciendo la posición competitiva de la entidad.

El hecho de que una institución tenga su gestión corporativa situada en torno al fortalecimiento y desarrollo de su posición competitiva (*Gestión Equilibrada*) permite que esta dedique parte de sus recursos a proyectos menos atractivos y con escasa cobertura, favoreciendo el desarrollo de una buena imagen ante la sociedad. Es lo que hemos llamado Responsabilidad Social Corporativa⁸⁵⁷, mediante el ejercicio de la cual, la institución crea *valor* en torno a sí misma como un agente que revierte su actividad en beneficio de la Comunidad, realzando, consiguientemente, su *valor institucional*, aspecto este de trascendental importancia especialmente para las instituciones del Sector Público.

10.2.5.2.3.5.4.1. Las Estrategias en la Industria Musical con el Auge de la Música Popular (Rock) (II). El Caso de la Discográfica Casablanca

Hacemos referencia a este sello discográfico que triunfó durante los años setenta ya que en torno a su gestión giran varios elementos que, bajo nuestro punto de vista, constituyen objetos merecedores de estudio; pero, en este caso, no precisamente por su interés como modelo a imitar sino, por el contrario, por constituir paradigmas de *Estrategias* que se demostraron equivocadas y que conllevaron el desperdicio de grandes recursos, así como el comienzo del declive de toda una industria que manejó cifras astronómicas.

El caso que referimos se centra en los siguientes elementos: el sello Casablanca, su fundador y presidente Neil Bogart, y la compañía discográfica PolyGram. En torno a estos tres ejes, y durante la década de los setenta, se produjeron unas prácticas en la Gestión Musical que tuvieron como denominador común una *Estrategia* basada en el “crecimiento” y la “expansión” como Objetivos a alcanzar por encima de cualquier otra consideración.

La expresión que mejor describe y resume esta *Estrategia* es precisamente el lema informal que profesaba la discográfica Casablanca: “Lo que sea Necesario” o “Lo que haga Falta” (*Whatever it Takes*), que pronto se extendió a toda la industria musical norteamericana. “Lo que haga Falta” hacía referencia a la importancia de vender el producto (en este caso los discos) por encima de cualquier cosa. Lo verdaderamente importante era vender con independencia de los demás factores, como pudieran ser la calidad del producto o, lo que era más significativo, el precio de coste del mismo. De su presidente, Neil Bogart, se decía que “si le costaba tres dólares conseguir dos dólares lo haría” (Dannen, 1990). El lema oficioso de Casablanca *Whatever it Takes* (Lo que haga Falta) era, en efecto, debido al flujo incesante de ventas: una especie de receta de una prosperidad no

⁸⁵⁷ Véase el apartado 10.2.5.2.3.4.3. *Forma de Definir los Objetivos*.

rentable y, por consiguiente, insostenible. Las consecuencias de esta suerte de obsesión por las ventas a toda costa desembocó en la situación de quiebra de la industria discográfica originada en 1979, lo que cambiaría las reglas del juego dando paso a una lucha por la promoción de los discos (por salir en las ondas) también “a toda costa”.

Neil Bogart es uno de los pocos ejemplos de Gestores Musicales con formación artística y musical que, a pesar de sus éxitos, demostró no disponer de las cualidades necesarias para ostentar el perfil de Gestor Musical Profesional por el que nosotros abogamos. Bogart se graduó en Artes Escénicas (*Performing Arts*) en la Escuela Superior de Artes Escénicas de Nueva York, conocida mundialmente por el gran público gracias a haber sido el lugar alrededor del cual se desarrollaba el argumento de la famosa serie de televisión “Fama” (*Fame*). Durante los años sesenta, Bogart ejerció como cantante con el nombre de Neil Scott, pero ya al finalizar sus estudios en la *High School of Performing Arts* mostraba intenciones de desarrollar su carrera en el mundo de la Gestión Musical dentro del sector del “*show business*”. Creemos necesario hacer referencia a la figura de Neil Bogart ya que pensamos que no sería objetivo el citar únicamente a los casos de músicos profesionales que terminaron convirtiéndose en exitosos Gestores Musicales. Aunque con carácter minoritario, también existen casos de músicos profesionales que, o no triunfaron en este ámbito, o, a pesar de hacerlo, su éxito fue parcial, dejando más sombras que luces en su haber profesional. Este sería el caso también de Henry Stone, trompetista de jazz que se convirtió en los años 50 en el mayor distribuidor independiente de discos de toda la costa sureste de Estados Unidos. Stone fue uno de los agentes que, debido a la ignorancia de los primeros artistas de jazz de color que comenzaron a grabar discos, realizó prácticas contractuales abusivas ocultando y privando a los artistas de sus derechos de interpretación (*royalties*). Incluso una fuente cercana llegó a afirmar: “Henry Stone dirigía su compañía discográfica de la misma forma que se dirigían las plantaciones en el Sur” (Dannen, 1990).

Como también hemos comentado en diferentes ocasiones, el ser músico profesional no es de por sí suficiente para garantizar un perfil de Gestor Musical Profesional adecuado. Este era el caso de Neil Bogart, quien, a pesar de tener la capacidad de percibir una nueva tendencia, no era lo que se dice un *record man*, además de demostrar importantes carencias desde el punto de vista de la Planificación Estratégica y la Gestión. Tras varias experiencias de carácter dispar trabajando para varias discográficas, Bogart entró a formar parte de la nueva compañía discográfica Buddah, donde llegó a cosechar un gran éxito como máximo responsable, siendo denominado por la revista *Times* como “el rey de la música comercial (*bubblegum*)”. Sin embargo, una característica que comenzaba a ser distintiva de Bogart era su capacidad para conseguir un aparente gran éxito inmediato pero, al mismo tiempo, su incapacidad para establecer una línea de trabajo estable y bien planificada. El resultado de esta forma de gestión se puso de manifiesto, en este caso, con la quiebra de la compañía unos años más tarde, y la consiguiente ruina de su fundador: Art Kass (Dannen, 1990).

La actividad de Neil Bogart despegó de manera decisiva con la fundación de la discográfica Casablanca en 1973, apoyada y distribuida en un principio por Warner, como nuevo sello musical en Los Ángeles. Casablanca tenía su principal valor en el grupo Kiss (precursor de los grupos de heavy metal de los ochenta), lo que, unido a la incorporación de la cantante Donna Summer al poco tiempo, cambió radicalmente la situación económica de la compañía: de estar prácticamente al borde de la quiebra a alcanzar un gran éxito en 1976, con el auge de estos dos valores. Para este

entonces, la relación con Warner ya había terminado y había quedado atrás un turbulento período durante el que, en relación con un prometedor pero fallido disco sacado a la venta por la compañía, el comediante Robert Klein hizo un famoso chiste con su frase: “el disco se distribuyó como de oro y vino de vuelta como platino” (Dannen, 1990). Esto dibujaba la pura imagen del *Whatever it Takes* (Lo que haga Falta) que ya hemos mencionado, por el cual lo único importante era vender, aunque no hubiese margen de beneficios. A pesar del tono jocosos, la frase de Klein describía a la perfección el estilo de gestión de Neil Bogart: ampuloso y grandilocuente pero, en el fondo, carente de una *Estrategia* sólida basada en un rendimiento sostenido y pensada a tiempo vista. Por el contrario, la gestión de Bogart se caracterizaba por el “boom” inicial y la posterior incertidumbre.

Como hemos mencionado en varias ocasiones, el Gestor Musical proyecta su personalidad en su estilo de gestión. Esto es lo que se ponía de manifiesto con la gestión de Neil Bogart en Casablanca. La firma comenzó con 14 empleados y en pocos años tenía casi doscientos. Al menos al principio, todos los empleados de Casablanca disponían de un Mercedes descapotable provisto por la compañía. Con el gran volumen de ventas, la liquidez de la empresa era desbordante y el lujo y la exageración eran rasgos distintivos de la firma, como también lo eran de la personalidad de Bogart. Los márgenes de beneficios a largo plazo eran otra cuestión, pero esto parecía no preocupar en exceso a los ejecutivos, la mayoría familiares de Bogart, instalados en la opulencia. La compañía llegaría al colapso en 1981, pero antes de eso, había llamado la atención de la compañía PolyGram, la cual compró la mitad de sus acciones en 1977, tomando el control de la discográfica.

PolyGram había comenzado como una compañía de música clásica europea fundada en 1962, fruto de la colaboración entre las compañías Siemens (que poseía el sello Deutsche Grammophon) y Philips (como sello propio). Sin embargo, a partir de 1972 la compañía comenzó un período de expansión en Norteamérica, comprando otras discográficas y culminando con la adquisición del 50% tanto de RSO en 1976 como de Casablanca en 1977; por aquel entonces los dos sellos discográficos independientes con mayor éxito. Los lanzamientos de “Fiebre del Sábado Noche” y “Grease” por parte de RSO alcanzaron un éxito sin precedentes, lo que unido al auge de Casablanca elevó los beneficios del grupo PolyGram en 1978 a 1,2 billones de dólares, cifra que jamás en la historia había sido alcanzada por ninguna compañía en un año. A pesar de que, con independencia del volumen de ventas, el margen de beneficios era alarmantemente escaso, ante la euforia del momento, la compañía decidió emprender la construcción de una enorme red de distribución para asumir el supuesto ingente volumen de negocio que se preveía que la compañía iba a mantener. Sin embargo, las previsiones ni mucho menos se cumplieron. PolyGram había decidido poner en práctica una *Estrategia* basándose en la creencia de que los enormes éxitos que había tenido durante ese año (algo completamente extraordinario) iban a repetirse con continuidad, lo que le llevó a la errónea consciencia de creerse en condiciones de igualdad con CBS y Warner, algo que al poco tiempo se demostró irreal:

Construimos una tubería de seis pulgadas (dijo una fuente de la compañía) para descubrir más tarde que solo podíamos llenarla con dos pulgadas de producto.⁸⁵⁸

⁸⁵⁸ DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. Ob.cit. Chapter 9. Casablanca (Traducción Propia).

A pesar de que las ventas no acompañaban a las previsiones realizadas, la compañía siguió contratando artistas masivamente durante 1979, cuando ya el mercado se había hundido. Ello había sido debido precisamente a la *Estrategia* a la que hemos hecho mención al principio de este apartado: el anteponer la venta del producto a cualquier otra cuestión, la filosofía del hacer “Lo que haga Falta” (*Whatever it Takes*) con tal de vender los discos. Pero ya no solo se trataba de que el coste del producto pudiese ser superior a lo obtenido por su venta, sino que se llegaron a contabilizar como ventas discos que, simplemente, habían sido distribuidos, sin reparar en que, de no obtener salida en las tiendas, estos podrían venir de vuelta. Efectivamente eso fue lo que, de hecho, comenzó a ocurrir a partir de 1979; fenómeno que no sólo afectó a PolyGram, sino también a los gigantes CBS y Warner. Sin embargo, el paradigma del efecto “boom”, del gran éxito momentáneo sin base sólida de planificación, era Neil Bogart, quien durante su carrera como Gestor Musical había ido dejando huella a este respecto y cuyas prácticas constituyen la perfecta descripción de una prosperidad no rentable a largo plazo, como ya hemos apuntado. A modo de ejemplo de su estilo de gestión, baste citar lo sucedido cuando Neil Bogart presentó en televisión un disco de la famosa cantante Cher:

Una noche Bogart apareció en un programa-show televisivo de entrevistas con Cher y la presentó con un disco de oro para su nuevo single, “Take Me Home”. Hay que vender un millón de copias de un single para que este sea certificado como disco de oro (el doble de la cantidad requerida para un álbum de oro), pero “Take Me Home” sólo había vendido 700.000 copias.

PolyGram fabricó y distribuyó otras 300.000 copias de “Take Me Home”, aunque no había pedidos para ellas. La mayoría de ellas fueron devueltas, y PolyGram obtuvo una pérdida considerable.⁸⁵⁹

En conclusión, la *Estrategia* del “crecimiento” y la “expansión” a toda costa que caracterizó a la boyante industria discográfica de los años 70 en Norteamérica se demostró equivocada, habiendo dado por sentado que factores y condicionantes coyunturales iban a mantenerse *per se* de manera indefinida, y olvidando que una *Gestión Equilibrada* ha de estar basada en la identificación de una *Posición Competitiva Fuerte* (Macmillan, 1983), estando esta, a su vez, determinada por elementos clave como el *Liderazgo de Costes* (Porter, 1980), la *Ventaja* (Mintzberg, 1999), o la *Viabilidad* (Poisson-de-Haro, Serge, with Menot, Sylvain (2012).

⁸⁵⁹ Ibidem.

10.2.5.2.3.5.5. La Definición de Estrategias en la Institución Musical. La Programación

Una estrategia sensata asegura la maximización de los recursos; una promoción no estratégica o de corto alcance, puede desperdiciar mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

La estrategia, o planificación meditada, marca la diferencia.⁸⁶⁰

Esta reflexión del profesor Spellman establece la base sobre la cual las *Estrategias* han de plantearse en el ámbito de la Música. Como podemos ver, aparentemente no se evidencian signos distintivos que hagan pensar que la *Estrategia o Estrategias* en el entorno musical hayan de ser muy diferentes que en el resto de sectores. Ello es debido a que, a la vez que existen peculiaridades en cada sector o campo del conocimiento, también se ha de ser consciente de que existen reglas generales o procedimientos que, por su transversalidad, son comunes a todos los ámbitos. De igual forma, esta generalidad se pone de manifiesto con respecto a la *organización*, entendida como procedimiento a la hora de planificar, cuestión esta también de la máxima importancia en el campo de la Gestión Musical:

La organización es el fundamento en el que se apoya toda gestión exitosa.

La organización está estrechamente relacionada con la planificación. (...) Para ser un planificador efectivo, se necesita: un conocimiento de cómo funciona tu negocio, una comprensión del mercado, y una consciencia de las tareas específicas necesarias para completar tu objetivo (...)⁸⁶¹

Sin embargo, es cierto que en el campo de la Música tradicionalmente ha habido una menor consciencia de que el factor estratégico, y, con ello, la *Definición de Estrategias* de manera organizada y planificada, es determinante para alcanzar el éxito, al igual que en cualquier otra faceta de los negocios o del terreno profesional. En este mismo sentido, de nuevo el profesor Spellman hace hincapié en la importancia de la *Estrategia* en el ámbito de la Música, a través de la Planificación Estratégica:

Recuerda también que los músicos que actualmente tú respetas alcanzaron su éxito mediante la planificación estratégica y un agudo sentido de lo que realmente significa "hacer negocios".⁸⁶²

Así mismo, acerca de la personalidad y, sobre todo, la actitud del músico profesional de cara a la gestión de su carrera (lo que también podríamos extrapolar a la actitud del Gestor Musical con perfil de músico profesional a la hora de gestionar una institución musical), tanto el profesor Spellman como Arthur Judson coinciden en lo sustancial, a pesar de mediar un siglo de diferencia entre sus respectivas aseveraciones. La actitud del Gestor Musical o, incluso, del músico integral,

⁸⁶⁰ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.82. (Traducción Propia).

⁸⁶¹ Ibidem. p.46.

⁸⁶² Ibidem. p.34.

que ejerce control sobre su propia carrera⁸⁶³, ha de estar caracterizada por unos determinados rasgos en los que se pone de manifiesto un equilibrio entre el aspecto artístico y el de gestión:

*El artista auto-gestionado de éxito aprenderá a adoptar un equilibrio entre arte y negocios, creatividad y comercio, aislamiento e interacción.*⁸⁶⁴

*El músico ideal no es ni el que está pendiente completamente de la taquilla, ni el genio subsidiado, sino el que trabaja y planifica con sensatez su arte, cobra sus cuentas puntualmente y paga sus facturas a tiempo.*⁸⁶⁵

Al comienzo de la sección anterior (10.2.5.2.3.5.4. *Tipos de Estrategias*), ya comentamos que en el ámbito de la Gestión de la Música, a pesar de existir diferencias de enfoque en la *Estrategia* en función de que se estuviese en el Sector Privado o en el Público, también hay puntos de encuentro comunes, entre los que destacamos la *Estrategia de Diferenciación*. Como ya apuntamos entonces, vamos a continuación a abordar este enfoque con más detalle, ya que, en nuestra opinión, constituye un pilar esencial de las *Estrategias* en una entidad o institución musical.

La gran cantidad de oferta existente en la actualidad en lo que a Cultura y, especialmente, Música se refiere hace que el diferenciarse del resto constituya una prioridad. Como ya dijimos en la sección dedicada al *Posicionamiento*, este es un procedimiento de *Diferenciación*: de mejora y de obtención de ventaja con respecto al resto⁸⁶⁶. La *Estrategia de Diferenciación* surge, pues, con la aparición de la competencia, elemento este hoy en día ya común tanto al Sector Privado como al Público. Por consiguiente, el apropiarse de un atributo o característica propia e inconfundible debería ser la meta a plantearse por parte de las instituciones musicales. Evidentemente, el margen de innovación o, mejor dicho, los límites en los que esta se desenvuelva, habrán de estar comprendidos dentro de lo que constituye la misma naturaleza del servicio ofrecido. En este sentido, si el objeto de una institución musical es, por ejemplo, el ofrecer conciertos en directo, la *Estrategia de Diferenciación* empleada deberá de tener en cuenta no desvirtuar la esencia de lo que constituye el concierto en directo en sí. Por otra parte, también es necesario apuntar que la *Diferenciación* debe ser una meta genérica, y, por tanto, una tendencia, ya que los Objetivos de la institución deberían concretar los términos de esta diferenciación y, en base a estos, las *Estrategias* establecer el camino para conseguirla.

En el mundo de la Música a nivel privado, la *Estrategia de Diferenciación* viene referida a menudo como un proceso que, en primer término, supone el “mirarse hacia adentro” buscando la “autenticidad” (Loscos, 2012)⁸⁶⁷. La *Diferenciación* tiene que ser auténtica, veraz y coherente,

⁸⁶³ Véase la sección 7.3.2. *The Early Self-Managed Musician / (El Primitivo Músico Auto-Gestionado)*.

⁸⁶⁴ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. p.34. (Traducción Propia).

⁸⁶⁵ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.2. *The Lessons of Musical America*. p.33. (Traducción Propia).

⁸⁶⁶ Véanse la sección 10.1.5. *Posicionamiento Comunicativo y Estrategias Financieras en la Gestión Musical*, y, especialmente, el apartado 10.1.5.4. *Técnicas y Procedimientos de Posicionamiento en la Gestión Musical*.

⁸⁶⁷ LOSCOS MIRA, David (2012). *La Gestión Integral*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.

sobre todo con nosotros mismos. En cierta forma se trata de mirarse al espejo y pensar qué tenemos que ofrecer que aporte algo interesante y veraz al mercado: algo nuestro, que nos sea natural. Para ello es necesario disponer de un Plan Estratégico en el que, entre otras cuestiones, se refleje la *visión* y la *misión* de la entidad, y, partiendo de estos elementos esenciales y con permanente referencia a los mismos, desarrollar *Estrategias de Diferenciación*. De lo contrario, se podría caer en una desnaturalización de la institución, de su esencia y de sus principios. La dimensión internacional que actualmente toman las iniciativas en un mercado global hace que estas *Estrategias* sean formuladas ya no solo dirigidas a un mercado concreto y local, sino pensando en buscar esa *Diferenciación* extendiéndola al entorno internacional. En este ámbito se plantea la *Estrategia de Diferenciación* el músico Ambrosio Valero, conocido pianista y Gestor Musical de la Hispanian Symphony Orchestra, de la cual es también director artístico:

En Drop Artist hemos creado una orquesta que está revolucionando el mundo de la música clásica con una nueva filosofía totalmente arrolladora. Estamos creando una marca, un símbolo, con mil ingredientes que están generando un nuevo público que, sumado al de siempre, está recuperando la fe en los profesionales de la música.

(...) la Hispanian Symphony Orchestra, recientemente celebró un concierto en vaqueros (Concert in Jeans) en el Auditorio Nacional, con la dirección de una de las grandes promesas hechas realidad de la dirección musical española, Josep Vicent.⁸⁶⁸

Evidentemente, para realizar propuestas innovadoras sin desvirtuar la esencia de las instituciones o entidades musicales y que estas iniciativas obtengan el éxito deseado, es necesario disponer de los conocimientos y de la experiencia adecuados y especializados en el sector en cuestión. Para ello, insistimos de nuevo en la conveniencia de un perfil especializado en el ámbito de la gestión en el que se desarrolla esta tarea. En este sentido, Ambrosio Valero presenta una posición adecuada al partir del perfil de músico profesional con conocimientos y especialización, al menos a nivel de experiencia, en el campo de la Gestión Musical. En este mismo sentido se pronuncia el Intendente y Director artístico del Palau de les Arts, Davide Livermore, cuando en una entrevista fue preguntado acerca del perfil profesional de este puesto, el cual constituye, a nuestro entender, una separación en dos conceptos diferenciados de las atribuciones que puede tener un Gestor Musical. Una vez que Livermore ya se había posicionado defendiendo su experiencia como director de escena como perfil idóneo para asumir este puesto, el periodista, profundizando en su argumentación, hace una comparación que origina la respuesta de Livermore precisamente en el mismo sentido que nosotros nos manifestamos en relación con el perfil del Gestor Musical:

-Es como si para llegar a ser ministro de sanidad tuviera antes que haber sido médico...

Exactamente. Pero ahí no siempre ocurre... Un buen médico puede conocer muy bien los problemas internos como un director de escena conoce todos los entresijos en cada producción de un teatro. Son dos actividades que están relacionadas, deben de enriquecerse, si conoces el funcionamiento interno, puedes desarrollar mejor el trabajo.⁸⁶⁹

⁸⁶⁸ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2015). Hispanian Symphony Orchestra: Una orquesta para los nuevos tiempos. *Ob.cit.*

⁸⁶⁹ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2015). Davide Livermore: Pasión y entrega al frente de Les Arts. *Ritmo*, n° 888, pp. 18-20.

Posicionamientos de este tipo, pensamos que no vienen sino a apoyar aún más la idea que a lo largo de nuestra tesis estamos defendiendo acerca de la idoneidad del perfil de músico profesional como particularmente adecuado para la especialización en el perfil de Gestor Musical. En este caso, el perfil de Livermore parte de una especialidad que podríamos considerar como paralela a la de músico en relación con las disciplinas artísticas, como es la de director de escena (también profesional, evidentemente). En el caso de un contenedor cultural de carácter artístico a nivel general (como es el caso del Palau de Les Arts), el perfil de director de escena constituye, en efecto, también a nuestro juicio, una posición inicial adecuada para el puesto. Diferente sería que se estuviese hablando de un auditorio, una orquesta o una casa discográfica: entornos más específicos con relación a los cuales ya hemos hecho referencia a perfiles adecuados de Gestores Musicales que han partido de un perfil de músico profesional, como son los casos de Arthur Judson, Goddard Lieberson o Mitch Miller, entre otros.

Otra característica esencial del Gestor Musical debe ser la refinada capacidad de *percepción*, tal como ya hemos mencionado en capítulos anteriores⁸⁷⁰. Con respecto a la búsqueda de esa ansiada *Diferenciación*, la capacidad de *percepción* referida favorece la toma de decisiones acertadas al permitir un mayor contacto con el entorno, del que se pueden extraer pautas que necesariamente han de influir en la gestión de la institución musical. Ya adentrándonos en el ámbito Público, hacemos referencia a las palabras de Carlos Sandúa, Director de Radio Clásica:

*(...) Pero lo fundamental creo que es escuchar, escuchar muchísimo. Porque prestar atención humildemente a lo que te rodea es lo que más puede ayudar a un gestor a tomar decisiones acertadas. El enfoque de Radio Clásica es claro: ya que es una emisora cultural pública y como tal tiene que prestar servicio público, nuestra emisión debe cubrir las lagunas importantes que dejan otros medios de comunicación, incluido Internet.*⁸⁷¹

Puede observarse cómo, en el Sector Público, la *Estrategia de Diferenciación* también puede apreciarse, pero, en este caso, de acuerdo con las características de este ámbito, contemplando una necesaria diversificación mediante la cual se abarquen aspectos no contemplados por otras ofertas musicales. Al mismo tiempo, podemos comprobar la importancia de la capacidad de *percepción* como un factor que va a ser capital para el Gestor Musical ya que, en gran medida, va a determinar sus elecciones en cuanto a la *Programación* se refiere.

La *Programación* es, como ya hemos mencionado en nuestro trabajo, la parte específicamente artística de la Gestión Musical (Marín López, 2013). Consiguientemente, el Gestor Musical habrá de hacer uso de sus conocimientos y experiencia en esta faceta para, a través de ella, canalizar la *Diferenciación* a la que nos estamos refiriendo. En el entorno de la Administración Pública, la necesaria *diversificación* por la que abogamos, y que hemos referido en varias ocasiones, tratada desde un punto de vista estratégico, puede favorecer la *Estrategia de Diferenciación* que ahora nos ocupa. En el Sector Público, este aspecto no ha de ser tampoco perdido de vista, ya que, como hemos visto, *Diferenciación* es igual a *Posicionamiento* (y este es un factor que hace tiempo

⁸⁷⁰ Véanse el capítulo 9. *Indirect Procedures, An Alexander Technique Approach / (Procedimientos Indirectos. Un enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)*, la sección 10.2.2. *La Estrategia como Principio de Gestión en el Ámbito Musical*, y el apartado 10.2.5.2.1.2. *Identidad de la Organización*.

⁸⁷¹ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2016). Carlos Sandúa, director de Radio Clásica: 50 años en las ondas. *Ritmo*, n° 892, pp. 18-19.

ha llegado al Sector Público para quedarse, pues la competitividad existente hoy en día así lo exige). En este sentido, especialmente en el ámbito de la Música Clásica, programar por *ciclos* puede ofrecer una visión diferente que complementa y dota de variedad y originalidad a la clásica programación de conciertos por compositores. De esta forma, la *Programación* por unidades temáticas definidas (de inspiración diversa –histórica, poética, técnica, ...) posibilita que los conciertos se conviertan en ilustraciones de esa temática. Programar por criterios temáticos y no solo por intérpretes o compositores promueve una apreciación estética diferente en el concierto. El punto de vista no es ya puramente estético sino, también, intelectual (Marín López, 2012)⁸⁷². Así mismo, el *Programador*, como Gestor Musical en su vertiente artística, no podrá abstraerse de su entorno, sino que, por el contrario, atendiendo a la importancia de la *capacidad de percepción* referida, deberá estar en contacto con el mismo, mostrándose permeable y adaptándose, al igual que su institución, a los retos que este presenta. En este sentido, la *Economía de la Cultura* se erige como un elemento muy a tener en cuenta en relación con las condiciones que hoy en día establece el mercado. De nuevo, el Dr. Marín López nos ilustra desde su experiencia como programador musical en la Fundación Juan March:

La economía de la cultura y de la música, entendidas como bienes de consumo y como espectáculos, está ejerciendo, cada vez más, un papel protagonista en la gestión musical.

En este contexto, el programador está arrastrado a negociar con este entramado de intereses de naturaleza comercial (aunque no sólo) y, de distintas formas, acaba operando también en claves de mercado.⁸⁷³

Del mismo modo, Antonio Moral, Director del Centro Nacional de Difusión Musical⁸⁷⁴, nos hace referencia a la *Diferenciación* como la clave para realizar una *Programación* eficiente y que sea coherente tanto con la institución como con lo que el público demanda. Su experiencia tanto en el sector privado como en el público denota que, en este aspecto, ambos entornos tienen este factor como común denominador aunque con los matices que hemos establecido:

Yo he estado programando esencialmente desde la iniciativa privada hasta que he llegado al CNDM. En el Teatro Real, que es un puesto público con planteamientos de funcionamiento privados, cuando fui director artístico, y en otros lugares donde también la iniciativa era privada, programaba de este modo. Y ahora, que he llegado a un puesto completamente público, me sirve todo mi bagaje anterior en la privada para desarrollar mi actividad. Intento ser coherente, honrado con el público, intentar que el público tenga lo que creo que el público quiere y necesita (...).

Cuando la situación estaba peor que nunca, hace un par de años, ¡nosotros salimos al mercado con nueve ciclos distintos! ¡Y tenemos más del 85% de ocupación! La clave está en la diferenciación. Lo que es un error es hacer más de lo mismo. No tiene sentido que en Madrid haya hasta once ciclos distintos de música sinfónica, en

⁸⁷² MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada*. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MÚSICA. Ob.cit.

⁸⁷³ MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2014). *Il musicologo come programmatore. Sfide attuali della programmazione musicale*. *Musica Docta: Rivista Digitale di Pedagogia e Didattica della Musica*, vol. 4, n° 1, pp. 75-78.

⁸⁷⁴ Véase la sección 8.1.1.1. *El Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)*.

los cuales se ofrecen prácticamente las mismas obras por orquestas intercambiables, que se escuchan sucesivamente cada año. Creo que hay un problema de crisis, pero en el espectador, que está harto de escuchar siempre lo mismo.

Ahora no es lo mismo que hace veinticinco años, cuando venía una orquesta importante a Madrid, con un director importante, o hacía una obra poco frecuente o una obra de repertorio.⁸⁷⁵

Junto con la *Diferenciación*, pensamos que es necesario hacer referencia a otros dos factores que influyen en la Gestión Musical de manera determinante a la hora de la *Definición de las Estrategias*: la *Conexión Emocional* y el *Sentimiento de Pertenencia*.

Mencionamos estos dos elementos de manera conjunta ya que existe una relación de interdependencia entre ambos, de forma que, desde un punto de vista estratégico, uno lleva al otro y viceversa: se retroalimentan mutuamente. De la *Conexión Emocional* o del *Factor Emocional* ya hemos hablado en diferentes momentos de nuestra tesis, al constituir un elemento importante de la misma⁸⁷⁶. Últimamente hemos hecho referencia a este ámbito en los apartados 10.2.5.2.3.4.1. *La Dimensión Emocional de los Objetivos*, y 10.2.5.2.3.5.3. *El Factor Emocional en las Estrategias Corporativas*. En ambos casos se ha puesto de relieve el relevante papel que juegan las emociones tanto en las decisiones del Gestor Musical como en las del público. Por este motivo, la *Definición de las Estrategias* en el Plan Estratégico habrá de tener muy en cuenta este aspecto.

La *Conexión Emocional* es el vínculo más sólido que una institución puede establecer con sus usuarios y, por extensión, con todos sus grupos relacionales⁸⁷⁷. Esta vinculación trasciende lo puramente racional y está basada en motivos más profundos, que se traslucen en una especie de “inercia” de los implicados a contar con los servicios de la entidad en cuestión y valorarlos positivamente. Sin embargo, esta predisposición o tendencia no es azarosa, sino que está sustentada en experiencias positivas del usuario y del resto de los “involucrados” con la entidad. El proceso comprende tres pasos fundamentales: *compromiso, servicio y confianza*⁸⁷⁸, mediante los cuales la relación evoluciona desde los planteamientos más racionales a las actitudes más marcadas por el *factor emocional*. La finalidad de este proceso es la aparición de un *Sentimiento de Pertenencia*. En el ámbito de la Cultura, estos elementos (compromiso, servicio y confianza) son de una gran importancia, ya que su consecución tiene como consecuencia la adquisición para la entidad del deseado *Valor Institucional*.

El *Compromiso* se pone de manifiesto cuando la institución presenta su actividad ante el público (mediante un concierto, por ejemplo). Aunque en este punto la iniciativa corre a cargo de la institución, es también necesaria la reciprocidad de la audiencia como receptora de dicha actividad y como agente activo que experimenta una reacción determinada ante la misma. El *Servicio* se aprecia cuando la entidad desarrolla una relación con sus grupos de interés que va más allá de la

⁸⁷⁵ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo, y GONZÁLEZ MIRA, Pedro (2014). Entrevista con Antonio Moral, director del CNDM. *Ob.cit.*

⁸⁷⁶ Véase el apartado 9.5.1. *The Emotion Perspective / (La Perspectiva de la Emoción)*.

⁸⁷⁷ Véase el apartado 10.2.5.2.2.1. *Análisis de los Grupos de Interés*.

⁸⁷⁸ Véase el apartado 9.7. *The Cultural Leadership of Music Management / (El Liderazgo Cultural de la Gestión Musical)*.

presentación de su actividad, de manera que esta es una consecuencia de las demandas e intereses de aquellos, evitando en todo momento que los intereses propios de la entidad como productora de su actividad interfieran en esta relación. Por último, un compromiso productivo y un buen servicio generarán lealtad por parte del público y el resto de involucrados en la entidad; dicha lealtad está basada, en este caso, en la *Confianza* (Hewison, 2006). La *Confianza* es, consiguientemente, el máximo estadio de relación, el cual conduce al *Sentimiento de Pertenencia* deseado:

La confianza es una forma de capital social, crea un sentimiento de identificación entre la organización y aquellos a los que ella se dirige, lo cual puede ser expresado como un sentimiento de "pertenencia" por parte del público. Una institución puede obtener más Valor Institucional en el Sector Cultural aparte de contribuir al orgullo local o nacional; puede volverse un símbolo de la identidad colectiva y factor de distinción local.⁸⁷⁹

En el ámbito de la Música y, sobre todo, en el Sector Público, este proceso de adquisición de *Sentimiento de Pertenencia* a través de las etapas de *compromiso, servicio y confianza* puede explotarse de manera especialmente adecuada a través de la *Conexión Emocional* referida. Las peculiares características de la Música, como manifestación artística esencialmente emocional debido a su carácter abstracto (lo que la convierte en el arte mejor posicionado para la conexión con los sentimientos), sitúan al Gestor Musical en unas condiciones muy óptimas para definir las *Estrategias* de su institución en base a esta peculiar característica. Repetimos aquí lo que ya dijimos con respecto a las *Estrategias Corporativas* :

Mediante el trabajo del vínculo emocional el consumidor se convierte en seguidor, en fan, o, dicho de otra forma, en público fiel, con lo que el tener este elemento en cuenta a la hora de diseñar Estrategias se convierte en un elemento de suma importancia para una entidad de carácter musical.⁸⁸⁰

Las nuevas tecnologías suponen hoy en día una herramienta trascendental para la Comunicación entre las instituciones y sus grupos de interés. Con la expresión "grupos de interés" pretendemos trascender deliberadamente el ámbito más directo de los usuarios. Consiguientemente, la institución musical deberá hacer uso favorable de las posibilidades que las nuevas formas de comunicación ofrecen, al objeto de incentivar una relación más personal con todos sus "involucrados" (*stakeholders*) que conlleve, en última instancia, el deseado surgimiento del *Sentimiento de Pertenencia*. En este sentido, las redes sociales de internet juegan un papel determinante debido a la interactividad que caracteriza a este medio.

Las redes sociales cambian radicalmente la comunicación, la publicidad y la repercusión acerca de cualquier asunto. Ya no se puede controlar la reputación directamente, sino que se está en función de las opiniones que se vierten sobre nosotros. Por este motivo hay que generar *valor* para nuestros usuarios: buscar cosas que interesan a los que nos siguen. La gente es la que nos da visibilidad. En las redes sociales hay que crear espacios de interés común: relaciones estables entre

⁸⁷⁹ HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. Ob.cit. p.32. (Traducción Propia).

⁸⁸⁰ Apartado 10.2.5.2.3.5.3. *El Factor Emocional en las Estrategias Corporativas*.

la gente. Volvemos, por consiguiente, a la importancia de crear una Comunidad⁸⁸¹. Antes de tener muchos seguidores hay que identificar comunidades ya existentes e interactuar en ellas. En este ámbito, la *Estrategia* de la búsqueda del *Sentimiento de Pertenencia* se obtiene partiendo de la *visibilidad* en la red. No obstante, ya que el Objetivo no es sólo la visibilidad, la *Estrategia* habrá de propiciar, además de que nos vean, que nos aprecien y que nos recomienden. Para ello es importante diversificar las *Estrategias*: contemplando *Estrategias de Contenido*, mediante las cuales se presentan en la red fotos, vídeos, enlaces o texto directamente relacionado con nuestra actividad; *Estrategias de Conversación y Participación*, cuya pretensión es establecer una relación estable con el público en torno a nuestra actividad; y *Estrategias de Conversión*, a través de las que se trata de que nuestra actividad llegue a un público objetivo que aún no forma parte de nuestro público fiel o estable (Ojeda Sánchez, 2012)⁸⁸². De todo esto se desprende que, desde un punto de vista estratégico, que es el que en todo momento tenemos como referencia, el interés no está ya tanto en propiciar la asistencia puntual a un concierto como en establecer una relación duradera con nuestro público y los demás grupos de interés, de la que se derivará de forma natural la asistencia a los conciertos y demás actividades desarrolladas por nuestra institución. Como puede verse, la creación de nuestra Comunidad es, en el fondo, la aplicación de un *Procedimiento Indirecto*⁸⁸³. Por consiguiente, el cuidar la Comunicación tanto a nivel interno de la institución, como con el público, los grupos de interés y la sociedad en general es crucial para generar un *Sentimiento de Pertenencia*, en cuya consecución la *Conexión Emocional* juega un papel determinante:

*El objetivo para los artistas, los miembros de la compañía, el personal, los miembros de la audiencia, los voluntarios, los rectores de universidad, miembros del ayuntamiento de la ciudad, gobernantes, etc., es que sientan sentimiento de pertenencia.*⁸⁸⁴

La *Estrategia de involucrar* a la mayor cantidad de gente posible en torno a la institución y su actividad propicia que los grupos de interés se vayan perfilando con más detalle y sus peculiaridades vayan aflorando, lo que permite un mayor grado de personalización de la oferta, diversificándose aún más pero dirigida entonces a públicos objetivo concretos. Esta *Estrategia* es la que posibilita el surgimiento de apoyos a la institución, los cuales pueden materializarse de maneras muy diversas. Comenzando con la gran asistencia a los conciertos, estos apoyos pueden ir desde comentarios positivos en los medios de comunicación hasta prácticas de patrocinio o de mecenazgo, todo lo cual constituye una red de posibilidades en relación con la institución que se retroalimenta a sí misma.

Todo este enfoque de la *Definición de Estrategias en la Institución Musical* está basado en una relación permanente de la institución con el público. De esta relación permanente y duradera

⁸⁸¹ Véanse los apartados 10.1.4.3. *El Cambio de Paradigma en el Marketing Musical: la Gestión de Públicos*, y, especialmente, 9.8. *Indirect Procedures reviewed, The Music Management Strategic Tool / (Revisión de los Procedimientos Indirectos. La Herramienta Estratégica de la Gestión Musical)*.

⁸⁸² OJEDA SÁNCHEZ, Carlos (2012). *Cultura 2.0. Entre la Comunicación, la Tecnología y el Ocio*. Ob.cit.

⁸⁸³ Véase el capítulo 9. *Indirect Procedures, An Alexander Technique Approach / (Procedimientos Indirectos. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)*.

⁸⁸⁴ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.2. *Producers, Artistic Directors and Managing Directors: Executive Staff Strategic Planning*. (Traducción Propia).

surgen el resto de elementos que posibilitan esa “inercia” de la que hablamos y que predispone al público positivamente en relación con la institución, lo que garantiza su asistencia a las actividades de la misma. Al hilo de esta cuestión, queremos hacer referencia al empresario musical que en el siglo XIX revolucionó el mundo de los conciertos sinfónicos, basándose precisamente en la continuidad de la relación de una orquesta con el público mediante una temporada completa de conciertos; fenómeno este nunca antes visto. Nos referimos a Robert Newman, considerado como el primer empresario musical de la historia en su sentido estricto, creador de los famosos *Proms* de Londres.

Robert Newman, aunque partiendo de la clásica temporada de conciertos veraniega, que consiguió desarrollar extraordinariamente constituyendo el germen de los *Proms* mencionados, se propuso extender las temporadas de conciertos a todo el año, mediante el establecimiento de una orquesta permanente con sede en un único teatro. Este proyecto comenzó a ponerlo en marcha en 1890 con el arrendamiento del teatro Queen’s Hall. El reto de ofrecer una temporada completa de conciertos a cargo de una orquesta residente fue algo que cambió radicalmente la concepción del concierto en sí, sentando las bases de lo que sería la moderna profesión de la gestión de conciertos (Gestión Musical especializada en el género orquestal –*Concert Management*) que caracterizaría la práctica profesional en el siglo veinte. Para ello, contó, al igual que se hacía en las temporadas cortas hasta el momento ofrecidas, con la inestimable colaboración de un mecenas: en este caso, el laringólogo Dr. George Cathcart. Sin embargo, lo que verdaderamente caracterizó la aportación de Newman fue la necesaria aplicación de un enfoque estratégico a la gestión de un auditorio con el reto de una programación anual. En este sentido, se puede decir que, por primera vez, emergió la gestión integral de un auditorio, en el que hubieron de ponerse en práctica técnicas y procedimientos de marketing y programación, al objeto de desarrollar una amplia audiencia que posibilitase el dejar de depender del clásico mecenazgo propio de las temporadas de corta duración (McVeigh, 2004). Con el director de orquesta Henry Wood, Robert Newman lograría en la última década del siglo XIX poner en marcha una nueva orquesta, “Mr. Robert Newman’s Queen Hall Orchestra”, que, establecida permanentemente en su auditorio, constituiría un modelo de gestión con una *Estrategia* innovadora. Propiciando una oferta sólida y estable basada en la identificación de nuevos públicos y el establecimiento de una relación permanente con la audiencia, Newman instauró todo un histórico precedente de las técnicas de fidelización de público a las que hoy en día tanta importancia se les concede:

La estrategia de Newman representó un radical nuevo camino para la vida concertística de Londres. Al establecer una orquesta permanente con una marca fuerte y una programación anual, una orquesta que también estaba disponible para ser contratada para actuar fuera de Londres, simplemente revolucionó la cultura de la financiación azarosa de las orquestas.

Lo que sentó las bases de la gestión de conciertos moderna en el siglo veinte fue el destacable logro de Newman con la simbiosis ofrecida en el Queen’s Hall en la década de 1890.⁸⁸⁵

Para concluir este apartado dedicado a la *Definición de Estrategias*, tras haber realizado en este último punto un recorrido acerca de las instituciones musicales desde esta perspectiva y

⁸⁸⁵ McVEIGH, Simon (2004). An Audience for High-Class Music: Concert Promoters and Entrepreneurs in Late-Nineteenth-Century London. *Ob.cit.* pp. 178-180. (Traducción Propia).

habiendo tenido a la *Programación* como punto de referencia, procedemos de nuevo, al igual que en los apartados anteriores referentes a las diferentes fases de la *Formulación del Plan Estratégico*, a proponer la siguiente muestra de *Definición de Estrategias* de una Institución Musical. Tomado, como hasta ahora, el caso de una Banda de Música Profesional del Sector Público como ejemplo, el siguiente texto será integrado en el esquema de Plan Estratégico tipo que incluimos más adelante:

Objetivo General 1: Hacer llegar la programación de la Banda al conjunto de los habitantes de la ciudad al completo, suscitando un interés general y favoreciendo tanto la fidelización del público habitual como la creación de nuevos públicos para la institución.

Objetivo Específico 1.1: Disponer de un público segmentado en diferentes categorías en función de los parámetros que se consideren más relevantes y, en todo caso, teniendo en cuenta su edad, ocupación, preferencias y núcleo residencial.

Estrategia 1.1.1: Aprovechar los conciertos para repartir entre el público asistente, junto con el programa de mano del mismo, un impreso de obtención de datos en el que figure, como mínimo, el nombre del interesado y sus datos de contacto, ofreciéndose la posibilidad de entregarlo directamente en el acto, una vez cumplimentado, o de enviarlo por cualquier medio a la institución (correo postal, correo electrónico o contactando directamente por teléfono).

Estrategia 1.1.2: Contactar con los oyentes que han facilitado sus datos (preferentemente por correo electrónico), agradeciéndoles tanto su asistencia al concierto en cuestión como su interés y compromiso al aportar sus datos de contacto, enviándoles en esta misma comunicación información exclusiva acerca de la institución, acompañada de imágenes y demás contenido multimedia, al objeto de fomentar su curiosidad en conocer más acerca de la Banda.

Estrategia 1.1.3: En función de los datos de contacto facilitados por cada oyente, contactar de nuevo invitando a la facilitación de datos adicionales acerca de preferencias musicales e intereses varios, incluyendo información sobre su edad, ocupación, domicilio, etc., destacando las ventajas de facilitar dichos datos: como el hecho de que se puedan considerar sus preferencias a la hora de configurar la programación anual, así como el poder ofrecerle una atención más personalizada. En este sentido, mejor contactar vía email.

Estrategia 1.1.4: Enviar una comunicación personalizada cada vez que haya alguna actividad de la Banda relacionada con alguno de los datos facilitados por el oyente: actuación celebrada en su núcleo residencial, repertorio relacionado con sus preferencias, etc. Esta comunicación se enviará con carácter exclusivo e independiente de una comunicación mensual con la programación de

actividades completa. Las comunicaciones se realizarán preferentemente por correo electrónico, acompañadas, en su caso, de un mensaje de texto (sms) al teléfono móvil en relación con las comunicaciones personalizadas.

Estrategia 1.1.5: Propiciar la participación activa en determinadas actividades de la Banda por parte de los oyentes que mayor grado de compromiso vayan mostrando, mediante diversos programas de voluntariado: tertulias en relación con determinados conciertos, colaboraciones en determinadas tareas de promoción y difusión de la institución, colaboraciones artísticas o logísticas de diversa índole, etc. Dichas colaboraciones deberán estar recompensadas mediante diferentes atenciones exclusivas a desarrollar por medio de los programas en cuestión y, en cualquier caso, destinadas a fomentar el sentimiento de pertenencia y compromiso con la Banda.

10.2.5.2.3.6. Técnicas de Comunicación en la Elaboración del Plan Estratégico

A lo largo del desarrollo de nuestra tesis hemos hecho permanentes referencias al fenómeno de la Comunicación, el cual ha tenido extenso tratamiento especializado durante este capítulo. La dualidad Gestión Musical-Comunicación referida en diversos apartados del presente trabajo⁸⁸⁶ tiene en este en concreto una especial importancia, ya que supondrá la forma mediante la cual se va a elaborar en gran medida el mismo Plan Estratégico. A través de la “forma” nos referimos a la *estrategia* que se va a emplear para desarrollar cada una de las fases de que consta la elaboración del plan (*organización, análisis, formulación, implantación y control*), de manera que este obtenga el respaldo y la aprobación general para propiciar su desarrollo con éxito. Como hemos mencionado desde el principio de los apartados dedicados al Plan Estratégico, el éxito del mismo, especialmente en el ámbito de la Cultura y las Artes, reside en la *participación*. Este factor es, si cabe, aún más determinante en el Sector Público, donde, a falta del aspecto tangible del reparto de dividendos fruto del éxito de la actividad desarrollada por la entidad, el factor de la *participación* se erige como el valor a desarrollar para confluir en el *Sentimiento de Pertenencia* referido en el apartado anterior. De esta forma, aunque los beneficios del Plan Estratégico (que se manifestarán mediante la mejora en el desarrollo de las actividades de la institución), recaerán sobre todos los involucrados en la misma, el ser parte integrante y artífice del proceso supone a los participantes una satisfacción que trasciende del valor objetivo de sus propias aportaciones, implicando una serie de beneficios de carácter emocional que conllevan un mayor compromiso con la institución. Esta cuestión, de ser extensiva a la mayoría o, por qué no, a la totalidad de los involucrados, tiene como consecuencia una consideración con respecto a la institución como algo a cuidar y a tratar con esmero, lo que, sin duda, revertirá en una mejor gestión de la misma.

Aunque en la elaboración del Plan Estratégico se tengan en cuenta a todos los grupos de interés (involucrados), nos centraremos en esta sección fundamentalmente en el aspecto interno de la institución. El motivo de este enfoque reside en el hecho de que el peso de la elaboración del Plan Estratégico recae sobre el personal de la institución; en concreto, en el caso que nos ocupa, sobre dos pilares fundamentales: el Gestor Musical y el Equipo de Trabajo. A nivel genérico, estos dos elementos suelen ser referidos como el Comité de Planificación y el Equipo de Planificación (Navajo, 2009). En el ámbito de la Música, el Comité de Planificación estaría integrado por el Gestor Musical y el resto del personal directivo de la institución, ejerciendo el Gestor Musical la coordinación del mismo; mientras que el Equipo de Planificación estaría integrado por un grupo reducido de miembros de la institución, quienes, supervisados y dirigidos por el Gestor Musical, desarrollarían la elaboración técnica del proceso. Como puede verse, todo gira en torno a la figura del Gestor Musical, quien, además de la dirección del proceso, es el encargado de establecer la *Comunicación* entre el Comité de Planificación, el Equipo de Planificación, el resto del personal de la institución y, por extensión, los demás grupos de interés.

Visto lo anterior, la capacidad comunicativa del Gestor Musical será determinante para el éxito del proceso. En este sentido, ya hemos mencionado que el Gestor Musical deberá ser, ante todo, un comunicador nato, puesto que su función de liderazgo estará basada, en gran medida, precisamente en esta cualidad. Como ya referimos también, una de las funciones del Técnico

⁸⁸⁶ Véanse los apartados 3.4.1 *Gestión Musical y Comunicación*, 10.1.4.2. *La Segmentación como Estrategia en la Gestión de la Comunicación*, y la sección 10.2.5.2.2.3.2. *Análisis Externo*.

Superior de Gestión Cultural (categoría que ostentaría la figura del Gestor Musical que nosotros proponemos), es la de *dirigir el equipo humano*⁸⁸⁷, en relación con lo cual deberá, según nuestro criterio, ejercer un *liderazgo comprometido o relacional*⁸⁸⁸. Por estos motivos, y sin perder de vista la importancia de la *Comunicación* de carácter exterior ejercida por el Gestor Musical, nos centraremos en su vertiente interna en lo que se refiere a la elaboración del Plan Estratégico.

El Equipo de Trabajo, y su extensión al resto del colectivo de la entidad, va a ser el ámbito en el que el Gestor Musical desarrollará sus *Técnicas de Comunicación* al objeto de sacar adelante el Plan Estratégico. Del Equipo de Trabajo ya hemos hablado desde el principio de nuestra tesis⁸⁸⁹, mencionando elementos esenciales del mismo como son la *confianza mutua*, la *identificación con los objetivos* o la *gestión del liderazgo*. Así mismo, posteriormente, en este mismo capítulo que ahora nos ocupa, hemos hecho referencia al Equipo de Trabajo como uno de los tres elementos que, a nuestro juicio, constituyen los puntos fundamentales a la hora de tomar la decisión de planificar, junto con la *coyuntura* y los *recursos* de la institución⁸⁹⁰. A través del Equipo de Trabajo se canalizará la participación de los miembros de la institución en la elaboración y la formulación del Plan Estratégico, siendo este el grupo esencial que desarrollará la intervención directa en la materialización de las fases de que este consta, a través de las tareas de investigación, propuesta, puesta en común y toma de decisiones. No obstante, por una parte, el liderazgo de dicho equipo correrá a cargo del Gestor, quien, en caso de dudas o divergencias, siempre habrá de ofrecer una referencia y orientación a tener en cuenta por el equipo como guía del proceso, ya que, en definitiva, es su máximo responsable. Así mismo, por otra parte, con carácter periódico, el Equipo de Trabajo, con el Gestor Musical al frente y, a ser posible, acompañado por el resto del Comité de Planificación, deberá, a nuestro juicio, exponer al resto del personal de la institución los avances en relación con las diferentes fases de que consta el proceso. En este sentido, también creemos necesario someter a consulta de la totalidad del personal de la institución determinados asuntos relativos al mismo, de forma que todos los miembros de la organización sientan el Plan Estratégico como algo suyo y, consiguientemente, el *Sentimiento de Pertenencia* al que hemos hecho referencia se haga extensible a todo el colectivo. No obstante, por razones operativas, los temas a tratar ante todo el colectivo deberán ir trabajados por el equipo de antemano, de manera que la información obtenida tras la consulta al gran grupo vaya encaminada a ampliar el punto de vista del Equipo de Trabajo y, con esto, facilite y dote de mayor legitimidad sus decisiones. Estas reuniones ante todo el colectivo deberían ser conducidas por el Gestor Musical y servir tanto para dotar de transparencia al proceso como para la obtención de información complementaria; consiguientemente, se ha de recopilar y sistematizar la información en ellas obtenida.

Durante las diferentes fases de la elaboración del Plan Estratégico hemos mencionado algunas herramientas para la toma de decisiones, como la *matriz DAFO*, el *sistema de decisión multicriterio* o la *matriz de MacMillan*, entre otras. El objetivo de estas herramientas es que se conviertan en recursos al alcance del Gestor Musical que sean empleados por éste tanto a nivel individual como colectivo. De esta forma, aunque la sistematización de datos corra de su cuenta, la

⁸⁸⁷ Véase el apartado 10.2.5.2.3.1. *Introducción*.

⁸⁸⁸ Véase la sección 10.2.5.2.2.3.2. *Análisis Externo*.

⁸⁸⁹ Véase el apartado 1.2. *La Comunicación y la Gestión Cultural*.

⁸⁹⁰ Véase el apartado 10.2.5.2.1.1. *Tomar la Decisión de Planificar*.

obtención de la información necesaria para la adecuada utilización de estas herramientas de planificación estratégica ha de contar con la participación, al menos, del Equipo de Trabajo. Por consiguiente, la *Comunicación* será la clave que permitirá el desarrollo de las fases del Plan, que, integrando las opiniones de todos sus miembros, habrán de confluir con la redacción definitiva del mismo.

Hemos hablado de la *Sinergia* como un objetivo a conseguir por parte del Gestor Musical con el Equipo de Trabajo. El fin, en este sentido, es propiciar una relación de interdependencia positiva entre sus miembros al objeto de que los esfuerzos y capacidades individuales se sumen y, de su interrelación, se obtenga un rendimiento amplificado e integrador: la voz del Equipo. Para ello, el Gestor Musical habrá de hacer uso tanto de sus habilidades personales como de su conocimiento de un entorno tan específico como es el de la práctica profesional de la Música, de lo cual ya hemos hablado en apartados anteriores. No obstante, en relación con la canalización de todos estos elementos a través de una *Comunicación* eficiente queremos destacar ahora las habilidades para la *escucha activa*. No existe ámbito profesional más adecuado que la Música para plantear la importancia de esta habilidad debido al nivel de refinamiento que esta debe alcanzar en este entorno. En este punto, volvemos de nuevo la mirada al capítulo 9, en el que desarrollamos los *Procedimientos Indirectos*, y en el que, entre otras cuestiones, hemos defendido que el buen Gestor Musical ha de propiciar un comportamiento adecuado de su Equipo de Trabajo en lo que a *Comunicación* refiere, esencialmente a través de su propio comportamiento a nivel personal: es lo que hemos referido como “el buen uso de sí mismo”. En relación con este asunto y desde el punto de vista de la *Comunicación* grupal, para mantener un ambiente asertivo así como una *Comunicación* fluida y operativa, el Gestor Musical debería, a nuestro juicio, tener en cuenta varios elementos que forman parte de la *escucha activa* que hemos mencionado:⁸⁹¹

-Mostrar Empatía.

-Aunque no es posible “ponerse en el lugar del otro” de forma rigurosa (ya que, aspectos como las emociones, nuestra forma de ser y nuestra manera de hacer las cosas, son innatos a nosotros y es imposible que podamos desprendernos de ellos), el Gestor Musical habrá de hacer un esfuerzo por intentar ver las situaciones también enfocadas desde otro posible punto de vista: el que algún miembro del Equipo le pueda plantear. De esta forma, podrá enriquecer su perspectiva y, consiguientemente, estar en condiciones de contemplar medios alternativos para afrontar un asunto determinado.

-Parfrasear.

-Cuando se busca un diálogo constructivo y enriquecedor, el partir de la base de conceptos mencionados por el interlocutor para edificar sobre los mismos otros conceptos es muy importante, ya que valora la aportación del otro e integra su punto de vista en el proceso.

⁸⁹¹ CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Ob.cit.

Emitir Refuerzos o Cumplidos.

-Sin caer en la adulación (innecesaria y perjudicial para el Equipo), el Gestor Musical, en su vertiente de comunicador, ha de saber valorar las aportaciones tanto individuales como grupales, con el fin de propiciar un ambiente de trabajo positivo en el que los esfuerzos son recompensados: siempre con moderación y, de ser delante de los miembros de equipo, en todo momento con el ánimo de reforzar su unidad.

-Resumir.

-Es muy habitual que en sesiones de trabajo en grupo los asuntos fundamentales objeto de la reunión puedan quedar difuminados por la proliferación de ideas o la profundización en temas que van surgiendo, y que causan interés y participación por parte de los asistentes. En este sentido, la capacidad de síntesis del Gestor Musical será determinante para canalizar las aportaciones de los miembros del equipo e ir acotando los temas a tratar en función de las ideas expuestas con él relacionadas.

-“Pero ...”.

-Mediante el empleo de esta fórmula se le reconoce al interlocutor la parte de razón que lleva en su planteamiento, aunque se esgrime un matiz o se abre otra vertiente en su argumento que está en nuestra mano gestionar. Está relacionado con el recurso de *parafrasear* anteriormente mencionado.

-Saludo Cálido.

-Aunque parece una obviedad, partimos de la base de que, como ya dijimos, “todo comunica”⁸⁹², de manera que la forma en la que se exterioriza el saludo a los miembros del Equipo de Trabajo es importante, ya que predispone positivamente a estos a dar lo mejor de sí y a esforzarse. No olvidemos que, centrados como estamos en instituciones musicales de la Administración (Sector Público), es muy posible que la presencia de los miembros en un Equipo de Trabajo de estas características sea voluntaria; no estando, por consiguiente, este compromiso entre sus obligaciones, por lo que el cuidar cada detalle en el aspecto comunicacional se torna decisivo para mantener la motivación y el interés.

-Conectar.

-Como ya hemos comentado también, para propiciar la motivación en el Equipo de Trabajo es importante conocer los intereses y, a ser posible, la escala de valores de sus miembros. No se trata en absoluto de investigar acerca de la vida privada de sus integrantes, sino simplemente de estar atentos a su comportamiento para, de esta forma, conocer mejor sus preferencias y reacciones. El actuar de esta manera, siempre respetando a todos y cada uno de los miembros, y sin caer en el trato de favor o la sobre-consideración, facilita la Comunicación, ya que se favorece la participación y pueden establecerse puntos de interés comunes al grupo.

⁸⁹² Véase el apartado 10.1.3.1. *Introducción.*

-Temporalización de Temas.

-El motivo en cuestión de la reunión y los asuntos centrales han de ser tratados, tras los prolegómenos iniciales, desde el principio. Así mismo, deben ser objeto del final de la reunión, para que de la misma se obtenga una conclusión que permita seguir adelante con el proceso. Este elemento está en relación con el de *resumir*, mencionado anteriormente, y su pretensión es la de organizar el tiempo de manera productiva.

-Preguntas Abiertas.

-Al realizar preguntas al grupo que no conducen inequívocamente a una respuesta concreta se fomenta el pensamiento divergente y, al mismo tiempo, la participación de los miembros, ya que una respuesta determinada no implica de por sí el cierre de la pregunta: por un lado, puede propiciar el surgimiento de otras respuestas partiendo de esta misma, y, por otro, suscitar la aportación de otras respuestas alternativas o complementarias. Así mismo, se propicia la expresión de los integrantes del equipo de trabajo, aflorando la personalidad de cada uno de ellos y, consiguientemente, favoreciendo el conocimiento mutuo.

-Elegir el Momento para las Críticas.

-Este es un aspecto de carácter bidireccional, puesto que afecta tanto a la relación del Gestor Musical con el Equipo como a la relación de cada uno de sus miembros con él, respectivamente. Una vez más, el ejemplo dado por el responsable será de capital importancia ya que será el que se vaya instaurando en el *modus operandi* del Equipo. El Gestor Musical, como comunicador, deberá saber cómo expresar las críticas en el Equipo de Trabajo, tanto a nivel general como a nivel personal, eligiendo el momento adecuado y evitando el realizarlas en caliente o de manera amontonada; lo cual no tendría un efecto positivo, sino negativo en el grupo: denotando una falta de capacidad de gestión en el responsable, manifestada por una percepción tardía de determinadas deficiencias o, simplemente, por una falta de previsión. Por el contrario, las críticas debiesen ser comunicadas a tiempo, cuando aún hay margen para la corrección, y de forma espaciada. Así mismo, deben estar fundadas en evidencias, con lo que requieren preparación, de manera que las observaciones realizadas así como las correcciones planteadas estén edificadas sobre una base racional y coherente, evitando la arbitrariedad. En consecuencia, dichas críticas serán constructivas para las personas implicadas y, por extensión, para el grupo, el cual acabará aceptándolas de buen grado.

-Debido al carácter bidireccional de este aspecto (lo que no hace sino poner de manifiesto la verdadera naturaleza de la Comunicación en sí), el estilo que caracterice la gestión de esta esfera por parte del Gestor Musical tenderá a ser el que los miembros del Equipo emplearán con él. De esta forma, el comportamiento del Gestor de acuerdo con los procedimientos anteriormente descritos contribuirá a que las críticas dirigidas a él por parte de miembros del grupo sean las propias de un ambiente asertivo, y, por lo tanto, constructivas; alejándose así el surgimiento de actitudes agresivas que, en la mayoría de los casos, denotan una situación a la defensiva propiciada por un ambiente que dista mucho del que planteamos.

-Gestionar las Críticas Correctamente.

- Las críticas son normales y forman parte del comportamiento humano. La persona que expresa una crítica pone de manifiesto una disconformidad con una situación o actuación determinada, detrás de la cual suele haber un responsable al que esta va dirigida. Los puestos de responsabilidad (como es el caso del de Gestor Musical) son objeto habitual de críticas, pues sus decisiones afectan a personas y, normalmente, a colectivos. A esto hay que añadir que este puesto tiene una gran exposición pública, tanto a nivel interno como externo de la organización. Todo ello fomenta los posicionamientos personales en torno a la figura del Gestor.
- Consciente de todo lo anterior, el Gestor Musical, en un ambiente tan peculiar como el de la Música, donde, como ya hemos comentado, las rivalidades y la competitividad están muy acentuadas, habrá de basar, en nuestra opinión, su comportamiento teniendo siempre en mente lo que ya hemos referido en múltiples ocasiones como el “buen uso de sí mismo”⁸⁹³. No obstante, existen pautas concretas que pueden servir de guía al Gestor Musical para gestionar las críticas de manera adecuada: escuchar activamente y sin interrumpir, centrar y concretar, dar alternativas para solucionar el problema, manifestar el acuerdo (total o parcial) con la crítica, recompensar, no utilizar el sarcasmo o la ironía, no menospreciar el punto de vista de la persona que realiza la crítica, etc. No obstante, ante una crítica con el único objetivo de culpabilizar o desprestigiar, lo más aconsejable es emplear la técnica del *banco de niebla*, que consiste, esencialmente, en responder sin negar la crítica y sin contradecir con otra crítica (Corrales Blanco, 2012).

10.2.5.2.3.6.1. Técnicas de Gestión y Comunicación Grupal

Existen diversas técnicas concretas para la gestión comunicativa del grupo de trabajo. Mediante el *grupo de trabajo* nos referimos al conjunto formado tanto por el Equipo de Trabajo como por el resto del colectivo que, voluntariamente, desee participar en el proceso de Elaboración del Plan Estratégico. En función de la fase de elaboración del plan en la que nos encontremos, y de si se está trabajando a nivel del Equipo de Trabajo o de todo el colectivo, será más adecuada la aplicación de unas u otras técnicas. En definitiva, de lo que se trata es de propiciar la participación de la mayor cantidad posible del personal de la institución musical en la elaboración del Plan Estratégico, para lo cual el Gestor Musical deberá emplear adecuadamente las técnicas más idóneas en función de cada situación.

A nivel general, para las sesiones del Equipo de Trabajo recomendamos técnicas como las de *Grupos de Discusión*, *Philips 66* y la *Tormenta de Ideas (Brainstorming)*. Así mismo, para las sesiones con el conjunto completo del personal (o grupo más numeroso representativo del mismo, cuando lo primero no sea posible), recomendamos técnicas como la *Exposición* o el *Foro*.

El Equipo de Trabajo, como grupo humano más reducido y con mayor intensidad de dedicación, es más versátil y, debido a la profundidad y variedad de los asuntos a tratar, muestra un

⁸⁹³ Véase el apartado 9.3. *Indirect Procedures / (Procedimientos Indirectos)*.

entorno más proclive a ser configurado de diferentes formas de cara a obtener del mismo todo su potencial. En este sentido, como núcleo del que parten las ideas así como la configuración de las mismas en contenidos coherentes y viables, el Equipo de trabajo, en sus sesiones grupales, puede ser tratado desde diferentes perspectivas: tanto en su conjunto como dividido en subgrupos, en sesiones formales o informales, al objeto de concretar asuntos (enfoque convergente) o de proponer soluciones creativas (enfoque divergente), etc.

El *Grupo de Discusión* pensamos que es la técnica de Comunicación más adecuada para tratar con Equipos de Trabajo de número reducido (alrededor de un máximo de 10 personas), ya que las características de la misma la hacen propicia para abordar temas densos para los que, muchas veces partiendo de cero, se requiere paciencia y preparación:

Se trata de un intercambio cara a cara entre las personas que poseen un interés común para discutir de un tema, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir información por el aporte recíproco.

El facilitador formula con precisión el tema o problemas a debatirse, esclarece sus implicaciones, propone los aspectos que podrían tratarse, los objetivos parciales y generales, etc. todo lo cual será decidido por el grupo.⁸⁹⁴

En nuestro caso, el “facilitador” es, evidentemente, el Gestor Musical, quien coordinará las sesiones de grupo de manera presencial, actuando, a la vez, como guía y como moderador de las mismas. Los *Grupos de Discusión* son muy útiles para abordar la mayoría de las fases de que se compone la Elaboración del Plan Estratégico, abarcando la práctica totalidad de las correspondientes tanto a la etapa de Análisis como a la de Formulación del Plan Estratégico. Consiguientemente, esta técnica sería muy recomendable para la aplicación de cara a realizar el Análisis de los Grupos de Interés, el Análisis de los Valores, el Análisis Interno y Externo así como la Identificación de los Elementos Estratégicos. De igual forma, también lo encontramos muy apropiado para las fases de definición tanto de la Visión como de la Misión de la institución. Así mismo, queremos hacer hincapié en la importancia de diseñar cuestionarios adecuados para poner en práctica el análisis externo de la institución: utilizando el modelo PESTEL, en relación con el entorno genérico, y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con respecto al entorno específico. De la misma manera, las Herramientas de Análisis Estratégico que hemos visto (Matriz de Impacto-Dificultad, Análisis DAFO y Análisis de Escenarios) deberían ser contrastadas en las sesiones grupales del Equipo de Trabajo mediante su adecuado planteamiento por parte del Gestor Musical, quien, también en esta ocasión, a través de cuestionarios sabiamente diseñados, posibilitará la participación del Equipo en todas las decisiones, dotando así de legitimidad al Plan Estratégico.

La técnica *Phillips 66* debe su nombre a su propio creador (J. Donald Phillips). Bajo nuestro punto de vista, esta técnica es muy adecuada para complementar a la anteriormente descrita especialmente cuando se trata de Equipos de Trabajo más numerosos, pudiendo estos llegar hasta

⁸⁹⁴ CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Ob.cit.

las 20 personas o, incluso, superando este número. Originariamente, la técnica consiste en el siguiente procedimiento:⁸⁹⁵

Seis personas discuten un tema durante seis minutos. (...) Es conveniente que la pregunta o tema en discusión sea escrita en un rota folio y quede a la vista de todos.

Una vez que los subgrupos han designado un coordinador y un secretario, el conductor toma tiempo para contar los 6 minutos que ha de durar la tarea. Un minuto antes de expirar el plazo, advierte a los subgrupos para que puedan hacer el resumen.

Terminado el tiempo de discusión de los subgrupos, el facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita a los secretarios la lectura de sus breves informes.

Se anota en un rota folio una síntesis fiel de los informes leídos por los secretarios. Así, todo el grupo tendrá conocimiento de los diversos puntos de vista que se han obtenido. Se hace un resumen al final, cuya naturaleza dependerá del tema, pregunta o problema que se haya expuesto.

Como puede verse, esta técnica permite dividir al grupo en pequeños grupos que, con autonomía propia e independiente, proponen diferentes visiones fruto del consenso entre sus propios integrantes. Esto facilita la relación personal entre los miembros del Equipo, a la vez que la capacidad de llegar a acuerdos entre ellos. La base de esta técnica suele emplearse con otras temporalizaciones así como adaptarse a otros grupos más pequeños, mediante la división en subgrupos que pueden llegar a su expresión mínima, la pareja, lo cual es muy adecuado para la aplicación a un Equipo de Trabajo de menor tamaño, como los que hasta ahora hemos tratado.

Por último, en relación con el Equipo de Trabajo, la técnica de la *Tormenta de Ideas* (o “*Brainstorming*”, en su expresión original inglesa), la encontramos especialmente adecuada para las fases de la Elaboración del Plan Estratégico en las que el proceso creativo es determinante en su etapa inicial. En nuestra opinión, las fases correspondientes a la Definición de Objetivos y Estrategias, ambas en su etapa inicial, constituyen los momentos más propicios para proceder a la aplicación de esta técnica, la cual, así mismo, puede compatibilizarse con la de los *Grupos de Discusión* y el *Phillips 66* en sus diferentes adaptaciones:

La tormenta de ideas es una técnica de grupo que parte del supuesto de que si se deja a las personas actuar en un clima informal con la absoluta libertad para expresar lo que se les ocurra, existe la posibilidad de que entre cosas imposibles o descabelladas aparezca una idea brillante que justifique a todas las demás.

Terminado el plazo para la creación de ideas, se pasa a considerar la viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción correcta.

El conductor hace un resumen y junto con los participantes extrae las conclusiones.⁸⁹⁶

⁸⁹⁵ Ibidem.

⁸⁹⁶ Ibidem.

En línea con nuestra posición, con respecto al establecimiento de los Objetivos en el Plan Estratégico, el profesor Navajo establece:⁸⁹⁷

Los grupos deben tratar de imaginar cómo debería ser nuestra organización a medio/largo plazo en cada una de las áreas que definimos para cumplir adecuadamente la misión y la visión. No debemos limitar el deseo, se trata de soñar, proyectar lo que nos gustaría que fuera nuestra organización si se dieran las condiciones óptimas, sin valorar si es posible o no lograrlo, no las dificultades que podemos tener para conseguirlo, ni quien puede ser el responsable de lograrlo.

El Gestor Musical habrá de propiciar un ambiente cómodo, sereno e informal para que esta técnica pueda aplicarse con éxito, ya que la desinhibición de los miembros del Equipo es esencial para favorecer el surgimiento de ideas frescas, originales e innovadoras. Finalmente, tras una sesión libre de presión y en un ambiente relajado, se procederá al estudio y análisis de las posibilidades de las ideas ofrecidas.

Por otra parte, como hemos mencionado, creemos importante realizar puestas en común con la totalidad de la plantilla en relación con cada una de las fases esenciales de la Elaboración del Plan Estratégico. Estas reuniones pensamos que deberían plantearse una vez que el Equipo de Trabajo ya tenga avanzado el desarrollo de las mismas, al objeto de poder ofrecer al resto del colectivo un trabajo documentado, razonado y acordado entre todos sus miembros, que tenga carácter de información sujeta a posibles modificaciones menores. De esta forma, se da también posibilidad al resto de miembros de la institución de poder influir de manera directa sobre todas y cada una de las fases del Plan, aunque, evidentemente, con un alcance limitado. De entre las diferentes *Técnicas de Comunicación* aplicables a los colectivos de trabajo, creemos que, por razones prácticas, la *Exposición* y el *Foro* son las más apropiadas, como hemos mencionado anteriormente.

La *Exposición* suele emplearse cuando el destinatario es una colectividad numerosa y el objeto es el de informar de un contenido amplio, posibilitando la participación del auditorio mediante preguntas aclaratorias, intervenciones reducidas o votaciones:

Esta técnica se refiere a la exposición oral de un tema, hecha por un experto ante un grupo de trabajo.

Esta técnica permite abarcar contenidos amplios en un tiempo relativamente corto y al mismo tiempo facilitar la comunicación de información a grupos numerosos.⁸⁹⁸

En este caso, la figura del “experto” la podría ocupar un profesional externo a la institución o el Gestor Musical: aunque aconsejamos las intervenciones de otros miembros del Equipo de Trabajo, quizás con respecto a determinados aspectos de la fase del Plan que hayan podido recaer bajo la responsabilidad de determinados integrantes, debido al rol que desempeñen en el Equipo. De

⁸⁹⁷ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.117.

⁸⁹⁸ CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Ob.cit.

esta forma, la aceptabilidad del Plan irá ganando enteros al poder visualizar el colectivo completo la efectiva participación de los diferentes miembros del Equipo en el proceso.

Por último, en relación con el grupo de trabajo al completo (el colectivo), creemos que la técnica del *Foro* puede complementar de manera muy efectiva la de la *Exposición* anteriormente descrita, puesto que este se desarrolla casi siempre después de haber realizado una actividad, la cual, en este caso, podría ser la misma *Exposición*:

El moderador formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano, e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.

Se profundiza en el tema.⁸⁹⁹

Consiguientemente, el *Foro* puede ser muy útil de cara a buscar ideas alternativas a las planteadas por el Equipo de Trabajo ante una situación que suscite importantes dudas en el seno del mismo, de manera que este considere oportuno someterla a las aportaciones del resto del personal al objeto de disponer de más puntos de vista y, quizás, someter a votación alguna decisión en concreto.

⁸⁹⁹ *Ibidem.*

10.2.5.2.3.7. Redacción del Plan Estratégico (P.E.)

Llegados a este estadio, debemos encontrarnos ante la culminación de todo un largo y laborioso pero, a la vez, fructífero y enriquecedor proceso, durante el cual se ha obtenido una gran cantidad de información que, una vez analizada y sistematizada, es ahora el momento de plasmar en un documento final.

Durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico se habrá obtenido una cuantiosa información acerca de la institución y su entorno, fruto del análisis de las dimensiones tanto internas (análisis interno) como externas (análisis externo) de la misma. Esta información habrá sido organizada y deberá ahora ser sintetizada y redactada adecuadamente, al objeto de que su reflejo en el documento definitivo sea ilustrativo y, al mismo tiempo, útil. Por otra parte, las definiciones de elementos esenciales del Plan, como son la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la institución musical, serán incorporadas en su concreción definitiva al documento, vertebrando la estructura de este y dotándolo de coherencia en su integridad.

La *Redacción del Plan Estratégico* debe ser realizada por una persona o un equipo reducido, siendo posteriormente revisado por el comité de planificación (equipo de trabajo) y, finalmente, aprobado por el órgano directivo competente (Navajo, 2009:138). El puesto encargado de diseñar planificaciones estratégicas en el ámbito cultural dentro del Sector Público es el de Técnico Superior de Gestión Cultural (Jara Soria, 2012), lo cual también es extensible al entorno privado en cuanto a la cualificación necesaria para realizar esta función, aunque la denominación del puesto pueda ser diferente. Así mismo, en el ámbito de la Música, la planificación es una de las funciones del perfil del Gestor Musical; lo cual, en el caso, por ejemplo, de un profesional que desarrolle su actividad en una orquesta (gestor orquestal) constituye uno de los aspectos esenciales de su perfil profesional (Ugarte Alvarado, 2008). Con todo ello, pensamos que la *Redacción del Plan Estratégico* de la institución musical ha de recaer sobre la figura del Gestor Musical, en su calidad de máximo responsable de la planificación y la gestión de la entidad. Este, además, es el encargado de supervisar la faceta de imagen, comunicación, protocolo y relaciones públicas de la institución (Ugarte Alvarado, 2008), en la cual el Plan Estratégico juega un papel esencial. Todas estas cuestiones quedan expresadas de manera muy gráfica por el profesor Gómez Asensio en relación con las sociedades musicales, para cuya gestión profesional propone la necesaria incorporación de la figura del Gestor Cultural, ya que este profesional, entre otras cuestiones:

Se encarga de la realización, diseño y presentación de Proyectos en estrecha colaboración con el director musical, consiguiendo así aumentar la labor Social y Cultural de la entidad, uno de sus objetivos constitutivos por excelencia.

Realiza la comunicación y la publicidad con una estrategia planificada para transmitir la imagen de cercanía y profesionalidad deseada. Promueve colaboraciones y sinergias con otras entidades.

Además potencia la obtención de recursos dedicando su tiempo a la búsqueda continua de subvenciones, y peticiones a organismos públicos y privados (sponsors), presentando además proyectos a los mismos.⁹⁰⁰

⁹⁰⁰ GÓMEZ ASENSIO, Daniel (2015). La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana: Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical. *Ob.cit.*

Como ya hemos comentado en ocasiones anteriores, el perfil de Gestor Musical Profesional parte de una especialización del Gestor Cultural, en base a una demanda por exigencias del mercado y sustentada por unos conocimientos especializados en cuanto a formación y experiencia. Con la cita anterior se evidencia claramente la necesidad de la figura de este profesional en el ámbito de la Música, al que el profesor Gómez Asensio se refiere con el nombre genérico de Gestor Cultural. En un extremo opuesto en cuanto a grado de especialización nos encontraríamos con la postura del profesor Ugarte Alvarado, quien establece el puesto de Gestor Orquestal como una evolución partiendo del Gestor Cultural y pasando a través del estadio intermedio de Gestor Musical:

Con esta realidad, ya nos podemos figurar la absoluta necesidad de personal especializado que pueda ponerse al frente de cada orquesta, aparte, claro está, de los directores titulares, que ejercen la responsabilidad artística, que no es poca. Evidentemente, estas personas existen y, según qué orquesta, adoptan una denominación diferente: gerente, director-gerente, director general, director técnico, coordinador artístico, gerente musical, administrador, intendente, son los más comunes.

(...) En definitiva, el en su día gestor cultural o musical ya se había visto obligado a especializarse y convertirse en un gestor orquestal.⁹⁰¹

Nosotros, por nuestra parte, reconociendo la validez de la terminología empleada por ambos autores, nos mantenemos en la expresión Gestor Musical Profesional, ya que entendemos que aglutina, al mismo tiempo, tanto los necesarios aspectos de profesionalización y especialización en el ámbito musical como la capacidad de aplicación de su gestión a la diversidad de instituciones y entornos existente en el mundo profesional de la Música. Por todo ello, volviendo al tema de la *Redacción del Plan Estratégico* que nos ocupa, designamos al Gestor Musical como el profesional más idóneo para la realización de esta tarea. Consiguientemente, mientras que las anteriores fases de la Formulación del Plan Estratégico han estado caracterizadas, desde nuestro enfoque, por un alto contenido participativo, ejerciendo el Gestor Musical una labor principalmente de dirección y coordinación, nos encontramos ahora con una fase marcada por un mayor carácter individual. Por lo tanto, el Gestor Musical, teniendo en cuenta toda la información hasta ahora obtenida y sistematizada, será el encargado de redactar una versión terminada del documento del Plan Estratégico de la Institución Musical, el cual, tras ser, como hemos comentado, revisado por el resto del equipo de trabajo, alcanzará su versión definitiva con la aprobación por el órgano directivo competente.

10.2.5.2.3.7.1. Características del Documento del Plan Estratégico

El Plan Estratégico no es sino un Proyecto a gran escala que abarca el conjunto de temas relevantes para la institución a nivel general y de una manera integral. Expresa las grandes líneas directrices que orientan una voluntad de intervención y se traza a medio o largo plazo (Roselló Cerezuela, 2013:7). De hecho, el Proyecto incorpora de la Planificación Estratégica su estructura inicial, en la que para llegar a unos objetivos determinados ha de pasarse antes por un análisis de las

⁹⁰¹ UGARTE ALVARADO, Roberto (2008). Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal. *Ob.cit.*

dimensiones tanto internas como externas que afectan a la institución (Roselló Cerezuela, 2013:16). Por lo tanto, los requisitos de todo proyecto son aplicables al Plan Estratégico, de manera que, de cara a la redacción de este, también habrán de tenerse en cuenta ciertos aspectos propios de aquel.⁹⁰²

Permitir la Toma de Decisiones.

-Hay que tener en cuenta que un Plan Estratégico tiene tanto una dimensión interna como una externa. En su dimensión interna, la más importante, el Plan ha de constituir una guía inspiradora y útil para el personal de la institución. De esta forma, además de servir de mapa para orientar el camino en el que la institución ha de desarrollarse, también ha de ser una fuente de consulta útil que facilite las tomas de decisiones necesarias que irán conformando la evolución de la misma.

Tener Perspectiva de Globalidad.

-Aspectos como el “análisis externo”, la “visión” o el “análisis de escenarios” son elementos que, formando parte de la elaboración del Plan Estratégico, van encaminados, precisamente, a dotarlo de contextualización. Para ser proactivo, de acuerdo con nuestro enfoque, un Plan de estas características necesita tener una consciencia clara del papel que juega la institución musical en su entorno actual, así como del que se pretende que juegue en el entorno futuro deseado.

Ser Fruto de un Proceso Anterior y Origen de uno Posterior.

-El Plan debe contemplar la situación actual como fruto de una evolución anterior, así como prever una continuidad más allá de su alcance. Cuando existe un Plan Estratégico anterior, este ha de ser tenido en cuenta necesariamente para la elaboración del actual. Cuando, en cambio, el presente Plan es el primero, la explicación del estado de la cuestión (*statu quo*) ha de plantearse tras el análisis de los antecedentes, los cuales han de haber sido previamente investigados en su fase correspondiente.

Establecer una Temporalización.

-Todo Plan Estratégico debe estar enmarcado en un ámbito temporal. El hecho de que esto sea así forma parte de la misma definición de su elemento más relevante: los Objetivos. Como ya hemos mencionado, los Objetivos han sido definidos como “sueños con una fecha tope” (Spellman, 2008), de manera que la temporalización es un aspecto esencial del Plan Estratégico.

-Aunque existe variedad en el ámbito temporal de los planes estratégicos, como se desprende de su misma naturaleza (estratégica) estos se mueven en el largo plazo. Uno de los ámbitos temporales más habituales es el de los 3 años, no siendo común el uso de plazos inferiores. Sin embargo, los plazos a 4, 5 o, incluso, 10 años, también son razonables, dependiendo de la ambición del Plan y las peculiaridades del sector. En el ámbito de la Música y con relación al Plan Estratégico de una

⁹⁰² ROSELLÓ CEREUZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Ob.cit. pp. 10-11.

institución musical, entendemos que un ámbito temporal entre los 3 y los 5 años se muestra, en general, como adecuado.⁹⁰³

Así mismo, también pensamos que el documento del Plan Estratégico debe reunir, al menos, las siguientes características:⁹⁰⁴

Claridad.

-Esta característica favorece la *toma de decisiones*, que se ha referido como el primero de los requisitos expresados anteriormente, ya que refuerza el concepto de “guía” que debe tener el Plan Estratégico, en especial para el personal de la institución.

Lógica.

-El orden de sucesión de sus diferentes apartados deberá estar relacionado convenientemente al objeto de ofrecer una coherencia en su evolución. Esta es una de las razones por las que pensamos que la *Redacción del Plan Estratégico* debe correr a cargo de una sola persona (en nuestro caso, el Gestor Musical), aunque posteriormente pueda admitir ciertas modificaciones por parte del comité de planificación (equipo de trabajo).

Unidad.

-Al igual que en el apartado anterior, el hecho de que sea una sola persona la encargada de la redacción favorece que el documento tenga carácter unitario entre todas sus partes integrantes, sin manifestar contradicciones u oposición entre algunos de sus elementos. En no pocas ocasiones, la elaboración de un documento final por parte de diferentes personas puede conducir a la compartimentación de su contenido, lo que le resta la necesaria *unidad* a la que aquí nos referimos.

Elasticidad.

-Especialmente en el ámbito de la Música los Planes Estratégicos deben tener esta característica, ya que las especiales condiciones cambiantes de este entorno, con el concurso de múltiples variables, así lo aconsejan. Aunque no es posible prever el futuro con total precisión en ningún ámbito, en el de las Artes y, como decimos, especialmente en el de la Música, esta circunstancia se manifiesta con especial intensidad.

-Factores como la gran exposición del público a potentes agentes influyentes en sus preferencias y en su toma de decisiones, o los sensibles cambios en los hábitos de la audiencia en función de la aparición de factores de tipo económico, laboral, familiar, etc. hacen que la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones sin perder de vista el

⁹⁰³ Como ejemplo de esta temporalización válida para el Plan Estratégico de una institución musical podemos citar el caso del *Plan Estratégico de la Orquesta Sinfónica de Euskadi (2008-2012)*. www.euskadikoorkestra.es Ob.cit. (Accedido 3/12/2016).

⁹⁰⁴ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. pp. 138-139.

rumbo establecido sea una característica esencial de los Planes Estratégicos de instituciones musicales.

Estabilidad.

-Esta es la característica que compensa a la anterior y contribuye a equilibrar la balanza entre estos dos elementos antagónicos. En este sentido, el Plan Estratégico debe contemplar la aplicación de medidas de contención y alternativas de planificación para ser puestas en práctica en caso de que: o bien la evolución de los acontecimientos no sea tal y como se espera; o bien, especialmente, en caso de que alguna “amenaza” acabe manifestándose. Esta previsión dota al Plan de estabilidad ante la posible aparición de hechos no normales, contemplando medidas al respecto y evitando su modificación. Aparte de las alternativas previstas, el Plan sólo debe estar sujeto a adaptaciones excepcionales exigidas por las circunstancias, que así lo aconsejen y debidamente justificadas. De lo contrario, la naturaleza del Plan se vería deslegitimada y desvirtuada.

Aceptación.

-De poco sirve un Plan Estratégico que no goza de la aceptación de quienes han de ponerlo en práctica, incluso en el caso de que los directivos intentasen, mediante el ejercicio de su autoridad, imponer la implementación del Plan. Por este motivo hemos insistido a lo largo de las diferentes fases de elaboración del mismo en la necesidad de propiciar la participación de todos los involucrados en la institución musical, con especial hincapié en el personal de la misma.

-El Gestor Musical deberá esforzarse, por tanto, en producir un documento que refleje el sentir general de la institución, poniendo especial interés, además de en su contenido, también en el estilo de su redacción. La forma de expresar los contenidos en el documento del Plan será, consiguientemente, de capital importancia. No olvidemos, en este sentido, lo ya mencionado sobre que “en las industrias creativas, forma es contenido”⁹⁰⁵.

10.2.5.2.3.7.2. Estructura del Documento del Plan Estratégico de la Institución Musical

Con respecto a la estructura que debe tener el documento del Plan Estratégico existe una amplia diversidad, incluso dentro del ámbito concreto de nuestro estudio, focalizado en la Cultura, las Artes y, en particular, la Música. No obstante, se pueden distinguir determinadas pautas que tienden a manifestarse como elementos comunes a la mayoría de los Planes Estratégicos propios de este sector, pudiendo algunas de ellas ser también extensibles a la estructura de los Planes Estratégicos en general, cualesquiera sea su ámbito. A continuación vamos a comenzar abordando estas pautas comunes a que nos hemos referido, incidiendo en su aplicación particular al Plan Estratégico de una institución musical.

⁹⁰⁵ Véase (Todorovic, 2016), citado a este propósito en el comienzo de la sección 10.2.5.2.3.5. *Definición de Estrategias*.

Como primera característica, se aprecia la inclusión de una *Presentación* del Plan, que suele adoptar la forma de *carta de presentación* a cargo de la persona que ostenta el puesto de mayor responsabilidad en relación con el objeto del Plan Estratégico⁹⁰⁶. Este apartado confiere al Plan una especie de “sello de aprobación” (Navajo, 2009:139), y entendemos que ello es importante ya que dota al Plan de un respaldo institucional que ayuda a que sea considerado como un documento formal que se constituye en parte de la normativa de organización de la institución en sí. Cuando el Plan Estratégico abarca un ámbito de acción muy amplio, como puede ser el área de Cultura de un ministerio o una consejería (como es el caso de la referencia anterior) es normal que esta *Presentación* sea a cargo de la persona que ostenta dicha cartera, como hemos visto. Sin embargo, en el caso que nos ocupa (la institución musical), pensamos que lo más apropiado es que al mismo tiempo que dicha *Presentación* la realice el máximo responsable del área al que está adscrita dicha institución, sea el Gestor Musical de la misma el que también refrende dicho plan, como máximo responsable de su realización. De esta forma, tomando como referencia, como hasta ahora, una institución musical del Sector Público (como puede ser, por ejemplo, una Banda de Música profesional de una ciudad capital de provincia), lo más adecuado sería que la *Presentación* fuese a cargo del concejal delegado competente (de Cultura, Fiestas Mayores, etc.) seguida de otro apartado en el que el Gestor Musical de la institución realice una aproximación a modo de resumen de los elementos esenciales del Plan Estratégico⁹⁰⁷.

Otra característica común de los documentos de Plan Estratégico es la presencia en su estructura de determinados apartados clave, con independencia de la forma o el lugar donde estos estén finalmente reflejados. En este sentido, centrándonos en el ámbito de las Artes, hacemos referencia a la propuesta del Dr. Volz:

*El plan debería detallar objetivos planificados, estrategias, acciones y presupuestos; y abordar las actuales fortalezas, oportunidades y retos.*⁹⁰⁸

Estos elementos suelen reflejarse de manera resumida en el apartado de *Introducción*, que suele seguir a las presentaciones y constituye también otra característica común a la mayoría de los planes estratégicos. En ocasiones, este apartado de *Introducción* va firmado por el máximo responsable del Plan⁹⁰⁹, pero también es habitual que forme parte del desarrollo del documento en sí, como parte integrante y, por lo tanto, sin atribución específica personal⁹¹⁰. En cualquier caso, aspectos esenciales como los *valores*, la *visión*, la *misión*, y las principales *líneas estratégicas*, así

⁹⁰⁶ Así ocurre, por ejemplo, con el *Plan Estratégico General 2012-2015 de la Secretaría de Estado de Cultura (MECD)*. Ob.cit., donde, en su página 5 aparece una presentación por parte del Ministro de Cultura, Educación y Deporte. Lo mismo puede observarse en el *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía 2007-2011 de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía*, en el que, en su página 3 figura una presentación a cargo de la Consejera de Cultura.

⁹⁰⁷ Un ejemplo de este planteamiento puede observarse en el *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)* Ob.cit. En su página 7 aparece un texto a cargo del Coordinador del Plan Estratégico, en este caso el Viceconsejero de Cultura de la Junta de Andalucía.

⁹⁰⁸ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts*. (Traducción Propia).

⁹⁰⁹ Este es el caso, por ejemplo, del citado *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*, cuyo apartado de *Introducción* es firmado por su máximo responsable: el Viceconsejero de Cultura de la Junta de Andalucía.

⁹¹⁰ Tal es el caso, por ejemplo, del *Plan Estratégico de Barcelona 2006 (Nuevos Acentos)*. Instituto de Cultura. Ayuntamiento de Barcelona. pp. 7-9.

como aspectos como la metodología empleada y el alcance del plan suelen ir reflejados en este apartado (Navajo, 2009:139). Ya en el plano musical, también es recomendable que en este apartado se refleje de forma resumida una breve presentación de la institución, contemplando su ámbito de actividad y haciendo referencia a sus principales objetivos (Spellman, 2008:26).

La presencia de un apartado dedicado al *Presupuesto* también constituye una característica común a muchos planes y suele figurar al final del documento del Plan Estratégico. Este apartado se aprecia especialmente en los planes estratégicos de instituciones autogestionadas, bien de carácter público o privado⁹¹¹. Desde la perspectiva de la iniciativa privada, tan habitual en el ámbito de la Música, las Artes y la Cultura en general en los países anglosajones, el profesor Spellman hace referencia a la importancia de este apartado en el Plan Estratégico (referido aquí como Plan de Negocio) de una entidad musical:

No importa lo maravilloso que sea tu plan, no irá a ningún sitio sin inversión de capital (...) esta es la parte del plan en la que los potenciales inversores y donantes se concentrarán más.

Las proyecciones financieras son una parte clave de un plan de negocio. Dan al lector una idea de hacia dónde crees que se dirige tu negocio (...) ellas hablan mucho del buen sentido y entendimiento que tienes acerca de las dificultades a que tu compañía se enfrenta.

Proyecciones excesivamente optimistas arruinan tu credibilidad como una persona de negocios responsable.⁹¹²

De igual forma, el Dr. Volz establece como último apartado del Plan Estratégico de una institución artística el dedicado a cuestiones relativas al *Presupuesto*, en su caso enunciado como “Personal de Desarrollo de Audiencias, Prioridades de Recursos y Financieras” (*Audience-Development Personnel, Financial, and Resource Priorities*)⁹¹³. En este apartado se abordan las cuestiones presupuestarias principalmente bajo la óptica del *Marketing*, cuestión esta a la que, a continuación, haremos especial referencia debido a su importancia en los planes estratégicos de instituciones musicales y artísticas autogestionadas.

El Plan de Marketing es una parte muy importante en los planes estratégicos del ámbito de la Música. Aunque es más propio del entorno privado y nuestro enfoque está más centrado en el Sector Público, queremos hacer aquí referencia a este hecho ya que, como hemos manifestado en diversas ocasiones, la gestión pública debe incorporar, con las necesarias adaptaciones, algunos procedimientos, técnicas y enfoques que, provenientes del entorno empresarial, han dado probadas muestras de éxito. En este sentido, hacemos nuestro el planteamiento de que para cada proyecto hay que comenzar con las propuestas de Marketing (Loscos, 2012). De igual forma, hacemos referencia

⁹¹¹ Este es el caso, por ejemplo, del *Plan Estratégico del Palau de la Música Catalana - Orfeón Catalán (2012-2015)*. Ob.cit. Apartado 7. Previsión Económica.

⁹¹² SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. pp. 34-35. (Traducción Propia).

⁹¹³ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.7. Marketing the Arts in the 21st Century. (Traducción Propia).

a la importancia del *Posicionamiento* de la institución musical, el cual, en el Plan Estratégico de una entidad privada, suele estar muy vinculado a las políticas de marketing. A lo largo de nuestro trabajo hemos dejado constancia de los planteamientos del profesor Spellman en este sentido en relación con el Plan Estratégico de una entidad musical⁹¹⁴. Sobre este crucial concepto del *Posicionamiento* de la entidad musical consideramos del máximo interés los planteamientos de este autor, en relación con los que queremos reflejar las siguientes citas, las cuales pensamos que debiesen ser tenidas en cuenta de cara a la redacción de un Plan Estratégico de una institución musical:

(...) información sobre tu mercado de cara a posicionar tu oferta correctamente y encontrar tu nicho de mercado único dentro del mismo. Esto es lo que se llama investigación de mercado y, como todo tu plan, debería ser visto como un proceso continuo.

La investigación ha demostrado que los compradores, cuando toman una decisión de adquisición, optan por lo que consideran que constituye el mejor valor –tomando todo en consideración.⁹¹⁵

También en la parte final del documento del Plan Estratégico suele aparecer un apartado dedicado a la *Evaluación* del Plan. Esta sección suele ser la que cierra el documento y en ella figuran términos como *Seguimiento*, *Implantación* o *Control*. Se trata de establecer los mecanismos previstos para la puesta en práctica del Plan así como su monitorización. En ocasiones, esta última parte incluye a la sección financiera o, incluso, puede circunscribirse exclusivamente a ella⁹¹⁶, bajo el nombre de *Sistema financiero y de control* (Navajo, 2009:140). En otros casos, su contenido es más global y, como hemos dicho, puede adoptar diferentes enunciados aunque en lo esencial se refieran básicamente al mismo ámbito. De esta forma, esta sección podemos encontrarla bajo el título de *Seguimiento y Evaluación*, con diferentes variantes⁹¹⁷, *la Implantación y el Seguimiento del Plan Estratégico*⁹¹⁸, u otros enunciados similares. Este apartado, cualquiera que sea su enunciado, es muy importante, ya que permite una continuidad supervisada del Plan, de manera que su evolución sea vigilada al objeto tanto de obligar a su puesta en práctica como de estar en condiciones de realizar pequeños ajustes a tiempo; todo ello propiciando, al mismo tiempo, su necesaria evaluación.

Por último, en relación con un Plan Estratégico de una institución musical, creemos muy importante la incorporación al documento final de alusiones al público, como referencia primera y última de la actividad de la institución. Esta necesaria referencia puede incluirse con una sección o secciones especializadas o como tema recurrente que se haga presente a lo largo de toda la

⁹¹⁴ Véanse los apartados 10.1.5.5. *El Posicionamiento en la Planificación Comunicativa Institucional. El Plan de Marketing*, y 10.2.5.2.3.4.4. *La Definición de Objetivos en la Institución Musical*.

⁹¹⁵ SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Ob.cit. pp. 29, 31. (Traducción Propia).

⁹¹⁶ Como es el caso del anteriormente citado *Plan Estratégico del Palau de la Música Catalana - Orfeón Catalán (2012-2015)*. Apartado 7. *Previsión Económica*.

⁹¹⁷ Así aparece como última sección del *Plan Estratégico General 2012-2015 de la Secretaría de Estado de Cultura (MECD)*. Ob.cit. p.116. De igual forma, bajo el título *Unidad de Seguimiento y Evaluación* se refleja en el *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*. Ob.cit. p.100.

⁹¹⁸ Como es el caso del *Plan Estratégico de Barcelona 2006 (Nuevos Acentos)* Ob.cit. p.60.

redacción del Plan. A modo de ejemplo, y para dejar constancia de la importancia de este aspecto en el Plan Estratégico de una institución artística, reflejamos los apartados en los que el Dr. Volz estructura su propuesta de Plan Estratégico de una institución de este tipo:

A. RESUMEN

B. POSICIONAMIENTO/ DECLARACIÓN DE MARCA

C. DECLARACIÓN DE DESARROLLO DE AUDIENCIA/ MISIÓN Y FILOSOFÍA

D. OBJETIVOS GENERALES DE DESARROLLO DE AUDIENCIA

*E. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO DE AUDIENCIA:
RECURSOS Y HERRAMIENTAS*

*F. PERSONAL PARA EL DESARROLLO DE AUDIENCIA, PRIORIDADES
FINANCIERAS Y DE RECURSOS*⁹¹⁹

Así mismo, este trascendental elemento puede observarse reflejado en planes estratégicos de instituciones como son el Plan Estratégico de la Orquesta de Euskadi 2008-2012⁹²⁰ o el Plan Estratégico del Palau de la Música Catalana 2012-2015⁹²¹.

En función de las consideraciones anteriores, la estructura del Plan Estratégico de la Institución Musical podría desarrollarse en torno a los siguientes apartados:⁹²²

-Presentación del Plan

- En primer lugar, por parte del máximo responsable del área de la Administración (Estatal, Autonómica o Local) a la que la institución musical esté adscrita.
- En segundo lugar, a cargo del Gestor Musical, como máximo responsable del Plan Estratégico.

-Introducción

- Aquí se reflejarán la metodología aplicada, los valores de la institución, así como su Visión, Misión y principales Líneas Estratégicas.
- Se deberá responder a la situación actual, el horizonte que la institución vislumbra, y la forma como se enfocará el logro de los Objetivos.

-Análisis del Entorno

- Es lo que durante la fase de Formulación del Plan Estratégico hemos abordado

⁹¹⁹ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.7. *Marketing the Arts in the 21st Century*. (Traducción Propia).

⁹²⁰ *Plan Estratégico de la Orquesta de Euskadi (2008-2011)*. Ob.cit. *Factor Clave de Éxito (F.C.E.) nº 8 (Fidelización y Diversificación del Público)*, p.96.

⁹²¹ *Plan Estratégico del Palau de la Música Catalana (2012-2015)*. Ob.cit. *Apartado 5.9. (Públicos)*, p.18.

⁹²² Tomados de NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. pp.139-140. Adaptados y completados por nuestra parte, como de costumbre en estos casos.

como el Análisis Externo de la institución (incluyendo el Entorno Genérico y el Entorno Específico).

-Se deberá incluir de forma resumida una referencia a los datos obtenidos tras la aplicación de herramientas de análisis como el Análisis PESTEL o las Cinco Fuerzas de Porter, abordadas en apartados anteriores.

-Análisis de la Organización

-Al igual que en el apartado anterior, los resultados, en este caso, del análisis de los recursos y de las capacidades de la institución, deberán expresarse de forma sintetizada en esta sección, al objeto de situar a la entidad de cara a su posicionamiento global.

-Aspectos como la situación actual de la institución, sus principales usuarios, o la referencia a factores clave de la entidad deberán ser reflejados en esta sección, los cuales, junto con los resultados del Análisis DAFO, convergerán en el establecimiento de un posicionamiento claro de la institución en relación con el conjunto de variables analizadas.

-Objetivos y Estrategias

-De forma separada pero coherente ha de expresarse el conjunto ordenado de Objetivos (Generales y Específicos), así como su relación con las Estrategias a ellos asignadas.

-Esta sección entendemos que debería expresarse de la manera más clara y sintética posible, ya que, a nuestro modo de ver, ha de constituir una fuente de inspiración así como de consulta para la puesta en práctica y el desarrollo mismo del Plan.

-El “desarrollo de audiencia” deberá ser un referente permanente del que emanen tanto los objetivos como las estrategias, de forma que se constituya en un punto convergente de todas las iniciativas contempladas en el Plan.

-Sistema Financiero y de Control

-Constituye la última sección del documento del Plan Estratégico, y en ella se reflejan los sistemas de control.

-Esta sección podría englobarse bajo el enunciado de *Evaluación*, ya que ha de incluir toda la información necesaria para proceder a la monitorización del Plan.

-Puede contemplar la inclusión de Planes Operativos Anuales⁹²³, en los que se reflejen los planes, proyectos y actividades previstos para cada ejercicio de vigencia del Plan, con mención a los resultados que se pretenden alcanzar y los indicadores establecidos para cada proyecto.

⁹²³ Como se establece, por ejemplo, en el *Plan Estratégico General (2012-2015) de la Secretaría de Estado de Cultura (MECD)*. Ob.cit. p.117.

10.2.5.2.3.7.3. Propuesta Esquemática de Plan Estratégico de Institución Musical: Banda de Música Profesional del Sector Público

Como conclusión a esta sección sobre la *Redacción del Plan Estratégico*, pasamos a continuación a reflejar una síntesis de los apartados más esenciales que, en función de nuestro criterio, el Plan Estratégico de la Institución Musical debería contener. Realizamos esta contribución a modo de propuesta concreta y con referencia al caso que hasta ahora hemos empleado como modelo: el de una Banda de Música Profesional del Sector Público, recopilando los contenidos que durante los apartados correspondientes a la Formulación del Plan Estratégico hemos ido reflejando.

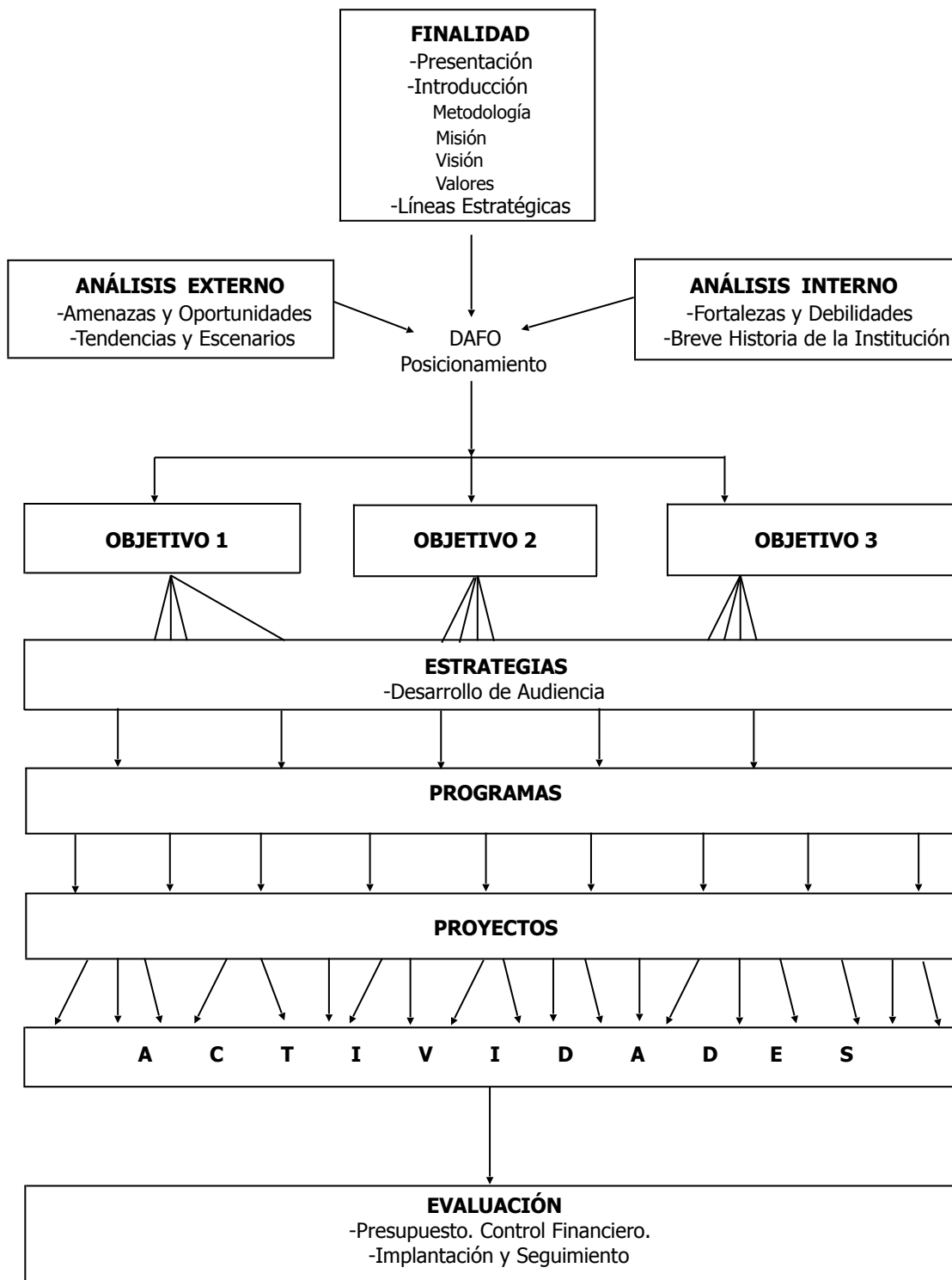
El ánimo de esta propuesta no es el de desarrollar un documento de Plan Estratégico completo y detallado, ya que tal pretensión escaparía del ámbito de nuestra tesis, constituyendo el objeto de un trabajo especializado en tal cuestión. En cambio, sí creemos conveniente ofrecer dentro de nuestro enfoque general un ejemplo sintético, pero, a la vez, concreto, de los elementos más sustanciales de un Plan Estratégico, abordados desde la perspectiva de un caso definido de institución musical. En este sentido, hemos decidido incluir un esquema general del contenido del Plan, en el que, partiendo de la concepción del esquema del Proyecto (Roselló Cerezuela, 2013), hemos ampliado y completado su alcance para adaptarlo a las pretensiones de un Plan Estratégico de una Institución Musical. La intención de este esquema es ofrecer una idea aproximada de los contenidos que deberían formar parte del documento del Plan Estratégico, no debiéndose tomar al pie de la letra su estructura. Así, por ejemplo, el número de objetivos reflejado en el esquema no tendría por qué corresponder necesariamente con los reflejados en el Plan, el cual, seguramente contemplaría un número mayor de ellos. El sentido del esquema en relación con esta cuestión concreta es expresar gráficamente que un mismo objetivo puede ser abordado mediante diferentes estrategias, las cuales, a la vez, pueden servir para contribuir al logro de otros objetivos, estableciéndose así una relación de interdependencia entre objetivos y estrategias. El mismo enfoque global sería de aplicación al resto de los contenidos reflejados en el esquema.

De esta manera, creemos que nuestra contribución es más completa al ilustrar con un ejemplo válido parte de los contenidos desarrollados a lo largo de esta gran sección dedicada al Plan Estratégico de la Institución Musical. En la propuesta que ofrecemos, partiendo de los contenidos reflejados en el esquema genérico de Roselló Cerezuela, hemos seleccionado los que creemos más relevantes, y que hemos desarrollado de manera concreta con respecto al ejemplo establecido (Banda de Música Profesional del Sector Público) a lo largo de esta gran sección referida en la que nos encontramos. De esta forma, reflejamos dentro de nuestra propuesta los contenidos elaborados en relación con los siguientes elementos: *Misión, Visión, Objetivos y Estrategias*. Como ejemplo de Objetivos, se ha establecido un Objetivo General tipo, del que se han desgranado Objetivos Específicos. De igual forma se ha procedido con las Estrategias. Así mismo, también reproducimos aquí la matriz DAFO que desarrollamos en el apartado dedicado a esta herramienta de planificación estratégica (10.2.5.2.2.5.2. *El Análisis DAFO*), al objeto de completar la propuesta en un solo bloque unitario. En este sentido, la matriz DAFO aportada aborda decididamente el elemento esencial del *Desarrollo de Audiencia* al que hemos hecho referencia anteriormente, y que, a su vez, hemos destacado por su gran importancia en la redacción de un documento de Plan Estratégico de una institución de carácter musical.

Esperamos que el ejemplo tipo aportado contribuya a inspirar el enfoque de futuros planes estratégicos de instituciones musicales, ya que entendemos que una gestión óptima y profesional de las mismas pasa por la elaboración de este esencial documento. Así mismo, confiamos en que los contenidos desarrollados en esta sección dedicada específicamente al Plan Estratégico de la Institución Musical sean de utilidad a gestores musicales interesados en dotar a sus instituciones de una planificación proactiva que mira hacia el futuro como un horizonte susceptible de ser influenciado mediante una gestión profesional y especializada.

(Véase página siguiente)

PLAN ESTRATÉGICO DE BANDA SINFÓNICA MUNICIPAL PROFESIONAL SÍNTESIS DE ELEMENTOS ESENCIALES



Tomado y adaptado de ROSELLÓ CEREZUELA (2013). Reelaboración y contenido específico propios.

MISIÓN

La misión de la Banda Sinfónica Municipal de (...), como histórica institución cultural de la ciudad, es proporcionar un servicio público de carácter musical, de la máxima calidad profesional y accesible al conjunto de su ciudadanía, fomentando el patrimonio musical (...) mediante una completa programación diversificada en los ámbitos cultural, educativo e institucional protocolario, satisfaciendo así necesidades y valores fundamentales de la ciudad en su conjunto.

VISIÓN

La Banda Sinfónica Municipal de (...) aspira a convertirse en el primer y principal referente musical para la ciudadanía de (...), mediante una programación amplia y diversa al objeto de promover con excelencia la cultura musical en todos y cada uno de sus habitantes. Así mismo, en el ámbito de la representación institucional de la ciudad llevará la imagen de esta como marca de prestigio a nivel nacional e internacional, constituyendo un signo de identidad en la difusión del patrimonio musical (...).

OBJETIVOS

Objetivo General 1: Hacer llegar la programación de la Banda al conjunto de los habitantes de la ciudad al completo, suscitando un interés general y favoreciendo tanto la fidelización del público habitual como la creación de nuevos públicos para la institución.

Objetivo Específico 1.1: Disponer de un público segmentado en diferentes categorías en función de los parámetros que se consideren más relevantes, y, en todo caso, teniendo en cuenta su edad, ocupación, preferencias y núcleo residencial.

Objetivo Específico 1.2: Ofrecer una programación diversificada pero, al mismo tiempo, especializada en función del número de categorías de público establecidas, donde se prime un repertorio destinado a atraer y fidelizar nuevos públicos.

Objetivo Específico 1.3: Realizar una comunicación eficiente y periódica con los diversos públicos objetivo, estableciendo varios códigos comunicativos y haciendo hincapié en el empleo de los recursos digitales.

ESTRATEGIAS

Objetivo General 1: Hacer llegar la programación de la Banda al conjunto de los habitantes de la ciudad al completo, suscitando un interés general y favoreciendo tanto la fidelización del público habitual como la creación de nuevos públicos para la institución.

Objetivo Específico 1.1: Disponer de un público segmentado en diferentes categorías en función de los parámetros que se consideren más relevantes, y, en todo caso, teniendo en cuenta su edad, ocupación, preferencias y núcleo residencial.

Estrategia 1.1.1: Aprovechar los conciertos para repartir entre el público asistente, junto con el programa de mano del mismo, un impreso de obtención de datos en el que figure, como mínimo, el nombre del interesado y sus datos de contacto, ofreciéndose la posibilidad de entregarlo directamente en el acto, una vez cumplimentado, o de enviarlo por cualquier medio a la institución (correo postal, correo electrónico o contactando directamente por teléfono).

Estrategia 1.1.2: Contactar con los oyentes que han facilitado sus datos (preferentemente por correo electrónico), agradeciéndoles tanto su asistencia al concierto en cuestión como su interés y compromiso al aportar sus datos de contacto, enviándoles en esta misma comunicación información exclusiva acerca de la institución, acompañada de imágenes y demás contenido multimedia, al objeto de fomentar su curiosidad en conocer más acerca de la Banda.

Estrategia 1.1.3: En función de los datos de contacto facilitados por cada oyente, contactar de nuevo invitando a la facilitación de datos adicionales acerca de preferencias musicales e intereses varios, incluyendo información sobre su edad, ocupación, domicilio, etc., destacando las ventajas de facilitar dichos datos: como el hecho de que se puedan considerar sus preferencias a la hora de configurar la programación anual, así como el poder ofrecerle una atención más personalizada. En este sentido, mejor contactar vía email.

Estrategia 1.1.4: Enviar una comunicación personalizada cada vez que haya alguna actividad de la Banda relacionada con alguno de los datos facilitados por el oyente: actuación celebrada en su núcleo residencial, repertorio relacionado con sus preferencias, etc. Esta comunicación se enviará con carácter exclusivo e independiente de una comunicación mensual con la programación de actividades completa. Las comunicaciones se realizarán preferentemente por correo electrónico, acompañadas, en su caso, de un mensaje de texto (sms) al teléfono móvil en relación con las comunicaciones personalizadas.

Estrategia 1.1.5: Propiciar la participación activa en determinadas actividades de la Banda, por parte de los oyentes que mayor grado de compromiso vayan mostrando, mediante diversos programas de voluntariado: tertulias en relación con determinados conciertos, colaboraciones en determinadas tareas de promoción y difusión de la institución, colaboraciones artísticas o logísticas de diversa índole, etc. Dichas colaboraciones deberán estar recompensadas mediante diferentes atenciones exclusivas a desarrollar por medio de los programas en cuestión y, en cualquier caso, destinadas a fomentar el sentimiento de pertenencia y compromiso con la Banda.

| Matriz DAFO de Institución Musical. Tipo: Banda de Música Profesional | |
|--|---|
| Elemento estratégico: <i>Concurrencia de Público a los Conciertos</i> | |
| Problema: <i>Escasa Afluencia de Público a los Conciertos</i> | |
| Objetivo: Aumento de afluencia de público alcanzando el aforo completo en los conciertos de temporada en los próximos 5 años (60% durante los 2 primeros y 100% durante los tres restantes). | |
| <p style="text-align: center;">DEBILIDAD</p> <p>-La inversión en publicidad que la Administración realiza en la institución es un 40% inferior en relación con la empleada en otras ofertas de carácter musical a su cargo y en la misma localidad.</p> <p>Medida de Intervención -Realizar un informe en el que se enumeren los conciertos de temporada así como las fechas y lugares de celebración. Desligando la programación de los conciertos de temporada (en auditorio fijo y periodicidad regular) del resto de conciertos (extraordinarios, itinerantes y sin periodicidad prefijada), el número de conciertos en torno a los cuales concentrar los recursos de publicidad (conciertos de temporada) se reduce en un 60%. Centrando la publicidad fundamentalmente en estos conciertos (40% de incremento) se aumentarían los recursos aplicables a los mismos. De esta forma, esta parte de la programación de la institución musical, que constituye su eje fundamental, contaría con la misma inversión en publicidad que el resto de la oferta en su ámbito; en principio, en detrimento de parte de la publicidad destinada al resto de su programación, y, consiguientemente, sin aumento de gasto para la Administración.</p> | <p style="text-align: center;">AMENAZA</p> <p>-Probabilidad del 25% de que la afluencia de público global a los conciertos descienda, debido a un aumento en la concurrencia a los conciertos de temporada inferior al previsto y una caída en la concurrencia al resto de la temporada.</p> <p>Medida de Intervención -Realizar un seguimiento exhaustivo del proceso con evaluación mensual del mismo, al objeto de monitorizar el ritmo y las posibles incidencias en tiempo real. Si pasado el primer año el aumento de público no ha supuesto al menos un 10%, realizar informe de causas atribuibles. En función de estas, aplicar las siguientes medidas: modificaciones en el repertorio y aumento del 10% adicional en la publicidad de estos conciertos. Si cumplido el segundo año de implantación el aforo medio no ha alcanzado el 60% reflejado en el Objetivo, proceder a la aplicación de varias medidas conjuntamente: posibilidad de cambio de auditorio fijo por otro de mayor accesibilidad y visibilidad, acelerar el proceso de relación personal con el público mediante la obtención y gestión de datos del mismo, etc. Todo ello con el fin de cubrir el objetivo en los tres años siguientes.</p> |
| <p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <p>-La calidad de la oferta musical de la institución se estima en un 30% por encima de la media del resto de formaciones, lo que, unido a su capacidad de adaptación a diversos escenarios y entornos, así como al libre acceso de los conciertos, la sitúa con un 50% de ventaja competitiva frente al resto.</p> <p>Medida de Intervención -Pulir la calidad en la interpretación del repertorio destinado al público más exigente de música clásica en los conciertos de temporada, al mismo tiempo que potenciar las actuaciones al aire libre en entornos adecuados donde se puede registrar una gran afluencia de público, ofreciendo un repertorio más efectista pero con la máxima calidad interpretativa.</p> | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <p>-Probabilidad del 40% de que el aumento de público en los conciertos de temporada, junto con el establecimiento de una relación personalizada con la audiencia mediante la obtención de datos del público asistente, confluya en un aumento del interés de la ciudadanía en la institución; justificándose así una mayor inversión en la publicidad del resto de su programación.</p> <p>Medida de Intervención -Creación de una Asociación de Amigos de la institución musical partiendo de la base del público fiel, con la pretensión de que esta se constituya en un elemento externo a la institución, pero afín a la misma, que contribuya a la consecución de sus Objetivos.</p> |

10.2.5.2.4. Fases Finales del Plan Estratégico

10.2.5.2.4.1. Introducción

Una vez que ya se ha elaborado el documento del Plan Estratégico (P.E.) podría entenderse que todo el proceso ha llegado a su fin. Sin embargo, lo que, en todo caso, ha finalizado realmente es la fase de *Formulación del Plan Estratégico*. Es cierto que durante esta fase se han abordado las cuestiones clave del P.E.: el establecimiento y definición de la *visión*, la *misión*, los *objetivos* y las *estrategias*; todas las cuales, a su vez, habiendo podido ser adecuadamente tratadas tras haberse realizado las correspondientes fases previas (la *organización del proceso* y el *análisis estratégico*). Consiguientemente, con la *Redacción del Plan Estratégico*, estudiada en la sección anterior, lo que culmina es esta fase de *Formulación del Plan Estratégico* que mencionamos: con el reflejo de toda la información obtenida en un documento de gran valor, que ha de aunar los conocimientos adquiridos con las voluntades de los involucrados a fin de constituirse en guía consensuada y útil para el desarrollo de la institución musical. No obstante, como decimos, a pesar de la culminación de esta fase crucial, es necesario hacer mención a ciertos aspectos que, una vez el documento del Plan Estratégico ya está realizado, influyen de manera notable en su éxito final. Por lo tanto, como finalización de la *Elaboración del Plan Estratégico*, y siguiendo el orden establecido al comienzo de esta gran sección dedicada al *Plan Estratégico de la Institución Musical*, hemos añadido dos fases más (las dos últimas), con las que ponemos fin a todo el proceso en su integridad. Estas dos últimas fases son la *Implantación de Estrategias* y el *Control Estratégico*.

Como puede verse, las denominaciones de estas dos últimas fases de la Elaboración del Plan Estratégico obedecen a elementos ya reflejados en el documento del Plan; en concreto, en su apartado de *Evaluación*. No obstante, creemos acertado el reflejar los procesos referentes a la *implantación y seguimiento* (tal y como los hemos reflejado terminológicamente en el documento del P.E.) mediante la singularización de lo relativo a los mismos en dos fases adicionales: independientes, y que, como venimos diciendo, continúan la Elaboración del P. E. más allá de la existencia del documento en sí. La razón de esto es debida a la profunda creencia de que una vez realizado el documento del P.E., el hecho de entender que su elaboración no está aún concluida contribuye de manera decisiva a que este se aplique en la realidad. De lo contrario, la percepción de haber finalizado un largo y laborioso proceso con la producción de un trabajado documento final, contribuiría a que lo verdaderamente esencial de todo el proceso, esto es, la aplicación del contenido reflejado en el P.E., no llegara a llevarse a cabo. Este es un peligro real, ya que, al igual que sucede en el ámbito legislativo, las mejores y más elaboradas leyes carecen por completo de sentido si no son convenientemente aplicadas.

Por estos motivos creemos necesario realizar esta extensión sobre el documento del P.E. ya elaborado. Este es uno de los motivos por los que hemos seguido este esquema general⁹²⁴, para, sobre él, ir desgranando el contenido del Plan Estratégico de la Institución Musical. Enfatizar la importancia de la puesta en práctica del P.E. añadiendo una extensión de su Fase de Elaboración que trasciende a la misma existencia del documento del P.E. significa, a nuestro criterio, una decidida

⁹²⁴ Véase la sección 10.2.5.2. *Fases de Elaboración del Plan Estratégico*.

apuesta por su proyección, lo que entendemos que influye de forma determinante en su exitosa puesta en práctica.

10.2.5.2.4.2. Implantación de Estrategias

Podría definirse la *Implantación de Estrategias* como:

*el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos.*⁹²⁵

La *Implantación de las Estrategias* es un asunto de capital importancia, ya que esta fase es, en definitiva, la puesta en práctica de todo lo que hasta ahora se ha planteado y planificado. Se trata, en síntesis, de la “ejecución” de lo proyectado. En este sentido, podría realizarse un símil con el ámbito de la arquitectura, donde, una vez que el arquitecto ha realizado el proyecto, es absolutamente necesario realizar una supervisión y seguimiento de la ejecución del mismo; incluso, en muchas ocasiones, con la misma presencia del arquitecto en las obras, independientemente de la existencia de puestos más específicos para tal fin, como los peritos, jefe de obras, etc. De nuevo aquí volvemos a hacer especial énfasis en la importancia de la profesionalización, principalmente en el ámbito de la Administración pública, objeto esencial de nuestra tesis, donde se requiere de la existencia de un personal verdaderamente especializado en la Gestión de la Música para poder llevar a cabo, en el tema que ahora nos ocupa, tanto la tarea de planificación como la de implementación del Plan Estratégico:

Para que el arte llegue a ser conocido por la sociedad, necesita de especialistas que sean capaces de difundirlo y darlo a conocer, manteniendo la máxima dignidad posible hacia el hecho artístico. Sin el papel del intermediario o difusor, el hecho artístico es como si no existiera. Solo empieza a ser desde el momento en que se difunde. Ocurre con todas las manifestaciones artísticas y, de modo muy especial, con la música.

Solo una formación específica y una gran profesionalización puede contribuir a equilibrar la balanza entre lo comercial y lo cultural, en estos momentos claramente desfavorecedora hacia lo segundo. La gestión cultural y, en concreto, la gestión musical, necesita formación, especialización y profesionalización para que la cultura adquiera otra dimensión social.

a) *Regularización de la figura del gestor musical.*

*1. Creación e implantación de los gestores musicales en la Administración pública. (...) Como mucho, se dedica a ese trabajo una persona con entusiasmo y ganas de hacer cosas, pero no especializada. Si esto afecta a todos los gestores y técnicos culturales, mucho más a los de la música.*⁹²⁶

Esta cita entendemos que no viene sino a apoyar, una vez más, nuestro posicionamiento en relación con la necesidad de profesionales especializados para una Gestión de la Música óptima y

⁹²⁵ NAVAS LÓPEZ, José E., y GUERRAS MARTÍN, Luis A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 2002.

⁹²⁶ *Por una Ley de la Música. Propuesta para una regulación cultural de la música popular*. (2006). A.R.T.E./ A.R.C./ A.C.C.E.S./ A.P.M./ R.O.A.I.M./ U.N.I.P.R.O.M. Capítulo 9. *Los Gestores de la Música*. p.55.

eficiente, que, en concreto, en el ámbito del Sector Público, obtenga el máximo provecho de los recursos que la Administración destina a tal fin. La figura del Gestor Musical Profesional se hace, pues, cada vez más necesaria en una sociedad moderna cuya evolución está marcada por una especialización de profesionales en las diferentes disciplinas del conocimiento.

10.2.5.2.4.2.1. Ámbitos de la Implantación. La Consultora en la Institución Musical

Hemos hecho referencia al concepto de *Implantación de Estrategias* como el conjunto de actividades destinadas al cumplimiento tanto de objetivos concretos como, por extensión, de elementos esenciales que caracterizan la misma naturaleza de la institución. De cara a la exitosa *Implantación de las Estrategias*, un factor que influye notablemente es la forma en la que las estrategias están definidas. Aunque ya hemos tratado la *definición de las estrategias*⁹²⁷ en este trabajo, queremos ahora establecer una relación directa entre la *definición de las estrategias* y la *Implantación* de las mismas. Consiguientemente, tomando como elemento común el “conjunto de actividades destinadas al cumplimiento de objetivos”, estas actividades deberán ser convenientemente desglosadas en hechos concretos para que la *Implantación de las Estrategias* se realice con un mayor control del proceso. Esto es lo que el Dr. Volz denomina “pasos o medidas de acción”:

*Las “medidas de acción” son simplemente un desglose de las actividades que se necesita completar para alcanzar de manera exitosa las estrategias y los objetivos. “Quién” hará “qué” y “cuando” es una forma de articular las diferentes medidas de acción.*⁹²⁸

Los ámbitos a los que se dirigen normalmente las actividades de *Implantación* pueden quedar reducidos esencialmente a cuatro:⁹²⁹

-Diseño Organizativo.

Hace referencia a la estructura organizativa y abarca los diferentes tipos con sus características específicas. Las funciones de los diferentes puestos de la organización constituyen uno de los elementos esenciales de este ámbito.

-Sistemas de Dirección y Liderazgo.

Se centra esencialmente en los recursos humanos, con especial foco sobre cuestiones relativas a las relaciones sociales en el entorno laboral. Aborda problemas en relación con el equipo humano (equipo de trabajo) encargado de implantar la estrategia.

⁹²⁷ Véase el apartado 10.2.5.2.3.5.5. *La Definición de Estrategias en la Institución Musical. La Programación.*

⁹²⁸ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management.* Ob.cit. Ch.4. *Strategic Planning for the Arts.* (Traducción Propia).

⁹²⁹ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores.* Ob.cit. p.141.

-Cultura Organizativa.

El conjunto de creencias y valores arraigados en la institución pueden suponer ventajas o inconvenientes a la hora de implantar las estrategias definidas. Este es el problema a tratar en este ámbito.

-Sistemas Administrativos y de Control.

La gestión inadecuada en este ámbito es lo que suele originar problemas organizativos en la institución, con lo que la atención a este tema es determinante tanto para la implantación de nuevas estrategias como para el funcionamiento de las existentes.

Estos ámbitos en los que se desarrolla la *Implantación de Estrategias* constituyen precisamente las áreas de estudio en las que se suelen concentrar las consultoras cuando las empresas o instituciones demandan sus servicios. El hecho de que una entidad demande los servicios de una consultora puede obedecer a la conveniencia o necesidad de recibir su asistencia bien en relación con la planificación o bien debido problemas de funcionamiento. Con respecto a la asistencia de una consultora en el proceso de planificación, ya mencionamos esta posibilidad tanto en relación con la elaboración de dossiers de mecenazgo⁹³⁰ como en la fase de *organización del proceso* de Elaboración del Plan Estratégico⁹³¹. Sin embargo, en muchas ocasiones las entidades necesitan recurrir a empresas consultoras para abordar cuestiones relacionadas con su gestión. En estos casos, la función de la consultoría puede consistir en auditar la gestión de la entidad, para que, de esta forma, esta pueda demostrar tanto a nivel interno como (sobre todo) ante terceros, su solvencia y viabilidad. Pero, a menudo, una entidad decide contratar a una consultora cuando se enfrenta a un problema relativo a su gestión que no puede solucionar por sí misma, de manera que, ante la persistencia de una situación negativa, se opta por una evaluación profesional externa que pueda ofrecer una salida al respecto. Es en este momento cuando la consultora comienza un estudio de la entidad abordando estos ámbitos a que nos hemos referido, al objeto de diagnosticar las deficiencias que puedan estar causando la situación negativa actual.

En nuestra opinión, las instituciones musicales deben orientar su gestión desde un principio bajo la perspectiva que emplea una consultora, de ahí la importancia de tener en cuenta los ámbitos referidos en relación con la *Implantación de las Estrategias*. El hecho de seguir unos procedimientos de actuación determinados en la gestión de la institución musical confiere a esta estabilidad y viabilidad en el futuro. Por este motivo insistimos en la necesidad de que la institución musical cuente con la gestión especializada que proporciona un Gestor Musical Profesional. Así como hemos situado a este profesional como el máximo responsable en materia de Comunicación de la institución, también lo es, como no podría ser de otra forma, en materia de Gestión, lo que abarca esta faceta de *Implantación de Estrategias* que, a su vez, contempla los ámbitos de acción mencionados. Consiguientemente, la existencia de un Gestor Musical especializado entendemos que evitaría, o, al menos, minimizaría, la necesidad de la institución musical de tener que contratar a una empresa consultora para poner en orden y dotar de coherencia a su gestión; quizás ya, en un

⁹³⁰ Véase el apartado 10.1.5.6.3.2. *Mecenazgo e Imagen Corporativa*.

⁹³¹ Véase el apartado 10.2.5.2.1.1. *Tomar la Decisión de Planificar*.

momento en el que esta fuese, inevitablemente, la única alternativa viable. Por esta razón, a lo largo de esta amplia sección dedicada a la Elaboración del Plan Estratégico de la Institución Musical, hemos apuntado en varias ocasiones la conveniencia de abordar este proceso de planificación en momentos de estabilidad de la institución. Como hemos dicho en este sentido, cuando los problemas acucian y la situación se hace insostenible no es ya el momento de planificar sino el de aplicar soluciones urgentes y operativas, como puede ser la contratación de una consultora que dictamine, en primer término, las decisiones inmediatas a tomar, así como las estrategias a seguir para reconducir el rumbo de la institución. En conclusión, una adecuada planificación profesional y especializada evita o minimiza la necesidad de recurrir a soluciones de emergencia como las ahora referidas.

Como ejemplo de la importancia de una gestión profesional de la Música y de la gran influencia que puede ejercer un informe de una consultora sobre la gestión de una institución musical, podemos citar el caso de la consultora *Cresap, McCormick, and Paget*, con respecto a la Orquesta Filarmónica de Nueva York en 1956. Contratada por el Consejo de Administración para elaborar un estudio sobre la situación de la entidad, su informe final contribuyó de manera decisiva, junto con otros factores, a la dimisión de Arthur Judson como director gerente de la institución ese mismo año. La decisión de contratar los servicios de esta consultora vino motivada por la persistencia de problemas financieros que acuciaban a la institución desde finales de la década anterior. El progresivo descenso en la venta de entradas fue principalmente achacado a cuestiones artísticas, en concreto a los programas que la orquesta ofrecía bajo la dirección del entonces director titular, Dimitri Mitropoulos, tildados de excesivamente modernos y que no agradaban a la mayoría del público. Esta cuestión conllevó finalmente la creación de un *Comité de Política Musical* en 1955, donde la gerencia de la orquesta, con Arthur Judson al frente, inicialmente debía asumir las decisiones en materia de Programación. Aunque en un principio la idea del Consejo de Administración era la creación de un *Comité de Música* en el que la gerencia asumiese la programación musical de la orquesta, diseñando y controlando su contenido, Judson suavizó tales atribuciones para no invadir las competencias del director titular. Finalmente, sus argumentos fueron estimados, quedando el nombre del comité en el referido *Comité de Política Musical* propuesto por Judson, y con unas funciones más generales que, lejos de concentrarse en la elaboración de programas para los conciertos, abarcaban cuestiones como la elección de directores invitados o el encargo de obras (Doering, 2013:215). No obstante, a pesar de la absoluta confianza que el consejo de administración había depositado durante 34 años en Arthur Judson como director gerente de la institución, en enero de 1956, ante la persistencia de la situación negativa, se decidió contratar a la mencionada consultora, la cual, en el informe emitido en agosto de ese mismo año, abordó la situación de la orquesta realizando las siguientes recomendaciones:

*... instó a la Filarmónica a adelgazar su estructura de gobierno y utilizar su Comité Ejecutivo de manera más eficiente. Así mismo, instó a la Sociedad a un mayor esfuerzo por ampliar su alcance a la comunidad local y regional, cuya dimensión estaba aún por explotar, particularmente a través de la perspectiva de la educación. También recomendó a la Filarmónica que utilizara el conjunto de su Consejo de Administración para tratar de estos asuntos y proporcionase una guía en relación con la visión de la institución. La mejora en el gobierno de la entidad permitirá a la Filarmónica promulgar esa visión.*⁹³²

⁹³² DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.9. *Troubled Waters*. p.216. (Traducción Propia).

El informe emitido por la consultora *Cresap, McCormick, and Paget* también señalaba la existencia de una estructura de organización confusa en la que se observaba una falta de definición en las funciones de los diferentes cargos, lo que conllevaba una duplicidad en la asunción de trabajos y, consiguientemente, una ineficiencia en la gestión. Como consecuencia de estas alusiones a la gerencia, junto con otras referencias de carácter más directo a la figura de Arthur Judson como máximo responsable que ya hemos mencionado⁹³³, la dimisión de Judson como director gerente (*manager*) de la Orquesta Filarmónica de Nueva York se vio acelerada: ya que, además, por aquel entonces, el famoso artículo de Howard Taubman en *The New York Times*⁹³⁴, en el que se cuestionaba su gestión al frente de la orquesta, estaba aún en el ambiente. Como conclusión de este ejemplo citado, podemos extraer que: durante más de treinta años, una institución musical del máximo prestigio y referente mundial en su sector, como la Orquesta Filarmónica de Nueva York, estuvo gestionada por un Gestor Musical Profesional, como es el caso de Arthur Judson, bajo cuyo mandato la orquesta experimentó un desarrollo y repercusión sin precedentes y por la que pasaron numerosos directores titulares del máximo reconocimiento, manteniéndose él, sin embargo, a lo largo de todo ese período, en el puesto. Sin embargo, al mismo tiempo, hay que reconocer que la necesidad de realizar cambios en la gestión a consecuencia de la evolución de las condiciones del entorno (clima social, situación política y económica, cambio generacional, etc.) tuvo como consecuencia un natural relevo al frente de la gerencia de la institución. De hecho, los cambios realizados tras el informe de la consultora conllevaban, entre otras cuestiones, la creación de una figura hasta el momento no empleada en el ámbito de las instituciones musicales: el director gerente o director de gestión (*managing director*). Este puesto sería ocupado inicialmente por Bruno Zirato (especie de director gerente asistente, y segundo de Judson durante su etapa), posteriormente, por George E. Judd Jr. (gerente asociado –*associate manager*– durante la etapa de Judson, y ascendido al cargo tras la jubilación de Zirato), y, durante muchos años, por Carlos Moseley (director gerente asistente en la etapa de George E. Judd y, al igual que Arthur Judson, reconocido músico profesional –pianista–, con experiencia en la gestión de las artes), (Doering, 2013:218).

Como ejemplo de *Diseño Organizativo* de una institución artística afín a nuestro campo podemos mostrar el ofrecido por el Dr. Volz en referencia a un Teatro con enfoque sin ánimo de lucro, lo que podría asemejarse y servir como modelo en muchos aspectos al caso de un Teatro o Auditorio perteneciente al Sector Público. En él se pueden observar las funciones correspondientes tanto al puesto de Director Artístico como al de Director de Gestión (*managing director*) que acabamos de ver, a través de las competencias de los puestos que se encuentran por debajo de cada uno de ellos:

(Véase página siguiente)

⁹³³ Véase el apartado 7.3.5.2.5. *The “Plateau” of Judson’s Empire / (El “Ocaso” del Imperio de Judson)*.

⁹³⁴ *Ibidem*.

| EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA TEATROS SIN ÁNIMO DE LUCRO | | | | | | | |
|---|---------------------------|-------------------------|--------------------|--|---|----------------------------------|---|
| Consejo de Administración / Junta Directiva | | | | | | | |
| Comités del Consejo de Administración / Junta Directiva | | | | | | | |
| <i>(Comité Ejecutivo, Comité Financiero-Legal, Comité de Incorporaciones y Nombramientos, Comité de Coordinación de Captación de Fondos, Comité de Relaciones Gubernamentales, Comité de Marketing/Voluntariado, Comité de Planificación Estratégica)</i> | | | | | | | |
| Director Artístico | | | | Director de Gestión (Managing Director) | | | |
| <i>Director Asociado</i> | <i>Jefe de Producción</i> | <i>Directores</i> | <i>Diseñadores</i> | <i>Actores</i> | <i>Director General / Director Financiero</i> | <i>Director de Marketing</i> | <i>Director de Desarrollo y Captación de Fondos</i> |
| <i>Dirección Escénica</i> | <i>Atrezzo</i> | <i>Actores</i> | | | <i>Finanzas</i> | <i>Desarrollo de Audiencia</i> | <i>Campaña Anual</i> |
| | <i>Escena</i> | <i>Diseñadores</i> | | | <i>Taquilla</i> | <i>Medios de Comunicación</i> | <i>Becas y Ayudas</i> |
| | <i>Utilería</i> | <i>Director Musical</i> | | | <i>Acceso al Público</i> | <i>Ventas</i> | <i>Corporativo</i> |
| | <i>Electricidad</i> | <i>Compositores</i> | | | <i>Oficina</i> | <i>Relaciones Públicas</i> | <i>Voluntarios</i> |
| | <i>Sonido</i> | <i>Músicos</i> | | | <i>Servicios</i> | <i>Giras/ Expansión</i> | |
| | <i>Escenario</i> | <i>Coreógrafo</i> | | | | <i>Publicaciones</i> | |
| | | <i>Bailarines</i> | | | | | |

Tomado de VOLZ (2011).⁹³⁵

Como puede observarse, la estructura descrita es muy detallada y contempla una relación de puestos jerárquicamente organizados, contemplando cada uno de ellos unos ámbitos competenciales definidos. En la práctica, sin embargo, pueden no encontrarse siempre todos los puestos referidos, dependiendo esto, en gran medida, de la envergadura del equipamiento en cuestión. Aún así, hasta en teatros o auditorios de primer nivel en la actualidad pueden observarse fusiones entre determinados puestos. Tal es el caso, por ejemplo, de Davide Livermore, intendente del Palau de Les Arts de Valencia, y que aglutina en su puesto las funciones de Director Artístico y Director de Gestión.⁹³⁶

⁹³⁵ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.2. *Producers, Artistic Directors and Managing Directors: Executive Staff Strategic Planning*. (Traducción Propia).

⁹³⁶ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2015). Davide Livermore: Pasión y entrega al frente de Les Arts. *Ob.cit.*

10.2.5.2.4.2.2. El Papel de la Comunicación. Versiones del Plan Estratégico

La *Implantación de Estrategias* supone la necesidad de realizar cambios en la institución. Los cambios no son normalmente bien recibidos ya que implican romper con la rutina y, consiguientemente, con la comodidad que conlleva la inercia a ella intrínseca. Normalmente, mientras mayores sean la trayectoria de la institución y la edad de sus integrantes, mayor dificultad suele entrañar la instauración de cambios. Por este motivo, al igual que hemos hecho a lo largo de todo el proceso de Elaboración del Plan Estratégico, seguimos insistiendo ahora en la importancia de la *participación* de los involucrados, para así favorecer la aceptación de los cambios propuestos. Sin embargo, en esta fase en la que de lo que se trata no es ya de definir, consensuar o acordar, sino de implementar, o sea, de aplicar lo que está planificado, consideramos que el aspecto de la *participación* queda limitado, debiendo encararse su enfoque con otra perspectiva distinta hasta la ahora empleada. La Comunicación será la clave para abordar esta fase.

De nuevo, el elemento de la *Comunicación* cobra una importancia capital en la Gestión Musical, en concreto ahora en el aspecto que nos ocupa acerca de la *Implantación de Estrategias* en relación con el Plan Estratégico.

Con respecto a la importancia de la *Comunicación* en esta fase, podemos remitirnos a lo expresado en el apartado 10.2.5.2.3.6.1. *Técnicas de Gestión y Comunicación Grupal*, de este trabajo. El empleo de las mejores técnicas por parte del Gestor Musical, para explicar a los diferentes involucrados (grupos de interés) las ventajas así como la necesidad de los cambios a implementar, será determinante para su aceptación. En este sentido, entendemos que la principal preocupación del Gestor Musical, que, recordamos, es el máximo responsable en materia de *Comunicación* de la institución, habrá de ser el lograr explicar con elocuencia y persuasión la idoneidad de los cambios propuestos al personal de la institución, ya que, con total seguridad, de todos los grupos de interés posiblemente implicados, este será, sin duda, el más afectado. Por este motivo, nos remitimos aquí a lo reflejado en el apartado 10.2.5.2.1.2. *Identidad de la Organización*, puesto que el conocimiento por parte de este profesional de todo lo relativo a los valores, creencias y procedimientos acumulados por parte de la institución a lo largo del tiempo, le será de gran interés para poder enfocar el proceso comunicativo con las mejores garantías.

No obstante, existe un recurso muy importante al alcance tanto del Gestor Musical como del comité de planificación, y es la elaboración de diferentes *versiones* del documento del Plan Estratégico. De esta forma, en función de a quién vaya dirigida la información, esta se deberá plasmar de una forma u otra, al objeto de resaltar los aspectos que se entienden más relevantes para cada destinatario en cuestión:

-A nuestros jefes les destacaremos los objetivos a corto y largo plazo, el impacto que supondrá para la institución, el uso de recursos internos, la relación con otros agentes, el presupuesto, etc.

-A los medios de comunicación les presentaremos aquellos aspectos del proyecto con más impacto mediático, las actividades a realizar, los nombres famosos, etc.

-A los patrocinadores les interesará sobretodo su presencia en imagen, el tipo de público al que va dirigido el proyecto, la repercusión de su aportación, las instituciones convocantes, etc.

-A los artistas les mostraremos el significado global del proyecto, su impacto en la población, el papel de su participación, los otros artistas implicados, las entidades convocantes, los datos concretos de su actuación, etc.

-A la entidades y colectivos sociales les importará conocer la finalidad del proyecto, la repercusión en su territorio o sector de influencia, el papel de su participación, los otros agentes implicados, etc.⁹³⁷

Como ejemplo de diferentes *versiones* de un mismo documento de Plan Estratégico podemos citar el caso del Plan Estratégico de Cultura de Andalucía (P.E.C.A.) 2007-2011, al que ya hemos hecho referencia en varias ocasiones, y en el que pueden distinguirse las siguientes versiones: un Documento Base de 118 páginas; diferentes documentos específicos, a modo de extensiones detalladas del Documento Base en relación con sus diferentes áreas (siendo, por ejemplo, el correspondiente al área de Música, Danza y Teatro, de 92 páginas); un Resumen Ejecutivo de 36 páginas; y un dossier de 24 páginas.⁹³⁸

10.2.5.2.4.2.3. Requisitos de la Implantación y su Influencia en la Programación de la Institución Musical

Así mismo, la *Implantación de Estrategias* exige el cumplimiento de determinados requisitos para que esta pueda llevarse a cabo de manera eficaz y con las mayores garantías. En este sentido, queremos expresar la necesidad de contemplar, como mínimo, los siguientes:⁹³⁹

-Compromiso de la Dirección.

- Es fundamental que la Dirección de la institución musical se implique en el Plan Estratégico desde un principio. Como ya hemos dicho a lo largo de las diferentes fases de Elaboración del Plan Estratégico, el hecho de que el personal directivo participe en el proceso dota al Plan de legitimidad desde el punto de vista del respaldo institucional. Así mismo, este respaldo, además de mostrarse durante las fases hasta aquí tratadas, lo que culmina con la Carta de Presentación que abre el documento del Plan, ha de manifestarse también durante las fases finales del mismo.
- La presencia de la Dirección durante la fase de *Implantación* contribuirá a que la puesta en práctica del Plan Estratégico no se descuide, y que, por tanto, el seguimiento que se haga del mismo contribuya a su desarrollo con éxito.

⁹³⁷ ROSELLÓ CEREUZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Ob.cit. p.12.

⁹³⁸ *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*. Ob.cit.

⁹³⁹ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.142.

-Revisar las Estrategias con Regularidad.

-Este requisito pretende poner de relieve la flexibilidad que debe caracterizar a todo Plan Estratégico, en especial a los relativos a instituciones culturales, artísticas y musicales⁹⁴⁰. En función de la evolución del entorno o de los recursos de la institución, las estrategias podrán ser reconsideradas al objeto de adaptarlas a las nuevas circunstancias, tratando de no alterar el cumplimiento de los objetivos fijados.

-Relación entre Planes de Acción y Objetivos del Plan Estratégico.

-La *Implantación de Estrategias* es el momento donde pueden ponerse de relieve ciertas contradicciones o dificultad de cohesión entre los objetivos del Plan, la definición de los Programas, la articulación de los Proyectos y, por último, el desarrollo de las Actividades integradas en los mismos.

-Las deficiencias reveladas con la puesta en práctica del Plan Estratégico deberán ser convenientemente corregidas para mantener en todo momento la consistencia del P.E. En este sentido, la labor del Gestor Musical en el seguimiento del P.E. será determinante, ya que, como máximo conocedor de sus características así como de las de la institución, deberá decidir acerca de las modificaciones necesarias.

-Consideración de Medidas de Contingencia.

-Las medidas a aplicar en caso de que las *amenazas* observadas lleguen a manifestarse habrán de ser tenidas muy en cuenta a la hora de implantar las estrategias, pues el sentido de haber previsto estas eventualidades es, precisamente, el poder aplicar un “protocolo de actuación” en caso necesario.

-Difusión de las Estrategias.

-Se trata de no abandonar en ningún momento la Comunicación del P.E. y las estrategias que lo integran. Todos los involucrados, comenzando por el personal de la institución y terminando por los públicos objetivo, deben conocer la existencia del Plan y de sus líneas fundamentales. Esto contribuye a generar interés en la institución y en el desarrollo y evolución positiva de la misma.

-El personal de la institución deberá ser el principal objetivo de la *Difusión de las Estrategias*, mediante una actitud por parte de los directivos que refleje la permanente remisión al Plan y a la importancia de las estrategias en él reflejadas, de manera que su gestión se base continuamente en lo descrito en el mismo. Por lo tanto, el Documento Base del P.E. será el instrumento al que continuamente habrá que remitirse como guía de gestión y organización.

-Conocimiento de Responsabilidades.

-Para que la *Implantación de Estrategias* se desarrolle con fluidez es esencial que los puestos de la institución estén bien definidos y que cada miembro conozca perfectamente sus cometidos, de manera que cuando acaben las responsabilidades de uno comiencen las de otro, y viceversa. Hace referencia al *Diseño Organizativo* que, como hemos visto anteriormente, es el primer ámbito de la *Implantación de*

⁹⁴⁰ Véase el apartado 10.2.4.5. *La Planificación Estratégica en el Ámbito Cultural.*

Estrategias, y uno de los elementos esenciales en los que cualquier consultora fija su atención cuando se dispone a optimizar el funcionamiento de una entidad.

Con relación al adecuado *Diseño Organizativo*, como garante de una *Implantación de Estrategias* desarrollada de manera natural y lógica, podemos hacer referencia a la descripción que el presidente del patronato del Teatro Real hace del mismo en su institución:

Aunque el puesto no está retribuido, exige una dedicación grande, que se compensa por el atractivo que tiene servir a un proyecto institucional y musicalmente tan fascinante. Ignacio García-Belenguer, que depende de la Comisión Ejecutiva, es el director general, el primer ejecutivo del Teatro, y su puesto estatutariamente constituye otro órgano de gobierno. De él depende toda la organización, incluido el director artístico. Este último dispone de una gran autonomía en su ámbito, pero en lo económico, esto es, en lo que se refiere al presupuesto de cada temporada, debe ajustarse a los planteamientos de la dirección general. El director musical depende, a su vez, del director artístico, aunque igualmente goza de una gran autonomía en el ejercicio de sus funciones. Este esquema organizativo, como todos, para ser eficaz requiere que los directivos se entiendan bien y que compartan los mismos objetivos. Afortunadamente, así es cómo trabaja el magnífico equipo profesional que dirige Ignacio.⁹⁴¹

Estas palabras reflejan la importancia de la delimitación de funciones entre los puestos directivos, teniendo cada uno de ellos unas atribuciones marcadas por sus propias características: pudiendo estar más centrados en cuestiones artísticas o administrativas, pero, en cualquier caso, jerárquicamente organizados y compartiendo los mismos objetivos. Así mismo, con respecto a la Programación y las competencias de cada puesto, el presidente del patronato del Teatro Real es bastante claro:

La programación artística tiene que estar blindada para ser excelente, y debe ajustarse a unos presupuestos económicos para ser viable. Cada temporada la formula el director artístico, la propone el director general y la aprueban formalmente el Patronato y la Comisión Ejecutiva. En ópera se programa a dos y tres años, y, a veces, a más largo plazo, lo que obliga al director artístico, con el acuerdo del director general, a asumir previamente muchos compromisos. En lo que a mí respecta, cuando se trabaja en equipo todas las opiniones se escuchan, pero mi participación en el proceso no puede ni debe ir más allá.⁹⁴²

Esta explicación del procedimiento seguido con respecto a la Programación, su contenido y sus limitaciones, nos recuerda el caso citado anteriormente de la Orquesta Filarmónica de Nueva York a mediados de los años cincuenta, cuando, por el descenso de ingresos por taquilla, el Consejo de Administración pretendió inicialmente que la Programación pasase a ser competencia de la dirección general, y no de la dirección artística (Doering, 2013:215). Sin embargo, más de medio siglo después, podemos observar cómo la postura de Arthur Judson, renunciando a unos poderes que el máximo órgano directivo de la institución estaba dispuesto a concederle, y a pesar de su

⁹⁴¹ PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2014). Gregorio Marañón y Beltrán de Lis: Serenidad y sabiduría en la gestión del Teatro Real. *Ob.cit.*

⁹⁴² *Ibidem.*

condición de músico profesional (la cual podría, en principio, haberle cualificado para ello), fue la adecuada: insistiendo en la conveniencia de mantener una separación de competencias que, en lo relativo a la Programación del repertorio, y, en su caso, como Gestor Musical de una institución con Director Musical, debía quedarse en el plano del asesoramiento, sin mayores atribuciones. Sin embargo, en lo relativo a la *Implantación de Estrategias* la dirección gerencial sí que tenía competencias, al menos, para asesorar al Consejo de Administración acerca de las medidas más convenientes, especialmente en momentos en los que el surgimiento de imprevistos aconsejaban una modificación de las estrategias inicialmente planteadas. Estamos, por consiguiente, ante la manifestación de dos de los requisitos que hemos establecido anteriormente en relación con la *Implantación de Estrategias: Revisar las Estrategias con Regularidad* y la *Consideración de Medidas de Contingencia*.

A propósito de lo anteriormente comentado, el caso al que vamos a referirnos a continuación ocurrió en el seno de la Orquesta Filarmónica de Nueva York, enmarcado dentro de la situación de crisis económica que se originó tras la Gran Depresión de 1929. Consiguientemente, la década de los treinta comenzó con problemas financieros que afectaron a instituciones musicales de todo tipo, incluyendo a grandes y prestigiosas orquestas como la que ahora mencionamos. Los déficits que años atrás eran cubiertos por las donaciones de los principales benefactores comenzaron a quedar al descubierto, en una dura etapa en la que incluso las grandes fortunas se vieron salpicadas por la situación. La Orquesta tenía en Arturo Toscanini a su principal elemento estratégico, ya que, a pesar de las críticas, tanto su maestría como, sobre todo, su personalidad y carisma hacían aglutinar atención y público en torno a la Orquesta. Sin embargo, la institución ya no podía permitirse su astronómico caché junto con todos los demás gastos inherentes al funcionamiento de la entidad. Ni la sustitución de Toscanini ni la reducción del caché del maestro eran opciones a considerar, de acuerdo con la posición del director. Fue entonces, cuando tras diferentes opciones ofrecidas por Judson, Toscanini informó, en febrero de 1936, de su decisión de dimitir como director, lo que llevó a cabo a pesar de la insistencia para que continuara por parte de todos los estamentos directivos de la institución. Ante una situación sobrevenida de tal magnitud, la dirección general propuso rápidamente el puesto a Wilhelm Furtwängler, quien lo aceptó. Sin embargo, una oleada de protestas de la comunidad judía de Nueva York en oposición a su designación como director derivó en el anuncio de un boicot a la Orquesta. La razón de esta reacción, independientemente del prestigio mundial del director, venía motivada por las críticas por parte de esta comunidad a Furtwängler aduciendo su falta de conciencia política, al decidir no emigrar de Alemania ante el ascenso al poder del partido nazi, razón por la cual algunos lo tachaban de simpatizante. La situación generada terminó al poco tiempo con su voluntario deseo expreso de que su nombre fuese descartado para el podium de la Orquesta (Doering, 2013:131). Llegados a este punto, a pesar de que Judson propuso una lista de posibles directores alternativos, su posicionamiento fue el de cambiar, debido a las circunstancias, la estrategia principal de la Orquesta:

*Añadió que la Filarmónica tendría que adoptar una estrategia de promoción diferente, ya que “el único director verdaderamente de importancia [Furtwängler] había sido eliminado”. De acuerdo con Judson, la Sociedad debía prepararse para promocionar la orquesta “independientemente del director”.*⁹⁴³

⁹⁴³ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.6. *The List, the Old Man and the English Replacement*. p.132. (Traducción Propia).

Este escenario fue el que propició la posterior designación de John Barbirolli como director titular ese mismo año (1936); algo que sorprendió hasta al propio Judson, a pesar de haber sido él mismo quien lo propuso como uno de los integrantes de su lista. Este hecho denota que Judson no confiaba tanto en Barbirolli como para proponerlo como alternativa a Furtwängler y, en definitiva, como figura principal en torno a la cual articular la promoción de la Orquesta; de ahí su propuesta de llevar a cabo la política de promoción de la institución independientemente del director que finalmente se designase, como hemos mencionado anteriormente.

10.2.5.2.4.2.4. Dificultades en la Implantación de Estrategias. Relación Formulación – Implantación

A pesar del cumplimiento de los requisitos que anteriormente hemos establecido para favorecer una adecuada *Implantación de Estrategias*, existen determinadas causas que pueden hacer fracasar el proceso de implantación. Entre ellas podemos establecer las siguientes:⁹⁴⁴

- Se necesita más tiempo del previsto para la implantación.*
- Escasa definición de las tareas y actividades.*
- Ineficaces sistemas de coordinación.*
- Factores externos no controlables.*
- Inadecuada dirección y liderazgo.*
- Inadecuado seguimiento de las actividades.*

Como podemos ver, los diferentes autores coinciden en centrarse en ámbitos relativos a la definición de las funciones de los puestos, la estructura de la organización así como la dirección y el liderazgo, cuestiones todas ellas que, como hemos mencionado, hacen referencia a los ejes principales en los que las empresas consultoras fijan su atención. Sin embargo, hay una serie de circunstancias concretas que pueden dificultar la *Implantación de Estrategias* y que vienen motivadas, en parte, por la naturaleza del sector cultural en sí, especialmente en el Sector Público, lo que conlleva tanto la existencia de determinados presupuestos negativos como la recurrencia en el surgimiento de situaciones no previstas. Algunas de estas circunstancias son las siguientes:⁹⁴⁵

- Proyectos “Seta”.*
 - Bajo este nombre se designa, de manera informal y un tanto peyorativa, a proyectos que surgen de la noche a la mañana sin que se sepa ni de dónde vienen ni su continuidad. Normalmente obedecen a la voluntad antojadiza de algún profesional o, en la mayoría de los casos, de algún político: bien con competencias en la materia, o, al menos, con la suficiente capacidad de influencia al respecto.
 - Además de distraer la normal *Implantación de Estrategias* a través de la puesta en práctica de manera coherente de los Proyectos planificados, estos proyectos “seta”

⁹⁴⁴ ALEXANDER, Larry D. (1985). Successfully implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, vol. 18, n° 3, pp. 91-97.

⁹⁴⁵ ROSELLÓ CERZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Ob.cit. pp.13-16.

suelen suponer un derroche de recursos (tanto humanos como económicos) que no conduce a la obtención de rendimientos óptimos, ya que ni dejan rastro ni su continuidad está planificada.

-Import-Export sin Fronteras.

-Con esta denominación se pretende identificar la tendencia existente en el sector de la Cultura a pretender aplicar los proyectos sin tener en cuenta el factor del territorio o de las condiciones, tanto ambientales como internas, de cada entorno en el que se pretenden poner en práctica.

-Existe una marcada inercia a aplicar sin más lo que ha funcionado en otros sitios, así como a exportar a otros lugares lo que ha dado buenos resultados en una localidad determinada. El estudio de todas las variables implicadas, con especial énfasis en los recursos de cada institución (análisis interno) así como en el entorno genérico y el entorno específico (análisis externo), son determinantes para la implantación de las estrategias adecuadas.⁹⁴⁶

-Proyectos “Urbi et Orbi”.

-Con este nombre se pueden catalogar los proyectos que pretenden ir dirigidos “a todo el mundo”. Aunque el hecho de aglutinar a la mayor cantidad posible de destinatarios es una pretensión legítima, se ha de definir en cierta forma al menos el destinatario tipo de los proyectos, ya que, de lo contrario, la *Implantación de Estrategias* con proyectos de este tipo es ineficaz.

-Hay que definir el público al que va destinado cada proyecto (el público objetivo), de manera que tanto el enfoque como las características de cada proyecto conecten con las necesidades y expectativas del público al que va dirigido. Este problema está muy relacionado con la necesidad de personalizar la oferta de la institución musical.⁹⁴⁷

-Agrafía del Sector.

-En el sector cultural se es, en general, poco dado a dejar constancia documental del trabajo realizado desde la perspectiva de la gestión, lo cual incluye todo lo relativo a planteamientos, planificaciones, procedimientos y actividades realizadas con su correspondiente evaluación. Esta tendencia está, quizás, motivada por la relativa juventud de la práctica profesional de la gestión cultural.

-La inexistencia de un abundante material a este respecto se acentúa aún más en el campo de la Gestión Musical. Por lo tanto, esta situación trae como consecuencia una mayor dificultad a la hora de poner en práctica las estrategias planificadas, al no existir una base documental sólida en torno a la cual poder establecer previsiones fiables de realización.

⁹⁴⁶ Véase la sección 10.2.5.2.2. *Análisis Estratégico*, y, especialmente, el apartado 10.2.5.2.2.3.1. *Análisis Interno*, y la sección 10.2.5.2.2.3.2. *Análisis Externo*.

⁹⁴⁷ Véase el apartado 10.1.4.2. *La Segmentación como Estrategia en la Gestión de la Comunicación*.

-Culto a la Improvisación.

-En la práctica profesional de la gestión cultural existe una sobrevaloración de la capacidad de improvisación de los responsables en la materia. Es posible que esta actitud provenga, al igual que en el caso de la agrafía anteriormente mencionada, de la aún escasa trayectoria de la profesión en comparación con otras disciplinas. En este sentido, una práctica que ha manifestado (y que en la actualidad sigue manifestando, aunque con una tendencia a la mejora) una notable falta de profesionalización, parece que ha instaurado en los dirigentes la idea de que la improvisación es uno de los principales atributos a valorar en los encargados de llevar a cabo la gestión.

-No hay que olvidar que, aunque la capacidad de improvisación debe ser valorable, y, en ocasiones, puede ayudar a salvar la gestión de situaciones complicadas, la improvisación es, por sí misma, la antítesis de la planificación (Roselló Cerezuela, 2013:15), por lo que debe ser considerada solo como una práctica adecuada en ocasiones excepcionales y no como una norma de gestión.

Todo lo hasta ahora desarrollado en torno a la *Implantación de Estrategias* va orientado a demostrar que un buen diseño contribuye a un buen desarrollo, de manera que la adecuada *Implantación de Estrategias* está, en gran medida, determinada por una buena planificación inicial. Sin embargo, si algo convierte a la implantación en un tema fundamental es el hecho de que las estrategias adecuadamente diseñadas también pueden fracasar debido a un procedimiento de implantación inadecuado (Navajo, 2009:141). Consiguientemente, el contenido reflejado en este apartado podría resumirse en la siguiente tabla, en la que se pone de manifiesto la interacción existente entre planificación e implantación, de cuyo resultado se determinará el éxito o el fracaso de *Estrategias* formuladas en el Plan Estratégico de la Institución Musical:

| ESTRATEGIA FORMULADA | | | |
|-----------------------|-----------|---|---|
| | | ADECUADA | INADECUADA |
| ESTRATEGIA IMPLANTADA | EXCELENTE | <p>ÉXITO</p> <p>Se logran los objetivos marcados.</p> | <p>RESCATE O RUINA</p> <p>Una buena implantación puede salvar una estrategia pobre y dar a la dirección tiempo para corregirla, o puede acelerar su fracaso.</p> |
| | POBRE | <p>PROBLEMA</p> <p>Una pobre implantación entorpece una buena estrategia. La dirección puede concluir que la estrategia es inadecuada.</p> | <p>FRACASO</p> <p>Causa de fracaso difícil de diagnosticar. Una estrategia pobre marcada por la incapacidad para implementarla.</p> |

Tomado de BONOMA (1984).⁹⁴⁸

⁹⁴⁸ BONOMA, Thomas. V. (1984). Making your marketing strategy work. *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 2. Citado en NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Ob.cit. p.142.

10.2.5.2.4.3. Control Estratégico

10.2.5.2.4.3.1. Introducción

A diferencia de cuando tratamos de la *Redacción del Plan Estratégico* (como culminación de la fase de *Formulación del Plan Estratégico*), con la llegada a esta sección que nos ocupa sí podemos considerar que nos encontramos en la fase final del proceso de *Elaboración del Plan Estratégico*.

El objetivo final de esta fase es la monitorización de la puesta en práctica del P.E. así como la evaluación del mismo, mediante evaluaciones intermedias y una evaluación final que permita hacer balance, y, consiguientemente, afrontar el diseño del siguiente P.E. partiendo del conocimiento aportado por el presente.

El *Control* es un elemento intrínseco a la Gestión ya que, a la vez que permite una visualización de la marcha de la misma, posibilita su evaluación y la aplicación de medidas correctoras. Existen muchas definiciones de *Control*, entre las cuales podríamos destacar las siguientes:

*(...) el proceso por el cual los responsables de las actividades se aseguran de que éstas se cumplan de acuerdo con el plan trazado, corrigiendo cualquier desviación significativa que se produzca.*⁹⁴⁹

*(...) un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia.*⁹⁵⁰

Desde la perspectiva de la Gestión y, por tanto, más directamente relacionada con nuestro enfoque, podríamos completar la visión que sobre el concepto de *Control* ofrecen las definiciones anteriores con la siguiente, acerca del *Control de Gestión*:

*(...) el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de ésta.*⁹⁵¹

Atendiendo al contenido reflejado en estas definiciones y partiendo del enfoque *estratégico* que aporta esta última, a lo largo de esta fase final del proceso de *Elaboración del Plan Estratégico* abordaremos varias cuestiones relevantes desde esta perspectiva: como las diferentes fases del *Control Estratégico*, sus elementos fundamentales, las características, los requisitos, o sus modelos. Así mismo, haremos referencia a un elemento fundamental con respecto al *Control Estratégico* y su

⁹⁴⁹ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.237. Ya citado en el apartado 10.2.4.3. *La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial*.

⁹⁵⁰ ZERILLI, Andrea (1976). *Fundamentos de organización y dirección general*. Trad. de Servicio de Estudios de Ediciones Deusto. Bilbao: Deusto, 1992.

⁹⁵¹ ANTHONY, Robert N. (1990). *El Control de Gestión: Marco, Entorno y Proceso*. Ob.cit.

vertiente de evaluación: *los indicadores*. Todo ello, con referencia permanente a la aplicación de estos procedimientos a la Programación, como faceta esencialmente artística de la Gestión Musical.

10.2.5.2.4.3.2. El Control Estratégico y la Programación

Como hemos mencionado, el *Control* es un elemento intrínseco de la Gestión. Los sistemas de control son esenciales para cualquier empresa o institución puesto que de ellos depende la buena marcha de la entidad. De hecho, cuando estos no son adecuados suelen comenzar los problemas de gestión que en muchas ocasiones derivan en la necesidad de contar de manera urgente con los servicios de una consultora, tal como se ha apuntado en apartados anteriores. Recordamos aquí las palabras de Jan Timmer, director ejecutivo de Philips y considerado como el padre del CD, ya que, como dijimos, fue quien en 1979 lanzó por primera vez este formato al mercado:

*Siempre encontrarás, si observas una compañía en problemas (...) que sus sistemas de control no son adecuados. Esa es, muy a menudo, la razón por la que comienzan los problemas en primer lugar.*⁹⁵²

En el ámbito de la Música y, especialmente, en el de la gestión de las instituciones musicales, la Programación tiene un peso determinante en lo que supone el *Control* de la entidad. Esto no es de extrañar, ya que la Programación es, como hemos dicho, la parte más artística de la Gestión Musical (Marín López, 2013)⁹⁵³, y como tal, sobre ella han de edificarse y verse reflejados de manera sustancial los sistemas de control de una entidad de este tipo. En este sentido, podemos hacer referencia de nuevo, por ejemplo, a la labor de Gestión Musical realizada por Miguel Ángel Coria como director gerente (Delegado General) de la Orquesta Sinfónica de la Radio Televisión Española (RTVE). Durante su mandato, en 1981, y entre 1983 y 1986, Coria llevó a cabo una renovación y modernización del funcionamiento de la Orquesta, concentrándose en sus sistemas de control y teniendo a la Programación como máxima referencia⁹⁵⁴. En este caso, podemos identificar de nuevo cómo un Gestor Musical con perfil de músico profesional y especializado en gestión permite conseguir un equilibrio entre las facetas artística y administrativa propias de tal función, lo que confluye en lo que nosotros venimos denominando como el Gestor Musical Profesional. Todo lo contrario ocurre cuando tal función recae, tanto en el ámbito musical como en el artístico en general, sobre perfiles inadecuados, como fue el caso, por ejemplo, ocurrido en el entorno del mundo del teatro en la Rusia de finales del siglo XIX:

*El teatro en la Rusia de finales del siglo diecinueve estaba en un estado lamentable, (...) la gestión comercial estaba orientada hacia el beneficio fácil y a corto plazo. Como apuntó Stanislavski, el teatro estaba controlado por regentadores de bares por un lado y por burócratas por otro.*⁹⁵⁵

⁹⁵² Véase el apartado 10.2.5.2.1.1. *Tomar la Decisión de Planificar*.

⁹⁵³ Véase el apartado 10.2.5.2.3.2.1.1. *La Programación en la Gestión Musical del Entorno Genérico*.

⁹⁵⁴ *Ibidem*.

⁹⁵⁵ BENEDETTI, Jean (1982). *Stanislavski: An Introduction*. Ob.cit. p.5. (Traducción Propia).

La *Programación* constituye un elemento clave de *Control Estratégico* para una institución musical, y, como prueba de ello, podemos acudir, una vez más, a la Orquesta Filarmónica de Nueva York, como un referente mundial en el ámbito de la música y, en concreto, en el sector de las instituciones musicales. Ya hemos mencionado, en relación con este caso, y situándonos en el primer cuarto del siglo pasado, la mirada hacia la *Programación* de la Orquesta por parte del Consejo de Administración ante una situación problemática por la que la institución estuviese pasando. En este sentido, hemos referido que en etapas en las que la afluencia de público disminuía, una de las principales causas solía atribuirse a la confección del repertorio interpretado, y que las soluciones propuestas iban en la línea de controlar la *Programación*, incluso llegando a pretender invadir las competencias del director musical⁹⁵⁶. Sin embargo, no siempre el recurso de controlar la *Programación* había sido debido a motivos de descenso en la afluencia de público, cuestión esta que comenzó a manifestarse en esta orquesta en un período posterior al que ahora pretendemos referir. La gerencia de la Orquesta, con Arthur Judson al frente, ya había manifestado mucho antes la necesidad de ejercer cierto control sobre la *Programación* por motivos presupuestarios, para garantizar la solvencia de la institución mediante una previsión que posibilitase una *Programación* sostenible. El motivo, en este caso, era el exceso de gasto en el que incurrían determinados directores al programar obras que precisaban de efectivos especiales, lo que, sin el conocimiento expreso y la previa aprobación por parte de la gerencia, implicaba un permanente desfase entre las previsiones económicas de las temporadas y sus gastos finales que estaba llegando a límites insostenibles. Ante la amenazante inestabilidad financiera que la entidad estaba sufriendo durante la temporada 1923-24, Judson propuso lo que él mismo calificó como “medidas drásticas”:

*(...) él abogaba por una medida radical: la administración debería tomar más control sobre la programación para la próxima temporada. Propuso que la filarmónica permitiese a los directores elegir las obras principales (con el derecho de veto por parte del comité ejecutivo del Consejo de Administración), y que el resto de los programas fuese determinado por la gerencia y Lawrence Gilman, el anotador de programas de la Filarmónica y recientemente nombrado crítico musical del New York Tribune.*⁹⁵⁷

Una vez más, se manifiesta la idoneidad de que el Gestor Musical esté en posesión de conocimientos de música avanzados así como de experiencia profesional en el sector. De otro modo, este plan de control de la *Programación* diseñado por la gerencia de la Orquesta no habría sido posible y, quizás, esta coyuntura de crisis hubiese tenido consecuencias mucho más graves. En todo caso, hay que enfatizar el hecho de que el mismo Judson calificase las medidas por él propuestas como “drásticas”, lo que denota la excepcionalidad de las mismas. Ello queda patente con la justificación y las puntualizaciones que realizó acerca de este asunto, y en las que dejaba claro que, en ningún caso, la gerencia pretendía tener plena capacidad en la elaboración de programas, limitándose su función al asesoramiento en la materia; cuestión esta que él mismo esperaba que el Comité Ejecutivo comprendiese, a pesar de la excepcionalidad de la situación.⁹⁵⁸

⁹⁵⁶ Véase el apartado 10.2.5.2.4.2.1. *Ámbitos de la Implantación. La Consultora en la Institución Musical.*

⁹⁵⁷ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Ch.5. *Managing a Renewal, (1922–1930)*. p.102. (Traducción Propia).

⁹⁵⁸ Véase el apartado 10.2.5.2.2.3.2.1.1. *La Programación en la Gestión Musical del Entorno Genérico.*

10.2.5.2.4.3.3. Perspectiva de la Gestión Cultural: Entre el Enfoque Empresarial y la Gestión Pública

En el campo de la práctica profesional de la Gestión Cultural, el tema que ahora tratamos constituye, de por sí, un Tema General (TG) *Control y Evaluación*, dentro del Dominio General (DG) *Gestión Cultural*⁹⁵⁹. Ello denota la importancia de este factor en el ámbito de la Gestión más afín a nuestro entorno. En relación con el sector de la Cultura, el hecho de que las instituciones culturales de carácter público hayan comenzado a incorporar métodos y procedimientos propios de la empresa privada (Puig de la Bellacasa, 2006)⁹⁶⁰ hace necesaria la contextualización del *Control Estratégico* (denominado aquí *Control de Gestión*), bajo el prisma empresarial.

Las técnicas de gestión empresarial, como ya vimos en un apartado anterior de este trabajo, pueden dividirse en dos grandes grupos:⁹⁶¹

- a) *Técnicas de dirección general de la organización (gerenciales).*
- b) *Técnicas específicas de una función o área especializada de la empresa.*

Así mismo, vimos en este apartado cómo la Planificación Estratégica se conforma como una técnica de dirección general. De igual forma, apuntamos también cómo de la misma clasificación de estas técnicas de dirección general se desprendían los tres grandes procesos que pueden identificarse como propios de la función gerencial, entre los cuales, además de la Planificación Estratégica, se encontraban el *Control de Gestión* y el *Control de Tareas*. Sin embargo, profundizamos ahora en el alcance del *Control de Gestión* apuntando su consideración como integrante también del segundo de los apartados anteriormente descritos (b). Así pues, el *Control de Gestión* forma parte de las técnicas específicas de una función o área especializada de la empresa, junto con ámbitos como el marketing, la dirección de recursos humanos o la dirección financiera, entre otros (Campillo Garrigós, 1998). Consiguientemente, desde esta nueva perspectiva, el *Control de Gestión* puede ser definido de la siguiente manera:

*... proceso mediante el cual los directivos se aseguran que los recursos de una organización se obtienen y emplean de una manera eficaz y eficiente para conseguir los objetivos perseguidos.*⁹⁶²

Sin embargo, como ya hemos comentado en repetidas ocasiones, los procedimientos empleados en el entorno empresarial no siempre pueden ser aplicados al Sector Público (Campillo Garrigós, 1998:183), y, en todo caso, con respecto al ámbito de las instituciones culturales, estos deberán ser objeto de las adaptaciones oportunas, para lo cual, en lo relativo a la Gestión Musical,

⁹⁵⁹ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taina (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Ob.cit.

⁹⁶⁰ PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006). Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ob.cit.

⁹⁶¹ Véase el apartado 10.2.4.3. *La Planificación Estratégica en la Estructura Organizativa Empresarial*.

⁹⁶² CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.181.

se deberá de contar con el concurso de un profesional especializado en la materia: el Gestor Musical Profesional.

Una de las principales características del *Control de Gestión* en su aplicación a la esfera de la Administración ha de ser, probadamente, su carácter eminentemente *estratégico*, de ahí que nos decantemos por su denominación como *Control Estratégico*. Ello viene determinado, en gran medida, por el hecho de que la mayor parte de las actividades de las organizaciones públicas no pasan por el mercado, siendo el proceso político el que sustituye a este como medio de asignación de recursos (Campillo Garrigós, 1998:181). Esta característica queda reflejada de manera muy clara con la propuesta de la definición de “management” como “la asunción de la responsabilidad por los resultados del funcionamiento de un sistema” (Metcalf, 1993)⁶³. Todo esto converge en una idea diferenciada de la gestión en el ámbito de la Administración, entendiendo este entorno como específico y, por tanto, de necesaria adaptación en relación con la aplicación de técnicas provenientes de otros sectores (como sería el caso de los procedimientos propios del sector privado). Llegados a este punto, estaremos ante lo que se ha dado en llamar el “management público”:

(...) carácter distintivo del management público, al conocer la naturaleza cualitativamente diferente de la producción del sector público y de los mecanismos de creación de valor para la sociedad.⁶⁴

Estas reflexiones nos obligan a replantearnos el perfil del Gestor Musical en la Administración como un verdadero profesional de la gestión especializada en la Música, debido a la responsabilidad que ello supone desde la perspectiva de gestor público.

Los antecedentes más cercanos de profesionalización en este sentido los encontramos, de nuevo, en el ámbito de la Gestión Cultural. Así, en una primera etapa anterior a los años 60, las personas encargadas de la gestión de la Cultura eran consideradas, y, a su vez, ellas mismas se consideraban, como aficionados, asumiendo vocacionalmente unas funciones de dinamización de diversos sectores de la sociedad que, por regla general, se encontraban poco atendidos por los profesionales clásicos. Las nuevas demandas de la sociedad originaron a partir de finales de los años 60 un progresivo replanteamiento de las profesiones clásicas y, consiguientemente, el surgimiento de nuevas profesiones. La organización del “I Coloquio sobre Educación Profesional” en el *Massachusetts Institute of Technology*, en 1972, dio pie a la consciencia de la necesidad de reconstruir el futuro las profesiones, adaptando sus perfiles a las nuevas demandas. A partir de los años 80 se inició un proceso en el que se fue definiendo la profesión de la gestión profesional de la Cultura a través de coloquios, reflexiones y estudios, confluyendo en iniciativas nacionales como las “Jornadas de Formación de Animadores Socio-Culturales” celebradas en España en 1987, siendo este el contexto en el que se plantea la profesionalización del gestor cultural (Campillo Garrigós, 1998).

⁶³ METCALFE, Les (1993). *Public Management: From Imitation to Innovation*. J. Kooiman (Ed). *Modern Governance: New Government-Society Interaction*. London: Sage, pp. 173-189. Citado en CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.184.

⁶⁴ VV.AA. (1990). *Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado*. Ob.cit.

Tomando en consideración la visión que nos ofrece la Gestión Cultural, y centrándonos en el ámbito de la Música en el sector público, concluimos que el *Control de Gestión*, desde una perspectiva eminentemente *estratégica (Control Estratégico)*, habrá de ser un elemento fundamental en la tarea del Gestor Musical.

10.2.5.2.4.3.4. Elementos Fundamentales y Requisitos del Control Estratégico

El *Control Estratégico* es un elemento de la gestión de la institución que en ningún momento ha de descuidarse. En nuestra opinión, la manera más adecuada de llevar a cabo esta tarea de vigilancia y corrección es, precisamente, a través de la *evaluación y el seguimiento* del Plan Estratégico. Por este motivo, creemos muy importante establecer la inclusión de este elemento esencial de gestión dentro de la Elaboración del Plan Estratégico, como su fase final y con vigencia durante todo el desarrollo del mismo.

El diseño de un sistema de *Control Estratégico* requiere de unos elementos fundamentales, que podríamos sintetizar en los siguientes:⁹⁶⁵

-*La Medición de los Resultados de la Organización.*

-Ha de poder observarse el comportamiento de la institución en base a los criterios y puntos de referencia fijados de antemano en su estrategia.

-*Definición de Sistemas de Control Interno.*

-Atañe al *Diseño Organizativo* de la institución y estarán, por tanto, muy en relación con la naturaleza y características de la misma, debiendo, en todo caso, estar orientados a la correcta implantación de la estrategia.

-*Diseño de un Sistema de Información Adecuado.*

-Ha de permitir la obtención de resultados con tiempo suficiente para poner en práctica posibles medidas correctoras.

-Las evaluaciones intermedias son muy adecuadas para este fin, y su implementación deberá estar prevista de antemano con la periodicidad que se determine.

Así mismo, el sistema de *Control Estratégico*, con independencia del diseño final que, como hemos mencionado, habrá de estar adaptado a las características de la institución en cuestión, ha de cumplir determinados requisitos para que se constituya en un elemento de gestión fiable de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la institución. Los requisitos del sistema de control pueden clasificarse en dos grandes grupos:⁹⁶⁶

⁹⁶⁵ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.146.

⁹⁶⁶ DUPUY, Yves; ROLLAND, Gérard (1992). *Manual de Control de Gestión*. Trad. de Diorki S.L. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.

1. Requisitos relacionados con otros elementos o aspectos de la organización.

-El sistema de control que se elabore debe ser coherente con la planificación estratégica.

-También debe ser coherente con la estructura organizativa.

-El sistema de control debe facilitar la satisfacción de las necesidades de las personas que forman parte de la organización. (...) Participación de los trabajadores.

Dos reglas para conseguir esa satisfacción:

-Los mecanismos de control deben ser comprensibles para todos.

-Esos mecanismos deben resultar aceptables.

Tres principios para conseguir ese fin:

-Participación de todas las personas concernidas en la fijación de objetivos y determinación de procedimientos.

-Difusión de la información de control. Comunicación.

-Tolerancia de ciertas variaciones relativas a los objetivos. Sentido de la emulación suficiente, pero no milimétricamente.

-El sistema de control debe ser congruente con la cultura organizativa.

-Por una parte, el diseño y utilización de un sistema de control es un reflejo de los valores de las personas que forman parte de la organización y, particularmente, de sus directivos.

-Por otra parte, un sistema de control influye en la cultura interna, puede promover unos valores orientados a la eficacia y los resultados, o, por el contrario, orientados a los procedimientos burocráticos y al freno de cualquier proceso de cambio. Además, pocos mecanismos de control son más eficaces que la existencia de una cultura que sea coherente con los objetivos de la organización.

-El sistema de control debe adaptarse a las características y exigencias del entorno.⁹⁶⁷

⁹⁶⁷ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.239. Tomado de LÓPEZ CAMPS, Jordi, y GADEA CARRERA, Albert (1992). *El Control de Gestión en la Administración Local*. Barcelona: Gestión 2000.

2. Requisitos internos o propios del sistema de control.⁹⁶⁸

-Claridad y simplicidad.

-Los implicados directos en la implementación del *control* (responsables y evaluadores de resultados) deben comprender perfectamente las pretensiones y alcance del mismo.

-Adaptabilidad.

-Al igual que las *estrategias* del P.E., los sistemas de control han de tener la capacidad de poder ser modificados si las circunstancias así lo requieren.

-Esta capacidad es especialmente necesaria en el ámbito de las instituciones artísticas y musicales, como ya hemos mencionado en otros apartados.

-Eficacia y Eficiencia.

-Este requisito hace referencia al equilibrio que ha de existir entre la capacidad del sistema elegido de ofrecer la información en el momento oportuno y el coste que ello implica para la institución.

-Continuidad y periodicidad.

-Como hemos comentado anteriormente en los “elementos fundamentales” (*diseño de un sistema de información adecuado*), las evaluaciones intermedias son muy importantes previamente a la evaluación final.

-Los Planes Operativos Anuales constituyen proyecciones del P.E. a corto plazo muy útiles para el seguimiento del Plan, como veremos más adelante.

-Objetividad.

-Como veremos en la sección dedicada a los *indicadores*, lo más frecuente es que se utilicen elementos cuantitativos aunque, especialmente en el ámbito de las organizaciones artísticas, el enfoque cualitativo se emplee para la interpretación adecuada de los datos numéricos.

-Adecuación.

-Debe dirigirse a aspectos lo suficientemente significativos de la gestión como para que susciten la aceptación por parte de los miembros de la institución.

-Debe respetar la necesaria autonomía en el desarrollo del trabajo especializado por parte de los artistas, de forma que el control no sea percibido como una invasión de sus competencias profesionales.

-Equilibrio e Integración.

-Ha de procurarse que los diferentes aspectos objeto de control y su importancia estén en relación con el peso de estos en la gestión integral de la institución.

⁹⁶⁸ Ibidem. pp. 240,241. Tomado de BLANCO ILLESCAS, Francisco (1985). *El control como guía de la gestión empresarial*. Madrid: IMPI, 1990.

-Oportunidad

- El tipo de información que reciba cada implicado debe estar en función del nivel de responsabilidad del mismo.
- La información ha de llegar a cada responsable en el momento oportuno para que las decisiones que, en su caso, haya que tomar ante posibles desviaciones, sean efectivas.

-Creatividad.

- Este requisito es especialmente importante en el mundo de la Cultura, donde el diseño de indicadores válidos está directamente relacionado con el conocimiento del sector y la búsqueda de sistemas de control adaptados al entorno.

-Impulso a la Acción.

- La información recibida por el sistema de control debe propiciar la acción del gestor, procediendo a realizar los ajustes necesarios para corregir las desviaciones percibidas.
- Especialmente en este punto es necesario un profundo conocimiento de las peculiaridades del sector, ya que correcciones prematuras o inadecuadas pueden empeorar el escenario actual.

Por último, en relación tanto con los *Elementos Esenciales* como con los *Requisitos* de los sistemas de control adoptados para llevar a cabo el *Control Estratégico*, debemos hacer mención a la decisiva influencia del “factor humano”:

Como siempre ocurre en el campo de la gestión, los aspectos técnicos y materiales se entrelazan estrechamente con los referidos al comportamiento de las personas. Las técnicas de gestión son útiles porque ayudan a trabajar con rigor y profesionalidad, pero su sola aplicación es incapaz de producir un cambio profundo en la forma de trabajar y en la calidad de los resultados.⁹⁶⁹

Volvemos de nuevo a incidir en el papel determinante del Gestor Musical como comunicador nato⁹⁷⁰. Todo el planteamiento que hemos realizado en este apartado no se llevaría a cabo con éxito si no es bajo la dirección y supervisión de un responsable con dotes comunicativas y amplio conocimiento al respecto. Ya hemos hecho referencia a las muchas singularidades que el entorno de la Música tiene a nivel de las relaciones personales. De esta forma, a la vez que el mundo de la industria musical ha sido calificado como *esencialmente un entorno de relaciones sociales* (tanto a nivel público como personal) (Spellman, 2008)⁹⁷¹, es necesario hacer hincapié en el hecho de que las relaciones a nivel personal en este ámbito entrañan unas peculiaridades propias.

⁹⁶⁹ PEREÑA BRAND, Jaime (1991). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Madrid: Díaz de Santos.

⁹⁷⁰ Véanse el apartado 10.2.5.2.2.3.1. *Análisis Interno*, y las secciones 10.2.5.2.2.3.2. *Análisis Externo*, y 10.2.5.2.3.6. *Técnicas de Comunicación en la Elaboración del Plan Estratégico*.

⁹⁷¹ Véase el apartado 10.1.4.4.1. *La Asociación de Amigos: Segmentación, Fidelización y Relaciones Públicas*.

Se trata de un entorno donde se percibe una alta competitividad, lo que, unido al carácter especial de muchos artistas, hace que la labor del gestor a nivel de comunicación sea más compleja:

“La soledad del intérprete puede ser muy dura...”, asevera. “Hay que ser comprensivos con los artistas”. Los gestores están hechos de otra pasta.⁹⁷²

Sin embargo, el hecho de que los gestores puedan estar hechos “de otra pasta” o no, pensamos que no es óbice para que, en cualquiera de los casos, el Gestor Musical haya de reunir, también él, determinados requisitos en la línea que hemos comentado, para que el proceso de *Control Estratégico* se desarrolle con normalidad y conlleve finalmente el éxito del Plan Estratégico de la institución musical.

10.2.5.2.4.3.5. Fases y Modelos del Control Estratégico

En relación con lo expresado en las definiciones de *Control Estratégico* que hemos reflejado en el apartado de Introducción de esta sección (10.2.5.2.4.3.1. *Introducción*), puede deducirse que su aplicación implica el establecimiento de diversas etapas o fases. Consiguientemente, se podrían distinguir las siguientes *Fases del Control Estratégico*:⁹⁷³

- Establecimiento de objetivos y estándares.*
- Medida y comparación de resultados con los estándares.*
- Análisis de desviaciones.*
- Corrección de desviaciones o acción correctora.*

El reconocimiento de estas *Fases del Control Estratégico* pretende establecer un orden procedimental que dote de coherencia al sistema de control elegido, de manera que propicie tanto la aceptación por parte de los miembros de la institución como su practicidad. Tanto el contenido como el orden reflejado en relación con las *Fases del Control Estratégico*, con independencia de que ambos puedan ser expresados de otra forma, ha de respetarse en lo esencial, ya que, de lo contrario, las evaluaciones obtenidas pudieran ser tildadas de arbitrarias (desde el punto de vista de los miembros de la institución) o resultar poco fiables (desde la perspectiva de la gestión de la institución, en este caso).

Como hemos apuntado en el apartado anterior, los sistemas de control empleados en la esfera cultural y, en concreto, en el ámbito de la gestión de instituciones musicales no lucrativas o

⁹⁷² GARCÍA ROSADO, Benjamín (2012). Entrevista a Antonio Moral. www.elcultural.com 5/10/2012. (Accedido 10/12/2016).

⁹⁷³ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.145.

pertenecientes al Sector Público, han de adaptarse a las peculiaridades de este entorno. En este sentido, a la hora de interpretar los datos, la perspectiva ha de ser diferente, por ejemplo, de la que se emplea en una empresa, donde, por su misma naturaleza, lo prioritario son los beneficios económicos. Consiguientemente, el Gestor Musical, sin perder de vista el factor de la *rentabilidad*, habrá de ampliar la manera en la que esta ha de ser entendida. La reflexión de la Dra. Campillo Garrigós sobre este asunto, en relación con el gestor del Patrimonio Histórico, la encontramos de total aplicación a nuestro ámbito:

El moderno gestor (del Patrimonio) debe esforzarse en obtener también una rentabilidad económica demostrable ante quienes aportan los recursos para el desarrollo de los programas. A esta afirmación, corroborada ya por innumerables experiencias, sólo hay que hacerle la salvedad de que tal rentabilidad económica no significa siempre un beneficio contante y sonante a corto plazo, sino una rentabilidad segura, contabilizable en términos modernos de prestigio e imagen, rentabilidad social, etc.⁹⁷⁴

Obsérvese cómo, de esta cita se desprende, además de un sentido de la gestión de la Cultura realista y una necesidad de ampliación de las miras en las que ha de medirse la rentabilidad, un sentido estratégico de la misma. El no pretender la obtención del beneficio a corto plazo, sino el situarlo en un horizonte que, no estando supeditado a la inmediatez, puede basarse en elementos perdurables en el tiempo, y no necesariamente cuantificables desde el punto de vista monetario (prestigio, imagen, rentabilidad social...), lleva a la gestión del terreno de la táctica al de la estrategia.

En esta misma línea, partiendo de las *Fases* referidas anteriormente y desarrollando su contenido, es como nosotros enfocamos los *Modelos de Control*.

En un primer momento, puede considerarse la aplicación del “modelo racional de control”. Este modelo, que parte de la escuela clásica de autores como Taylor y Fayol⁹⁷⁵, es desarrollada por autores como Anthony⁹⁷⁶ en el diseño de estructuras de control separadas por centros de responsabilidad. Este enfoque se basa en la aplicación de modelos matemáticos a los sistemas de control, con lo que su concepción es eminentemente cuantitativa. Como elemento relevante, este enfoque contempla la aplicación de técnicas y principios de análisis microeconómico al control, como la denominada “teoría de la agencia”. Según esta aplicación, los miembros de la institución implicados en el proceso de control (*agentes*) son responsables de las diferentes unidades en las que se descompone la organización (Campillo Garrigós, 1998:241). Aunque el hecho de atribuir ciertas dosis de responsabilidad a los diferentes miembros de la institución nos parece positivo (reparto de responsabilidades para, precisamente, fomentar una actitud responsable e implicada del mayor número posible de involucrados), este modelo, de por sí y exclusivamente, nos resulta insuficiente para llevar a cabo un verdadero *Control Estratégico* en nuestro ámbito. En relación con los

⁹⁷⁴ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.234.

⁹⁷⁵ Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol fueron dos ingenieros que vivieron entre la segunda mitad del siglo XIX y principios del s.XX, y cuyas propuestas en relación con la optimización del rendimiento laboral y la organización del trabajo confluyeron en la llamada “teoría clásica de la Administración”.

⁹⁷⁶ Autor que fue profesor de *Control de Gestión (Management Control)* en la Universidad de Harvard (*Harvard Business School*). Citado en el apartado 10.2.5.2.4.3.1. *Introducción*.

contenidos tratados en nuestra tesis, este caso sería comparable a lo que supondría la aplicación de la Planificación Clásica frente a la Planificación Estratégica por la que abogamos⁹⁷⁷. Con respecto a los modelos racionales de control y en relación con nuestro ámbito, sus deficiencias se ponen de manifiesto especialmente por el carácter dinámico y cambiante del entorno en el que se desenvuelven las entidades artísticas:

Los modelos racionales de control son adecuados especialmente cuando se aplican a tareas concretas y repetitivas. Sin embargo, son problemáticos cuando el entorno es dinámico y la actuación de la organización está sometida a cierto grado de incertidumbre.⁹⁷⁸

El complemento del modelo racional anteriormente descrito vendría dado por el llamado “modelo psicosocial de control”. Este modelo parte del sujeto y de sus condicionantes como elemento esencial del rendimiento en el trabajo. Constituye, pues, el enfoque opuesto al anterior, basado en el objeto. Las motivaciones personales y las diferentes situaciones de carácter individual influyen de manera determinante en el comportamiento de las personas, lo cual, necesariamente tiene una incidencia perceptible en el entorno laboral (Campillo Garrigós, 1998:242). Consiguientemente, según este enfoque, los sistemas de control empleados deberán contemplar y estar en consonancia con estos elementos para ser verdaderamente eficientes. De esta visión puede deducirse su claro enfoque cualitativo. Esta perspectiva está en línea con lo apuntado por nuestra parte sobre las cualidades del Gestor Musical en relación con los *Requisitos del Control Estratégico*⁹⁷⁹ y la necesidad de tener en cuenta el factor humano.

Por último, haremos referencia, en este caso ya de manera más detallada, al “modelo sistémico de control”.

El *Modelo Sistémico de Control* parte de la “teoría de sistemas”, por la cual se recogen aspectos tanto del modelo racional como del modelo psicosocial. Como veremos a continuación, los elementos integrantes del ciclo de control propuesto por este modelo suponen, como hemos mencionado anteriormente, un desarrollo de las *Fases del Control Estratégico* descritas más arriba. Estos elementos son los siguientes:⁹⁸⁰

-Un estándar.

-Bajo la forma de ratio, objetivo, presupuesto, especificando los resultados esperados.

-La información.

-Que mida los resultados reales utilizando indicadores de la misma naturaleza de los que sirvieron de base para el establecimiento del estándar.

⁹⁷⁷ Véase el apartado 10.2.1. *Introducción*.

⁹⁷⁸ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.242.

⁹⁷⁹ Véase la parte final del apartado anterior 10.2.5.2.4.3.4. *Elementos Fundamentales y Requisitos del Control Estratégico*.

⁹⁸⁰ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.243.

-La comparación.

-Analizando las causas de las desviaciones que se detecten.

-Retroalimentación a la unidad de control.

-Esta unidad de control sería el gestor o directivo y la retroalimentación es de un solo bucle.

-Las acciones que adopte la unidad de control.

-Retroalimentación a una unidad de control de alto nivel.

-Informando sobre las variaciones entre resultados y objetivos y también sobre las consecuencias obtenidas al aplicar las medidas decididas por las unidades de control más bajo. Se trataría de una retroalimentación de doble bucle.

Así mismo, se suele adoptar la siguiente nomenclatura para designar los diferentes elementos necesarios para que pueda producirse el ciclo de retroalimentación y control:⁹⁸¹

-Sensor:

-Se refiere a la información en sí a través del medio empleado, normalmente a través de un informe.

-Los informes han de realizarse por la unidad designada y son fruto del seguimiento del Plan Estratégico. Pueden ser informes mensuales, informes de los Planes Operativos, etc.

-Comparador:

-Lo más adecuado suele ser encomendar esta tarea a un equipo humano de análisis.

-En el caso del Plan Estratégico de la institución musical, lo más adecuado sería la creación de un *Comité de Seguimiento*, formado por un grupo reducido de miembros del Equipo de Trabajo que ha participado durante todo el proceso de elaboración del Plan.

-Regulador:

-Este sería el órgano (colectivo o unipersonal) que tomaría las decisiones correctoras oportunas.

-El Gestor Musical debe inexcusablemente formar parte de este órgano, ya sea con carácter exclusivo o bien como miembro del Comité de Planificación.

En línea con el enfoque integrador ofrecido por el modelo sistémico de control, procedemos a continuación a desarrollar las características de un método de control que, a nuestro criterio,

⁹⁸¹ Ibidem.

puede servir como punto de partida para diseñar los sistemas de control más adecuados para cada institución musical en cuestión, en función de sus características diferenciales: el *Cuadro de Mando Integral*⁹⁸².

La razón de que planteemos este método como modelo apropiado de referencia para el *Control Estratégico* de la institución musical obedece a que, por una parte, como hemos mencionado, su enfoque enlaza con el adecuado modelo sistémico, y, por otra, que aborda la monitorización de la actividad organizacional desde perspectivas que van en sintonía con elementos esenciales que hemos tenido en cuenta a la hora de elaborar el Plan Estratégico. Factores como la satisfacción de los usuarios, la calidad, o la innovación, son tenidos en cuenta mediante el diseño de una combinación de *indicadores* que, en pos de una gestión proactiva (que, recordemos, es nuestro planteamiento), busca actuar sobre las causas y no tanto sobre las consecuencias, intentando anticiparse a la manifestación de posibles *amenazas*.

Hemos mencionado ya en varias ocasiones el elemento de los *indicadores*. Los *indicadores* son las variables o los parámetros que van a informar los datos que son necesarios para el desarrollo del sistema de control. Atendiendo a las definiciones que hemos ofrecido sobre el concepto de *Control*, pero centrándonos ya en torno al *Control Estratégico*, los *indicadores* serían los “criterios y puntos de referencia fijados” de antemano y que van a conferir objetividad al sistema de control elegido⁹⁸³. No obstante, de los *indicadores* trataremos en detalle a continuación, dedicando una sección específica a su desarrollo.

Una de las principales ventajas que ofrece el enfoque del *Cuadro de Mando Integral* es su focalización en la perspectiva de los usuarios: en la experiencia del cliente. Sin embargo, el planteamiento ofrecido por este método lo hace especialmente adecuado para nuestro ámbito, ya que su perspectiva es la del “servicio a los usuarios”, lo que, desde el punto de vista de la Administración pública, constituye su misma razón de ser. Consiguientemente, según este modelo, aunque el buen servicio prestado a los usuarios, o, por extensión, a los grupos de interés, está en función de los procedimientos que la institución emplee a nivel interno, son estos, los procedimientos, los que deben adaptarse al servicio de los usuarios y no al revés (Navajo, 2009). Esta reflexión nos recuerda la ya mencionada por nosotros en este trabajo con relación a que, en ocasiones, en la Administración, se pierde la referencia de para quién se trabaja, confundiendo al empleador (la Administración) con el verdadero destinatario del trabajo realizado (los administrados –usuarios de los servicios prestados por la Administración).⁹⁸⁴

El *Cuadro de Mando Integral* permite abordar el *Control Estratégico* de la institución desde cuatro perspectivas:⁹⁸⁵

1. Perspectiva de los Grupos de Interés.

⁹⁸² KAPLAN, Robert S., y NORTON, David P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Trad. de Adelaida Santapau. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

⁹⁸³ Véase el apartado 10.2.5.2.4.3.1. *Introducción*.

⁹⁸⁴ Véase el apartado 8.2.1.2.1.4. *Conclusiones*.

⁹⁸⁵ NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Ob.cit. p.148.

-Implica orientar la gestión de la institución en función de los principales destinatarios de los servicios que esta presta. Ello supone el conocimiento de sus grupos de interés, lo que, en nuestro ámbito, se traduciría en el público y en los demás sectores o grupos de la sociedad que, directa o indirectamente, pueden tanto influir en la institución como verse afectados por su ámbito de acción.⁹⁸⁶

2. Perspectiva Financiera.

-Aborda la gestión eficiente tanto de los ingresos generados por la actividad de la institución como por los aportados por los diversos financiadores, bajo dos estrategias complementarias: *estrategia de crecimiento de ingresos* (centrada en el aumento de los ingresos) y *estrategia de productividad* (centrada en la eficiencia optimizando los gastos).⁹⁸⁷

3. Perspectiva Interna.

-Centra su atención en el desarrollo de indicadores válidos para que aporten información sobre los procesos internos de la organización.
-Aunque el diseño de los indicadores estará en función de las peculiaridades de cada institución musical, la referencia ha de basarse en el adecuado diagnóstico de sus *recursos y capacidades* con respecto a elementos de diferenciación y posicionamiento: como son la *escasez*, la *durabilidad* y la *imitabilidad* ⁹⁸⁸.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

-Entendemos que esta perspectiva engloba a todas las anteriores ya que se centra en el *factor humano*, tan importante en cualquier entidad, pero especialmente en el entorno de las instituciones del Sector Público. El saber aprovechar la estabilidad laboral que puede ofrecer la Administración, orientando esta situación hacia la eficiencia en el servicio prestado al ciudadano, ha de ser un reto que el Gestor Musical debe asumir tanto con su equipo de trabajo como con el resto del personal de la institución.
-Las personas son un factor clave en el éxito de cualquier estrategia, con lo que el cuidado de este bien intangible es esencial para la adecuada implantación del Plan Estratégico y, consiguientemente, la buena marcha de la institución. De nuevo, la Comunicación ha de ser la principal herramienta de gestión por parte del Gestor Musical.⁹⁸⁹

Para que un sistema de control sea efectivo es preciso que sus indicadores estén correctamente definidos y que su interpretación esté en relación con la naturaleza de la institución en cuestión. Consiguientemente, es necesario conjugar la importancia tanto de la fijación de

⁹⁸⁶ Véanse la sección 10.1.4. *Fidelización de Públicos y Segmentación: La Comunicación Estratégica*, y el apartado 10.2.5.2.2.1. *Análisis de los Grupos de Interés*.

⁹⁸⁷ Véase la sección 10.1.5.6. *Estrategias Financieras en la Gestión Musical*.

⁹⁸⁸ Véase el apartado 10.2.5.2.2.3.1. *Análisis Interno*.

⁹⁸⁹ Véanse las secciones 10.1.2. *La Comunicación como Herramienta de Gestión en el Sector Público*, y 10.2.5.2.3.6. *Técnicas de Comunicación en la Elaboración del Plan Estratégico*.

indicadores objetivos como de su interpretación. En consecuencia, con respecto al método del *Cuadro de Mando Integral*, los enfoques cuantitativos y cualitativos han de complementarse a la hora de establecer tanto el número como la naturaleza de los indicadores asignados a cada perspectiva⁹⁹⁰.

Por último, a la hora de establecer los indicadores, conviene tener en cuenta no saturar el “cuadro de mando” con un número excesivo de parámetros, ya que esto dificultaría una visión clara de la evolución de la implantación del Plan Estratégico y, consiguientemente, de la gestión de la institución. Por este motivo, es aconsejable no superar el número máximo de 7 indicadores por perspectiva, procurando que los mismos sean, en lo posible, de carácter cuantificable, para favorecer así su objetividad (Navajo, 2009:149). El hecho de limitar el número de indicadores obedece a una práctica habitual que, con buen criterio, constituye una norma en el campo de la gestión: la síntesis. De esta forma, el sintetizar la información hace que la visión global sea más clara. Esto se consigue definiendo varias áreas en torno a las cuales se concentra la información esencial objeto de análisis. Podemos observar esta tendencia en diversas herramientas de gestión empresarial, como son las relativas a la gestión integral de entidades, algunas de las cuales han sido referidas a lo largo de nuestra tesis.⁹⁹¹

⁹⁹⁰ Véase el *Requisito Interno de “Objetividad”* en el apartado anterior 10.2.5.2.4.3.4. *Elementos Fundamentales y Requisitos del Control Estratégico*.

⁹⁹¹ Tal es el caso del método de “*Las 8 Áreas Vitales de Drucker*” citado en el apartado 10.2.5.2.3.4.3. *Forma de Definir los Objetivos*. También podríamos mencionar aquí, por su coincidencia exacta en el número de variables definidas con la limitación referida respecto a los indicadores del *Cuadro de Mando Integral*, el método de “*Las 7 S de McKinsey*”. Este método, aunque no citado expresamente en nuestra tesis, recoge, en este caso en 7 variables (cuyas iniciales en inglés comienzan todas por “s”), un contenido similar al expresado por Drucker. En concreto, sus variables son: Estrategia (*Strategy*), Estructura (*Structure*), Sistemas (*Systems*), Personal (*Staff*), Habilidades (*Skills*), Valores compartidos (*Shared Values*), y Estilo (*Style*). El nombre de este método proviene de su desarrollo por parte de la consultora McKinsey & Company a principios de los años 80.

10.2.5.2.4.3.6. Los Indicadores

10.2.5.2.4.3.6.1. Introducción

Como ya mencionamos en el apartado 10.2.5.2.4.3.1. *Introducción*, dentro de esta sección sobre el *Control Estratégico* en la que nos encontramos, dedicaremos una sección específica al elemento esencial que constituyen los *Indicadores* en el campo de la Gestión Musical, y, en concreto, en lo que respecta a la Evaluación, entendida como integrante del proceso de *Control Estratégico*.

Hemos definido a los *Indicadores* como “las variables o los parámetros que van a informar los datos que son necesarios para el desarrollo del sistema de control”, constituyéndose, por tanto, en “los criterios y puntos de referencia fijados de antemano y que van a conferir objetividad al sistema de control elegido”⁹⁹². En consecuencia, los *Indicadores* tienen una gran importancia en la gestión ya que, en base a la información que estos aporten, se tomarán unas u otras decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista de la gestión, a nivel general, pueden distinguirse tres grandes tipos de *Indicadores* para la evaluación:⁹⁹³

-Indicadores de Eficacia.

- Aportan información sobre el grado de consecución de los objetivos fijados en un proyecto, programa, o plan determinado.
- Normalmente su resultado es representado mediante un porcentaje (%).

-Indicadores de Actividad.

- Son los más utilizados ya que su construcción es relativamente sencilla, ciñéndose a la contabilidad de los registros establecidos: horas de trabajo, visitantes atendidos, aforo de la sala, etc.
- Su representación es numérica, y constituye la base principal del tipo de indicadores utilizado a nivel general.

-Indicadores de Eficiencia.

- Permiten poner en relación los servicios ofrecidos con el impacto que estos suponen para la institución.
- A diferencia del tipo anterior, donde se comparan los recursos utilizados con los “outputs” (o servicios ofrecidos), en este caso la evaluación contempla también la relación entre los “outputs” y los “inputs” (o beneficios obtenidos).

⁹⁹² Véase el apartado anterior 10.2.5.2.4.3.5. *Fases y Modelos del Control Estratégico*.

⁹⁹³ CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Ob.cit. p.167.

En el ámbito de la Cultura hace ya tiempo que comienza a ser necesaria la perspectiva ofrecida por los *Indicadores de Eficiencia*, ya que este tipo de indicadores, a la vez que ponen de manifiesto una actividad en base a los recursos empleados, permiten obtener información sobre la optimización de esa actividad en términos de rentabilidad:

*En el campo de la cultura es especialmente sugestiva la aplicación de estos indicadores; por ejemplo, un museo, un yacimiento arqueológico, unos monumentos histórico-artísticos pueden ser atendidos muy eficazmente por un equipo de expertos en arte o historia y, a la vez, pésimamente gestionados en cuanto a su rentabilidad social y económica. Por desgracia, es lo más frecuente y de ello nos ocuparemos cuando tratemos de la gestión y los gestores de la cultura.*⁹⁹⁴

Se pone de manifiesto que el papel de los *Indicadores* en el campo de la práctica profesional de la Gestión Cultural es muy importante. Prueba de ello es su referencia singularizada, al considerarse como un Tema Específico de Segundo Nivel (TE2), junto con las Bases de Datos, dentro del Tema Específico de Primer Nivel (TE1) constituido por los *Sistemas de Información*. A su vez, los *Sistemas de Información* forman parte, en este organigrama, del Tema General (TG) *Información Cultural*, estando este último integrado en el Dominio General (DG) *Investigación, Formación e Información Cultural*.⁹⁹⁵

Hemos mencionado la “creación de valor para la sociedad” como uno de los principales rasgos distintivos, si no el que más, del *management público*⁹⁹⁶. Así mismo, las “Organizaciones Artísticas, especialmente las que tienen naturaleza sin ánimo de lucro”, como es el caso de las pertenecientes al Sector Público, “han de dirigir su gestión hacia la adquisición de *valor*, entendiendo este concepto como *Valor Institucional*, por el cual la institución, además de cumplir con su misión, crea una necesidad en torno a sí misma, aglutinando una función cultural, artística y educativa para la comunidad y todos los grupos de interés afectados”:⁹⁹⁷

*En el caso del Valor Institucional, la Creatividad, la Continuidad y la Atención constituyen prácticas dirigidas a tal efecto cuyas expresiones pueden perfectamente manifestarse de manera solapada. Por lo tanto, la contribución de una organización a los indicadores de Calidad de Vida empleados por los gobiernos nacionales y locales podría estar incluida en estos tres segmentos. Pero, así mismo, los indicadores de una buena Calidad de Vida deberían ser considerados también como factores que contribuyen tanto a la continuidad como a la perdurabilidad de la organización, y, consiguientemente, como un índice de la atención desarrollada. Encuestas de audiencia, estudios académicos o llevados a cabo por los medios de comunicación, proporcionarán evaluaciones tanto cuantitativas como cualitativas.*⁹⁹⁸

⁹⁹⁴ Ibidem.

⁹⁹⁵ MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taína (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Ob.cit.

⁹⁹⁶ Véase el apartado 10.2.5.2.4.3.3. *Perspectiva de la Gestión Cultural: Entre el Enfoque Empresarial y la Gestión Pública*.

⁹⁹⁷ Véanse la sección 10.2.5.2.3.5.2. *Selección de Estrategias en la Gestión Musical. La Toma de Decisión*, y el apartado 9.7. *The Cultural Leadership of Music Management / (El Liderazgo Cultural de la Gestión Musical)*.

⁹⁹⁸ HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. Ob.cit. p.50. (Traducción Propia).

Como podemos ver, los indicadores en una institución de carácter cultural, del tipo que estamos viendo a lo largo de toda nuestra tesis, deben estar orientados a medir la creación de *Valor Institucional*, el cual vendrá dado por la sociedad, mediante la percepción que esta tenga de la institución: el *valor* que la sociedad le otorga. Como muestra de la importancia de la creación de *Valor Institucional* para una institución cultural, teniendo en cuenta los medios por los cuales esta puede canalizar dicha adquisición (Creatividad, Continuidad y Atención), reflejamos a continuación en forma de matriz la relación entre estas tres variables, su impacto sobre la rentabilidad social y su evaluación:⁹⁹⁹

(Véase página siguiente)

⁹⁹⁹ Ibidem. pp. 51,52. (Traducción Propia).

| La Matriz del Valor Institucional | | |
|--|--|--|
| PRÁCTICA | RENTABILIDAD SOCIAL | EVALUACIÓN |
| CREATIVIDAD | <p>Compromiso con los Involucrados (<i>Stakeholders</i>)</p> <p>Actividad esencial para la Institución</p> <p>Oportunidad para la participación de la Audiencia y la propia expresión</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Declaración de la Misión -Programa Cultural -Cifras de Audiencia -Crítica en Medios de Comunicación -Crítica especializada -Revisión de riesgo artístico -Publicaciones -Producción de Propiedad Intelectual -Resultados de aprendizaje -Colaboraciones -Auto-evaluación -Premios obtenidos -Aportación económica |
| CONTINUIDAD | <p>Servicio a los involucrados (<i>stakeholders</i>)</p> <p>Salud de la Institución</p> <p>Compromiso del Personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Gobernanza -Plan Estratégico -Gestión de la Información, especialmente, datos longitudinales (evolutivos) -Cifras de Audiencia -Crítica en Medios de Comunicación -Crítica especializada -Relaciones con los Financiadores: expansión de la base de financiación -Posición financiera -Relación Calidad-Precio -Explotación de la Propiedad Intelectual -Rotación de Personal -Formación del Personal -Compromiso de los Voluntarios -Asociaciones de Amigos -Programa de Suscripciones -Contribución a la Calidad de Vida -Contribución a la Distinción local -Valor de Marca |
| ATENCIÓN | <p>Crecimiento del Capital Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confianza de los involucrados (<i>stakeholders</i>), -Lealtad del Personal y de la Audiencia, -Repuesta positiva de la Institución | <ul style="list-style-type: none"> -Encuestas de Audiencia -Crítica en Medios de Comunicación -Crítica especializada -Grupos de Atención -Jurados de ciudadanos -Programa de Educación -Voluntarios -Asociación de Amigos en conjunto con la audiencia -Contribución a la Calidad de Vida -Donaciones -Registros de Salud y Seguridad -Impacto en el Entorno |

Tomado de HEWISON (2006). (Traducción Propia).

Como puede observarse en la tabla, la *Evaluación*, y, con ella, el *Seguimiento* del Plan Estratégico en el sector cultural, puede realizarse en base a unos *Indicadores* basados en elementos esenciales para la consecución del *Valor Institucional*, debiendo representar este concepto la meta final de toda institución cultural perteneciente al Sector Público.

Este planteamiento pone de manifiesto que la Planificación Estratégica, así como todas las técnicas y procedimientos de gestión que esta implica, no está reñida, en modo alguno, con la concepción de la Cultura como bien intangible inherente a la condición humana y que ha de ser preservado y cuidado. La gestión eficiente es deseable en cualquier ámbito, y es precisamente esta característica la mejor garantía para la pervivencia de los servicios culturales:

Lo que la cultura tendrá que aprender de los negocios es un deseo de abandonar las prácticas y las formas institucionales establecidas desde hace mucho tiempo, para invertir en nuevos procesos y poner en marcha nuevos sistemas para generarlos. No se requiere la adopción de valores comerciales para aprender las técnicas de planificación estratégica, gestión de la información, comunicación y marketing, o para demostrar un compromiso genuino con la investigación y el desarrollo. El capital social está encarnado en y por las personas, y durante demasiado tiempo, la mayoría de los artistas, y aquellos que trabajan para apoyarlos, han sido una clase marginal explotada, poco tenida en cuenta y poco remunerada.¹⁰⁰⁰

Estas palabras denotan, por su contundencia, una urgente necesidad de incorporar a la gestión de la Cultura técnicas modernas y especializadas, que en otros sectores sí que se han empleado ya, y se siguen empleando, con éxito. Precisamente de esta necesidad, en su aplicación al ámbito de la Música, es de lo que tratamos en este bloque, que pone fin a este amplio y último capítulo de nuestra tesis.

10.2.5.2.4.3.6.2. Los Indicadores en la Gestión Musical

Reiteramos en este apartado la necesidad de incorporar a la Gestión de la Música planteamientos, procedimientos y técnicas de gestión que, aunque provenientes de otros entornos, con las debidas adaptaciones pueden dar resultados muy positivos que redunden en el buen funcionamiento de las instituciones musicales, garantizando su viabilidad a largo plazo. Este enfoque estratégico es el que ya desde hace tiempo se viene proclamando en el entorno más genérico, pero afín, de la Gestión Cultural, tal como hemos visto en el apartado anterior. La combinación de arte y ciencia es necesaria en la Gestión Musical, formando parte, según nuestro criterio, de su propia definición¹⁰⁰¹. En este mismo sentido, formula Todorovic su planteamiento en relación con la estrategia en las industrias creativas:

¹⁰⁰⁰ HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. Ob.cit. p.59. (Traducción Propia).

¹⁰⁰¹ Véase el apartado *Síntesis*, al comienzo de este trabajo.

La propuesta metodológica consiste en explorar la estrategia en el mundo de las empresas como arte y ciencia, situada en un contexto social de control, comportamiento del mercado y procesos clave.¹⁰⁰²

En el ámbito de las Artes Escénicas, y, por extensión, en el de la Música, esta dualidad entre la vertiente artística y la científica se pone de manifiesto en las competencias de los puestos de los altos ejecutivos, de forma que, tanto con carácter complementario como, incluso, de manera fusionada, estas dos facetas de la gestión se hacen evidentes. Sin embargo, en cualquier caso, una formación especializada que sea la base de una gestión profesional es, sin duda, clave para garantizar el óptimo balance entre estas dos vertientes:

Ciertamente, hay directores artísticos de producción y directores ejecutivos brillantes al frente de teatros profesionales en América. Estas personas equilibran su compromiso con el producto artístico y la misión de la institución mientras aportan una gestión sensata que contempla la captación de fondos, el marketing, los programas de financiación y los controles. Desafortunadamente, para aquellas instituciones que seleccionan un líder sin las características apropiadas, los resultados pueden ser (y han sido) extremadamente dañinos, tanto a corto como a largo plazo para las instituciones.¹⁰⁰³

La perspectiva científica de la Gestión Musical puede apreciarse claramente a la hora de diseñar los *Indicadores* de gestión. La misma definición de *Control Estratégico* incide en la posibilidad de medición “sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados”, a la vez que contempla “la corrección de posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia”¹⁰⁰⁴. Es evidente que la fijación de criterios y puntos de referencia de carácter numérico acota las posibilidades de interpretación subjetiva acerca de la consecución o no de estos objetivos. Por este motivo, los *Indicadores* suelen venir expresados en valores numéricos de consecución, siendo este el caso de los *Indicadores de Actividad* ya mencionados y tan frecuentemente empleados en la gestión. En este sentido, este tipo de indicadores suele expresarse en los documentos de planes estratégicos bajo la fórmula: “Número de ...”¹⁰⁰⁵

La clasificación de *Indicadores* a nivel general según su tipología, referida en el apartado anterior, tiene una lectura más precisa en relación con el ámbito de la Cultura. Así queda expresado

¹⁰⁰² TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. Ob.cit. p.187. (Traducción Propia).

¹⁰⁰³ VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. Ob.cit. Ch.2. *Producers, Artistic Directors and Managing Directors: Executive Staff Strategic Planning*. (Traducción Propia).

¹⁰⁰⁴ Véase el apartado 10.2.5.2.4.3.1. *Introducción*.

¹⁰⁰⁵ Como, por ejemplo, en el caso del *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*. En su documento específico correspondiente al Área 1 (*Música, Danza y Teatro*), de los 375 indicadores establecidos para la evaluación del conjunto de los programas pertenecientes a las tres secciones, (pp.13-91), la práctica totalidad se describen con el enunciado “Nº de...”, observándose solo 3 excepciones: *Apoyo económico a la Orquesta Barroca de Sevilla (11, p.36)*, *Dotación presupuestaria para la compra de instrumentos (13, p.36)*, y *Volumen de ventas (14, p.37)*. No obstante, como puede observarse, incluso en las contadas excepciones referidas, a pesar de cambiar la fórmula de enunciado del indicador, se hace referencia, igualmente, a un valor numérico.

Igualmente, en el plano educativo, podríamos citar el *Plan Estratégico del Colegio San Francisco de Paula (2013-2016)*, (Sevilla), en el que, de un total de 27 indicadores (en relación con cinco objetivos), 25 de estos indicadores se describen con la fórmula “Nº de...”. pp. 13-21.

en el Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011), donde, en el apartado dedicado al *Seguimiento y la Evaluación*, se distingue entre los siguientes niveles:¹⁰⁰⁶

-Indicadores de Realización.

- Indican la ejecución de medidas determinadas en cuanto a número de las mismas.
- Serían comparables con los anteriormente referidos como *Indicadores de Actividad*.

-Indicadores de Resultado.

- Atiende a los descriptores que permiten verificar el grado de logro de los resultados inicialmente previstos.
- Se asemejarían a los referidos a nivel genérico como *Indicadores de Eficacia*.

-Indicadores de Resultados e Impactos.

- Su enfoque es más global, y establecen una relación con los objetivos específicos y generales de las áreas en las que están incluidos.
- Aunque su concepción está más orientada a su representatividad a nivel general del Plan, el hecho de contemplar el *impacto* de su consecución hace que sus planteamientos estén más en línea con los referidos *Indicadores de Eficiencia*.

Así mismo, en este Plan Estratégico al que estamos haciendo mención como ejemplo específico del ámbito cultural, con referencia al sistema de seguimiento (elemento fundamental del *Control Estratégico*), se incide en el diseño de los *Indicadores* en los siguientes términos:¹⁰⁰⁷

El sistema de seguimiento se sustenta en la definición de un conjunto de indicadores, variables que describen y recogen información de carácter cualitativo y cuantitativo sobre algún aspecto del Plan.

(...) se ha diseñado un sistema de seguimiento sustentado en el establecimiento de indicadores en torno a los niveles más bajos de planificación, definidos, en su mayor parte, en términos de indicadores de realización y resultado, lo que permitirá recopilar información sobre el desarrollo de las medidas y programas y sus efectos más directos e inmediatos.

El establecimiento de este conjunto de indicadores no debe considerarse en ningún caso como un trabajo cerrado ni exhaustivo, pues deberá actualizarse y completarse durante el desarrollo del Plan y con la elaboración de los informes anuales y de las evaluaciones intermedias y ex post. Así pues, es necesario definir una batería de indicadores adicionales y complementarios ajustados al desarrollo de las medidas del Plan y, fundamentalmente, a la evolución del contexto socioeconómico en el que se desarrolla la intervención (indicadores de contexto).

Del contenido de esta cita se pueden extraer varias conclusiones:

- Los *Indicadores* deben aportar tanto información cuantitativa como cualitativa.

¹⁰⁰⁶ *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*. Ob.cit. p.94.

¹⁰⁰⁷ *Ibidem*. pp. 94,95.

- Los *Indicadores* permiten la monitorización del desarrollo de los programas planteados.
- Los *Indicadores* son un elemento vivo que requiere de su revisión y actualización, para lo cual, las evaluaciones intermedias constituyen un elemento fundamental.

Estas conclusiones ponen de manifiesto la naturaleza dinámica del sector de la Cultura, que, por extensión, engloba al más específico de las Artes y, en último caso para nosotros, al de la Música. Ya hemos mencionado que esta característica cambiante del entorno se aprecia especialmente en el ámbito de la Música, por lo que el documento del Plan Estratégico de una institución musical debe contemplar esta singularidad, incorporando cierta dosis de *Elasticidad* en su formulación y desarrollo¹⁰⁰⁸. En este sentido, queremos incidir en la necesidad de realizar Planes Operativos Anuales, práctica esta relativamente común en la implementación de los Planes Estratégicos¹⁰⁰⁹, pero que, como decimos, debido a la marcada característica dinámica del entorno de la Música, se hace especialmente adecuada para su aplicación en nuestro ámbito. Estos Planes Anuales pueden adoptar diferentes denominaciones así como, también, ser planteados de antemano o ser reflejados desde el punto de vista de la evaluación intermedia¹⁰¹⁰. Por nuestra parte, creemos muy conveniente el realizar Planes Anuales de antemano, ya que esta iniciativa denota una proactividad en la gestión acerca de la cual ya nos hemos posicionado: destacándola como un elemento fundamental de la gestión en el ámbito musical. Citamos, a este respecto, lo que, en relación con los Planes Anuales, se refleja en el Plan Estratégico General de Cultura del MECD (2012-2015):

El Plan Estratégico General para el periodo 2012-2015 se desagrega en los correspondientes Planes Operativos Anuales (POA), donde para cada ejercicio se reflejan los proyectos que van a ser objeto de ejecución, las actividades que lo configuran, los resultados o efectos concretos que se espera alcanzar y los indicadores o factores de medición de la evolución y resultados de cada proyecto.¹⁰¹¹

Como ejemplo de diseño de *Indicadores* en relación con el ámbito de la Música, reproducimos a continuación los establecidos con respecto al *Programa Sinfónico de Andalucía*, el cual constituye el Programa 1.3.2.3. integrado en la Línea de Acción 1.3.2. (Promocionar los circuitos de música en Andalucía) correspondiente al Objetivo Específico 1 (Fomentar la cultura musical en Andalucía), que, a su vez, pertenece a la sección de Música, dentro del Área 1 (Música, Danza y Teatro) del Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011) (PECA)¹⁰¹². Para la

¹⁰⁰⁸ Véase el apartado 10.2.5.2.3.7.1. *Características del Documento del Plan Estratégico*.

¹⁰⁰⁹ Como es el caso del *Plan Estratégico General 2012-2015 de la Secretaría de Estado de Cultura (MECD)*. Ob.cit. p.117.

¹⁰¹⁰ Como es el caso del *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*. Ob.cit. p.96. En este caso, estas evaluaciones intermedias se incluyen, entre otros apartados, de manera detallada en los denominados *Informes Anuales*.

¹⁰¹¹ *Plan Estratégico General (2012-2015)*. Secretaría de Estado de Cultura. Ob.cit. p.117.

¹⁰¹² *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011)*. Documento específico Área 1 (Música, Danza y Teatro). Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. p.23.

mejor comprensión de la estructura referida, reflejamos esquemáticamente su contenido como sigue:

-PECA.

-1. Área de Música, Danza y Teatro.

-Objetivo Específico 1. Fomentar la cultura musical en Andalucía.

-Línea de Acción 1.3.2. Promocionar los circuitos de música en Andalucía.

-Programa 1.3.2.3. Programa sinfónico de Andalucía.

-Indicadores de realización.

-I1. Número de programaciones de concierto de temporada.

-I2. Número de provincias participantes en programaciones de temporada.

-I3. Número de conciertos / provincia.

-I4. Número de acuerdos de colaboración suscritos.

-I5. Número de músicos andaluces integrados en orquestas institucionales.

10.2.5.2.4.3.6.3. La Importancia de los Indicadores en la Programación Musical

Como ya hemos mencionado en varias ocasiones, la *Programación* es la faceta más artística de la Gestión Musical¹⁰¹³. Esta concepción de la *Programación*, en su sentido artístico, abarca la parte de la Gestión Musical en la que se decide acerca de la presentación de la música ante el público, centrándose, esencialmente, en cuestiones de interpretación y repertorio, teniendo en cuenta tanto el contexto como las condiciones en las que se ofrece el producto musical:

Una definición de qué es la programación musical podría resumirse diciendo que es la elección coherente y atractiva de intérpretes y de obras acorde a las posibilidades económicas y al perfil de la institución, así como a los tipos de público destinatarios.¹⁰¹⁴

Sin embargo, aún reconociendo la gran importancia de este concepto de *Programación* (el cual, a continuación proseguiremos desarrollando), es necesario, también, apuntar hacia su otra acepción, en el sentido más amplio del término. Nos referimos a la planificación ordenada y coherente de todo el conjunto de actividades que, en relación con los proyectos, programas, estrategias y objetivos dan consistencia al Plan Estratégico¹⁰¹⁵. La *Programación* tiene, en este sentido, un marcado carácter estructural y estratégico, ya que supone, en definitiva, el diseño final de la estructura de la Planificación. A modo de ejemplo, nos referimos de nuevo al Plan Estratégico

¹⁰¹³ Véase el apartado 10.2.5.2.4.3.2. *El Control Estratégico y la Programación*.

¹⁰¹⁴ MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2013). Tendencias y desafíos de la programación musical. *Ob.cit.*

¹⁰¹⁵ Véase el apartado 10.2.5.2.2.3.2.1.1. *La Programación en la Gestión Musical del Entorno Genérico*.

para la Cultura en Andalucía (2007-2011), en el que bajo el término *Programación* se alude a su estructura general.¹⁰¹⁶

Con la finalidad de aumentar la coherencia interna de la estrategia propuesta se ha buscado la correspondencia entre los objetivos definidos y los programas propuestos para alcanzarlos. La estructura de programación es la siguiente:

Estructura de programación:

-Fines del PECA

-Objetivos generales del PECA para el área de...

-Objetivo específico 1 -Objetivo específico n

-Resultado esperado 1.1 ... -Resultado esperado 1.n

-Línea de acción 1.1.1 ... -Línea de acción 1.1.n

-Programa 1.1.1.1 ... -Programa 1.1.1.n

-Medida 1 -Medida n

Por consiguiente, el concepto de *Programación*, al mismo tiempo que constituye en sí mismo la faceta más artística de la Gestión Musical, tiene, a su vez, una doble vertiente dentro de nuestra disciplina: artística y científica. De nuevo, los conceptos *arte* y *ciencia* se entremezclan en la misma naturaleza de la Gestión Musical. Volvemos a las palabras del Dr. Marín López para poner de relieve la verdadera dimensión de la *Programación* en la Gestión Musical:

Programar es, en esencia, un proceso de toma de decisiones que viene condicionado por cinco variables principales: el repertorio, el intérprete, el presupuesto, el mercado y el público. El resultado final de la programación cristaliza en un acto musical público sobre un escenario. Habría que añadir dos características más propias de la programación: es una actividad que exige una elevada dosis de planificación y tiene un carácter estratégico, en tanto que es un elemento determinante para dotar de una personalidad distintiva a un proyecto o a una institución.¹⁰¹⁷

Al hilo de lo expresado en la cita, es precisamente en el carácter estratégico de la *Programación*, y en la elevada dosis de planificación que esta requiere, donde entra en juego el decisivo papel de los *Indicadores*.

El Gestor Musical, en su faceta de programador, deberá informarse adecuadamente para que sus decisiones tengan la máxima fiabilidad posible. En ocasiones, sus decisiones tendrán carácter estratégico, con lo que la responsabilidad que esta circunstancia le supone será máxima, ya que este tipo de decisiones trascendentales afectan a la institución en su conjunto, tanto en el momento actual como, sobre todo, en el largo plazo. En este sentido, la información de que disponga, junto con el procedimiento adecuado de gestión de esta información, deben llevarle a tomar una decisión estratégica justificada¹⁰¹⁸. A nivel global, para contextualizar las decisiones adoptadas en relación

¹⁰¹⁶ Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011). Ob.cit. p.85.

¹⁰¹⁷ MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2013). Tendencias y desafíos de la programación musical. Ob.cit.

¹⁰¹⁸ Véase la sección 10.2.5.2.3.5.2. Selección de Estrategias en la Gestión Musical. La Toma de Decisión.

con el *entorno genérico*¹⁰¹⁹, existen *Indicadores* que deben constituir una herramienta muy a tener en cuenta por parte del Gestor Musical. Este es el caso, por ejemplo, de la *Cuenta Satélite*, que es un indicador que aporta información sobre el peso de un sector determinado en el conjunto de toda la actividad de un territorio. Nótese aquí la diferente acepción de *Indicador* empleada: designando, en este caso, a un instrumento de carácter estadístico, desarrollado en torno a un tema concreto, y elaborado a partir de su enfoque desde diferentes ángulos mediante la aplicación de múltiples variables en relación con el mismo (indicadores). Como ejemplo de la utilidad de este indicador en relación con la Música, de la Cuenta Satélite de la Cultura en Andalucía para 2010¹⁰²⁰ puede extraerse el siguiente indicador, correspondiente a los puestos de trabajo en una comparativa entre las Artes Visuales y las Artes Escénicas:

| | Puestos de trabajo totales | Puestos de trabajo asalariados | Puestos de trabajo no asalariados |
|------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Artes Visuales | 5061 | 1841 | 3220 |
| Artes Escénicas | 6174 | 5179 | 995 |

Tomado de la Cuenta Satélite de la Cultura en Andalucía 2010.

Este indicador aporta una información relevante con respecto al ámbito de las Artes, ya que, mientras el número de puestos de trabajo registrados en Andalucía en este sector presenta una superioridad a favor de las Artes Escénicas en torno al 20%, esta diferencia se hace mucho más evidente cuando dicho indicador es desglosado en puestos asalariados y no asalariados. En este caso, como se desprende de los datos reflejados en la tabla, casi un 85% de los puestos de trabajo correspondientes a las Artes Escénicas son de carácter asalariado, frente a poco más del 35% en el caso de las Artes Visuales.

Otro indicador importante a disposición del Gestor Musical es el correspondiente a los hábitos y prácticas culturales de los habitantes de un territorio. En este sentido, en relación con Andalucía, el *Habicu* (Estudio sobre el Consumo de Hábitos Culturales de los Andaluces) puede arrojar mucha información de interés. Como ejemplo, expresamos a continuación datos de hábitos de escucha de Música Clásica en función de la edad y el nivel educativo, provenientes de este indicador para 2010:¹⁰²¹

(Véase página siguiente)

¹⁰¹⁹ Véase la sección 10.2.5.2.2.3.2.1. *El Entorno Genérico*.

¹⁰²⁰ *Cuenta Satélite de la Cultura en Andalucía 2010*. Unidad Estadística y Cartográfica. Viceconsejería. Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Junta de Andalucía. (4/8/2014). pp.7,8.

¹⁰²¹ *Encuesta Sobre Consumo y Hábitos Culturales de los Andaluces (HABICU) 2010*. Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA). CSIC. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.. pp. 21,22.

| HÁBITOS DE ESCUCHA DE MÚSICA CLÁSICA DE LOS ANDALUCES | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|----------|--------------|-----------|-------------|----------------|
| | 18 a 29 años | 30 a 44 años | 45 a 59 años | 60 o más | Sin Estudios | Primarios | Secundarios | Universitarios |
| Diariamente | 5,2 % | 10 % | 14,5 % | 11,8 % | 6,7 % | 8,5 % | 10,8 % | 22,4 % |
| Al menos una vez por semana | 5,2 % | 9,3 % | 11,3 % | 11,4 % | 5,8 % | 9,3 % | 10,1 % | 16,4 % |
| Al menos una vez al mes | 9,2 % | 10,7 % | 12,4 % | 9,2 % | 7,0 % | 11,0 % | 11,1 % | 15,3 % |
| Nunca o casi nunca | 78,2 % | 68,9 % | 59,4 % | 67,0 % | 78,8 % | 70,1 % | 65,7 % | 45 % |

Tomado del HABICU 2010.

De los datos de este indicador se puede extraer con claridad la conclusión de que el hábito de escucha de Música Clásica por parte de los andaluces está en relación directamente proporcional con su mayor nivel educativo y edad, registrándose únicamente un descenso con respecto a este último parámetro a partir de los 60 años. En relación con las conclusiones del *Habicu 2010*, creemos relevante transcribir los siguiente:

De acuerdo con los datos de la encuesta HABICU 2010, puede señalarse que el principal foco de interés cultural de los andaluces está en la música, tanto en lo que respecta a su valoración como expresión cultural de carácter general, como, más específicamente, en la práctica de escucharla o de asistir a conciertos de grupos o solistas actuales.¹⁰²²

Por último, en relación con los indicadores a disposición del Gestor Musical, queremos hacer mención, desde la perspectiva de Andalucía, al *Barómetro Andaluz de Cultura (BACU)*, que aporta información sobre la opinión de los andaluces sobre temas relacionados con la Cultura y el consumo de bienes culturales, contemplando también la percepción que se tiene sobre estos temas así como la actitud ante los mismos. Las conclusiones del *BACU 2012 (Los Andaluces y la Cultura)* con relación a la Música aportan información interesante para la reflexión:

Los artistas y grupos más frecuentemente conocidos por los entrevistados pertenecen a la música y las artes plásticas (36% y 34% de quienes respondieron positivamente).

Pero al preguntar por «profesionales» de la cultura, suceden varias cosas a tener en cuenta. La primera que la respuesta positiva es algo mayor; la segunda que se repiten los segmentos más frecuentes invirtiendo el orden (artes plásticas y música), y la tercera que cobran relevancia los profesionales institucionales de museos, bibliotecas, etc. (...).¹⁰²³

¹⁰²² Encuesta Sobre Consumo y Hábitos Culturales de los Andaluces (HABICU) 2010. Ob.cit. p.4.

¹⁰²³ Barómetro Andaluz de Cultura (BACU) 2012 (Los Andaluces y la Cultura). Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA). CSIC. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. p.33.

Los indicadores a que hemos hecho referencia (*Cuenta Satélite, HABICU y BACU*) constituyen un ejemplo de los recursos a disposición del Gestor Musical, para desarrollar su trabajo estando en posesión de la mayor cantidad de información relevante posible. Así, de la información obtenida a nivel de la Comunidad Autónoma de Andalucía en relación con la Música, y en base a estos indicadores mencionados, el Gestor Musical podrá tener una idea aproximada del papel que juega la Música en este territorio desde un punto de vista sociológico, lo cual le será, sin duda, de gran utilidad a la hora de establecer los planteamientos globales de su gestión al frente de la institución musical.

Partiendo de la información que pueden ofrecer *indicadores* globales como los que hemos abordado, el Gestor Musical habrá de diseñar los *Indicadores* que mejor se adapten a las características de la institución a su cargo, para lo cual, la información obtenida durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico será determinante. Consiguientemente, cuestiones como la *identidad de la institución*, el *análisis estratégico* de la misma, así como su *visión* y su *misión*, serán aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de diseñar unos *Indicadores* apropiados y profesionales:

Se puede admitir que la intensidad de los aplausos, los abandonos a mitad del concierto o el índice de ocupación, por citar tres comportamientos perceptibles en una sala, son todos elementos válidos que algo indican sobre el grado de satisfacción del público. Pero es más cuestionable admitir que este tipo de indicadores y otros de naturaleza similar extraídos a través de las reacciones espontáneas in situ permitan obtener una radiografía fiable que guíe con propiedad los criterios de una programación musical.¹⁰²⁴

Para concluir, citamos unas palabras del varias veces referido Antonio Moral, actual Director del Centro Nacional de Difusión Musical¹⁰²⁵, profesional con amplia trayectoria en la *Programación Musical*, y que, pensamos, resumen en cierta manera, nuestra concepción tanto de la *Programación Musical* como, por extensión, de la *Gestión Musical* en sí:

Siempre digo que hay que programar con la cabeza, un poco con el corazón y nunca con la calculadora.¹⁰²⁶

¹⁰²⁴ MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2013). Tendencias y desafíos de la programación musical. *Ob.cit.*

¹⁰²⁵ Véase la sección 8.1.1.1. *El Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)*.

¹⁰²⁶ GARCÍA ROSADO, Benjamín (2012). Entrevista a Antonio Moral. *Ob.cit.*

**TÍTULO
III
(Capítulos 11-13)**

Capítulo 11

**CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

/

***CONCLUSIONS
AND
RECOMMENDATIONS***

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

11.1.1. Introducción

La Gestión Musical engloba toda una serie de disciplinas relacionadas entre ellas en diverso grado, que van desde las materias más musicales y artísticas a las más técnicas y administrativas, pero que, bajo este término, convergen en la consecución de unos resultados óptimos basados en la correcta planificación de objetivos.

Dentro de los estudios de Musicología, junto a materias tradicionales como la Historia de la Música, la Organología o la Teoría de la Música, entre otras, es cada vez más reconocido el terreno que va conquistando la Gestión Musical, no dudándose ya de su inclusión en dichos estudios, a pesar del largo camino por recorrer en relación con su investigación.

Las nuevas tecnologías tienen una aplicación directa y una importancia capital en la Gestión Musical. De hecho, hoy en día no tendría sentido la elaboración de una Programación Cultural sin tener en cuenta los recursos que estas ponen a nuestro alcance. Además de la simplificación del trabajo, contribuyen de manera decisiva a conseguir una Comunicación efectiva con los destinatarios finales de la misma.

El entorno es determinante a la hora de decantar los hábitos o las preferencias del público. La influencia en este entorno será, consiguientemente, un objetivo prioritario de las Políticas Culturales. La Educación, la Comunicación efectiva y la facilidad de acceso deberán formar parte de la Planificación; englobada esta dentro de una Gestión Cultural y Musical coherente.

Hemos decidido organizar el estudio y análisis de la Gestión Musical y sus principales elementos en tres grandes estructuras diferenciales, que conforman los tres Títulos en los que, a nivel general, se divide esta tesis. Cada uno de ellos ha tenido como finalidad el establecer un marco conceptual diferenciado en el que desarrollar en detalle contenidos relacionados entre sí para su mejor comprensión, estando todos ellos, sin embargo, englobados bajo un mismo prisma: la Gestión Musical.

En el Título I hemos reflejado todo lo referente al planteamiento de la investigación. Así, a lo largo de sus seis capítulos hemos situado el marco en el que se ha desarrollado la misma, con mención expresa tanto de las implicaciones conceptuales como de las personales, con el propósito de contextualizar y delimitar el objeto de investigación en sí. De igual forma, en cuanto a contenidos, se ha hecho referencia permanente al mismo título de la tesis, desgranando y desarrollando los conceptos que del mismo se desprenden; todo ello a lo largo de los capítulos: *1. Introducción*, *2. Justificación* y *3. Antecedentes*. En los capítulos *4. Objetivos*, y *5. Hipótesis y Objetivos*, se han concretado las finalidades de la tesis y la distribución de sus contenidos en los

capítulos correspondientes, los cuales se han definido conceptualmente en relación directa con los Objetivos establecidos. Finalmente, en el capítulo 6. *Metodología*, se ha detallado el proceso que hemos seguido y las diferentes técnicas empleadas para abordar los diversos contenidos tratados y desarrollados a lo largo de esta tesis.

El Título II ha integrado el desarrollo mismo de la investigación, distribuido en sus cuatro capítulos estructurales (del 7 al 10), de los cuales la mitad se han elaborado en inglés, de acuerdo con la Mención Internacional de la presente tesis doctoral: 7. *History of Music Management, The Origins and Models / (Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos)*; 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España*; 9. *Indirect Procedures, An Alexander Technique Approach / (Procedimientos Indirectos. Un enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander)*; y 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical*. A lo largo de estos capítulos se ha desarrollado la investigación en sí, elaborándose el contenido de la misma en relación con lo establecido en el capítulo 5 (*Hipótesis y Objetivos*), tal y como hemos comentado. Consiguientemente, en este Título se ha reflejado de manera sistemática y pormenorizada el desarrollo de los elementos que, en relación con la Gestión Musical, hemos creído más relevantes, al objeto de cumplir con los objetivos propuestos y de arrojar luz sobre esta emergente disciplina, aportando contenidos que esperamos hayan sido de interés para contribuir en el establecimiento y la consolidación de esta práctica profesional.

El Título III se ha destinado a la exposición de las conclusiones obtenidas tras el proceso de investigación, y a reflejar las fuentes y referencias que se han consultado para la elaboración de nuestra tesis. Ello se ha realizado con los capítulos 11. *Conclusiones y Recomendaciones*, 12. *Bibliografía*, y 13. *Anexo Documental*.

A continuación, tras haber hecho mención brevemente a la estructura de nuestra tesis, mediante la cual hemos organizado el proceso de investigación, procedemos a exponer las conclusiones que se han obtenido.

En primer lugar, comenzaríamos por expresar nuestra satisfacción por haber elegido la Gestión Musical como tema de investigación. Al comienzo del proceso teníamos ciertas dudas acerca de las posibilidades reales de elaborar una tesis sobre este tema. Las razones de esta incertidumbre venían vinculadas al hecho de no saber, a ciencia cierta, si el tema de investigación iba a dar de sí lo suficiente como para que sobre el mismo se pudiese desarrollar toda una tesis doctoral. El motivo no era tanto el tema en cuestión, sino, por el contrario, las fuentes existentes en relación con el mismo. De esta forma, aún reconociendo la existencia de una necesidad de investigación sobre el tema de la Gestión Musical (además de nuestro gran interés acerca del mismo), la incertidumbre provenía, precisamente, del carácter prácticamente expedito de este ámbito en lo que a investigación se refiere. Durante el proceso de investigación, aún reconociendo que los comienzos fueron difíciles (al comprobar la presumida falta de trayectoria de este tema de investigación, con la consecuente carencia de trabajos previos sobre los cuales poder continuar el proceso investigador), con el tiempo y tras un laborioso proceso de investigación documental, pudimos ir comprobando que, aunque escasas, existían algunas aproximaciones a la realidad de la Gestión Musical que podían darnos una idea acerca de los enfoques que sobre la misma se habían ofrecido. Estos trabajos han sido referenciados en el capítulo 3. (*Antecedentes*). No obstante, debido

a la escasez de trabajos de investigación de envergadura acerca de este tema, los trabajos referidos nos sirvieron solo para obtener información sobre ciertas áreas relativas a la Gestión Musical, pero no para plantear nuestra investigación como una continuación de investigaciones precedentes. De esta forma, decidimos plantear la investigación sobre la Gestión Musical comenzando desde cero, y abordar su estudio partiendo de la misma definición de su concepto, para, posteriormente, desarrollar varios elementos que hemos considerado como claves en relación con la misma. En este estadio, la documentación existente en lengua inglesa ha constituido un factor crucial para nuestra investigación, hasta el punto de que sin el concurso de este elemento nuestra investigación habría sido mucho más limitada, y sin el interés que, pensamos, tiene ahora. Este recurso ha ampliado considerablemente nuestro horizonte, permitiéndonos también situar nuestro trabajo en el campo internacional de la investigación, siendo este un elemento que ha contribuido en nuestra decisión de desarrollar nuestra tesis dentro del marco establecido por la Mención Internacional de Doctorado.

Tras esta fase preliminar, el objetivo ha sido el desarrollar un contenido en base a una serie de carencias y necesidades observadas en torno al tema elegido. En un primer momento, la necesidad detectada como más evidente ha sido la de elaborar un contenido específico de esta disciplina. Conforme hemos ido investigando, nos hemos ido dando cuenta de que nuestro enfoque de investigación había de ser eminentemente indirecto, puesto que, al no haber prácticamente contenidos específicos de este tema, nos hemos visto forzados a acudir en muchas ocasiones a disciplinas relacionadas para, en base a ellas, ir conformando contenido específico. Esta es la razón de que a lo largo de nuestra tesis hayamos hecho referencia a la Gestión Cultural con tanta frecuencia. No en vano, hemos establecido la Gestión Musical como una necesaria especialidad de la Gestión Cultural para la que, sin embargo, son necesarios muchos conocimientos específicos, al objeto de poder configurar la figura del Gestor Musical Profesional. No obstante, a pesar de la escasez de antecedentes de investigación suficientes y de fuentes documentales específicas, el carácter expedito de esta disciplina, unido a la evidente necesidad de investigación sobre la misma (y, todo ello, junto con nuestro gran interés acerca del mismo y nuestra capacitación desde la perspectiva profesional de la Música), ha desembocado en un apasionante recorrido que, tras años de investigación, ha confluído en la elaboración de esta tesis doctoral. En este sentido, venimos a reiterar nuestra satisfacción al haber comprobado que, pese a las grandes dificultades iniciales, el largo y exhaustivo proceso de investigación realizado ha dado sus frutos, ofreciendo un documento que, entendemos, puede contribuir a afianzar esta línea de investigación, de cara al desarrollo de posteriores investigaciones que, o bien profundicen en líneas comenzadas por nuestra investigación, o inauguren nuevos horizontes en relación con otros enfoques hasta ahora no desarrollados.

Como establecimos en el capítulo 5 (*Hipótesis y Objetivos*), en su apartado 5.2., el planteamiento de nuestra tesis doctoral se edifica en torno al establecimiento de cinco hipótesis de investigación. A lo largo de la tesis se desarrolla el contenido con referencia a estas cinco hipótesis que, a su vez, están asociadas a unos objetivos. Durante los capítulos que constituyen el núcleo de la investigación (*Título II –Desarrollo de la Investigación– Capítulos 7-10*), hemos elaborado el conocimiento inédito que, de manera especial, señalamos como nuestra verdadera contribución al establecimiento y la consolidación de la disciplina de la Gestión Musical con carácter independiente y especializado. No obstante, como decimos, también hemos establecido unas hipótesis asociadas a unos objetivos, cuya consecución está en función del grado de adecuación del contenido desarrollado en estos capítulos con lo establecido en los mismos. Así pues, a continuación

procederemos a evaluar dicho grado de adecuación, observando en qué medida se han cumplido dichos objetivos y confirmado las mencionadas hipótesis.

Hemos comenzado estableciendo como primera hipótesis el hecho de que: dado que la Gestión Musical es una disciplina novedosa que carece de una tradición tanto de investigación como de formación, la profesionalización del sector podría ser cuestionada. *“De esta forma, a lo largo de nuestra investigación, el asunto de la profesionalización de la Gestión de la Música estará siempre presente, de manera que, a la finalización de la misma, estableceremos en qué grado se manifiesta esta realidad, y si mediante nuestra investigación podemos aportar conocimientos que ayuden a paliar esta deficiente situación percibida.”*¹⁰²⁷ Siguiendo, pues, la coherencia con lo expresado en el apartado de Hipótesis, aún siendo esta la primera hipótesis de las cinco enunciadas, y debido, precisamente, a su gran importancia en nuestra tesis, vamos a dejar para el final la confirmación o no de la misma: pues, abordada durante el desarrollo de los cuatro capítulos de investigación, su evaluación está condicionada, lógicamente, al grado de cumplimiento de las demás. Por lo tanto, a continuación comenzaremos con la segunda hipótesis, y así sucesivamente, hasta abordar esta primera y principal a la finalización de las restantes, para así comprobar, en qué medida, el desarrollo completo de la investigación ha demostrado la confirmación de la misma.

¹⁰²⁷ Apartado 5.2. de la tesis doctoral. Hipótesis 1.

11.1.2. Detalle de Conclusiones

• Hipótesis 2

“... bajo la hipótesis de la existencia de una Historia de la Gestión Musical, nos proponemos la investigación de este fenómeno con la pretensión de poder, en primer lugar, confirmar la existencia documentada del origen y la evolución de esta práctica, y, en segundo lugar, si esto es posible, desarrollar una Historia de la Gestión Musical estructurada, que sirva como punto de partida para el necesario establecimiento de un corpus histórico para esta disciplina que, al igual que en el resto, ayude a entender mejor su verdadera naturaleza.”¹⁰²⁸

2. Objetivo G2: -Establecer un conocimiento global y completo sobre la Gestión Musical, incorporando la perspectiva histórica y su evolución en función de diferentes variables.

Objetivo E2: -Elaborar una Historia de la Gestión Musical, desde sus orígenes hasta comienzos del siglo XX, tomando como referencia la figura del Gestor Musical Profesional y los diferentes Modelos de Gestión, con referencia especial al Sector Público.

Contenido: -Capítulo 7. *History of Music Management, The Origins and Models* (Historia de la Gestión Musical. Orígenes y Modelos).

A lo largo de este capítulo hemos abordado la Gestión Musical desde su perspectiva histórica, retrocediendo hasta los orígenes más remotos donde existen evidencias de la presencia de una Gestión del hecho musical. En este primer estadio, hemos podido descubrir la existencia de seis factores clave¹⁰²⁹: en torno a los cuales la Gestión de la Música se ha desarrollado dentro del marco establecido por el Mecenazgo, como entorno y fuerza preponderante a lo largo de toda la historia de la música desde el punto de vista de la Gestión. Así mismo, como complemento a esta preponderancia en Gestión Musical, hemos observado también la existencia de una actitud emprendedora por parte de los músicos, que, desde los inicios en la Edad Media, ha modelado la evolución de la Gestión Musical bajo el auspicio del Mecenazgo, a la vez que, sobre todo a partir del siglo XVI, con el concurso de trascendentales avances, ha ido conformando una nueva realidad en sí misma, desembocando en un nuevo sistema de Gestión Musical en el siglo XIX: el *Libre Mercado*. A lo largo de este proceso hemos distinguido cuatro variables¹⁰³⁰ que han conformado sendos escenarios con características propias, y que han influido de manera decisiva en la evolución de la Gestión Musical a lo largo de la historia.

¹⁰²⁸ Apartado 5.2. de la tesis doctoral. Hipótesis 2.

¹⁰²⁹ Estos factores clave se corresponden con los títulos de los apartados 7.2.2.1., 7.2.2.2., 7.2.2.3., 7.2.2.4., 7.2.2.5., y 7.2.2.6., respectivamente.

¹⁰³⁰ Estas variables se corresponden con los títulos de los apartados 7.2.3.1., 7.2.3.2., 7.2.3.3., y 7.2.3.4., respectivamente.

-Este amplio desarrollo entendemos que ha cubierto el Objetivo General asignado a esta hipótesis, ya que el contenido reflejado satisface la pretensión del mismo en su totalidad.

Por otra parte, la Gestión Profesional de la Música ha sido objeto de desarrollo individualizado. De esta forma, se han identificado cuatro estadios evolutivos en relación con la paulatina conformación del Gestor Musical Profesional¹⁰³¹, abarcando este proceso en su totalidad un período de la historia que comprende desde algún punto indeterminado de la baja Edad Media (que podría rondar el siglo XIV), hasta su eclosión definitiva en el siglo XX. A lo largo de este período se han hecho referencias concretas a músicos relevantes que, de alguna manera, han asumido tareas de Gestión en relación con la Música. Así, se han referido directamente figuras de eminentes músicos que, desde el siglo XVII, han llevado a cabo la gestión de sus propias carreras musicales, o las carreras de otros músicos, hasta llegar, tras fases intermedias, a la figura del Gestor Musical Profesional desde mediados del siglo XIX; habiéndose abordado, también, su evolución durante la primera mitad del siglo XX.

-Con el desarrollo de esta sección en el capítulo se ha cubierto parcialmente el Objetivo Específico, ya que la primera parte de su enunciado ha sido abarcada.

Así mismo, se ha elaborado un estudio de los diferentes modelos de Gestión Musical que se han manifestado a lo largo de la historia. Este estudio se ha desarrollado a lo largo del bloque 7.4. donde, partiendo de una referencia a estos modelos (Mecenazgo, Libre Mercado, e Híbrido o Mixto), se ha elaborado un contenido basado en el Mecenazgo por parte de los estamentos implicados: la Corte, la Iglesia y las Ciudades. A partir del siglo XIV, y a través de varios países representativos (caso del Mecenazgo de la Corte y de la Iglesia) o de ciudades representativas (caso del Mecenazgo de las Ciudades), se ha reflejado la diversa incidencia de un sistema u otro: habiéndose establecido el origen de lo que actualmente se entiende como Sector Público en la evolución del Mecenazgo de la Corte y de las Ciudades, confluyendo posteriormente, cada uno de ellos, en el Sector Público Estatal (caso de la Corte), y en el Sector Público Local (caso de las Ciudades).

-Mediante este desarrollo se ha cumplido con la parte restante del Objetivo Específico.

Conclusión 2

En conclusión, manifestamos que se ha confirmado completamente la hipótesis que habíamos formulado, ya que, en base a la investigación realizada, se ha encontrado suficiente documentación que, aunque dispersa, ha sido recopilada, analizada y sistematizada, obteniéndose como resultado la elaboración de una inédita Historia de la Gestión Musical que, a lo largo de las

¹⁰³¹ Estos cuatro estadios evolutivos se corresponden con los títulos de los apartados 7.3.2., 7.3.3., 7.3.4. y 7.3.5., respectivamente.

cerca de cien páginas de su extensión, tiene por objeto el conformar el inicio de un corpus histórico de esta disciplina.

• Hipótesis 3

“... la percibida falta de profesionalización en el ámbito de la Gestión de la Música nos lleva a investigar la manera en la que esta se lleva a cabo a través de las instituciones públicas que, tanto a nivel estatal como autonómico, tienen encomendada esta misión en nuestro país. Así, pretendemos comprobar si dicha gestión está realizada por parte de profesionales de la Música, y en qué grado se manifiesta su presencia.”¹⁰³²

3. Objetivo G3: -Analizar la Gestión de la Música en el Sector Público en España, en sus niveles Estatal y Autonómico (con referencia a Andalucía), esclareciendo su estructura organizativa y funcional.

Objetivo E3: -Analizar la proporción de especialistas en Música en la composición de los órganos de decisión sobre la materia, con especial referencia al Sector Público en sus niveles Estatal y Autonómico de Andalucía.

Contenido: -Capítulo 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España.*

A lo largo de este extenso capítulo se ha analizado la estructura organizativa y funcional de la Gestión de la Música en el Sector Público en España, abarcando tanto la Administración estatal como la autonómica, tomando como muestra de esta última a la Comunidad Autónoma de Andalucía. Durante esta investigación se ha partido del estudio estructural y funcional del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en el que, a través de la Secretaría de Estado de Cultura, y de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, se han analizado las competencias y los órganos relativos a la Gestión de la Música. Así mismo, con respecto a la Comunidad Autónoma de Andalucía, en función de la importancia de las competencias relativas a la Gestión de la Música, se ha analizado detalladamente el gran contenido existente bajo la gestión de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, enfocado principalmente desde las competencias a cargo de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC). En este sentido, se han organizado todos los contenidos relativos a la Gestión Musical en las áreas de Música y Artes Escénicas, y de Flamenco, respectivamente, así como, también, se ha abordado el origen y la evolución de la misma AAIICC. Por último, se ha abordado de manera detallada el estudio de las Entidades Instrumentales de la Junta de Andalucía, debido al gran peso que la Gestión de la Música tiene en ellas: encontrándose un gran número de instituciones musicales bajo la forma de gestión de este tipo de entidades.

-Mediante la elaboración de este contenido, que abarca la totalidad del capítulo 8, se ha cubierto el Objetivo General al completo.

Durante el desarrollo del capítulo se ha elaborado un análisis cuantitativo con un doble propósito: por una lado, medir la representación de la Música en los órganos en los que nuestra disciplina forma parte de sus competencias; y, por otro lado, calibrar la presencia de perfiles

¹⁰³² Apartado 5.2. de la tesis doctoral. Hipótesis 3.

profesionales especializados, tanto en este tipo de órganos como, sobre todo, en los que la Gestión de la Música es el objeto competencial exclusivo.

Los resultados de este análisis cuantitativo son los siguientes:

Nivel Estatal:

| Administración Estatal | | | |
|---|--|--------------------------------|--|
| | Ministerio de Educación, Cultura y Deporte | | |
| | Secretaría de Estado de Cultura | | Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades |
| | Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) | | |
| | Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música (CEAEM) | Consejo Artístico de la Música | Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas (CSEA) |
| Nº componentes Total | 79 | 11 | 77 |
| Nº componentes Representación de la Música | 19 | 11 | 16 |
| % Representación de la Música | 24,1 % | 100 % | 20,9 % |
| Nº componentes Formación Académica Música | 3 | 2 | 13 |
| % componentes Formación Académica Música | <u>3,8 %</u> | <u>18,2 %</u> | <u>17 %</u> |
| Nº componentes Experiencia y Trayectoria Profesional Música | 19 | 9 | 16 |
| % componentes Experiencia y Trayectoria Profesional Música | <u>24,1 %</u> | <u>82 %</u> | <u>20,9 %</u> |

Elaboración propia.

El cuadro anterior refleja, de manera muy resumida, la presencia de la Música en los principales órganos de gestión del Estado en los que la Música figura entre sus competencias. En él

se refleja dicha presencia en función de las siguientes variables: “representación”, “formación específica de sus componentes”, y “experiencia y trayectoria profesional de sus componentes”.

Se han extraído numerosas conclusiones que están reflejadas de manera pormenorizada en los siguientes apartados: 8.1.1.1.2.1. *El Pleno* (Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música); 8.1.1.1.2.3. *El Consejo Artístico de la Música*; 8.1.1.1.2.4. *Conclusiones*; 8.1.2.1.1. *El Pleno* (Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas); y 8.1.2.1.2. *Conclusiones*. De esta forma, con el ánimo de no saturar este capítulo de Conclusiones (con una multitud de conclusiones pormenorizadas acerca de la proporción cuantitativa y cualitativa de representatividad de la Música y los músicos profesionales en los órganos de Gestión Musical del Estado), preferimos remitirnos a los apartados mencionados para una profunda revisión de estos parámetros. Así mismo, en estos apartados aludidos aparecen una serie de recomendaciones en relación con la situación observada, al objeto de paliar las carencias percibidas.

No obstante, para facilitar la lectura de la tabla, hacemos a continuación mención a los datos en ella reflejados en relación con los apartados de los cuales se han obtenido dichas cifras. Así, con respecto al *Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música*, el número de 19 componentes en representación de la Música se obtiene de la suma de los consejeros con relación con la Música reflejados en los puntos 2 y 5 del apartado 8.1.1.1.2.1. *El Pleno*, anteriormente referido. Así mismo, en relación con este mismo órgano, el número de 3 componentes con Formación Académica en Música se obtiene de la suma de un componente reflejado en el referido punto 2 (D. Domingo Martínez González de la Rubia) y de dos componentes reflejados en el punto 5 (Dña. María Cristina Bordas Ibáñez y Dña. Rosa María Torres-Pardo Criado). De igual forma, el número de 19 componentes con Experiencia y Trayectoria Profesional en Música proviene del estudio de los perfiles de los 19 miembros propuestos en representación de la Música, de los cuales se extrae su vinculación con el ámbito desde esta perspectiva (puntos 2 y 5).

En relación con el *Consejo Artístico de la Música*, no es necesaria la explicación de que la totalidad de sus miembros están propuestos en representación de la Música, ya que es esta el objeto de este órgano especializado. Sin embargo, el número de 2 componentes con Formación Académica en Música explicamos que obedece, de nuevo, a los perfiles de Dña. María Cristina Bordas Ibáñez y Dña. Rosa María Torres-Pardo Criado, cuyo detalle reflejamos, como ya hemos referido, en el punto 5 del apartado 8.1.1.1.2.1. Así mismo, el número de 9 componentes con Experiencia y Trayectoria Profesional en Música proviene de los perfiles de la práctica totalidad de los integrantes de este órgano, encontrándose los datos concretos en relación con sus perfiles profesionales en el apartado 8.1.1.1.2.3. *El Consejo Artístico de la Música*.

Por último, con respecto al *Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas (CSEA)*, aclarar que el número de 16 componentes en representación de la Música se obtiene de los siguientes perfiles, reflejados en sus puntos correspondientes del apartado 8.1.2.1.1. *El Pleno* (del Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas): Dña. Gloria M^a. Royo Serrano (punto 1); D. Antonio Garde Hecce (punto 2); Dña. Mercedes Tomás Ros, Dña. Esperanza Novoa Feito y D. Francisco Luis Lemes Castellano (punto 3); D. Victor Pliego de Andrés, D. Miguel Ángel Almonacid Pérez y Dña. María i Serrat Martín (punto 6); D. Alberto Veintimilla Bonet, D. Sergio Antonio Alonso Santana, D. Anselmo I. Campa Díaz, Dña. Carmen Arbizu López y Dña. Carmen Rodríguez Suso (punto 8);

D. Antón García Abril, D. Jordi Savall i Bernadet y D. Mauricio Sotelo Cancino (punto 9). Así mismo, con respecto al número de 13 componentes con Formación Académica en Música, explicar que esta cifra responde a la práctica totalidad de miembros referidos anteriormente, encontrándose los datos concretos en relación con sus perfiles profesionales en el apartado 8.1.2.1.1. *El Pleno*, referido. Por último, como se refleja en la tabla, todos los componentes en representación de la Música presentan una Experiencia y Trayectoria Profesional en el ámbito, de ahí el número de 16 en relación con este parámetro.

Los porcentajes de la tabla se deducen de las cifras reflejadas en ella.

A continuación nos limitaremos a comentar de manera abreviada los resultados globales reflejados en el cuadro anterior. En este sentido, el dato que más llama la atención es el escaso número de profesionales con formación musical específica en los principales órganos de Gestión Musical del Estado, llegando a bajar esta cifra a un alarmante 3,8% en el caso del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. No obstante, este dato es parcialmente suavizado con un mayor número de componentes con Experiencia y Trayectoria Profesional en la materia. Aún así, debido a que la variable de la Experiencia y la Trayectoria Profesional viene dada en muchos casos únicamente por el desempeño de algún cargo político relacionado con el ámbito de la Música, los datos obtenidos nos parecen, en cualquier caso, bastante insuficientes en lo que se refiere a la presencia de profesionales especializados en los órganos de Gestión de la Música a nivel estatal.

-Mediante estos datos, junto con los reflejados en los apartados a los que nos remitimos, entendemos que el Objetivo Específico queda cubierto parcialmente, ya que la parte del mismo que se refiere al nivel estatal ha sido completamente analizada.

(Véase página siguiente)

Nivel Autonómico:

| Administración Autonómica. Comunidad de Andalucía | | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------|---|-----------------------------------|
| Junta de Andalucía | | | | |
| | Consortios | | | Sociedades Mercantiles |
| <u>Consejo de Administración / Consejo Rector</u> | Orquesta Ciudad de Málaga | Orquesta de Córdoba | Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal | Orquesta de Sevilla (ROSS) |
| Nº componentes Total | 7 | 8 | 12 | 12 |
| Nº componentes Representación de la Música | 0 | 1 | 1 | 2 |
| % Representación de la Música | 0 % | 12,5 % | 8,4 % | 16,7 % |
| Nº componentes Formación Académica Música | 0 | 1 | 0 | 0 |
| % componentes Formación Académica Música | <u>0 %</u> | <u>12,5 %</u> | <u>0 %</u> | <u>0 %</u> |
| Nº componentes Experiencia y Trayectoria Profesional Música | 0 | 1 | 1 | 2 |
| % componentes Experiencia y Trayectoria Profesional Música | <u>0 %</u> | <u>12,5 %</u> | <u>8,4 %</u> | <u>16,7 %</u> |
| Nº componentes Formación Académica Cultura | 0 | 3 | 4 | 4 |
| % componentes Formación Académica Cultura | <u>0 %</u> | <u>37,5 %</u> | <u>34 %</u> | <u>33,4 %</u> |
| Nº componentes Experiencia y Trayectoria Profesional Cultura | 4 | 6 | 8 | 9 |
| % componentes Experiencia y Trayectoria Profesional Cultura | <u>57,1 %</u> | <u>75 %</u> | <u>67 %</u> | <u>75 %</u> |

Elaboración propia.

En el caso de la Administración Autonómica (con la muestra a través de la Comunidad Autónoma de Andalucía), debido a la gran cantidad de órganos con competencias en materia de Música, hemos recogido en esta tabla sólo un extracto de los mismos, seleccionando los que hemos creído de mayor representatividad. A causa de la gran importancia de la Administración Instrumental en lo que se refiere a la Gestión Musical, hemos recogido, así mismo, en esta tabla una selección de los Consortios y Sociedades Mercantiles con mayor relación con este ámbito. En consecuencia, se han incluido tres Orquestas Institucionales de la Junta de Andalucía, y el Teatro de la Maestranza.

Para la realización de esta tabla hemos incluido una variable más que en la anterior sobre la Administración del Estado: la Cultura. El motivo de esta modificación es la escasa representación de la Música con carácter especializado en estos Consejos de Administración; los cuales son, paradójicamente, de competencia exclusivamente musical (salvo el del Teatro de la Maestranza, que, abarcando las Artes Escénicas, extiende su actividad a la Ópera y la Danza). De esta forma, al haberse registrado unos niveles de representación tan bajos, uniéndose a esto el menor número de componentes en comparación con los de los órganos de gestión del Estado, nos hemos decantado por profundizar en el estudio de los perfiles de los consejeros, extendiendo su foco desde la Música hasta la Cultura en su sentido genérico. Por mediación de esta extensión de los criterios hemos podido ofrecer algo más de información, más allá de una presencia especializada en Música llamativamente baja.

Lo primero que nos llama poderosamente la atención es la preocupantemente baja proporción de profesionales de la Música con Formación Académica, siendo nula en prácticamente todos los casos salvo en el de la Orquesta de Córdoba. Este dato es parcialmente paliado con una mayor presencia de miembros de los Consejos con Experiencia y Trayectoria Profesional en el ámbito musical: no obstante, suponiendo poco más del 9%, lo que nos parece totalmente insuficiente para las características competenciales de estos órganos. Por último, se aprecia una cierta relación del perfil de los Consejeros con el sector de la Cultura, principalmente en cuanto a la Experiencia y la Trayectoria Profesional (un 68,5% de media), pero que desciende sensiblemente a poco más del 26% de media en lo referido a Titulación relacionada con el sector. Añadir que llaman bastante la atención las cifras de la Orquesta Ciudad de Málaga, solamente maquilladas, en cierta forma, por la Trayectoria de los consejeros en el ámbito de la Cultura, reflejando, no obstante, la Música unos niveles muy preocupantes.

Al igual que con respecto al estudio en la Administración estatal, nos remitimos aquí a los apartados correspondientes: 8.2.1.2.2.1.2. *Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga*; 8.2.1.2.2.1.3. *Consorcio Orquesta de Córdoba*; 8.2.1.2.2.1.4. *Consorcio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla*; y 8.2.1.2.2.2.1. *Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A.* En estos apartados reflejamos de manera más detallada los datos aquí expresados, así como comentarios adicionales y una evaluación más pormenorizada de diversos aspectos.

No obstante, del mismo modo que hemos procedido con respecto a los datos de la tabla de la Administración del Estado, para facilitar la lectura de esta correspondiente a la Administración Autonómica, hacemos a continuación lo propio con las entidades objeto de muestra, explicando el origen y la naturaleza de las cifras reflejadas en la tabla de referencia.

Con respecto a la Orquesta Ciudad de Málaga no es necesario entrar en detalle, ya que las cifras reflejadas, las cuales se obtienen en base a los datos mostrados en el apartado 8.2.1.2.2.1.2. *Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga*, hablan por sí mismas. Tan solo puntualizar que el número de 4 componentes con Experiencia y Trayectoria Profesional en Cultura obedece a los perfiles de Dña. Rosa Aguilar Rivero (Consejera de Cultura), D. Eduardo Tamarit Pradas (Secretario General de Cultura), Dña. M^a Monsalud Bautista Galindo (Delegada Territorial de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía en Málaga) y Dña. Gemma del Corral Parra (Teniente de Alcalde y Delegada de Cultura del Ayto. de Málaga).

En relación con la Orquesta de Córdoba, el número de 1 componente reflejado con respecto a las variables relativas a la música (Representación, Formación Académica, y Experiencia y Trayectoria Profesional) designa al perfil de D. Juan Miguel Moreno Calderón. Este caso es, desafortunadamente, muy llamativo, al tratarse del único músico profesional de carrera presente en un Consejo de Administración perteneciente a las instituciones musicales que componen la muestra analizada. Los 3 componentes con Formación Académica en Cultura son los siguientes: D. David Luque Peso, Dña. Angelina Costa Palacios y D. Eduardo Tamarit Pradas. Por último, los componentes con Experiencia y Trayectoria Profesional en Cultura son, como puede apreciarse, la gran mayoría de los integrantes del Consejo. La información detallada de estos datos aparece en el apartado correspondiente a esta entidad: 8.2.1.2.2.1.3. *Consortio Orquesta de Córdoba*.

En el Consejo Rector del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal sólo encontramos representación de la música en el perfil de D. Antonio Garde Herce, cuyas características provienen de la vertiente de Experiencia y Trayectoria Profesional. Los 4 componentes con Formación Académica en Cultura son: Dña. Montserrat Iglesias Santos, el mencionado D. Antonio Garde Herce, D. Eduardo Tamarit Pradas y Dña. Rocío Sutil Domínguez. Por último, los componentes con Experiencia y Trayectoria Profesional en Cultura corresponden a la mayoría del Consejo, tal como queda reflejado en la tabla. De igual forma que en apartados anteriores, para ver el detalle de los datos reflejados nos remitimos, en este caso, al apartado 8.2.1.2.2.1.4. *Consortio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla*.

Para finalizar, con respecto a la Orquesta Sinfónica de Sevilla, los 2 únicos componentes del Consejo de Administración provenientes del ámbito de la música son D. Manuel I. Ferrand Agustín y D. Antonio Muñoz Lobatón. Los 4 componentes con Formación Académica en el ámbito de la Cultura son D. Eduardo Tamarit Pradas, D. Francisco Fernández Moraga, Dña. M^a. del Mar Sánchez Estrella y Dña. Susana Serrano Gómez-Landero. En último lugar, los componentes con Experiencia y Trayectoria Profesional en Cultura son la gran mayoría de los consejeros, como se desprende de la información reflejada en la tabla, y al igual que en los casos anteriores. Para mayor detalle en relación con el perfil profesional de los miembros del Consejo de Administración, de nuevo nos referimos al apartado correspondiente de nuestra tesis, en este caso al 8.2.1.2.2.2.1. *Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A.*

Los porcentajes de la tabla se deducen de las cifras reflejadas en ella.

Como conclusión de esta visión de la Gestión de la Música en la Comunidad de Andalucía, comentar que se confirma de manera evidente nuestra hipótesis acerca de la carencia de especialización suficiente en este ámbito.

-A través del análisis detallado anteriormente se cumple con el resto de lo expresado en el Objetivo Específico, cubriéndolo así en su totalidad.

Conclusión 3

Concluimos con la confirmación de la hipótesis formulada, ya que los datos arrojan una manifiesta falta de profesionalización en la Gestión de la Música en el Sector Público en España, evidenciada en mayor grado en la Comunidad de Andalucía que en la Administración del Estado. A nivel general, la mayor carencia viene manifestada en la baja proporción de miembros de los órganos de gestión con Titulación específica, tendencia que experimenta un índice de corrección progresivo en función de los siguientes parámetros, y en este orden (de menos a más): *Experiencia y Trayectoria Profesional en Música*, *Formación Académica en Cultura*, y *Experiencia y Trayectoria Profesional en Cultura*. De esta forma, el perfil profesional preponderante más relacionado con el ámbito de la Música en los órganos de Gestión Musical en el Sector Público en España es el del consejero o vocal sin titulación específica del sector, y “con Experiencia y Trayectoria Profesional en el ámbito de la Cultura”.

• Hipótesis 4

“... fruto de la observación del propio entorno musical, de su relación con las artes escénicas, y de nuestra propia experiencia profesional, hemos llegado a la conclusión de que, en nuestra opinión, existe una estrecha y productiva relación entre el campo de la Gestión Musical y los Procedimientos Indirectos establecidos por la Técnica Alexander. ... Nuestro reto será intentar demostrar la existencia de las grandes ventajas de su aplicación en el campo de la Música, pero referidas al ámbito de la Gestión.”¹⁰³³

4. Objetivo G4: -Demostrar la importancia de la aplicación de los Procedimientos Indirectos en la Gestión de la Música.

Objetivo E4: -Desarrollar la aplicación de los Procedimientos Indirectos propios de la Técnica Alexander al campo de la Gestión Musical, ofreciendo un enfoque multidisciplinar en especial relación con la Cultura y la Música.

Contenido: -Capítulo 9. *Indirect Procedures, An Alexander Technique Approach* (Procedimientos Indirectos. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Técnica Alexander).

Uno de los posicionamientos que reiteramos en nuestra tesis es la necesidad de que las metodologías empleadas estén en relación con las características del entorno en el que se pretenden aplicar. Así mismo, la creatividad es un factor decisivo en el desarrollo y la aplicación de las metodologías en un ámbito artístico como es el de la Música. Partiendo de la base de que la Técnica Alexander se aplica con éxito en el campo de la Música profesional en su faceta interpretativa, y al haber observado desde nuestra propia experiencia profesional (tanto en el terreno de la interpretación como en el de la gestión) relaciones clave entre estas dos esferas del ámbito musical, durante el capítulo referido hemos desarrollado la aplicación de los principios esenciales de esta técnica al campo de la Gestión Musical.

Mediante la abstracción de los Procedimientos Indirectos, en los cuales reside el núcleo de la Técnica Alexander, el componente físico y psicomotriz que suele asociarse a esta técnica trasciende este ámbito, integrándose en una esfera de mayor alcance, de manera que, así, se propicia su aplicabilidad a entornos más diversos. De esta forma, a través del “Principio de los Medios Procedimentales” (*the Means-Whereby Principle*), propio de esta técnica (que sitúa su principal atención en la observancia de los medios por los cuales se obtienen los objetivos propuestos), y de su analogía con el concepto de *Estrategia*, propio de todo proceso de Gestión, hemos llegado a lo que nosotros hemos dado en llamar el “Principio de la Esencia” (*the Essence's Principle*). Este principio, conceptualización original propuesta por nuestra parte y que resume la aplicabilidad de los Procedimientos Indirectos a la Gestión Musical, ha quedado refrendado doblemente: por un lado, mediante la explicación del proceso lógico por el cual se ha llegado él; y, por otro lado, al haberse citado diversos casos del ámbito de la Gestión de la Música en los que la prevalencia de

¹⁰³³ Apartado 5.2. de la tesis doctoral. Hipótesis 4.

este Principio emerge, precisamente, a consecuencia de la aplicación de los Procedimientos Indirectos, derivándose de ello una sustancial mejora en la Gestión Musical.

-Al haber desarrollado esta idea con fundamentación teórica y práctica, aportando, además, numerosas referencias, la sustancial mejora de la capacidad de percepción por parte del Gestor Musical a consecuencia de la aplicación de estos procedimientos (con los múltiples beneficios que de ello se derivan), entendemos que ha quedado demostrada. Por lo tanto, damos por cubierto el Objetivo General en su totalidad.

Para demostrar la importancia de la aplicación de los Procedimientos Indirectos a la Gestión Musical, se ha llevado a cabo, en primer lugar, un contraste de esta metodología con los principios y procedimientos de otros métodos aplicados con éxito en disciplinas afines, como es el caso de las Artes Escénicas. Partiendo de factores comunes, se ha enfocado esta metodología desde la óptica del *elemento emocional* y de la *metáfora*, lo cual ha propiciado conectar nuestra propuesta con dos conceptos clave en la gestión profesional. Este enfoque multidisciplinar nos ha llevado a proponer la Música como disciplina líder en el sector cultural, a consecuencia de varios aspectos que la aplicación de estos principios ha evidenciado. Consiguientemente, la idoneidad de la aplicación de los Procedimientos Indirectos al ámbito de la Gestión Musical ha quedado demostrada, constituyendo así una metodología muy a tener en cuenta debido a la gran cantidad de ventajas que de ella se derivan.

-El Objetivo Específico asignado a esta hipótesis entendemos que, a tenor de lo reflejado anteriormente y desarrollado durante el capítulo de referencia, se ha cubierto al completo.

Conclusión 4

Debido a que a lo largo de la elaboración del capítulo asociado a esta hipótesis se han ofrecido suficientes argumentos (fruto del análisis, las analogías, y las comparaciones establecidas con otros ámbitos), entendemos que los resultados son concluyentes en el sentido de confirmar la hipótesis de la aplicabilidad de los Procedimientos Indirectos a la Gestión Musical. Consiguientemente, del contenido del capítulo mencionado, así como de las conclusiones aquí reflejadas, se desprende que dichos Procedimientos constituyen una metodología creativa que entronca con la naturaleza del ámbito al que se destina, y de la que se derivan notorias ventajas que inciden de manera directa en la mejora de la Gestión Musical.

• Hipótesis 5

“... ciertas técnicas de contrastada aplicación en el entorno empresarial deben también aplicarse en el ámbito del Sector Público ... Sin embargo, y aquí está el centro de nuestra hipótesis, la aplicación de estos métodos y técnicas deberá contemplar las necesarias adaptaciones que el entorno requiere, ya que, de lo contrario, podríamos encontrarnos con el fracaso de estos procedimientos.”¹⁰³⁴

5. Objetivo G5: -Establecer la conexión entre la Gestión de la Música, la Comunicación, y la Planificación Estratégica, como nuevo paradigma de la gestión en el campo de la Cultura.

Objetivo E5: -Abordar el estudio de la Comunicación y de la Planificación Estratégica desde la perspectiva de la Gestión Musical, al objeto de desarrollar una aplicación adecuada de las técnicas propias de estos conceptos al entorno de la Cultura y de la Música en particular.

Contenido: -Capítulo 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical.*

Este capítulo lo hemos dedicado a estudiar el fenómeno de la Comunicación en su relación con la Gestión Musical, y considerando la importancia de la Planificación Estratégica en todo lo que significa la programación cultural y el desarrollo estratégico de la misma. En él se han abordado cuestiones trascendentes como la *Fidelización de Públicos*, el *Posicionamiento Comunicativo* o el *Plan Estratégico de la Institución Musical*. Así mismo, la gran importancia de incluir estos elementos, y otros tantos de gran relevancia en la Gestión Musical, ha sido, en todo momento, matizada en relación con la necesaria adaptación que estos procedimientos deben experimentar para su adecuada y exitosa aplicación al ámbito de la Música, debido a las peculiaridades del sector. En relación con este punto, la especialización del Gestor Musical ha sido permanentemente referida como garante de la correcta implementación de los procedimientos mencionados.

A lo largo del capítulo de referencia hemos aludido en repetidas ocasiones a la dualidad Gestión Musical–Comunicación, relacionándola con la misma elección del título de nuestra tesis, al constituir un concepto que entendemos como unitario e inseparable, debido a la gran cantidad de factores interdependientes que estos dos elementos presentan. La Planificación Estratégica constituye el procedimiento mediante el cual estos dos elementos inseparables toman forma y se plasman en una serie ordenada de planteamientos y procedimientos encaminados a la consecución de una Gestión de la Música sistemática, eficiente y con proyección de futuro. No obstante, como ha quedado demostrado a través de multitud de referencias a diversos autores, así como, también, mediante la abundante cita de casos específicos del ámbito de la Música, la aplicación de técnicas de origen empresarial al sector de la Cultura ha de ser realizada por profesionales del sector, ya que lo contrario suele conducir fácilmente a la banalización y la pérdida de los propios valores que caracterizan a este ámbito. En el campo de la Música este fenómeno se aprecia con mayor

¹⁰³⁴ Apartado 5.2. de la tesis doctoral. Hipótesis 5.

incidencia aún, debido a las muchas peculiaridades que caracterizan su propia naturaleza, por lo que si la aplicación de estas técnicas no se lleva a cabo con las necesarias adaptaciones a través de profesionales especializados, las decisiones que de ello se derivan tienden a ser erráticas, como ha quedado reflejado en casos referidos al campo específico de la Música y citados en este capítulo. Este aspecto ha sido especialmente desarrollado a lo largo de la amplia sección dedicada al Plan Estratégico de la Institución Musical.

-A tenor de lo expresado en estas conclusiones, y del detallado desarrollo de este contenido en el capítulo de referencia, el Objetivo Específico entendemos que queda cubierto en su totalidad.

La consecución del Objetivo Específico establece, de manera especialmente sólida en este caso, la completa cobertura del Objetivo General, ya que del detalle expresado en aquel se desprende directamente la pretensión reflejada a nivel más genérico en este último. Así pues, al quedar consolidada la dualidad Gestión Musical–Comunicación, la adecuada gestión de los procedimientos y técnicas propias del entorno empresarial (en el sentido de adaptar estos recursos al ámbito específico de la Música a través de profesionales especializados), garantiza la incorporación de la Planificación Estratégica como herramienta esencial de gestión en este entorno. De esta forma, el Paradigma de gestión integrado por los elementos *Gestión Musical*, *Comunicación*, y *Planificación Estratégica*, queda sólidamente establecido, al objeto de sentar las bases de una Gestión de la Música basada en unos principios estables pero, a la vez, modernos y adaptados a los nuevos retos contemporáneos.

-Mediante la íntegra consecución del Objetivo Específico, las conclusiones reflejadas en este apartado, y las referencias establecidas en el contenido del capítulo asignado a esta hipótesis, concluimos con la cobertura completa del Objetivo General marcado.

Conclusión 5

La necesidad de la aplicación de técnicas de gestión que han dado resultado positivo en el mundo empresarial se ha argumentado de manera suficiente a lo largo del capítulo de referencia, en el que se pone de manifiesto que el actual entorno competitivo que presenta el sector cultural obliga a considerar estos nuevos procedimientos de gestión. No obstante, en base a las conclusiones que se desprenden del contenido desarrollado en el mismo, se hace patente que dichas técnicas y procedimientos han de ser convenientemente adaptados al peculiar entorno de la Cultura y, por extensión, de la Música: manifestando esta última un grado de especificidad mayor, por lo que el concurso de profesionales especializados en la gestión de esta disciplina es obligado para garantizar el éxito en la aplicación de estos nuevos elementos. De esta forma, concluimos con la confirmación de la hipótesis formulada.

CONCLUSIÓN PRINCIPAL

Como establecimos al principio de este capítulo justo antes de comenzar la evaluación individualizada de las hipótesis, el hecho de empezar por la evaluación de la segunda de ellas, tal y como hemos procedido hasta aquí, está motivado por el carácter genérico de la primera hipótesis: la cual abarca un ámbito de acción que sólo está cubierto por la interpretación global del conjunto formado por los cuatro capítulos de investigación en los que se estructura esta tesis. Consiguientemente, como quiera que cada uno de estos capítulos está desarrollado en torno a la formulación de una hipótesis, el hecho de evaluar la primera hipótesis a la que hacemos referencia ahora está condicionado al grado de consecución de las restantes. Por este motivo, una vez que hemos evaluado las hipótesis 2, 3, 4 y 5, procedemos a continuación a la evaluación de la hipótesis 1, que, como decimos, engloba a todas las restantes.

• Hipótesis 1

“... hemos observado que en el campo de la Gestión de asuntos relacionados con la Música no existe la misma especialización que en otros ámbitos, ... el asunto de la profesionalización de la Gestión de la Música ... en qué grado se manifiesta esta realidad y si mediante nuestra investigación podemos aportar conocimientos que ayuden a paliar esta deficiente situación percibida.”¹⁰³⁵

1. Objetivo G1: -Demostrar la necesidad del Perfil especializado del Gestor Musical.

Objetivo E1: -Argumentar la necesidad de una profesionalización de la Gestión Musical en los cargos directivos responsables de las Políticas Culturales de la Administración Pública.

Contenido: -Desarrollo de la Investigación (Capítulos 7-10).

Como ya hemos mencionado, la cobertura de esta hipótesis implica un gran desarrollo de contenido que abarca la totalidad de los capítulos que dedicamos al núcleo de la investigación en nuestra tesis. Ello es debido a que una mera percepción del estado de una cuestión no justifica la aseveración de su existencia, aunque dicha percepción provenga de una perspectiva profesional. Esto es lo que justifica esta hipótesis y el gran contenido que de ella se deriva, ya que a lo largo de los cuatro capítulos en los que se estructura la investigación de nuestra tesis siempre ha estado presente este interrogante. De esta forma, hemos abordado este problema desde diferentes ángulos:

- 1) Desde la perspectiva histórica: para comprobar hasta qué punto es posible elaborar esta óptica en relación con la Gestión Musical, y dotar a esta disciplina de este esencial contenido (capítulo 7);
- 2) Analizando la Gestión Musical en el Sector Público en España: para visualizar su estructura y establecer un diagnóstico de la profesionalización en este sector (capítulo 8);

¹⁰³⁵ Apartado 5.2. de la tesis doctoral. Hipótesis 1.

- 3) Proponiendo metodologías alternativas basadas en el factor creativo: que contribuyan a la mejora del rendimiento en el campo de la Gestión Musical (capítulo 9);
- 4) Proponiendo la aplicación de procedimientos y técnicas de gestión avanzadas: que, mediante una adaptación de su implementación por parte de profesionales especializados, constituyan un nuevo paradigma en la Gestión Musical (capítulo 10).

Después de haber desarrollado todas estas perspectivas sobre la Gestión Musical, y de haber confirmado las hipótesis formuladas en relación con cada una de ellas, estamos ahora en condiciones de evaluar el grado de cumplimiento de los Objetivos establecidos en torno a nuestra principal hipótesis:

-En relación con el Objetivo General, tras la confirmación de todas las hipótesis implicadas, podemos afirmar que este se ha conseguido plenamente. Por una parte, mediante el estudio realizado en el capítulo 8 (*La Gestión de la Música en el Sector Público en España*), se ha puesto de manifiesto una carencia importante de especialización en la Gestión de la Música en los órganos de gestión de las instituciones con competencias en esta materia. Por otra parte, a través del estudio llevado a cabo en los restantes capítulos, ha quedado patente tanto la necesidad como la posibilidad de incorporación de contenidos esenciales para el desarrollo de la Gestión Musical como disciplina especializada al servicio de la Gestión profesional de la Música, lo que justifica la necesidad de una figura emergente en el campo profesional: el Gestor Musical Profesional.

-Por último, ya que el diagnóstico sobre la profesionalización de la Gestión de la Música en el Sector Público ha arrojado datos que confirman la hipótesis de una importante carencia en este sentido, a la vez que, tras la confirmación del resto de las hipótesis mediante la cobertura de los objetivos planteados, se ha puesto de manifiesto la idoneidad de la aplicación de metodologías, procedimientos y técnicas que requieren obligatoriamente de la implementación a cargo de profesionales especializados, la cobertura del Objetivo Específico es completa. En este sentido, se hace patente la necesidad de una profesionalización de la Gestión Musical en los cargos directivos responsables de las Políticas Culturales de la Administración Pública.

Conclusión 1

A consecuencia de las conclusiones reflejadas, las cuales tienen en cuenta la confirmación previa de todas las hipótesis formuladas en esta tesis, unido esto a la cobertura completa de los objetivos establecidos en el presente apartado, concluimos con la confirmación de la hipótesis formulada. Entendemos que se han demostrado tanto la necesidad de una mayor profesionalización en la Gestión de la Música con carácter general (a través de la consolidación del perfil del Gestor Musical Profesional), como la validez de las aportaciones realizadas; todo ello al objeto de mejorar la situación actual y contribuir, consiguientemente, en el desarrollo de la Gestión Musical como disciplina profesional especializada.

11.2. CONCLUSIONS

11.2.1. Introduction

Music Management contains a complete and interwoven series of subjects at a different degrees that range from the most musical and artistic subjects to the most technical and administrative ones which, under this term, they converge into the attainment of optimum results based upon an appropriate objective planning.

Inside the Musicology studies, together with such traditional subjects as the History of Music, the Organology and the Music Theory, among others, the field that Music Management is attaining is becoming increasingly more well known, so that its inclusion in such studies is out of question, in spite of the long way it needs to be done relating its research field.

New technologies have a direct application and a capital importance in Music Management. In fact, it would make no sense to develop a Cultural Program with disregard of the resources they offer. Apart from work simplification, they decisively contribute to gain the effective Communication with its final addressees.

The environment is a key factor in relation with public preferences and habits. Influencing the environment will be, consequently, a forefront objective for Cultural Policies. Education, effective Communication and ease of access will have to be part of planning inside a coherent Cultural and Music Management.

We have decided to structure the study and analysis of the Music Management and its main elements into three main different blocks that embody the three Titles that, to a general level, define the structure of this thesis. Each of them has the aim of establishing a different conceptual framework inside of which more elaborated contents can be developed, being all of them, however, encompassed under the same outlook for their better understanding.

Inside Title I we have shown all that is in connection with the research approach. Thus, throughout its six chapters we have situated the framework inside which it has been developed, with especial mention to both conceptual and personal implications in relation to the approach of the topic itself. In the same way, regarding the contents, reference has been made mainly to the title of the thesis and to the implications derived from it, detailed in the chapters: *1. Introduction*, *2. Justification*, and *3. Backgrounds*. Among the chapters *4. Objectives* and *5. Hypothesis and Objectives*, the purposes of the thesis have been specified and the distribution of its contents throughout the corresponding chapters, which have been conceptually defined in direct relationship with the established Objectives. Finally, in the chapter *6. Methodology*, the process we have followed and the different techniques employed to approach the contents of this thesis has been detailed.

Title II has embodied the very development of the research distributed into its four structural chapters (from 7 to 10), having elaborated half of them in English according to the International

Mention of this doctoral thesis: 7. *History of Music Management, The Origins and Models*; 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España / (The Management of Music in the Spanish Public Sector)*; 9. *Indirect Procedures. An Alexander Technique Approach*; and 10. *Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical / (Communication and Strategic Planning in Music Management)*. Throughout these chapters, the very research has been developed, shaping its content in relation with statements of chapter 5 (*Hypothesis and Objectives*). In this block, the development of the contents that we have considered as the most relevant in relation with Music Management has been expressed in a systematic way in order to fulfill the proposed objectives and to shed light regarding the development of this emergent discipline, contributing contents that, we expect, have been of interest for the establishment and consolidation of this professional discipline.

We have employed Title III in developing the conclusions obtained after the research process and to show the resources and references that have been consulted for the development of our thesis. This has been placed at the chapters: 11. *Conclusions*, 12. *Bibliography* and 13. *Documental Annex*.

Following, after briefly having exposed the structure of our thesis through which we have organized the research process, we will proceed to expose the conclusions we have obtained.

Firstly, we would begin expressing our satisfaction for having chosen the Music Management as a topic of research. At the beginning of the process we had certain doubts about the real possibilities of developing a thesis upon such a subject. The reasons of this uncertainty came from not knowing if the topic would be extensive enough to develop into a doctoral thesis upon it. The reason was not the topic itself but, on the contrary, the existing resources relating it. In this way, in spite of the recognition of needed research related the topic of Music Management, apart from our own interest on it, uncertainty came, precisely, from the practically expeditious character of this field regarding serious and academic research. During the research process, although acknowledging the difficult beginnings (checking the suspected lack of a traditional path regarding this topic of research with the absence of numerous previous works on which to be able to continue the research process), with time and after a laborious process of documental research, we could check progressively that, although scarce, there were sufficient enough approaches to Music Management to convince us that enough information would be available about the scope that (in relation with the topic) had been made. These works have been referenced at chapter 3. *Antecedentes / (Backgrounds)*. However, because of the lack of a considerably quantity of in depth research approaches on this topic, the aforementioned works were only useful to obtain basic information about some areas related to the Music Management but not to establish our research as a continuation of such research works. Consequently, we decided to start our research about Music Management from scratch in order to follow with the development of some key elements we have identified. In this stage, the English language literature has been a crucial factor to develop our research. Without this element it would have been much more limited and lacking the interest we think it now shows, as it has considerably widened our landscape allowing us to fit it into the international research field: this is the main reason why we chose to develop our thesis inside the International Mention Doctorate framework.

After this preliminary stage, the objective has been to develop a content in relation to a series of deficiencies and necessities that we have observed regarding our chosen topic. At a first stage, the most evident necessity has been to elaborate a specific content of this discipline, as throughout our research process we have noticed that our way of research should be mainly an indirect one, as, because of the lack of specific content about this topic, we have been forced to address related disciplines upon which to build specific content. This is the reason why, throughout our thesis, we have addressed the Cultural Management so frequently. In fact, we have pointed to the Music Management as a needed speciality of the Cultural Management, for which, however, a considerably amount of specific knowledge is needed in order to shape the profile of the Professional Music Manager. However, in spite of the shortage of specific research background and specific documental resources, the expeditious character of this discipline together with the evident need of research about it, and, all this, with the addition of our great interest on the subject and our capacity from the professional music perspective, has led to a thrilling path that, after years of research, has culminated in the elaboration of this doctoral thesis. In this way, we want to reiterate our satisfaction for having checked that, in spite of the initial difficulties, the long and exhaustive research process paid off with a document that, we feel, can contribute to strengthen this line of research for future research development that can both continue our research topic or begin related new landscapes not researched yet.

As we established in chapter 5 (*Hypothesis and Objectives*) at its section 5.2., the approach of our doctoral thesis builds upon the establishment of five research hypothesis. Throughout the thesis the content is developed around these five objectives that, at the same time, are associated with some objectives. Among the chapters that constitute the core of the research (*Title II –Research Development– Chapters 7–10*), we have developed the knowledge we have addressed as our contribution to the establishment and consolidation of the Music Management with an independent and specialized character. However, as we say, we have also formulated some hypotheses associated with those objectives whose attainment is in relation with the degree of adequacy of the content developed throughout these chapters and what is specified within. Thus, the following is the evaluation of that degree of adequacy and to assess in what degree these objectives have been accomplished and, so, the aforementioned hypothesis have been confirmed.

We have begun to establish as the first hypothesis, the fact that given the circumstance that the Music Management is a relatively new discipline and, to a certain level, lacks of a large tradition both in the field of research and also in learning and training, so that the professionalism of the sector may be questioned. *“Thus, throughout our research, the professionalism in Music Management will always be present, so that at the end of it we will calibrate the degree of this fact and that, if as a consequence of our research, we can contribute knowledge that can help to mitigate this perceived deficient situation”*¹⁰³⁶. Thus, following the coherence with what is expressed at the section of Hypothesis, in spite of this Hypothesis being the first of the five formulated, owed, precisely, to the great importance of it in our thesis, we are going to defer its confirmation or not, because as it is approached throughout the development of the four research chapters, its assessment is influenced by the degree of accomplishment of the rest hypotheses. Consequently, the following is the second hypothesis and so successively until the approach of this

¹⁰³⁶ Section 5.2. of the doctoral thesis. Hypothesis 1.

first and main one once the rest have been assessed, in order to check in what degree the whole development of the research has confirmed it.

11.2.2. Detailed Conclusions

• Hypothesis 2

“... under the hypothesis of the existence of a documented History of Music Management we propose the research of this phenomenon with the aim of, firstly, confirm the documented existence of the origin and evolution of this practice and, secondly, if this is possible, the development of a History of the Music Management that set the starting point for the needed establishment of a historic background for this discipline that, at the same level with the rest of accepted fields of knowledge, shed light to the better understanding of its true nature.”¹⁰³⁷

2. Objective G2: -Establish a global knowledge on the Music Management incorporating the historic perspective and its evolution regarding different parameters.

Objective E2: -Develop a History of Music Management from its origins to the beginning of twentieth century, taking as a reference the profile of the professional Music Manager and the different Models of Management with special reference to the Public Sector.

Content: -Chapter 7. “History of Music Management, The Origins and Models”

Along this chapter, we have approached the Music Management from its historic perspective, dating back to its most remote origins upon which evidence can be established on the presence of a Management of the musical reality. At this first stage, we have been able to establish the existence of six key factors¹⁰³⁸: around which the Management of Music has been developed inside the framework of the Patronage as a prevalent environment along the whole history of music from the Management point of view. In addition, as a complement to this pervasive environment regarding the Management of Music, we have also observed the existence of an entrepreneurial attitude from the musicians that since the beginnings of the Middle Ages has shaped the evolution of the Music Management under the Patronage umbrella, at the same time that, mainly since the sixteenth century, aided with transcendental developments, has been shaping a new reality itself leading to a new system of Music Management at the nineteenth century: the *Free Market*. Throughout this process, we have distinguished four parameters¹⁰³⁹ that have conformed both scenarios with their own characteristics and that they have influenced in a decisive manner the evolution of the Music Management throughout the history.

¹⁰³⁷ Section 5.2. of the doctoral thesis. Hypothesis 2.

¹⁰³⁸ These key factors correspond to the titles of sections 7.2.2.1., 7.2.2.2., 7.2.2.3., 7.2.2.4., 7.2.2.5., and 7.2.2.6., respectively.

¹⁰³⁹ These four parameters correspond to the titles of sections 7.2.3.1., 7.2.3.2., 7.2.3.3., and 7.2.3.4., respectively.

-We understand that this broad development has covered the General Objective assigned to this hypothesis, as the content shown in it covers its pretension completely.

On the other hand, the Professional Management of Music, has been a matter of individualized development. In this way, four evolutive stages have been identified in relation with a progressive shaping of the Professional Music Manager¹⁰⁴⁰ reaching this process a period that dates back from some undetermined moment of the short Middle Age, that could be around sixteenth century, to its final flowering in the twentieth century. Throughout this period, many specific references have been made to relevant musicians that, somehow, have assumed management tasks in connection with Music. Thus, eminent figures of musicians have been referenced since the seventeenth century who have managed their own careers, or those of others, to reach, after intermediate steps, to the figure of the Professional Music Manager since the middle of the nineteenth century, having also approached their development during the first half of the twentieth century.

-With the development of this section in this chapter, a partial coverage of the Specific Objective has been attained, as the first half of its statement has been developed.

Additionally, a study of the different models of Music Management that have been manifested throughout history has been elaborated. This study has been developed throughout the section 7.4. where, beginning from the reference to these models (Patronage, Free Market and Hybrid or Mixture), a content based on patronage has been developed addressing the levels involved: the Court, the Church and the Cities. Since the sixteenth century and through several representative countries (being this the case of Patronage at Court and at Church) or through representative cities (being this the Patronage at Cities), the different prevalence of one or other system have been pointed, having established the origin of what today we understand as the State Public Sector (the case of the Court) and the Local Public Sector (the case of the Cities).

-Through this development, the rest part of the Specific Objective has been covered.

Conclusion 2

In conclusion, we manifest that the hypothesis we had formulated has been completely confirmed, as based on the research developed, enough documentation has been found that, although dispersed, has been collected, analyzed and elaborated leading to the writing of an unpublished History of Music Management that, throughout the nearly one hundred pages of its extension, has the beginnings of a historic background on this discipline as its target.

¹⁰⁴⁰ These four evolutive stages correspond to the titles of sections 7.3.2., 7.3.3., 7.3.4., and 7.3.5., respectively.

• Hypothesis 3

“... the perceived lack of professionalization in the field of the Management of Music takes us to research the way in which it is run by the public institutions that, both at state and at autonomous community level, have the Management of Music as a competence in our country. Thus, we pretend to corroborate if such a management is run by professionals of Music and to which degree its presence is manifested.”¹⁰⁴¹

3. Objective G3: -Analyze the Management of Music at the Public Sector in Spain through its State and Autonomous level (with reference to Andalusia), and clarifying their organizational and functional structure.

Objective E3: -Analyze the proportion of specialists in Music in the composition of the decision making bodies on the subject, with special reference to the Public Sector at its State and Andalusia Autonomous level.

Content: -Chapter 8. *“La Gestión de la Música en el Sector Público en España”* (*“The Management of Music at the Spanish Public Sector”*).

Throughout this extensive chapter the organizational and functional structure of the Management of Music at the Spanish Public Sector has been analyzed extending the scope to both the State Administration and the Autonomous one, taking the Andalusian Autonomous Community as a sample. Along this research we have begun from the Ministry of Education, Culture and Sport in which, through the Secretariat of State for Culture and the Secretariat of State for Education, Occupational Training and Universities, the competencies and the organisms related to the Management of Music have been analyzed. Furthermore, in relation with the Andalusian Autonomous Community, depending on the importance of the competencies related to the Management of Music, the large content under the management of the Department for Culture of the Andalusian Government has been analyzed in detail, mainly addressed from the competences run by the Andalusian Agency of Cultural Institutions (AACCII). In this sense, all the contents related to the Music Management at both the areas of ‘Music and Performing Arts’ and ‘Flamenco’ have been organized respectively, and also the origins and evolution of the AACCII have been approached. In addition, the study of the Special Purpose Entities have been approached in detail because of the special importance of the Management of Music in themselves, as we can find a great number of music institutions under the management model of these entities.

-Through the elaboration of this content, that reaches the whole chapter nº 8, the General Objective has been covered completely.

During the development of the chapter, a quantitative analysis has been elaborated with the aim of establishing the representation of the Music at the bodies in which our discipline is a part of

¹⁰⁴¹ Section 5.2. of the doctoral thesis. Hypothesis 3.

their competences, together with the presence of specialized professional profiles in this types of bodies and, especially, those in which the Management of Music is the exclusive competence.

The results of this quantitative analysis are the followings:

State Level:

| State Administration | | | |
|---|--|--------------------------------|--|
| Ministry of Education, Culture and Sport | | | |
| | Secretariat of State for Culture | | Secretariat of State for Education, Occupational Training and Universities |
| | National Institute for the Performing Arts and Music (NIPAM) | | |
| | State Performing Arts and Music Council (SPAMC) | The Artistic Council for Music | Board of Governors for Higher Arts Studies (BGHAS) |
| Total N° of components | 79 | 11 | 77 |
| Total N° of components representing Music | 19 | 11 | 16 |
| % Music representation | 24,1 % | 100 % | 20,9 % |
| N° components Academic Music Training | 3 | 2 | 13 |
| % components Academic Music Training | 3,8 % | 18,2 % | 17 % |
| N° components Experience and Career Path in Music | 19 | 9 | 16 |
| % components Experience and Career Path in Music | <u>24,1 %</u> | <u>82 %</u> | <u>20,9 %</u> |

Own elaboration.

The above table reflects in a very summarized way the presence of Music in the main management bodies of State in which Music is among its competences. Thus, this presence is reflected regarding the variables: “representation”, “specific training of its components”, and “experience and career path of its components”.

Many conclusions have been extracted that are reflected in a detailed manner at the following sections: 8.1.1.1.2.1. *El Pleno / (The Board)* from the *Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música / (State Performing Arts and Music Council)*; 8.1.1.1.2.3. *El Consejo Artístico de la Música / (The Artistic Council for Music)*; 8.1.1.1.2.4. *Conclusiones / Conclusions*; 8.1.2.1.1. *El Pleno / (The Board)* from the *Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas / (Board of Governors for Higher Arts Studies)*; and 8.1.2.1.2. *Conclusiones / (Conclusions)*. Thus, with the aim of not cluttering this chapter focused on Conclusions with a great amount of detailed conclusions relating both the quantitative and qualitative proportion of representation of both Music and the professional musicians inside the bodies of Music Management of the State, we prefer to link to the aforementioned sections for a deep revision of such parameters. In addition, in these sections a set of recommendations appear relating the situation observed with the intention of mitigating the deficiencies perceived.

However, to make it easier to read the content of the table, we proceed connecting the data reflected on it with the sections from whom these figures have been obtained. Thus, regarding the *State Performing Arts and Music Council*, the number of 19 components representing music is calculated by adding the members related to the Music named in points 2 and 5, from the section 8.1.1.1.2.1. *El Pleno*, mentioned above. In the same way, in relation with this same official body, the number of 3 components with Academic Music Training is calculated by adding one component named in the aforementioned point 2 (D. Domingo Martínez González de la Rubia) and two other components named in point 5 (Dña. María Cristina Bordas Ibáñez and Dña. Rosa María Torres-Pardo Criado). Furthermore, the number of 19 components with Experience and a Career Path in Music comes from the study of the profiles of the proposed members representing Music, from whom their relationship with this perspective is extracted (points 2 and 5).

Regarding *The Artistic Council for Music*, it is not necessary to explain that all the members are active in the representation of Music, according to the very nature of this specialized body. However, the number of 2 components with Academic Music Training complies, again, with the profiles of Dña. María Cristina Bordas Ibáñez and Dña. Rosa María Torres-Pardo Criado, whose detailed development is expressed, as we have already said, at the point 5 from the section 8.1.1.1.2.1. *El Pleno / (The Board)*. Similarly, the number of 9 components with both Experience and Career Paths in Music comes from the profiles of nearly all the members that integrate this body. The detailed data in relation with all this information is placed in the section 8.1.1.1.2.3. *El Consejo Artístico de la Música / (The Artistic Council for Music)*.

Finally, regarding the *Board of Governors for Higher Arts Studies*, we want to clarify that the number of 16 components representing Music is calculated from the following profiles, named in their own points from the section 8.1.2.1.1. *El Pleno / (The Board)* from the *Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas / (Board of Governors for Higher Arts Studies)*: Dña. Gloria M^a. Royo Serrano (point 1); D. Antonio Garde Herce (point 2); Dña. Mercedes Tomás Ros, Dña. Esperanza Novoa Feito and D. Francisco Luis Lemes Castellano (point 3); D. Victor Pliego de Andrés, D. Miguel Ángel Almonacid Pérez and Dña. María i Serrat Martín (point 6); D. Alberto Veintimilla Bonet, D. Sergio Antonio Alonso Santana, D. Anselmo I. Campa Díaz, Dña. Carmen Arbizu López and Dña. Carmen Rodríguez Suso (point 8); D. Antón García Abril, D. Jordi Savall i Bernadet and D. Mauricio Sotelo Cancino (point 9). Similarly, regarding the number of 13 components with

Academic Music Training, we clarify that this figure comes from nearly the totality of the members mentioned above. The detailed data in relation with all this information is placed in the section 8.1.2.1.1. *El Pleno / (The Board)* from the *Consejo Superior de las Enseñanzas Artísticas / (Board of Governors for Higher Arts Studies)*. As can be seen in the table, all the members show both Experience and a Career Path in Music, being it the reason of the number 16 regarding this parameter.

The expressed percentages in the table are deducted from the figures expressed within.

Finally, the following is aimed to comment in a brief manner the global results reflected in the aforementioned table. In this way, the most striking data is the scarce number of professionals with specific music training at the main bodies of Music Management of the State, lowing to an alarming 3,8% in the case of the State Performing Arts and Music Council. However, this data is partially leveled by a higher number of components with both Experience and Career Paths in Music. Even so, because the variable of Experience and Career Paths is in many of the cases only attained through the running of a political post connected with the field of Music, the obtained data seems to be quite insufficient, in any case, regarding the presence of specialized professionals inside the bodies of Music Management at the State level.

-Through these data, together with the ones reflected at the aforementioned sections, we understand that the Specific Objective is partially covered, as the part of it that addresses the State level has been completely analyzed.

(See the next page)

Autonomous Level:

| Autonomous Administration. Community of Andalusia | | | | |
|---|---------------------------|---------------------|--|----------------------------|
| Government of Andalusia | | | | |
| | Consortiums | | | Mercantile Corporations |
| <u>Boards</u> | Orquesta Ciudad de Málaga | Orquesta de Córdoba | Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal | Orquesta de Sevilla (ROSS) |
| Nº Total components | 7 | 8 | 12 | 12 |
| Nº components Music representation | 0 | 1 | 1 | 2 |
| % Music representation | 0 % | 12,5 % | 8,4 % | 16,7 % |
| Nº components Academic Music Training | 0 | 1 | 0 | 0 |
| % components Academic Music Training | <u>0 %</u> | <u>12,5 %</u> | <u>0 %</u> | <u>0 %</u> |
| Nº components Experience and Career Path in Music | 0 | 1 | 1 | 2 |
| % components Experience and Career Path in Music | <u>0 %</u> | <u>12,5 %</u> | <u>8,4 %</u> | <u>16,7 %</u> |
| Nº components Academic Culture Training | 0 | 3 | 4 | 4 |
| % components Academic Culture Training | <u>0 %</u> | <u>37,5 %</u> | <u>34 %</u> | <u>33,4 %</u> |
| Nº components Experience and Career Path in Culture | 4 | 6 | 8 | 9 |
| % componentes Experience and Career Path in Culture | <u>57,1 %</u> | <u>75 %</u> | <u>67 %</u> | <u>75 %</u> |

Own elaboration.

In the case of Autonomous Administration, with the sample through the Autonomous Community of Andalusia, because of the great amount of bodies with competences in the subject of Music, we only have reflected a sample of them in the table, selecting those we have thought to be the most representative. Because of the great importance of Special Purpose Administration regarding the Music Management, we have reflected only a selection of Consortiums and Mercantile Societies with a closer relationship with the topic. Thus, three Institutional Orchestras of the Government of Andalusia have been included, apart from the ‘Teatro de la Maestranza’.

For the development of this table we have included one more variable than regarding the former one about the State Administration: Culture. The reason of this modification is the scarce representation of Music, from the specialized scope, inside these Boards of exclusive musical

competence (except from the case of the ‘Teatro de la Maestranza’, that reaches the Performing Arts, so including Opera and Dance). Consequently, after registering such low levels of representation, together with the lower number of components if compared with the bodies of the State, we have decided to deepen in the professional profile of the members of the Boards extending its focus from Music to Culture in its generic sense. Thanks to this extension, we have been able to contribute with some more information beyond an extremely low presence of a specialization in Music.

The first thing that calls our attention is the alarmingly low proportion of professionals of Music with Academic Training, being it null in all the cases except in the case of the ‘Orquesta de Córdoba’ (*Cordoba Symphonic Orchestra*). This data is partially offset by the higher presence of the members of the Board with Experience and Career Paths in the music field, although reaching only a bit more than 9%, a fact that seems to us completely insufficient according to the characteristics of these bodies. Lastly, a certain relationship of the profile of the members of the Board is appreciated in connection with the Culture sector, mainly regarding Experience and Career Paths (68,5% on average), but descending notably to only a bit more that 26% regarding academic qualifications related to the sector. We also want to add that the numbers of the ‘Orquesta de Málaga’ call our attention at a high extent, only smoothed by the Career Paths of the members of the Board in the field of Culture, showing the Music, notwithstanding, very worrying levels.

In the same manner as in the case of the study of the State Administration, we link to the sections 8.2.1.2.2.1.2. *Consortio Orquesta Ciudad de Málaga (Consortium City of Malaga Orchestra)*, 8.2.1.2.2.1.3. *Consortio Orquesta de Córdoba (Consortium Cordoba Orchestra)*, 8.2.1.2.2.1.4. *Consortio Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla (Consortium Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla)*, and 8.2.1.2.2.2.1. *Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A. (Mercantile Society Orchestra of Sevilla A.S.)*. At these sections we reflect in a more detailed manner the data we express here together with additional comments and a more elaborated assessment of some other aspects.

However, in the same manner that we have proceeded regarding the data in the table of the State Administration, to make it easier to read this one corresponding to the Autonomous Administration, we continue doing the same with the institutions studied, explaining both the origins and the nature of the figures expressed.

Addressing the Orquesta Ciudad de Málaga, it is not necessary to delve deeper than the figures expressed, which have been taken from the data placed in the section 8.2.1.2.2.1.2. The figures of the *Consortio Orquesta Ciudad de Málaga* speak for themselves. We only want to clarify that the number of 4 components with both Experience and a Career Path in Culture complies with the profiles of Dña. Rosa Aguilar Rivero (Consejera de Cultura / *Chief of Culture*), D. Eduardo Tamarit Pradas (Secretario General de Cultura / *General Manager of Culture*), Dña. M^a Monsalud Bautista Galindo (Delegada Territorial de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía en Málaga / *Territorial Delegate for Culture, Tourism and Sport of the Government of Andalusia*) and Dña. Gemma del Corral Parra (Teniente de Alcalde y Delegada de Cultura del Ayto. de Málaga / *Deputy Mayor and Delegate for Culture of the Council of Malaga*).

In relation with the Orquesta de Córdoba, the number of 1 component expressed regarding the parameters of Music (Representation, Academic Training, and Experience and Career Path) shows the profile of D. Juan Miguel Moreno Calderón. Unfortunately, this is a very rare case, as this is the only academic professional musician present on a Board in relation to the musical institutions that integrate our sample. The 3 components with Academic Culture Training are the followings: D. David Luque Peso, Dña. Angelina Costa Palacios and D. Eduardo Tamarit Pradas. Finally, the 6 components with both Experience and a Career Path in Culture are the great majority of the members of the Board. The detailed information about this data is placed in its appropriate section, namely 8.2.1.2.2.1.3. *Consortio Orquesta de Córdoba*.

On the Board of the Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal, we can only find the representation of music in the profile of D. Antonio Garde Herce, whose characteristics come from the Experience and Career Path side. The 4 components with Academic Culture Training are those of: Dña. Montserrat Iglesias Santos, the aforementioned D. Antonio Garde Herce, D. Eduardo Tamarit Pradas and Dña. Rocío Sutil Domínguez. Finally, the 8 components with both Experience and a Career path in Culture conform to the majority of the Board, as it is shown in the table. In the same way as in former paragraphs, to see the detailed information expressed we point to the section 8.2.1.2.2.1.4. *Consortio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla*.

Finally, regarding the Orquesta Sinfónica de Sevilla (ROSS), the only 2 components of the Board who come from the field of Music are D. Manuel I. Ferrand Agustín and D. Antonio Muñoz Lobatón. The 4 components with Academic Culture Training are D. Eduardo Tamarit Pradas, D. Francisco Fernández Moraga, Dña. M^a. del Mar Sánchez Estrella and Dña. Susana Serrano Gómez-Landero. In the last step, the components with both Experience and a Career Path in Culture are the great majority of the members, as the table shows. The section 8.2.1.2.2.2.1. *Sociedades Mercantil Orquesta de Sevilla S.A.* can be consulted for more detailed information.

The expressed percentages in the table are deducted from the figures expressed within.

As a conclusion, of this vision of the Management of Music in the Andalusian Community we can mention that our hypothesis about the lack of specialization in this field is clearly confirmed.

-Through the detailed analysis aforementioned we accomplish the rest of the Specific Objective, covering it completely.

Conclusion 3

We conclude with the confirmation of the formulated hypothesis, as the data shows a noticeable lack of professionalization in the Management of Music in the Spanish Public Sector, evidenced to a higher degree in the Community of Andalusia rather than in the State Administration. At a general level, the largest lack is manifested through the low proportion of the members of the Board with specific academic qualification, being this a trend that experiments a progressive index of correction relating the following parameters and in this order (from lower to higher): *Experience and a Career Path in Music*, *Academic Training in Culture*, and *Experience and a Career Path in Culture*. In this way, the most prevalent professional profile related to the field of Music inside the bodies of Music Management at the Public Sector in Spain is the one of a member of the Board without a specific official qualifications in the sector, and “with Experience and a Career Path in the field of Culture”.

• Hypothesis 4

“... as a consequence of observation of the musical environment, of its relation with performing arts and our own professional experience we have reached the conclusion that, in our opinion, there exists a close and productive relationship between the field of Music Management and the Indirect Procedures established by the Alexander Technique. ... Our challenge will be to try to establish the existence of the advantages of its application in the field of Music but also in reference to the field of Management.”¹⁰⁴²

4. Objective G4: -Demonstrate the importance of the application of the Indirect Procedures in the Management of Music.

Objective E4: -Develop the application of the Indirect Procedures characteristic of the Alexander Technique to the field of Music Management, through a multifaceted scope with special relation with Culture and Music.

Content: -Chapter 9. “*Indirect Procedures, An Alexander Technique Approach*”.

One of the statements that we reiterate throughout our thesis is the necessity for the employed methodologies to remain in relation with the characteristics of the environment in which they are pretend to be applied. Furthermore, creativity is a decisive factor in the development and the application of the methodologies in an artistic field such as Music. Beginning with the fact that the Alexander technique is successfully applied in the performance field of professional Music, throughout this chapter, from our own professional experience in the field of performance and in the field of management, as well as observing key relationships between these two realities of the music field, we have developed the application of the essential principles of this technique to the field of Music Management.

Through the abstraction of the Indirect Procedures, which it is the core of the Alexander Technique, both the physic and psychomotor component that used to be associated with this technique transcends this field and integrates it into a sphere of broader scope allowing its applicability to other more diverse environments. In this way, through the “*Means-Whereby Principle*” which characterizes this technique, directing its main attention to the observation of the means by which the proposed targets are attained, and its analogy with the concept of *Strategy*, own of any process of Management, we have arrived to the “*Essence’s Principle*”. This principle, a new conceptualization contributed by the writer that embodies the applicability of the Indirect Procedures to Music Management, has been doubly justified: on the one hand, through the explanation of the logic process by which we have reached it and, on the other hand, referencing different cases of the field of Music Management in which the prevalence of this Principle emerges as a consequence of the application of the Indirect Principles. This result in a substantial improvement in the Management of Music.

¹⁰⁴² Section 5.2. of the doctoral thesis. Hypothesis 4.

-After having developed this idea with theoretical and practical foundation contributing, in addition, with numberless references, the substantial improvement of perception by the Music Manager as a consequence of the application of these principles, with the importance that it entails, has been shown, so that the General Objective has been covered completely.

To demonstrate the importance of the application of the Indirect Procedures in Music Management, we have first contrasted this methodology in relation to the principles and procedures of others that have been applied successfully as in the case of performing arts. Beginning from these common factors, this methodology has been focused from the view of the *emotional factor* and the *metaphor*, which has enabled the connection of our proposal with two key concepts of the professional management. This multidisciplinary scope has lead to propose Music as the leading discipline in the cultural sector. This comes as a consequence of certain aspects evidenced by the application of these principles. Consequently, the suitability of the application of the Indirect Principles in the field of Music Management has been demonstrated thus by constituting a methodology to seriously take into consideration the manifold advantages that evolve from it.

-We understand that the Specific Objective assigned to this hypothesis, in relation with the aforementioned and the deep development throughout this chapter, has been completely covered.

Conclusion 4

During the elaboration of this chapter numerous arguments have been established, together with analogies and comparisons related to other fields, to present conclusive results. We came to understand that the hypothesis of the applicability of the Indirect Procedures to the Music Management has been confirmed. From its analysis, together with the conclusions here reflected, we can infer that these Principles constitute a creative methodology that connects with the nature of the field to which it is addressed and from whom noticeable advantages are derived. This directly influences the improvement of the Music Management practice.

• Hypothesis 5

“... certain techniques of checked application in the enterprise environment also must be applied in the field of the Public Sector ... However, and here is our hypothesis, the application of this methods and techniques will have to take into consideration the needed adaptations that the environment requires as, if not adapted, we could find with the failure of this procedures.”¹⁰⁴³

5. Objective G5: -Establish the connection between the Management of Music, Communication, and Strategic Planning, as a new paradigm of management in the field of Culture.

Objective E5: -Approach the study of Communication and Strategic Planning from the perspective of the Music Management, in order to develop an adequate application of the techniques own of these concepts to the environment of Culture and, specifically, Music.

Content: -Chapter 10. “*Comunicación y Planificación Estratégica en la Gestión Musical*”
 (“*Communication and Strategic Planning in Music Management*”).

We have dedicated this chapter to the study of the Communication phenomenon in its relation to Music Management, and consideration of the importance of Strategic Planning in everything that involves the cultural programming and its strategic development. During this chapter transcendental issues have been approached such as *Public Loyalty*, *Communicational Positioning*, or the *Musical Institution Strategic Plan*. Furthermore, the great importance of including these elements, as well as others of great importance to Music Management, has always been cast in relation to the necessary adaptation that these procedures must experience in order to be properly and successfully applied to the field of Music due to the peculiarities of the sector. In relation to this point, the specialization of the Music Manager has been mentioned at any time as a guarantor of the proper implementation of the aforementioned procedures.

Throughout this chapter we have referred the duality Music Management / Communication, many times connecting it with the very selection of the title of our thesis as it constitutes a concept that we understand as a unit and inseparable because of the great deal of interdependent factors that these two elements show. Strategic Planning constitutes the procedure through which these two inseparable elements take shape and put in writing in an ordered series of both approaches and procedures aimed to the attainment of a systematic, efficient and prospective Music Management. However, the application of techniques born at the enterprise environment to the Cultural sector must be carried out by professionals of the sector as, if not, it leads to the trivialization and the loss of the very values that characterize this field. This has been justified through a multitude of references to different authors, together with the plethora of specific cases from the Music field. In this field, the trivialization we mention is even more noticeable in connection with the many

¹⁰⁴³ Section 5.2 of the doctoral thesis. Hypothesis 5..

peculiarities of its very nature. Thus, if the application of these techniques is not carried out with the necessary adaptation through specialized professionals, decisions that emerge from this tend to be erroneous, as it has been reflected through the referred cases to the specific field of Music and cited in this chapter. This aspect has been especially developed throughout the broad section dedicated to the Musical Institution Strategic Plan.

-According to what we have expressed in these conclusions and also according to the detailed development of this content throughout the referenced chapter, the Specific Objective is covered totally, as we understand.

The attainment of the Specific Objective establishes the attainment of the General Objective in an especially solid way regarding this case, as, from the detail established in itself, the more generic pretensions reflected in the General Objective can be directly inferred. Thus, as the duality Music Management / Communication is consolidated, the adequate management of both the procedures and techniques from the business environment guarantees the incorporation of Strategic Planning as an essential management tool in this environment. In this way, the management Paradigm integrated by the elements *Music Management, Communication, and Strategic Planning*, are solidly established with the aim of setting the base for a Music Management based upon stable principles but, at the same time, modern and adapted to the new contemporary challenges.

-Through the integral attainment of the Specific Objective, the conclusions expressed in this section, and the references made in the content of this chapter, we conclude with the complete coverage of the established General Objective.

Conclusion 5

The need of applying management techniques that have reached a positive result in the business world has been satisfactorily argued throughout this chapter, in which the new competitive environment that the cultural sector presents obligates us to take these new management tools into consideration. However, in relation to the conclusions obtained regarding the content developed in this chapter, it is clear enough that these techniques must be conveniently adapted to the peculiar environment of Culture and Music by extension, showing this last a higher degree of specialization. The participation of specialized professionals in the management of this discipline is a compulsory requisite in order to guarantee the successful application of these new methods. Thus, we conclude with the confirmation of the formulated hypothesis.

MAIN CONCLUSION

As we established at the beginning of this chapter, just before commencing the individualized assessment of the hypothesis, the reason why we begin with the evaluation of the second of them, as we have proceeded until now, is motivated for the generic character of the first hypothesis, which reaches a scope only covered by the global interpretation of the whole that integrates the four research chapters in which the thesis is structured. In this way, as each of these chapters is developed around a hypothesis formulation, the fact of assessing the first hypothesis we now mention is conditioned to the degree of attainment of the rest. For this reason, once we have assessed the hypotheses 2, 3, 4 and 5, we can proceed assessing hypothesis 1 that, as we say, includes all the rest.

• Hypothesis 1

“... we have observed that in the field of the Management of issues related to Music, there does not exist the same specialization than in other fields, ... the issue of professionalism of the Music Management ... in which degree this reality manifests itself and that if through our research we can contribute knowledge that could help to mitigate this deficient situation perceived.”¹⁰⁴⁴

1. Objective G1: -Demonstrate the need of the specialized Profile of the Music Manager.

Objective E1: -Argue the need of professionalization of Music Management at the top management positions who are at the helm of Cultural Policies in the Public Administration.

Content: -Research Development (Chapters 7-10).

As we have already mentioned, the coverage of this hypothesis implies a great development of content that reaches all the chapters which are at the core of research in our thesis. This is due to the fact that a mere perception of the state of an issue does not justify the assertion of its existence, although this perception could come from a professional perspective. This is the matter that, precisely, both justifies this hypothesis and the huge content is derived from it. Throughout the four chapters through which our research is structured in our thesis this question has always been present. Consequently, we have approached this problem from different angles:

- 1) From the historic perspective, in order to check if it is really possible and, if so, to what degree it is possible to elaborate such a view in relation with Music Management and, thus, to endow it with this essential content (chapter 7);
- 2) Analyzing the Music Management at the Public Sector in Spain in order to visualize its structure and to make a diagnose about the professionalism in this sector (chapter 8);

¹⁰⁴⁴ Section 5.2. of the doctoral thesis. Hypothesis 1.

- 3) Proposing alternative methodologies based on the creative factor that may contribute to the improvement of the performance in the field of Music Management (chapter 9);
- 4) Proposing the application of advanced management techniques and procedures that, through an adaptation in its planning and implementation by specialized professionals, will constitute a new paradigm in the Music Management (chapter 10).

Subsequent to developing these perspectives about Music Management and also having confirmed the formulated hypothesis in relation of each of them, we are now prepared to assess the degree of attainment of the established objectives:

-In relation with the General Objective, after having confirmed all the hypothesis involved, we can state that this Objective has been attained completely. On the one hand, through the study completed in chapter 8. *La Gestión de la Música en el Sector Público en España / (The Management of Music at the Spanish Public Sector)*, an important lack of specialization in the Management of Music in the bodies of management of the institutions with competences in our subject has been clarified. On the other hand, throughout the study of subsequent chapters, both the need and the possibility of incorporating essential contents for the development of Music Management as an specialized discipline at the service of the professional Management of the Music, justifies the need of an emergent figure in the professional field: the Professional Music Manager.

-Finally, we have seen how the diagnosis about the professionalism of the Management of Music at the Public Sector has given data that confirms the hypothesis of an important lack in this sense, at the same time that, after the confirmation of the rest of the hypothesis through the attainment of the assigned objectives, the convenience and suitability of the application of methodologies, procedures and techniques that require of the implementation by specialized professionals has manifested itself clearly. For all of these reasons, the Specific Objective has been attained completely. Consequently, the need of professionalization of Music Management at the top management positions who are at the helm of Cultural Policies in the Public Administration is evident.

Conclusion 1

As a consequence of the expressed conclusions, which take into consideration the previous confirmation of all the hypothesis formulated throughout this thesis, together with the complete attainment of the objectives established in this section, we conclude with the confirmation of the formulated hypothesis, as we understand that both the need of a higher professionalism in the Management of Music in a general level (through the consolidation of the Professional Music Manager profile), and the validity of our contributions, have been demonstrated; all this with the goal of improving the current situation and, thus, contribute in the development of the Music Management as a professional and specialized discipline.

11.3. RECOMENDACIONES

A lo largo de esta tesis se ha abordado la Gestión Musical como una disciplina emergente con características propias y diferenciales que la hacen acreedora de identidad propia. De esta forma, hemos pretendido contribuir con nuestro trabajo al reconocimiento y la consolidación de esta realidad como un nuevo ámbito de desarrollo para la Musicología.

La relación de la Gestión Musical con otras disciplinas afines, como la Gestión Cultural, nos ha servido para establecer una conexión de nuestro objeto de investigación con el entorno tanto académico como profesional, ya que, debido a sus especiales características, la Gestión Musical trasciende de las implicaciones y los contenidos tradicionalmente atribuidos al campo de la Música; yendo más allá y adentrándose en ámbitos multidisciplinares. En este sentido, hemos identificado a la Gestión Musical como una especialidad de la Gestión Cultural.

La identificación de conexiones entre la Gestión Musical y otras disciplinas o especialidades en principio ajenas al ámbito meramente musical nos ha permitido abordar la Música desde una nueva perspectiva. Consiguientemente, se ha emprendido un desarrollo de la Historia de la Música desde la perspectiva de la Gestión, lo que nos ha llevado a la elaboración de una Historia de la Gestión Musical. Obsérvese cómo nos referimos a esta parte de nuestro trabajo intentando alejarnos de cualquier connotación de rotundidad. De esta forma, referimos el contenido desarrollado desde la perspectiva histórica como una propuesta (“una historia”), y no como un trabajo definitivo y dogmático. En este sentido, pretendemos incentivar la iniciativa de trabajos en esta misma dirección, al objeto de ir conformando la Historia de la Gestión Musical como fruto de las aportaciones de numerosos investigadores especializados, al igual que ocurre con el resto de disciplinas intelectuales que conforman las diferentes ramas del saber.

El campo de desarrollo de la Gestión Musical es enorme, debido a que su estudio académico especializado constituye aún un campo de investigación prácticamente expedito. Por este motivo, a lo largo de la presente tesis se han establecido varias vertientes desde las que se ha abordado el fenómeno de la Gestión Musical; pero que, a su vez, entendemos que constituyen diferentes líneas de investigación con grandes posibilidades de desarrollo. En esta línea, además de la vertiente histórica antes mencionada, la propuesta de metodologías creativas que influyan positivamente en la mejora del rendimiento de la Gestión Musical, así como en el desarrollo de una base de recursos propios de esta disciplina para su evolución independiente y especializada, nos parece de un gran interés. Este es el propósito del desarrollo que en nuestra tesis hemos llevado a cabo en torno a los Procedimientos Indirectos. En relación con este tema, hemos planteado este enfoque metodológico como una opción muy a tener en cuenta a la hora del planteamiento por parte del Gestor Musical del ejercicio mismo de su especialidad, en el sentido de dotar a su trabajo de una sistematización y de un enfoque que, partiendo del seguimiento de determinados principios y procedimientos, puede contribuir a mejorar sustancialmente su rendimiento. En este mismo sentido, queremos hacer hincapié en que nuestra propuesta, aunque muy concreta y elaborada, no encarna una pretensión excluyente con respecto a otras metodologías que, conservando ciertos elementos esenciales que le permitan conectar con las características propias del ámbito artístico, y, en concreto, de la Música, puedan sumarse a la nuestra, contribuyendo así al aumento de los recursos a disposición de nuestra especialidad.

Hemos mencionado la figura del Gestor Musical Profesional, y sobre este asunto queremos también pronunciarnos en este apartado.

Es evidente que durante el desarrollo de nuestra tesis el asunto de la profesionalización en nuestra disciplina de investigación, así como su materialización en la figura del Gestor Musical, tiene una gran importancia. Desde diversas perspectivas se ha argumentado la necesidad de una profesionalización en la Gestión de la Música: para que, mediante una planificación coherente que garantice el significado y la eficiencia de las actividades programadas, se dote de estabilidad y actitud proactiva a la institución musical, al objeto de que esta pueda visionar su futuro con un optimismo razonable y fundado.

Al principio de este apartado hemos mencionado la conexión de la Gestión Musical con otras disciplinas que trascienden el ámbito exclusivamente musical. Al hilo de esto, en nuestra tesis hemos establecido conexiones con conceptos que forman parte intrínseca del mundo de la Gestión: como son la Comunicación y la Planificación Estratégica. En este sentido, además de desgranar las múltiples implicaciones de estos dos fenómenos y su necesaria relación con la Gestión Musical, hemos apuntado reiteradamente al hecho de que la implementación de una gestión que tiene como objeto a la Música debe ser llevada a cabo por auténticos profesionales especializados, ya que, de no ser así, los resultados pueden distar mucho de los deseados, debido al desconocimiento del entorno y de sus peculiaridades. Por esta razón, preconizamos que la Música debe ser gestionada, a ser posible, por músicos, o, en su defecto, contando con la participación de los músicos. Como hemos apuntado en diferentes fragmentos de nuestra tesis, existe una evidencia de que el perfil ideal del Gestor Musical es el del músico profesional especializado en Gestión. A través de diversos casos a lo largo de la historia, hemos visto cómo se manifiesta una tendencia hacia una adecuada Gestión Musical cuando esta es llevada a cabo por parte de un músico profesional que, en mayor o menor grado, ha asumido tareas o funciones de gestión en su ámbito. Con esto no queremos decir que el ser músico profesional baste para ser un Gestor Musical cualificado, pero, de igual forma, señalamos que el ser un experto en gestión económica, administrativa, o de cualquier otro tipo similar, no convierte a este profesional en un buen Gestor Musical.

A lo largo de nuestra investigación hemos confirmado una tendencia a la falta de profesionalización en la Gestión de la Música, lo que conlleva, en primer término, que los músicos y su actividad sean gestionados por profesionales de otras especialidades: estando el perfil de estos últimos, en el mejor de los casos, vinculado, de alguna forma, al mundo de la Cultura. Sin embargo, en muchos casos la desconexión entre el perfil profesional (e, incluso, la trayectoria de la persona o grupo de personas que intervienen en la Gestión de la Música) y el ámbito de gestión encomendada es mucho mayor: advirtiéndose, especialmente en ciertos sectores de la Administración Pública, la prevalencia de un perfil inadecuado.

Como consecuencia, recomendamos la consideración de la Gestión de la Música como una actividad de necesaria especialización: ya que implica unos conocimientos, experiencia y sensibilidad característicos, que son los elementos que van a conformar el perfil del Gestor Musical. Consiguientemente, animamos a los músicos profesionales a investigar y formarse en este emergente campo profesional, puesto que, de lo que no hay duda, es de que el perfil del músico profesional, cualesquiera que sea su especialidad, constituye un posicionamiento preferente de cara

a la configuración del perfil del Gestor Musical, como hemos referido y ejemplificado a lo largo de nuestra tesis. La referencia al perfil profesional de Arthur Judson resulta ahora muy ilustrativa:

Él no fue formado como un hombre de negocios, ni se sintió atraído hacia el sector desde ninguna rama del comercio. Más bien, tenía un extenso bagaje musical y trabajó durante más de quince años como violinista, profesor de música de una pequeña universidad, y crítico musical en ciernes antes de adentrarse en el campo de la gestión.¹⁰⁴⁵

Finalmente, queremos terminar haciendo referencia a la importancia del conocimiento personal a la hora de desarrollar la actividad de la gestión en sí. Uno gestiona como uno es, de forma que la propia personalidad es proyectada a través de nuestras acciones. La consciencia, el ser consciente tanto de uno mismo como del entorno que nos rodea, es de una gran importancia para llevar a cabo el acto de gestionar. La gestión de algo comienza, pues, por la gestión de uno mismo y la proyección de esa gestión hacia el exterior. De esta forma, el auto-conocimiento es fundamental, ya que propicia una auto-gestión cuyos principios esenciales son extrapolados hacia el exterior configurando la forma en la que ejercemos la gestión del objeto; la gestión del objeto está, consiguientemente, condicionada, en gran medida, por la gestión que el sujeto hace de sí mismo. Este concepto es para nosotros de gran importancia, pues supone la base sobre la cual hemos realizado una de nuestras principales contribuciones a través de esta tesis: *el Principio de la Esencia* (apartado 9.6.). Mediante la aplicación de este principio, lo verdaderamente importante, lo prioritario, y, en definitiva, lo esencial, emerge de manera natural, influyendo y conformando indirectamente la manera en la que desarrollamos la gestión. Este enfoque surge tras la aplicación de los Procedimientos Indirectos, a los que hemos hecho referencia habitualmente, dedicándole, además, un capítulo completo de nuestro trabajo:

Repito las palabras de Alexander: “Habla sobre la individualidad y el carácter de un hombre: es la forma en la que hace uso de sí mismo”. Si un director quiere influir sobre el funcionamiento de la orquesta, todo lo que necesita es realizar cambios en su propio uso, en vez de intentar controlar el funcionamiento directamente.¹⁰⁴⁶

En el campo de la Música, donde la sensibilidad es un factor determinante, tanto en su vertiente artística como en su faceta comunicativa, las cualidades personales del Gestor Musical serán decisivas para su éxito profesional. Como ya hemos dicho, en el mundo del arte, *forma es contenido*, con lo que la manera como se hacen las cosas, la forma en la que la Gestión es ejercida, es de vital importancia. Por lo tanto, el Gestor Musical deberá tener en todo momento en cuenta su auto-gestión (en definitiva, *el buen uso de sí mismo*), para irradiar ese comportamiento a su entorno, y así, indirectamente, conformar los pilares básicos de su Gestión Musical.

¹⁰⁴⁵ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. *Introduction*. p.4. (Traducción Propia).

¹⁰⁴⁶ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. *Ch.1. The Use of the Self*. p.18. (Traducción Propia).

11.4. RECOMMENDATIONS

Throughout our thesis, Music Management has been approached as an emergent discipline with such different and own characteristics that it deserves its own identity. Thus, with our work we have put forward a contribution which both acknowledges and consolidates this reality as a new field of development for Musicology.

The relationship between Music Management and other related disciplines, such as Cultural Management, has been useful to make a connection between our topic and the academic and professional environment, as, because of its special characteristics, Music Management goes beyond the implications and contents traditionally referred to the field of Music, going further and entering multidisciplinary fields. In this sense, we have identified Music Management as an specialization of Cultural Management.

The identification of connections between Music Management and other related disciplines or specialities, alien in principle to the specifically musical field, have allowed us to approach Music from a new scope. Thus, a development of a History of Music from the perspective of Management has been undertaken, which has led us to the development of a History of Music Management. Notice how we mention this part of our work trying to avoid any kind of rotundity. Consequently, we refer to the content developed from the historical perspective as a proposal (“a history”) and not as a definite and dogmatic work. In this sense, we intend to encourage the initiative of other works in this same direction with the aim of building a History of Music Management as a consequence of the contribution of many specialized researchers, as it is the case of the rest of intellectual disciplines that integrate the different fields of knowledge.

The field of Music Management is huge as its specialized academic study still constitutes a practically expeditious field of research. For this reason, throughout our thesis several different scopes have been established from which the Music Management topic has been approached, while, at the same time, understanding them as different lines of research each with great possibilities of development. In this way, additionally to the above mentioned historical scope, the proposal of creative methodologies which can, on the one hand, positively influence the improvement of performance in Music Management and, on the other hand, develop a base of own resources in order to enable the independent and specialized development of this discipline, seems to us of the greatest interest. This is the purpose of the development about the Indirect Procedures we have addressed in our thesis. In relation with this approach, we have established this methodological scope as a very serious option for the Music Manager to be considered in his professional practice, with the aim of providing his job with a system and scope that, following specified principles, can contribute to substantially improve his performance. We also want to highlight that our proposal, although very concrete and elaborated, is not aimed to exclude any other methodologies that, keeping certain essential elements that make them possible to connect with the own characteristics of the artistic field, and, specially, of the Music one, can add to ours, so contributing to the growth of the resources at the disposal of our specialty.

We have mentioned the profile of the Professional Music Manager and, in this section, we also want to position ourselves about this issue.

It is obvious that throughout the development of our thesis, the issue of the professionalization in the discipline of our research and its materialization into the profile of the Music Manager has a prominent importance. From different scopes we have argued the need of a professionalization in the Management of Music, so that through a coherent planning that guarantees both the meaning and the efficiency of the scheduled activities, the music institution is provided with stability and a proactive attitude, so that it can vision its future with a reasonable and well founded optimism.

At the beginning of this section, we have mentioned the connection between Music Management and other disciplines that go beyond the exclusively musical field. In this way, throughout our thesis, we have made connections with concepts that are, however, an intrinsic part of the field of Management, as the cases of both Communication and Strategic Planning. In this way, apart from having approached the many implications of these two phenomenon and their compulsory relation with Music Management, we have highlighted the fact that the implementation of a management that has the Music as its target must be undertaken by real specialized professionals; otherwise, the results can diverge largely from the desired ones, because of the lack of knowledge of both the environment and its peculiarities. For this reason, we state that Music should be managed, if possible, by musicians, or, if not, at least taking the participation of musicians into consideration. As we have highlighted in several sections of our thesis, there exists an evidence regarding the fact that the ideal profile of the Music Manager is the one of a professional musician specialized in Management. Through the citation of several cases throughout the history in our thesis, we have seen how a tendency to a suitable Music Management is manifested when this is undertaken by a professional musician who, in a higher or lower degree, has assumed duties and tasks related to management in his field. With this, we do not want to say that the fact of being a professional musician suffices to be a qualified Music Manager, but, in the same way, we highlight that being an expert in economic, administrative or any other kind of management doesn't shape this professional into an accomplished Music Manager.

Throughout our research, we have confirmed a tendency to a lack of professionalization in the field of Music Management, which, in the first place, leads to the fact that musicians and their activity are managed by professionals from other specialities. In the case of Spanish Public Sector, we have checked that, in the best of cases, these professionals are related to the field of Culture. However, in many cases, the disconnection between the professional profile, or, even, the professional career path of the person or the group of people that are directly involved in the Management of Music is much deeper, being the inadequacy of the profile specially appreciated in certain sectors of the Public Administration.

As a consequence, we recommend the consideration of the Management of Music as an activity of needed specialization, as it entails characteristic knowledge, experience and sensibility that are the key elements that are going to shape the profile of the Music Manager. Consequently, we encourage professional musicians to research and to accomplish themselves in this emergent professional field, because, if there is any certainty (according to the results of our research, addressed throughout this thesis) it is the fact that the professional musician profile, whatever the speciality, constitutes a preferential positioning to face the profile of the Music Manager. The

reference to the professional profile of the many times mentioned and cited Arthur Judson is now, again, very illustrative:

He was not groomed as a businessman, nor did he gravitate to the field from some branch of the commerce. Rather, he had an extensive musical background and worked for over fifteen years as a violinist, small college music professor, and budding music critic before entering the management field.¹⁰⁴⁷

Finally, we want to finish making a special stress on the importance of self knowledge when conducting the management activity.

One manages according to who one is, so that one's own personality is projected through their actions. Awareness of both ourselves and our environment is of a capital importance to run the act of managing. The management of something begins, thus, with the management of oneself and the subsequent projection of this management to the exterior. For this reason, self-knowledge is fundamental as it propitiates a self-management whose essential principles are extrapolated outwards, shaping the way through which we exert the management of the object; the management of the object is, consequently, conditioned to a great extent by our own management. This concept is of a capital importance for us, as it constitutes the base upon which we have built what is, in our opinion, one of the main contributions of our thesis: the *Essence's Principle* (section 9.6.). Through the application of this principle, what is truly important, what is a priority and, definitely, the essential thing, emerges naturally, so influencing and conforming indirectly the way we face management. This scope emerges after having applied the Indirect Procedures, to which we have made recurrent references, being, in fact, the theme of a whole chapter in our thesis:

I repeat Alexander's words: "Talk about a man's individuality and character: it's the way he uses himself". If a conductor wishes to affect the functioning of the orchestra, all he needs to do is to make changes in his own use, rather than trying to control functioning directly.¹⁰⁴⁸

In the field of Music, where sensibility is a key factor, both at its artistic and its communicative level, personal qualities of the Music Manager will be decisive for his professional success. In the world of art, *form is content*, so the way things are made, the way Management is run, is of vital importance. Thus, the Music Manager should take care about his self-management at any moment (this is, *the good use of himself*), to be able to radiate this behavior to his environment and, in this sense, indirectly shape the main pillars of his Music Management practice.

¹⁰⁴⁷ DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Ob.cit. Introduction. p.4

¹⁰⁴⁸ DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Ob.cit. Ch.1. *The Use of the Self*. p.18.

Capítulo 12

BIBLIOGRAFÍA

12. BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, Derek F. (1980). *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. USA. New Jersey: Prentice Hall.
- ACKOFF, Russell L. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. Trad. de Esteban Torres Alexander. México: Limusa, 2003.
- ADAM FERRERO, Bernardo (1986). *Las Bandas de Música en el Mundo*. Madrid: Sol.
- ADAM FERRERO, Bernardo (1986). Bandas. En VV.AA. *Diccionario de la Música Española e Hispanoamericana. Vol II*. ICCMU. 1999. Madrid: Sociedad General de Autores. pp. 133-137.
- ADORNO, Theodor. W. (2009). *Disonancias: introducción a la sociología de la música*. Ed. de Rolf Tiedemann. Trad. de Gabriel Menéndez Torrellas. Madrid: Akal.
- AGID, Philippe, y TARONDEAU, Jean C. (2010). *La gestión de la Ópera*. Trad. de Ana Riera Aragay. Ed. Ópera XXI. Barcelona: Planeta, 2012.
- AGUILAR LÓPEZ, M^a. del Carmen (2002). *Aprender a escuchar música*. Madrid: A. Machado Libros. S.A.
- AGRA PARDIÑAS, M^a. Jesús (2005). El vuelo de la mariposa: la investigación artístico–narrativa como herramienta de formación. *Investigación en educación artística: temas, métodos y técnicas de indagación sobre el aprendizaje y la enseñanza de las artes y culturas visuales*. Coord. Ricardo Martín Viadel. Granada: Universidad de Granada.
- AGRA PARDIÑAS, M^a. Jesús (2010). Documentación, apuntes y sesiones del Curso de Doctorado del Programa: “*Artes visuales y educación, un enfoque constructorista*” (2009- 2010). Universidad de Sevilla.
- AIJÓN GARCÍA, Alfonso (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada*. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MUSICA. Mesa Redonda celebrada en el Centro Superior de Investigación y Promoción de la Música de la UAM (CSIPM), el 15 de febrero de 2012.
- ALCINA FRANCH, José (1994). *Aprende a investigar. Métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales. Humanidades y Ciencias Sociales*. Madrid: Compañía literaria.
- ALEXANDER, F. Matthias (1910). *Man’s Supreme Inheritance*. London: Chatterson Ltd., 1946.
- ALEXANDER, F. Matthias (1932). *The Use of the Self*. Kent: Integral Press, 1955.
- ALEXANDER, F. Matthias (1941). *The Universal Constant in Living*. (Facsimile of the 1st ed.). Long Beach Calif.: Centerline Press, 1986.
- ALEXANDER, Larry D. (1985). Successfully implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, vol. 18, n^o 3, pp. 91-97.
- ALLEN, Paul (2007). *Artist Management for the Music Business*. New York: Focal Press, 2014.
- ALTUVE, S. y RIVAS, A. (1998). *Metodología de la Investigación. Módulo Instruccional III*. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- AMIT, Raphael, and SCHOEMAKER, Paul (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n^o 1.

- ANSOFF, H. Igor (2007). *Strategic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- ANTHONY, Robert N. (1988). *El Control de Gestión: Marco, Entorno y Proceso*. Bilbao: Deusto, 1990.
- ANTHONY, Robert N., and YOUNG, David W. (1984). *Management control in nonprofit organizations*. Illinois: Irwin Homewood.
- ANTÓN TROYAS, Ricardo (2006). Comunica o muere. La imperiosa necesidad de comunicar de los proyectos culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 281-287.
- ARAÑÓ GISBERT, Juan Carlos (2010). Documentación, apuntes y sesiones del Curso de Doctorado del Programa: “*Artes visuales y educación, un enfoque constructorista*” (2009- 2010). Universidad de Sevilla.
- ASSAEL, Henry (1990). *Marketing: Principles & Strategy*. Orlando: The Dryden Press.
- AXLEY, Stephen R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, vol 9, n° 3, 428-437.
- BADKE, William B. (2004). *Research Strategies: Finding Your Way Through the Information Fog*. New York: Universe.
- BAENA, Guillermina (1982). *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- BANÚS, Enrique; ANDRÉS, Pau; SAINZ de TERREROS, Javier (2006). Nuevas estrategias y argumentos de la comunicación: internet y teatros. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 239-256.
- BAÑÓN, Rafael, y CARRILLO, Ernesto (1997) (comp). *La nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- BARBA, Ventura (2012). *El marco legal*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.
- BARKER, Andrew (1984). *Greek Musical Writings: I. The Musician and his Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BARRERA LINARES, David (2012). *Las líneas argumentales de las políticas culturales internacionales. Legislación, contexto político y administrativo*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.
- BARRENA MARTÍNEZ, Jesús; LÓPEZ FERNÁNDEZ, Macarena; ROMERO FERNÁNDEZ, Pedro (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 25, n° 1, pp. 8-14.
- BARRETT, Frank, and COOPERRIDER, David (1990). Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, n° 2, pp. 219-239.
- BARROW, Tony, and NEWBY, Julian (1994). *Inside the Music Business*. Blueprint. London: Routledge, 1999.
- BAYNE, Pauline Shaw (2008). *A Guide to Library Research in Music*. Lanham, Maryland: Scarecrow Press, Inc.

- BEARDSLEY, Monroe C., and HOSPERS, John (1976). *Estética: Historia y fundamentos*. Macmillan Publishing Company. Madrid: Cátedra.
- BEJARANO PELLICER, Clara (2013). *El mercado de la música en la Sevilla del Siglo de Oro*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla y Fundación Focus.
- BELLINI, Pierfrancesco; FIORAVANTI, Fabrizio; NESI, Paolo (1999). Managing music in orchestras. *Computer*; vol. 32, n° 9, Sep. pp. 26-34.
- BELTRÁN VILLALVA, Miguel (1985). Cinco Vías de Acceso a la Realidad Social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. n° 29, pp. 7-41.
- BELTRÁN VILLALBA, Miguel (1991). *La realidad social*. Madrid: Tecnos.
- BEN DE ANDRÉS, Luís (2012). *Equipamientos, infraestructuras y políticas culturales. La cultura desde lo público y el tercer sector*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.
- BENEDETTI, Jean (1982). *Stanislavski: An Introduction*. A Theatre Arts Book. Third Edition. New York: Routledge, 2004.
- BENJAMIN, Walter (1936). *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*. Trad. de Jesús Aguirre. Madrid: Ed. Taurus, 1973.
- BENTLEY, Arnold (1966). *La aptitud musical de los niños*. Trad. de Guillermo Berisso. Buenos Aires: Victor Lerú, 1967.
- BERNSTEIN, David (1984). *La imagen de la empresa y la realidad: crítica de las comunicaciones corporativas*. Trad. de Rosalía Vázquez. Barcelona: Ed. Plaza y Janés, 1986.
- BERNSTEIN, Susan (1998). *Virtuosity of the Nineteenth Century*. California: Stanford University Press.
- BEST, John W. (1959). *Cómo investigar en Educación*. Trad. de Gonzalo Gonzalvo. Madrid: Ediciones Morata S.A., 1982.
- BIERLEY, Paul E. (2006). *The Incredible Band of John Philip Sousa*. Music in American Life. Illinois: University of Illinois Press.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique (2015). Nuevas fronteras en el ámbito de la investigación en la empresa: Data Mining y Neurociencia. *Seminario del Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales (2015- 2016)*. Universidad de Sevilla.
- BLACKING, John (1973). *¿Hay música en el hombre?* Trad. de Francisco Cruces. Madrid: Alianza, 2006.
- BLACKING, John (1979). Lo studio dell'uomo come "music maker". *Uomini e suoni: prospettive antropologiche nella ricerca musicale*. T. Magrini (Ed). Bolonia: CLUEB, 1995.
- BLANCO ILLESCAS, Francisco (1985). *El control como guía de la gestión empresarial*. Madrid: IMPI, 1990.
- BLAXTER, Loraine; HUGHES, Christina; TIGHT, Malcolm (2006). *Cómo se investiga*. Trad. de Begoña Jiménez. Barcelona: Graó, 2008.
- BLOCK, Peter (1981). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

BOEHMER, Konrad (1980). Sociology of music. *Stanley Sadie (Ed.) The New Grove Dictionary of Music and Musicians, vol 17*. London: Macmillan Publishers Limited.

BONACHE, Jaime (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility of employees with multinational companies. *Seminario del Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales (2015- 2016)*. Universidad de Sevilla.

BONOMA, Thomas V. (1984). Making your marketing strategy work. *Harvard Business Review, vol. 62, n° 2*.

BOOTH, Wayne C. et al. (1995). *Cómo convertirse en un hábil investigador*. Trad. de José A. Álvarez. Barcelona: Gedisa, 2001.

BORTOLOTTI, Chiara (2014). La problemática del patrimonio cultural inmaterial. *Cultura. Revista de Gestión Cultural. vol. 1, n° 1, pp. 1-22*.

BOTELLA, Esperanza (2006). Comunicación e implicación territorial de una fundación. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 225-238.

BOUTILIER, Robert G.; BLACK, Leeora D.; THOMSOM, Ian (2012). From metaphor to management tool: How the social license to operate can stabilise the socio-political environment for business. *International Mine Management 2012 Proceedings*. Melbourne: Australian Institute of Mining and Metallurgy.

BOWEN, Howard R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.

BUENO CAMPOS, Eduardo (1987). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide, 1996.

BUENO CAMPOS, Eduardo (1999). Estrategia y dirección estratégica. *Lo que se aprende en los mejores MBA*. Barcelona: Gestión 2000.

BURGWAL, Gerrit, y CUÉLLAR, Juan Carlos (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación*. Ecuador: Abya Yala.

BUSTAMANTE, Enrique, y ZALLO, Ramón (1988): *Las industrias culturales en España*. Barcelona: Editorial Akal/Comunicación.

BYRNES, William J. (1993). *Management and the Arts*. Boston: Focal Press, 1999.

CABIEDES MIRAGAYA, Laura (2001). Presupuesto y nueva gestión pública. *VII Seminario sobre gestión pública local. Evaluación y control de políticas públicas: Indicadores de gestión*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

CÁMARA LÓPEZ, Luís (2005). *Planificación Estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicio de inserción sociolaboral*. Madrid: Cideal.

CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998). *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*. Colección Historia y Patrimonio. Murcia: Editorial KR.

CANO MARTÍNEZ, Carlos (2012). *Presupuesto y financiación*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.

CAÑADA ZORRILLA, Miguel (2008). Perfiles y profesiones de la música. *Musiker, n° 16, pp. 401-406*.

CAÑADA ZORRILLA, Miguel, y LARRINAGA CUADRA, Itziar (2008). Las profesiones de la música en el s. XXI: perspectivas laborales. *Musiker*, 16. 333-338.

CARTER, Tim (2000). *Music, Patronage and Printing in Late Renaissance Florence*. Various Collected Studies Series. Hampshire: Ashgate Publishing Ltd.

CEA D'ANCONA, María Ángeles (1996). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 1998.

CHAVES, Norberto (2006). El poder de la marca en Cultura. *La Comunicación en la Gestión Cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 21-25.

CIRERA HIDALGO, Mireia (2008). Música, gestión, espacio público y personas. Experiencia en gestión cultural de un concierto de 3000 músicos en las calles de Barcelona. *Arte Público: Boletín GC: Gestión Cultural n° 16*.

CLANDININ, D. Jean (1986). *Classroom Practice: Teacher Images in Action*. London: The Falmer Press.

CLELAND, David I., and KING, William R. (1968). *System Analysis and Project Management*. New York: McGraw Hill, 1983.

COHEN, Scott (2012). *Marketing and Communication in Music Projects*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.

COLBERT, François; CUADRADO, Manuel; et al. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ed. Ariel, 2009.

COPLAND, Aaron (1952). *Music and Imagination*. Nueva York and Toronto: Mentor Books, 1959.

CORRALES BLANCO, Carmen (2012). *Los equipos de trabajo: técnicas, motivación, liderazgo y comunicación no verbal*. Curso: *Dirección, animación y gestión de equipos humanos*. Departamento de Formación. CSIF.

COVIELLO, Nicole (2015). Emergent Areas for Research at the Interface of International Business and Entrepreneurship. *Seminario del Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales (2015- 2016)*. Universidad de Sevilla.

CUTLER, David (2009). *The Savvy Musician: Building a Career, Earning a Living & Making a Difference*. Pittsburg PA: Helius Press, 2010.

DANNEN, Fredric (1990). *Hit Men: Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*. New York: Vintage Books, 2014.

DAVIS, Sarah; DAVE, Laing (2001). *The Guerilla Guide to the Music Business*. London: The Continuum International Publishing Group. Ltd., 2006.

DE ALCÁNTARA, Pedro (1997). *Indirect Procedures: A Musician's Guide to the Alexander Technique*. Oxford/ New York: Oxford University Press.

DEAN Jr., James W., and SHARPFMAN, Mark P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4.

DEETZ, Stanley, and MUMBY, Dennis (1985). Metaphors, Information and Power. *Information and Behavior*, vol 1, pp. 369-386.

DE GREGORIO PRIETO, Albert (2012). Los planes estratégicos de cultura, recursos de desarrollo cultural territorial. *Cuadernos de observación en gestión y políticas culturales n° 1*. Barcelona: Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.

DE LEÓN, Pedro (1616). Compendio de algunas experiencias. *Grandeza y miseria en Andalucía. Testimonio de una encrucijada histórica (1578 - 1761)*. Granada: Pedro Herrera Puga, 1981.

DENORA, Tia (1999). Music as Technology of the Self. *Poetics*, vol. 27, n° 1, pp. 31-56.

DENZIN, Norman K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.

DESS, Gregory G., and MILLER, Alex (1992). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.

DÍAZ ALCAIDE, M^a. Dolores (2010). Documentación, apuntes y sesiones del Curso de Doctorado del Programa: “*Artes visuales y educación, un enfoque constructorista*” (2009- 2010). Universidad de Sevilla.

DÍEZ DE CASTRO, José; REDONDO LÓPEZ, Carmen; BARREIRO FERNÁNDEZ, Begoña; LÓPEZ CABARCOS, María Ángeles (2002). *Administración de Empresas: Dirigir en la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: Pirámide.

DOERING, James M. (2013). *The Great Orchestrator: Arthur Judson and American Arts Management*. Music in American life. Urbana, Chicago and Springfield: University of Illinois Press.

DORADO MUÑOZ, Manuel (2016). Curso: *Ley de Espectáculos y seguros que contempla*. Departamento de Formación. Ayuntamiento de Sevilla.

DRUCKER, Peter F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

DUPUY, Yves; ROLLAND, Gérard (1992). *Manual de Control de Gestión*. Trad. de Diorki S.L. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.

ECO BISIO, Umberto (1977). *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Trad. de Lucía Baranda y Alberto Clavería. Barcelona: Gedisa, 1991.

EISNER, Elliot W. (2002). *El arte y la creación de la mente*. Trad. de Genís Sánchez. Arte y Educación. Barcelona: Paidós, 2004.

ESPINÓS MOLTÓ, Victor (1946). *El Quijote en la Música y La Música en el Quijote*. Bilbao: Ediciones de Conferencias y Ensayos.

FERNÁNDEZ PRADO, Emiliano (1991). *La Política Cultural: qué es y para qué sirve*. Gijón: Ediciones Trea S.L.

FOUCAULT, Michel (1980). “El ojo del poder”. Entrevista con Michel Foucault. *Bentham, Jeremías: “El Panóptico”*. Trad. de Julia Varela y Fernando Alvarez-Uría. Barcelona: Ed. La Piqueta.

FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

FROOMAN, Jeff (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 191-205.

GAL, Hans (Ed). (1965). *The Musician’s World: Letters of the Great Composers*. London: Thames and Hudson.

GALLAR PÉREZ-ALBALADEJO, Manuel (2006). *Promoción de la salud y apoyo psicológico al paciente*. Madrid: Thomson-Paraninfo.

GALVÁN TUDELA, José Alberto (2005). Trabajando con la Administración, construyendo cultura. *Política cultural: iniciativas de la administraciones, respuestas de los administrados*. Congreso de Antropología. Sevilla: Fundación El Monte.

GARDNER, Howard (1990). *Educación artística y desarrollo humano*. Trad. de Ferrán Meler-Ortí. Barcelona: Paidós, 1994.

GARRE MARTÍNEZ, Alberto (2008). *Modelos de gestión de las orquestas de jóvenes en España. Estudios de casos*. Máster en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza. ICCMU.

GARZA MERCADO, Ario (1979). *Manual de técnicas de investigación*. México D.F.: El Colegio de México.

GÓMEZ ASENSIO, Daniel (2015). La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana: Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, vol 2, n° 1, pp. 39-66.

GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2006). El plan de comunicación global de las organizaciones culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 27-38.

GONDAR PORTASANY, Marcial, y MÉNDEZ PÉREZ, Lourdes (2005). Manifiesto por una nueva economía política de la cultura. *Política cultural: iniciativas de las administraciones, respuestas de los administrados*. Congreso de Antropología. Sevilla: Fundación El Monte.

GONZÁLEZ DOPICO, Beatriz (2007). Acciones educativas en orquestas: La experiencia en la Orquesta y Coro Nacional de España (OCNE). *Acción pedagógica en organizaciones artísticas y culturales*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 67-74.

GONZÁLEZ FIDALGO, Eduardo, y VENTURA VICTORIA, Juan (2003). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

GOOLEY, Diana (2004). Franz Liszt, The Virtuoso as a Strategist. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press.

GORDILLO MARTORELL, José Antonio (2007). Nuevos formatos para nuevos públicos: Programar actividades en la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia. *Congreso internacional: "Los nuevos centros culturales en Europa"*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 237-253.

GORDON, Steve (2005). *The Future of the Music Business: How to Succeed with the New Digital Technologies*. Milwaukee: Hal Leonard Books, 2015.

GOTTLIEB, Jane (2005). *Music Library and Research Skills*. London: Routledge.

GRAMIT, David (2004). Selling the Serious: The Commodification of Music and Resistance to It in Germany, circa 1800. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press.

GRANT, Robert M. (1991). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Trad. de Zulia Fernández, José D. Lorenzo y José Ruíz. Madrid: Civitas, 1996.

GRENNY, Joseph (2015). Are you sure you want to be a manager? *Harvard Business Review*, 22/9/2015.

GUARDIA MASSÓ, Ramón (2004). Del valor de la comunicación a la comunicación por valores. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, n° 62, pp. 44-49.

GUIBERT VARA DEL REY, Álvaro (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MÚSICA*. Mesa Redonda celebrada en el Centro Superior de Investigación y Promoción de la Música de la UAM (CSIPM), el 15 de febrero de 2012.

GUTIÉRREZ CORDERO, Rosario (2010). *Teoría y modelos para la investigación sobre música*. Documentación, apuntes y sesiones del Curso de Doctorado del Programa: “Artes visuales y educación, un enfoque constructorista” (2009- 2010). Universidad de Sevilla.

HAMEL, Gary; PRAHALAND, Coimbatore K. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, n° 41, pp. 75-94.

HAMMERSLEY, Martyn, y ATKINSON, Paul (1983). *Etnografía: métodos de investigación*. Trad. de Mikel Aramburu. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica, 1994.

HAMMOND, Frederick (1994). *Music and Spectacle in Baroque Rome: Barberini Patronage under Urban VIII*. New Haven and London: Yale University Press.

HANSLICK, Eduard (1854). *The Beautiful in Music*. Trans. by Gustav Cohen. New York: Liberal Arts Press, 1957.

HAX, Arnoldo C, y MAJLUF, Nicolás S. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Trad. de Alejandro G. Tisconia. Buenos Aires: Dolmen.

HE, Jinyue (2015). The Informal Mechanism of Corporate Governance. *Seminario del Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales (2015- 2016)*. Universidad de Sevilla.

HEIDEGGER, Martin (1953). La pregunta por la técnica. En HEIDEGGER, M., *Conferencias y artículos*. Trad. de Eustaquio Barjau. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1994, pp. 9-37.

HERNÁNDEZ MONTESINOS, David (2006). La fidelización de públicos en las artes y la cultura. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 125-144.

HEWISON, Robert (2006). *Not a Sideshow: Leadership and Cultural Value – A matrix for change*. London: Demos.

HIGGINS, James M., and VINCZE, Julian W. (1989). *Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press.

HILL, Charles W. L., y JONES, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Trad. de Magaly Bernal. Bogotá D.C.: Mc.Graw- Hill.

HUANG, Ming-Huy (2001). The Theory of Emotions in Marketing. *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, n° 2, pp. 239-247.

HUDSON, Mike (1995). *Managing without Profit: The Art of Managing Third-Sector Organizations*. London: Penguin Books.

HULL, Geoffrey P.; HUTCHINSON, Tomas W.; STRASSER, Richard (2004). *The Music Business and Recording Industry: Delivering Music in the 21st Century*. New York: Routledge, 2011.

HUNT, Raymond G. (1970). Technology and Organization. *Academy of Management Journal*, vol. 13, n° 3, pp. 235-252.

JARA SORIA, Juan A. (2012). *El Papel de la Industria Cultural en el Desarrollo del Territorio*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

JARA SORIA, Juan A. (2012). *La Creación de un Tejido Industrial como Motor del Desarrollo Socioeconómico*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

JARA SORIA, Juan A. (2012). *Competencias y Estrategias del Gestor Cultural. Un escenario de Crisis*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

JIMÉNEZ ÁLVAREZ, Pedro (2012). *Cultura y Conocimiento Expandido. La Era de la Comunicación Cultural*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

JOHNSON, Gerry, y SCHOLLES, Kevan (1996). *Dirección Estratégica*. Trad. de Yago Moreno. Madrid: Prentice-Hall, 2000.

JONES, Elizabeth; WATSON, Bernadette; GARDNER, John.; GALLOIS, Cindy (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, vol. 54, n° 4, pp. 722-750.

JONES, Thomas M., and WICKS, Andrew C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, vol 24, n° 2, pp. 206-221.

KAJANTIE, Marianna (2007). Gestión de espacios y proyectos culturales. La Cable Factory de Helsinki. *Congreso internacional: "Los nuevos centros culturales en Europa"*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 263-271.

KAPLAN, Robert S., y NORTON, David P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Trad. de Adelaida Santapau. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

KENNEDY, James H. (1982). Management Consulting. *The Encyclopedia of Management*. Hegel, Carl (Ed). New York: Van Nostrand Reinhold Company.

KEVORKIAN, Tanya (2004). Changing Times, Changing Music: "New Church" Music and Musicians in Leipzig, (1699-1750). *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press.

KNAUFF, E. Burt; BERGER, Renee A; GRAY, Sandra (1991). *Profiles of Excellence: Achieving Success in Nonprofit Sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz (1983). *Elementos de administración*. Trad. de Julio Coro. Madrid: McGraw-Hill, 1993.

KRASILOVSKY, M. William, and SHEMEL, Sydney (1979). *This Business of Music: The Definitive Guide to the Business and Legal Issues of the Music Industry*. New York: Watson-Guptill Publications, 2007.

KRISTI, Grigori, and PROKOVIEV, H. (1999). (Texts by Konstantin Stanislavski). *Sobranie Sochinenii (Collected Works)*; 8 vols. Moscow, 1951-1964; 9 vols. Moscow, 1988-1999.

KUHNAU, Johann (1700). *The Musical Charlatan*. Trans. by John R. Russell. Columbia SC, USA: Camden House, 1997.

LAGUNA MILLÁN, M^a. José (2012). *La organización del trabajo y la estructura de la empresa. Elementos clave de los riesgos laborales en las orquestas sinfónicas*. Madrid: Federación de servicios a la ciudadanía (CCOO).

LAKOFF, George (1993). The Contemporary Theory of Metaphor. *Metaphor and Thought*. Ortony, A. (Ed). Cambridge: Cambridge University Press.

- LAMBIN, Jean-Jacques. (1987). *Marketing estratégico*. Trad. de Salvador Miquel. Madrid: McGraw-Hill.
- LAMMERS, John C., and BARBOUR, Joshua. B. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory*, vol. 16, n° 3, pp. 356-377.
- LAMMERS, John C. (2011). How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication. *Management Communications Quarterly*, vol. 25, n° 1, pp. 154-182.
- LANDOWSKY, Marcel (1979). *Batallas por la Música: Resultados y experiencias de una política musical en Francia*. Trad. de Juan A. García. Colección "Cultura y Comunicación". Secretaría General Técnica. Ministerio de Cultura de España, 1984.
- LATHROP, Tad (2003). *This Business of Global Music Marketing*. New York: Billboard Books, 2007.
- LAYCOCK, D. Kerry (1993). Strategic Planning and Management by Objectives. *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. New York: John Wiley & Sons, pp. 161-191.
- LEBRECHT, Norman (1991). *The Maestro Mith: Great Conductors in Pursuit of Power*. Simon & Schuster Ltd. London: Pocket Books, 1997.
- LEBRECHT, Norman (1996). *When the Music Stops ... : Managers, Maestros and the Corporate Murder of Classical Music*. London: Simon & Schuster
- LÓPEZ CAMPS, Jordi, y GADEA CARRERA, Albert (1992). *El Control de Gestión en la Administración Local*. Barcelona: Gestión 2000.
- LÓPEZ DÍAZ, Antonio (2001). Presupuesto, programas e indicadores. *VII Seminario sobre gestión pública local. Evaluación y control de políticas públicas: Indicadores de gestión*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.
- LOSCOS MIRA, David (2012). *El Nuevo Negocio de la Música*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.
- LOSCOS MIRA, David (2012). *La Gestión Integral*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.
- LOWI, Theodore J. (1964). American Business, Public Policy, Case Studies, and Political Theory. *World Politics*, vol. 16, n° 4, pp. 677-715.
- LUQUE GALLEGOS, Virginia (2012). *Metodología en Proyectos en Cooperación Cultural: Formulación, Justificación, Gestión, Financiación y Evaluación*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.
- MACBRIDE, Sean (1980). *Un solo mundo, voces múltiples: comunicación e información en nuestro tiempo*. Trad. de Julio Cerón. Mexico: UNESCO.
- MACHÍN, Mari Fran (2007). Algo más que escuchar una visita. *Acción pedagógica en organizaciones artísticas y culturales*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 93-114.
- MACMILLAN, Ian C. (1983). Competitive Strategies for Non-For-Profit Agencies. *Advances in Strategic Management*, vol. 1, pp. 65-82.
- MAISEL, Edward/ (ALEXANDER, F. M.) (1969). *The Resurrection of the Body: The Essential Writings of F. Matthias Alexander*. Selected with an introduction by Edward Maisel. New York: Dell Publishing Company, 1974.

- MANGADO BELOQUI, Francisco J. (2007). Centros culturales, cohesión urbana y arquitectura espectáculo. *Congreso internacional: "Los nuevos centros culturales en Europa"*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 291-300.
- MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2004). La difusión de la música desde una perspectiva transcultural. *Concierto Barroco. Estudios sobre música, dramaturgia e historia cultural*. J. J. Carreras y M. Á. Marín (Eds). Logroño: Universidad de La Rioja, 2004, pp. 163-168.
- MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MÚSICA*. Mesa Redonda celebrada en el Centro Superior de Investigación y Promoción de la Música de la UAM (CSIPM), el 15 de febrero de 2012.
- MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2013). Tendencias y desafíos de la programación musical. *Brocar. Cuaderno de investigación histórica, n° 37*, pp. 87-104.
- MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2013). Tareas de programador. *Scherzo: Revista de Música, vol. 29, n° 291*, pp. 74-76.
- MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2014). Il musicologo come programmatore. Sfide attuali della programmazione musicale. *Musica Docta: Rivista Digitale di Pedagogia e Didattica della Musica, vol. 4, n° 1*, pp. 75-78.
- MARÍN VIADEL, Ricardo (2010). Documentación, apuntes y sesiones del Curso de Doctorado del Programa: "Artes visuales y educación, un enfoque constructorista" (2009- 2010). Universidad de Sevilla.
- MÁRQUEZ REDONDO, Ana Gloria (2010). *El Ayuntamiento de Sevilla en el s. XVIII*. Tomo I. Biblioteca de Temas Libres, n° 47. Sevilla: ICAS, Ayuntamiento de Sevilla.
- MARTINELL SEMPERE, Alfonso, y LÓPEZ CRUZ, Taína (2008). *Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Girona: Documenta Universitaria.
- MARTINELLI, Frank (1999). *Strategic Planning Manual*. Milwaukee: The Center for Public Skills Training.
- MARTÍNEZ CIURÓ, Oscar (2006). Comunicación como vehículo de desarrollo cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 305-308.
- MATEOS DE PABLO BLANCO, Miguel Ángel (2016). Curso: *Comunicación Estratégica e Imagen Profesional*. Departamento de Formación. Ayuntamiento de Sevilla.
- McCARTHY, John E. (1999). How to give a Colloquium. *Canadian Mathematical Society Notes, vol. 31, n° 5, Sept*, pp. 3-4.
- MCPHEE, Robert D., and ZAUG, Pamela (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication, vol. 10, n° 1, 2*, pp. 1-16.
- McVEIGH, Simon (2004). An Audience for High-Class Music: Concert Promoters and Entrepreneurs in Late-Nineteenth-Century London. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press.
- MEDINA ÁLVAREZ, Ángel (2008). Gestión musical en la transición democrática: el caso de la Orquesta Sinfónica de Radiotelevisión Española (1981-1986). *Delantera de Paraíso: Estudios en Homenaje a Luis G. Iberní*. Madrid: ICCMM. pp. 435-450.
- MERKLEY, Paul Alfred (2012). *Music and Patronage*. Farnham: Ashgate.
- METCALFE, Les (1993). Public Management: From Imitation to Innovation. *J. Kooiman (Ed). Modern Governance: New Government–Society Interaction*. London: Sage, pp. 173-189.

- MIDDLETON, Victor T. C. (1988). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra (1993). *El Proceso Estratégico*. Trad. de Eduardo Miño e Isabel Ozores. Madrid: Prentice-Hall, 1999.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol 22, n° 4, pp. 853-886.
- MONGE, Peter, and POOLE, Marshall S. (2008). The evolution of organizational communication. *Journal of Communication*, vol. 58, n° 4, pp. 679-692.
- MORALES IRAZABAL, Mari Cruz (2007). Teatro y nuevos públicos: un diálogo imprescindible. *Acción pedagógica en organizaciones artísticas y culturales*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 75-92.
- MORALES PADRÓN, Francisco (1977). *La Ciudad del Quinientos*. Colección Historia de Sevilla. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- MORÁN ÁLVAREZ, Juan Carlos (2016). Curso: *Análisis Estratégico para Directivos Locales*. FEMP. Instituto Andaluz de Administración Pública. Consejería de Hacienda y Administración Pública.
- MORENO ARAGONESES, Julio. (2007). *Gestión de entidades no lucrativas*. Madrid: Thomson.
- MORENO GARCÍA, Ana Rosa, y GORDILLO MARTORELL, José Antonio (2006). Un nuevo tipo de espacio para la comunicación de la cultura: la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 297-304.
- MORLES SÁNCHEZ, Victor (1977). *Planeamiento y análisis de investigaciones*. Caracas: El Dorado, 1997.
- MUNUERA ALEMÁN, José Luís, y RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel (2002). *Estrategias de marketing: Teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- MUÑOZ ALONSO, Alejandro; MONZÓN ARRIBAS, Cándido; ROSPIR ZABALA, Juan Ignacio; DADER GARCÍA, José Luís (1990). *Opinión pública y comunicación política*. Madrid: Eudema.
- MUÑOZ BOLAÑOS, Susana (2012). *Los contenedores de la cultura. Estrategias financieras*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.
- MURO ABAD, Robert (2006). Pecados y virtudes de la comunicación en las artes escénicas. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 153-164.
- NAVAJO GÓMEZ, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones.
- NAVAS LÓPEZ, José E., y GUERRAS MARTÍN, Luís A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas, 2002.
- NETTEL, Reginald (1946). *The Orchestra in England: A Social History*. London: J. Cape, 1956.
- OGANDO CANABAL, Olga, y MIRANDA ESCOLAR, Belén (2001). La evaluación de las políticas públicas: aspectos metodológicos y estudio de casos. *VII Seminario sobre gestión pública local. Evaluación y control de políticas públicas: Indicadores de gestión*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

OJEDA SÁNCHEZ, Carlos (2012). *Cultura 2.0. Entre la Comunicación, la Tecnología y el Ocio*. Curso: *Gestión Cultural y Desarrollo. Estrategias en un Contexto de Crisis*. Universidad Internacional de Andalucía.

PALACIOS, Fernando (2007). Experiencias y reflexiones en torno a los conciertos didácticos. *Acción pedagógica en organizaciones artísticas y culturales*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 45-65.

PATRICIO, Odete (2007). Fundación Serralves: cuando la gestión, la financiación, la oferta y la demanda van de la mano. *Congreso internacional: "Los nuevos centros culturales en Europa"*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 301-320.

PEACOCK, Alan T; WEIR, Ronald B. (1975). *The Composer in the Market Place*. London: Faber Music.

PERAL DÍEZ, Rosa (2006). La realidad virtual como herramienta de comunicación en la Gestión Cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 269-274.

PERALBA FORTUNY, Raúl (2006). El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 49-55.

PERELLÓ OLIVER, Salvador (2009). *Metodología de la Investigación Social*. Madrid: Dykinson.

PEREÑA BRAND, Jaime (1991). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Madrid: Díaz de Santos.

PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2013). Victor Medem, presidente de La Filarmónica. *Ritmo, n° 866, pp. 44-45*.

PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo, y GONZÁLEZ MIRA, Pedro (2014). Entrevista con Antonio Moral, director del CNDM. *Ritmo, n° 877, pp. 44-46*.

PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2014). Gregorio Marañón y Beltrán de Lis: Serenidad y sabiduría en la gestión del Teatro Real. *Ritmo, n° 878, pp. 44-46*.

PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2015). Hispanian Symphony Orchestra: Una orquesta para los nuevos tiempos. *Ritmo, n° 885, pp. 50-51*.

PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2015). Davide Livermore: Pasión y entrega al frente de Les Arts. *Ritmo, n° 888, pp. 18-20*.

PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2016). Carlos Sandúa, director de Radio Clásica: 50 años en las ondas. *Ritmo, n° 892, pp. 18-19*.

PÉREZ CHAMORRO, Gonzalo (2016). Mikaela Vergara, directora gerente de la Orquesta Sinfónica y Coro de RTVE: Medio siglo cultivando la sensibilidad musical. *Ritmo, n° 893, pp. 18-19*.

PERRY, James L., and KRAEMER, Kenneth L. (1983). *Public Management: Public and Private Perspectives*. California: Mayfield Publishing Co.

PETERS, Richard S. (1960). *Ethics and Education*. London: Allen & Unwin, 1966.

PINAZO HERNANDIS, Sacramento (2006). Modelos teóricos en el estudio de la comunicación. *Psicología social de la comunicación: Aspectos básicos y aplicados*. Yolanda Pastor (Coord). Madrid: Pirámide. pp. 19-43.

PIQUERO GARCÍA, José (2006). Internet, nuevas tecnologías y comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 65-70.

PIRFANO LAGUNA, Íñigo (2013). *Inteligencia Musical*. Barcelona: Plataforma Editorial.

PLIEGO DE ANDRÉS, Víctor (2014). Oportunidad y conveniencia de integrar las Enseñanzas Artísticas Superiores en la Universidad. *Danzararte: Revista del Conservatorio Superior de Danza de Málaga*, n° 8, pp. 104-119.

POISSON-DE HARO, Serge, with MENOT, Sylvain (2012). *Strategic Management of Arts Organizations*. Trans. by Andrea Neuhofer. Montreal: Editions JFD inc., 2013.

POLK, Keith (1992). *German Instrumental Music of the Late Middle Ages: Players, Patrons and Performance Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

PORTER, Michael E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trad. de M^a. Elena Rosas. México: CECSA, 1982.

PORTER, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The free Press.

PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006). Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 39-48.

RAMPAZZO GAMBARATO, Renira (2013). Transmedia Project Design: Theoretical and Analytical Considerations. *Baltic Screen Media Review*, vol. 1, n° 1, pp. 80-100.

RAUSELL KOSTER, Pau; COLL-SERRANO, Vicente; ABELEDO SANCHÍS, Raúl; MARCO-SERRANO, Francisco (2013). Eficiencia de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, vol. 15, n° 1, pp. 117-132.

REDDING, W. Charles (1985). Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 15-54.

REGOUBY, Christian (1989). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

RODA FERNÁNDEZ, Rafael (1989). *Medios de comunicación de masas: Su influencia en la sociedad y en la cultura contemporáneas*. Madrid: Siglo XXI de España.

ROJAS GUILLÉN, Enrique (2006). La comunicación cultural en el ámbito local. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 99-107.

ROMERO FILLAT, Josep María (2006). *Todo lo que hay que saber del negocio musical*. Barcelona: Alba Editorial.

ROSAS OSSA, Magdalena (2005). De carpintero a músico: Testimonios sobre democratización de la cultura en un territorio aislado de la Patagonia Chilena. *Participación Ciudadana, Boletín GC: Gestión Cultural*, n° 11.

ROSELLÓ CEREZUELA, David (2013). *Diseño y Gestión de Proyectos Culturales*. Basado en *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales (2004)*. Bilbao: Ariel-Planeta.

ROTH, Ernest (1969). *The Business of Music: Reflections of a Music Publisher*. London: Cassel.

- ROSENWEIN, Barbara H. (2006). *Emotional Communities in the Early Middle Ages*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- ROSENWEIN, Barbara H. (2015). *Generations of Feeling: A History of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ROWELL, Lewis (1983). *Introducción a la filosofía de la música: Antecedentes históricos y problemas estéticos*. Barcelona: Gedisa Editorial, 1990.
- SACKMANN, Sonja (1989). The Role of Metaphors in Organization Transformation. *Human Relations*, vol. 42, n° 6, pp. 463-485.
- SÁNCHEZ HERRERO, José (1996). El origen de las cofradías de Semana Santa o de Pasión en la Península Ibérica. *Temas Medievales*, n° 6, pp. 31-79.
- SAPRU, Radha K. (1994). *Public Policy: Formulation, Implementation and Evaluation*. New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd, 2004.
- SCHEER, Monique (2012). Are emotions a kind of practice (and is that what makes them have a history)? A Bourdieuan approach to understand emotion. *Wesleyan University. History and Theory*, vol. 51, n° 2, pp. 193-220.
- SEMPERE COMAS, Nuria (2002). Gestión musical. Una propuesta de la ESMUC. *Doce notas*, n° 33, p.14.
- SEREXHE, Bernhard (2007). Programación cultural: calidad y diversidad. El ejemplo del ZKM de Karlsruhe (Imagen de marca cultural internacional de la Región Tecnológica de Karlsruhe). *Congreso internacional: "Los nuevos centros culturales en Europa"*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 217-236.
- SERRA MARTÍN, Albert (1990). La gestión en el sector no lucrativo. *Revista de Economía* n° 4, pp. 74-78.
- SHAPIRO, Shain (2012). *European Expansion on Music*. Curso: *Gestión de Proyectos Musicales Integrales*. AIE, Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (Sociedad de Artistas). I.E.C. Universidad Pompeu Fabra.
- SHILLAM, Tania (2007). *Music Industry Uncovered*. London: Trotman and Co. Ltd.
- SILVA, M^a. Inés (2006). Cultura y públicos. *Cátedra de Artes n° 2. Facultad de Artes. Universidad Católica de Chile*.
- SPELLMAN, Peter (2000). *The Self-Promoting Musician: Strategies for Independent Music Success*. Boston: Berklee Press, 2008.
- SPITZER, John, and ZASLAW, Neal (2002). *The Birth of the Orchestra: History of an Institution, 1650–1815*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- STEVENS, John; CUDWORTH, Charles; DEAN, Winton; FISKE, Roger (1964). *Shakespeare in Music*. Phyllis Hartnell (ed). London: Macmillan & Co. Ltd.
- STEVENSON, Robert (1961). *La música en las catedrales españolas del Siglo de Oro*. Trad. de M^a Dolores Cebrián y Amalia Correa. Madrid: Alianza, 1992.
- STIELOW, Frederick J. (1986). *The Management of Oral History and Sound Archives*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- SWANWICK, Keith (1988). *Música, pensamiento y educación*. Trad. de Manuel Oslasagasti. Madrid: Morata, 1991.

- TAMAYO Y TAMAYO, Mario (1984). *Diccionario de la investigación científica*. México: Limusa, 1993.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario (1986). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa, 2004.
- THORNHILL, Christopher J. (2002). *Karl Jaspers: Politics and Metaphysics*. London and New York: Routledge.
- TILLQUIST, John (2000). Institutional bridging: How conceptions of IT-enabled change shape the planning process. *Journal of Management Information Systems*, vol. 17, n° 2, pp. 115-152.
- TODOROVIC, Milan, with BAKIR, Ali (2016). *Rethinking Strategy for Creative Industries*. London: Rutledge.
- TRUJILLO HERVÁS, Elena (2013). Jordi Tort. “Intentamos que la calidad siga siendo nuestra guía”. *Ritmo*, n° 868, pp. 42-43.
- UGARTE ALVARADO, Roberto (2008). Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal. *Musiker*, vol. 16, pp. 357-361.
- VALLS RIERA, Ricard (2006). El potencial comunicativo como base del patrocinio cultural. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 117-124.
- VAN DER HEIJDEN, Kees (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley.
- VAN ORDEN, Kate (2000). *Music and the Cultures of Print*. New York: Garland Pub.
- VANDER ZANDEN, James W. (1986). *Manual de psicología social*. Trad. de Leandro Wolfson. Buenos Aires: Paidós.
- VÁZQUEZ BARRADO, Ana (2012). Aproximación a la política cultural exterior de España. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*.
- VENTURA VICTORIA, Juan (1993). *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. Madrid: Civitas, 1996.
- VERGARA SCHMALBACH, Juan C.; FONTALVO HERRERA, Tomás J.; MAZA ÁVILA, Francisco (2010). La Planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, vol. 8, n° 2, pp. 21-29.
- VERNIS DOMÈNECH, Alfred (1998). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- VICENT LÓPEZ, Alfredo (2012). *La necesidad de una complicidad entre la gestión pública y la gestión privada*. GRANDES AUTORES E INTERPRETES DE LA MÚSICA. Mesa Redonda celebrada en el Centro Superior de Investigación y Promoción de la Música de la UAM (CSIPM), el 15 de febrero de 2012.
- VOLZ, Jim (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. New York/ London: Bloomsbury Methuen Drama, 2011.
- VV.AA. (1990). *Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- VV.AA. (2005). “La nueva Ley de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía”. *Sesión informativa*. Asociación de Fundaciones Andaluzas. Sevilla: Fundación Centro de Servicios Empresariales de Andalucía (CSEA).

VV.AA. (2008). *Planificación estratégica de la cultura en España*. Félix Manito (Coord). Madrid: Fundación Autor. SGAE.

VV.AA. (2014). “Modelos de Gestión y Funcionamiento de las Bandas de Música en el s. XXI”. *1er. Congreso Nacional de Amproband (Asociación de Músicos de Bandas Profesionales)*. Mesa Redonda. Palau de Les Arts Reina Sofía. Valencia. Generalitat Valenciana.

WALES, Simon (2007). La London Symphony Orchestra y su innovador programa de educación orquestal desde el espacio St. Lukes's. *Congreso Internacional: “Los nuevos centros culturales en Europa”*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 171-196.

WEBER, William (2004). The Musician as Entrepreneur and Opportunist, 1700-1914. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press.

WEBER, William (2004). From the Self-Managing Musician to the Independent Concert Agent. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*. Ed. by William Weber. Indiana: Indiana University Press.

WEIHRICH, Heinz (1982). The TOWS Matrix – A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, vol. 15, n° 2, pp. 54-56.

WEIHRICH, Heinz (1985). *Excelencia administrativa: Productividad mediante administración por objetivos*. Trad. de José M. Salazar. México: Limusa, 1987.

WILSON-DICKSON, Andrew (1992). *The Story of Christian Music*. Oxford: Lion Publishing plc.

ZAFRA ALCARAZ, Remedios (2010). Documentación, apuntes y sesiones del Curso de Doctorado del Programa: “*Artes visuales y educación, un enfoque constructivista*” (2009- 2010). Universidad de Sevilla.

ZERILLI, Andrea (1976). *Fundamentos de organización y dirección general*. Trad. de Servicio de Estudios de Ediciones Deusto. Bilbao: Deusto, 1992.

ZUGAZA MIRANDA, Miguel (2006). La comunicación en proyectos culturales. *La comunicación en la gestión cultural*. Ed: Roberto Gómez de la Iglesia. Vitoria: Grupo Xabide. pp. 145-152.

Capítulo 13

ANEXO DOCUMENTAL

13. ANEXO DOCUMENTAL

13.1. EXPLICACIÓN DEL CONTENIDO Y LA ESTRUCTURA DEL ANEXO

En este anexo se reflejan todas las referencias realizadas durante esta tesis (notas a pie de página) y que no están contenidas en el apartado de Bibliografía. De esta forma, aquí se encuentran el conjunto de fuentes primarias documentales que se han citado a lo largo de este trabajo, además de otras citas también referidas, encontrándose estas últimas incluidas en la la sección “Otras Referencias” de este anexo.

La clasificación de las referencias recogidas en este anexo se ha realizado en función de diversas categorías, al objeto de facilitar su lectura y comprensión. Así mismo, dentro de cada categoría se han ordenado por espectro de cobertura y orden cronológico de publicación, y, en su defecto, por orden alfabético. Las categorías establecidas obedecen a los siguientes criterios:

-Normativa:

En este epígrafe se engloban el conjunto de fuentes primarias integradas por los siguientes elementos: Leyes Orgánicas, Leyes, Reales Decretos, Decretos, Órdenes Ministeriales, Órdenes de Consejerías, Resoluciones, Normas, Acuerdos, Estatutos, y otras normativas.

A su vez, esta relación de normativa citada se ha estructurado en los siguientes niveles: Internacional, Europeo, Estatal, Autonómico, y Local.

Por último, en el epígrafe 13.2.6. (Órganos y Entidades) se ha incluido normativa específica de determinados órganos y entidades, relativa a Estatutos, Acuerdos, regulación de funcionamiento, establecimiento de funciones, nombramiento o cese de vocales en dichos órganos y entidades, etc.

De igual forma que con respecto a la clasificación genérica de este apartado de Normativa, la específica a la que hacemos referencia en este epígrafe 13.2.6. ha sido organizada distinguiendo, en este caso, entre el Ámbito Estatal y el Ámbito Autonómico, en función de la naturaleza de cada órgano o entidad.

-Sentencias y Recursos:

Aquí hemos reflejado las fuentes de esta naturaleza consultadas y citadas cuyo contenido ha sido tratado en esta tesis en relación con la temática abordada. El ámbito de acción ha incluido a las siguientes instancias: Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Tribunal Supremo y Tribunal Constitucional.

-Documentos:

Este epígrafe contempla todas las citas referidas a Informes, Planes Estratégicos, Memorias, Bases de Datos, Catálogos y demás documentos consultados y referenciados en esta tesis.

Según el ámbito de referencia de estos documentos se ha distinguido entre los ámbitos Estatal, Autonómico, y Local.

-Otras Referencias:

Por último, en este apartado se reflejan las referencias de otras citas realizadas en esta tesis y que por su especial naturaleza no se encuentran encuadradas en los anteriores epígrafes. En este caso hemos distinguido entre las Páginas Web citadas y un conjunto de referencias bajo el enunciado de “Otras Citas” que comprende citas de obras filosóficas, cartas, y otros documentos de diversa naturaleza y ámbitos.

13.2. NORMATIVA

13.2.1. Internacional

UNESCO. Decisión del Comité Intergubernamental: 5.COM 6.39, de 10 de noviembre de 2010.
www.unesco.org

13.2.2. Europea

Resolución del Parlamento Europeo sobre las Fundaciones en Europa (R.A.304/93).

Comisión Europea. (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011–2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 25 de octubre.

13.2.3. Estatal

Constitución Española. BOE nº 311, de 29 de diciembre de 1978.

Real Decreto 864/1984, de 29 de febrero, sobre traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de cultura. BOE nº 113, de 11 de mayo de 1984.

Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. BOE nº 282, de 25 de noviembre de 1994.

Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. BOE nº 307, de 24 de diciembre de 2002.

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. BOE nº 310, de 27 de diciembre de 2002.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE nº 106, de 4 de mayo de 2006.

Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. BOE nº 89, de 13 de abril de 2007.

Orden ECI/2392/2007, de 17 de julio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. BOE nº 187, de 6 de agosto.

Orden CUL/814/2008, de 24 de marzo, por la que se crea y se regula el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. BOE nº 75, de 27 de marzo de 2008.

Real Decreto 1485/2009, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. BOE nº 250, de 16 de octubre de 2009.

Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la Ley 2/2006 de Educación. BOE nº 259, de 27 de octubre de 2009.

Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE nº 137, de 5 de junio de 2010.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE nº 161, de 3 de julio de 2010.

Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público. BOE nº 315, de 31 de diciembre de 2011.

Real Decreto 21/2015, de 23 de enero (por el que se modifica el Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación). BOE nº 33, del 7 de enero de 2015.

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. BOE nº 261, de 31 de octubre de 2015.

13.2.4. Autonómica

Ley General 5/1983, de 19 de julio, de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía. BOJA nº 59, de 26 de julio de 1983.

Decreto 66/1984, de 27 de marzo, sobre la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 37, de 10 de abril de 1984.

Decreto 12/1985, de 22 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 265, de 14 de febrero de 1985.

Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía. BOJA nº 112, de 28 de noviembre de 1985.

Decreto 210/1986, de 5 de agosto, por el que se modifica la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 78, de 9 de agosto de 1986.

Ley 3/1991, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992. BOJA nº 114, de 31 de diciembre de 1991.

Decreto 259/1994, de 13 de septiembre, de Estructura Orgánica Básica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 146, de 17 de septiembre de 1994.

Decreto 287/1994, de 13 de septiembre, por el que se crea el Consejo Asesor de la Música y la Danza de la Consejería. BOJA nº 26, de 19 de febrero de 1995.

Decreto 333/1996, de 9 de julio, por el que se modifica el 259/1994, de 13 de septiembre, de estructura orgánica básica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 80, de 13 de julio de 1996.

Decreto 347/2004, de 25 de mayo, por el que se establece la Estructura Orgánica de la Consejería de la Presidencia. BOJA nº 104, de 28 de mayo de 2004.

Decreto 486/2004, de 14 de septiembre, por el que se aprueba la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 183, de 17 de septiembre de 2004.

Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía. BOE nº 68, de 20 de marzo de 2007.

Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. BOE nº 215, de 31 de octubre de 2007.

Decreto 138/2010, de 13 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 71, de 14 de abril de 2010.

Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público de Andalucía. BOJA nº 36, de 21 de febrero de 2011.

Decreto de la Presidenta 12/2015, de 17 de junio, de la Vicepresidencia y sobre reestructuración de consejerías. BOJA nº 117, de 18 de junio de 2015.

Decreto 213/2015, de 14 de julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura. BOJA nº 136, de 15 de julio de 2015.

Decreto 281/2015, de 14 de julio, por el que se dispone el nombramiento de don Eduardo Tamarit Pradas como Secretario General de Cultura. BOJA nº 136, de 15 de julio de 2015.

13.2.5. Local

Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones locales. BOE nº 196, de 15 de julio de 1955.

Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. BOE nº 80, de 3 de abril de 1985.

Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local de Andalucía. BOJA nº 122, de 23 de junio de 2010.

13.2.6. Órganos y Entidades

13.2.6.1. Ámbito Estatal

Real Decreto 2491/96, de 5 de diciembre, de estructura orgánica y funciones del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. BOE nº 306, de 20 de diciembre de 1996.

Real Decreto 365/2007, de 16 de marzo, por el que se regula el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. BOE nº 81, de 4 de abril de 2007.

Orden ECI/1687/2007, de 4 de junio, por la que se nombran los consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. BOE nº 141, de 13 de junio de 2007.

Real Decreto 497/2010, de 30 de abril, por el que se regulan los órganos de participación y asesoramiento del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. BOE nº 124, de 21 de mayo de 2010.

Orden EDU/1846/2011, de 20 de junio, por la que se nombran consejeros del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas. BOE nº 158, de 4 de julio de 2011.

Orden ECD/2025/2012, de 13 de septiembre, por la que se dispone el cese y nombramiento de vocales del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. BOE nº 232, de 26 de septiembre de 2012.

Reglamento de Funcionamiento del Consejo Estatal de las AA.EE. y de la Música, de 27 de noviembre de 2012.

Acuerdo del Pleno del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música, de 27 de noviembre de 2012, por el que se aprueba la reforma del reglamento de funcionamiento interno del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música.

Normas de Transparencia y Buenas Prácticas para Asociaciones de Ambito Estatal que deseen pertenecer al Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música. Documento aprobado en el Pleno del Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música del 4 de diciembre de 2013.

Resolución de 14 de octubre de 2015, del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2014 y el informe de auditoría. BOE nº 277, de 19 de noviembre de 2015.

13.2.6.2. Ámbito Autonómico

Decreto 293/1987, de 9 de diciembre, por el que se crea el Centro de Documentación Musical de Andalucía. BOJA nº 4, de 19 de enero de 1988.

“Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A”. Escritura de Constitución nº 2335 de 10/09/1990 (RM 18/09/1990).

“Sociedad Mercantil Orquesta de Sevilla S.A”. Escritura de Ampliación de Capital Social (RM 25/04/1991).

Orden de 26 de enero de 1990, por la que se nombran a los Vocales de la Comisión Asesora del Centro de Documentación Musical de Andalucía. BOJA nº 26, de 27 de marzo de 1990.

Decreto 199/1990, de 19 de junio, por el que se autoriza la constitución de la entidad Orquesta de Sevilla, S.A., como empresa de la Junta de Andalucía. BOJA nº 63, de 28 de julio de 1990. Introducción.

Creación del Consorcio Fundación de Granada para la Música. Boletín Oficial de la Provincia de Granada, de 27 de octubre de 1990.

Estatutos del Consorcio en desarrollo de la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla. BOJA nº 6, de 21 de enero de 1992.

Acuerdo de 23 de diciembre de 1991, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el Acta de Constitución del Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga, y se aprueban los Estatutos del mismo. BOJA nº 6, de 21 de enero de 1992.

Estatutos del Consorcio en Desarrollo de la Cooperación Económica, Técnica y Administrativa entre la Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Málaga para la Creación y Funcionamiento de la Orquesta "Ciudad de Málaga". Acuerdo de 23 de diciembre de 1991, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el Acta de Constitución del Consorcio Orquesta Ciudad de Málaga, y se aprueban los Estatutos del mismo. BOJA nº 6, de 21 de enero de 1992.

Acuerdo de 23 de diciembre de 1991, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el Acta de Constitución del Consorcio para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla, y se aprueban los Estatutos del mismo. Disposiciones Generales. BOJA nº 6, de 21 de enero de 1992.

Acuerdo de 16 de febrero de 1993, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el acta de constitución del Consorcio Orquesta de Córdoba, para la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Córdoba, y se aprueban los estatutos del mismo. BOJA nº 28, de 16 de marzo de 1993.

Estatutos del Consorcio "Orquesta de Córdoba", para la Cooperación Económica, Técnica y Administrativa entre la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Córdoba. Acuerdo de 16 de febrero de 1993, del Consejo de Gobierno, por el que se autoriza al Consejero de Cultura y Medio Ambiente para que, en nombre de la Junta de Andalucía, firme el acta de constitución del Consorcio Orquesta de Córdoba, para la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Córdoba, y se aprueban los estatutos del mismo. BOJA nº 28, de 16 de marzo de 1993.

Decreto 46/1993, de 20 de abril, por el que se constituye efectivamente la Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas, adscrita a la Consejería de Cultura y Medio Ambiente, y se aprueba el Reglamento General por el que habrá de regirse. BOJA nº 55, de 25 de mayo de 1993.

Decreto 159/1993, de 13 de octubre, por el que se crea el Centro Andaluz de Flamenco, como servicio administrativo sin personalidad jurídica. BOJA nº 126, de 20 de noviembre de 1993.

ORDEN de 12 de septiembre de 1995, por la que se nombra a los Vocales y al Secretario del Consejo Asesor de la Música y la Danza de la Consejería. BOJA nº 130, de 7 de octubre de 1995.

Orden de 10 de abril de 1997, por la que se nombran vocales del Consejo Asesor de Música y Danza. BOJA nº 58, de 20 de mayo de 1997.

Estatutos del Consorcio Granada para la Música. Resolución de 1 de septiembre de 2003, de la Dirección General de Fomento y Promoción Cultural, por la que se da publicidad al Convenio suscrito entre la Comunidad Autónoma de Andalucía, el Ayuntamiento de Granada, la Diputación Provincial de Granada y la

Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Granada, sobre el Consorcio Granada para la Música. BOJA nº 190, de 2 de octubre de 2003.

Resolución de 13 de diciembre de 2006, de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales, por la que se aprueba la Carta de Servicios. BOJA nº 245, de 21 de diciembre de 2006.

Ley 18/2007, de 17 de diciembre, de la radio y televisión de titularidad autonómica gestionada por la Agencia Pública Empresarial de la Radio y Televisión de Andalucía (RTVA). BOJA nº 252, de 26 de diciembre de 2007.

Orden de 24 de marzo de 2011, por la que se crea y regula la Comisión Artística del Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras. BOJA nº 74, de 14 de abril de 2011.

Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. BOJA nº 29, de 29 de abril de 2011.

Resolución de 28 de mayo de 2015, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por la que se convoca la presentación de ofertas para la adhesión de teatros municipales de titularidad pública al Programa Enrédate, Red Andaluza de Teatros Públicos, para el Ejercicio 2016. BOJA nº 108, de 8 de junio de 2015.

Resolución de 27 de mayo de 2016, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por la que se convoca la presentación de ofertas de espectáculos para el Programa Enrédate, Red Andaluza de Teatros Públicos, para el semestre enero-junio 2017. BOJA nº 105, de 3 de junio de 2016.

13.3. SENTENCIAS Y RECURSOS

Sentencia del Tribunal Constitucional nº 18/1984, de 7 de febrero. BOE nº 59, de 9 de marzo de 1984.

Recurso 414/2011 seguido en la Sección Primera de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, por el procedimiento especial de protección de los derechos fundamentales.

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, de 2 de noviembre de 2011, de la Sala de lo Contencioso-Administrativo en relación con el recurso nº 414/2011.

Sentencia del Tribunal Supremo, de 21 de enero de 2013, de la Sala de lo Contencioso-Administrativo, sobre el Recurso de Casación nº 6191/2011.

13.4. DOCUMENTOS

13.4.1. Ámbito Estatal

MECD. CulturaBase. 2000-2015.

Por una Ley de la Música. Propuesta para una regulación cultural de la música popular. (2006). A.R.T.E./ A.R.C./ A.C.C.E.S./ A.P.M./ R.O.A.I.M./ U.N.I.P.R.O.M.

Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas. Curso 2009-2010. Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas.

Plan Estratégico General (2012-2015). Secretaría de Estado de Cultura. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España. *Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones.*

MECD. CulturaBase. *Conciertos de música clásica y música popular por comunidad autónoma. 2014.*

MECD. CulturaBase. 2014-2015.

Presupuestos Generales del Estado 2016. *Gastos. Presupuestos por Programas. Tomo VIII, Sección 18 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), Programa 335A (Música y Danza).*

13.4.2. Ámbito Autonómico

Memorias del Centro de Documentación Musical de Andalucía (1988-2016).

Prólogo de *Administración Instrumental de la Junta de Andalucía. Consejería de Justicia y Administración Pública.* Junta de Andalucía. 2004.

Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011). Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (2007-2011). Documento específico Área 1 (Música, Danza y Teatro). Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

Plan Estratégico de la Orquesta Sinfónica de Euskadi (2008-2012).

Encuesta Sobre Consumo y Hábitos Culturales de los Andaluces (HABICU) 2010. Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA). CSIC. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

Barómetro Andaluz de Cultura (BACU) 2012 (Los Andaluces y la Cultura). Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA). CSIC. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

Plan Estratégico del Palau de la Música Catalana. Fundación Orfeo Catalá–Palau de la Música Catalana. OC-PMC (2012-2015).

Cuenta Satélite de la Cultura en Andalucía 2010. Unidad Estadística y Cartográfica. Viceconsejería. Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Junta de Andalucía. (4/8/2014).

Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. *Memoria 2015.*

Catálogo de espectáculos por la modalidad General para el 1er. semestre de 2015. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Catálogo de espectáculos por la modalidad General para el 2º semestre de 2015. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Catálogo de espectáculos por la modalidad Flamenco para el 1er. semestre de 2015. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Catálogo de espectáculos por la modalidad Flamenco para el 2º semestre de 2015. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Memoria de Cuentas Anuales de Canal Sur Televisión S.A. correspondiente al ejercicio 2015. Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015.

Memoria de Cuentas Anuales de la Fundación Audiovisual de Andalucía correspondiente al ejercicio 2015. Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015.

Carta de Servicios del Centro Andaluz de Flamenco. Datos de carácter general. I.II. Misión del Centro Andaluz de Flamenco. BOJA nº 46, de 6 de marzo de 2008.

Estatutos de la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said.

Memoria de Cuentas Anuales de la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said correspondiente al ejercicio 2015. Cuenta General de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2015.

Convenio de Colaboración entre el Conservatorio Profesional de Música de Sevilla “Cristóbal de Morales” y la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. Sevilla, 15 de octubre de 2015.

Convenio de Colaboración entre el Conservatorio Profesional de Música de Jaén y la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. Sevilla, 10 de febrero de 2015.

Catálogo de espectáculos por la modalidad Abecedaria para el 2015. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Convenio de Colaboración entre el Conservatorio Profesional de Música de Málaga “Manuel Carra” y la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. Sevilla, 5 de marzo de 2015.

Orquesta Sinfónica de Londres. Barbican Center (2016-2017). Información mostrada en cartel de agradecimiento de la Orquesta Sinfónica de Londres exhibido en el su sede, el Barbican Center, durante toda la temporada.

Catálogo Abecedaria de Enrédate, correspondiente al Segundo Semestre de 2016. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

Catálogo de espectáculos por la modalidad Abecedaria para el 2016. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

Guía Didáctica del Espectáculo “Eres Tú”. Ensemble Neoars Sonora. Catálogo Abecedaria 2016. Sección de Música.

Guía Didáctica del Espectáculo “Alma Portuguesa, un Viaje al Corazón”. Minha Lua. Catálogo Abecedaria 2016. Sección de Música.

Consortio Orquesta Ciudad de Málaga. Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

Consortio Orquesta de Córdoba. Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

Consortio Teatro Real Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla. Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal S.A. Andalucía. Inventario de Entes de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Datos a 31 de diciembre de 2016.

13.4.3. Ámbito Local

Plan Estratégico de Barcelona 2006 (Nuevos Acentos). Instituto de Cultura. Ayuntamiento de Barcelona.

Hacia el Plan Estratégico de la Cultura de Madrid (PECAM) 2012-2015. Dirección General de Planeamiento y Evaluación Cultural. Área de Gobierno de las Artes. Ayuntamiento de Madrid.

Plan Estratégico del Colegio San Francisco de Paula (2013-2016), (Sevilla).

Plan Estratégico de la Biblioteca de Universidad de Sevilla (2016-2020): Un Nuevo Escenario de Posibilidades. Biblioteca de la Universidad de Sevilla. Vicerrectorado de Investigación.

Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la Banda Sinfónica Municipal de Sevilla (vigente 2017). Ayuntamiento de Sevilla.

13.5. OTRAS REFERENCIAS

13.5.1. Páginas web

- www.amproband.com
Página Oficial de AMPROBAND (Asociación de Músicos de Bandas Profesionales) / Amproband / Quiénes somos. Junta Directiva.
- www.euskadikoorkestra.es
Página Oficial de la Orquesta Sinfónica de Euskadi.
- www.juntadeandalucia.es/ciudadania/web/guest/glosario
Página Oficial de la Junta de Andalucía. Glosario de términos del Portal de Atención a la Ciudadanía.
- www.juntadeandalucia.es/cultura/web/areas/musica_teatro_danza_y_circo/sites/consejeria/areas/musica_teatro_danza_y_circo/Programas_ciclos_musicales.html
Página Oficial de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. /Áreas de Actividad/ Musica, Teatro, Danza y Circo.
- www.mastermusicmanagement.com
Master Music Management. Universidad Europea Miguel de Cervantes.
- www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/artesescenicas/informacion-general.html
Página Oficial del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. /Cultura/ Artes Escénicas.
- personal.us.es/alporu/
POZO RUIZ, Alfonso (2005). *Alma Mater Hispalense. Historia de Sevilla en el s. XVI*. Página Personal.
- www.cotizalia.com
MARÍN LÓPEZ, Miguel Ángel (2011). La innovación en la Gestión Musical es posible. *Entrevistas. Fundación Juan March*.
- www.elcultural.com
GARCÍA ROSADO, Benjamín (2012). Entrevista a Antonio Moral. *5/10/2012*.
- www.slideshare.net
JARA SORIA, Juan A. (2012). La Sociedad de la Emoción.
- www.profesdemusica.es/INTEGRACION_EEAA_UNIVERSIDAD.pdf
PLIEGO DE ANDRÉS, Víctor (2012). La integración en la universidad de las enseñanzas artísticas superiores.
- www.unesco.org
Decisiones del Comité Intergubernamental de la UNESCO.

13.5.2. Otras Citas

Aristotle, *Politics*, 1339a11–1342b34.

Aristotle, *Politics*, 1338a9–37.

Athenaius, *Deipnosophistae*, 628c.

Arthur L. Judson, "Business and the Modern Musician," *Musical America* 12 (10/8/1910): 75.

Bullarii Romani continuatio, Summorum Pontificum Benedicti XIV ... Pii VIII (Prati, 1840–), i. 21–22; Robert F. Rayburn, *Papal Legislation on Sacred Music, 95 A.D. to 1977 A.D.* (Collegeville, Minn, 1979), p. 104.

Chronicles, 15, 19-21.

E. Hess, "Anton Stadler's Music Plan " 48, 52.

Encyclopaedia Britannica, 11th end. (Cambridge, 1911), xxiv. 706.

Exodus, 15, 20.

From the 'motto proprio'. Quoted in R.F. Hayburn, *Papal Legislation on Sacred Music*. Minnesota, 1979, p. 229.

I Foro Atlántico de Gestión Cultural. La Laguna (Tenerife) 2003.

Hans Georg Nägeli, "Pränumeratioinsanzeige", *Intelligenz-Blatt zur allemeinem musikalischen Zeitung* 4 (1802): 68.

Heinrich Christoph Koch, "Über den Modegeschmack in der Tonkunst". *Journal der Tonkunst* I (1795): 63-64.

Johann Friedrich Christmann, "Tableau über das Musikwesen im Württembergischen", *Allgemeine musikalische Zeitung* 2 (1799): 139-40.

Joseph Joachim to Heinrich Joachim, second half of January 1857. Letters from and to Joseph Joachim, trans. Nora Bickley, preface by J.A. Fuller Maitland. London: Macmillan, 1914, p.141.

Letter from W. A. Mozart to his father dated 28 December 1782, Hamondworth, 1956.

Plato, *Republic*, 401d–402a.

Robert Machard, "Les Musiciens en France au temps de Jean-Philippe Rameau d'après les actes du Secretariat de la Maison du Roi", *RMFC* II (1971), 5–177 AT 29.

The Royal Academy of Music's Submission to the Archbishop's Commission on Church Music. *February 1990*.

David Rojas Rodríguez

Sevilla, 2017.

