

# Formación y desarrollo del gestor musical: la gestión orquestal

(Training and development in musical direction:  
Orchestral Management)

Ugarte Alvarado, Roberto  
Orquesta Filarmónica de Gran Canaria. Príncipe de Asturias, s/n.  
35010 Las Palmas de Gran Canaria  
rugarte@ofgrancanaria.com

BIBLID [1137-4470 (2008), 16; 357-361]

Recep.: 25.11.08

Acep.: 25.11.08

---

*El artículo trata sobre la formación, el perfil y el acceso al mercado laboral del profesional en gestión orquestal.*

*Palabras Clave: Gestión musical. Gestión orquestal. Formación. Perfil. Mercado laboral. España. Siglo XXI.*

*Orkestra kudeaketarako profesionalaren prestakuntza, profila eta lan merkatura iristea dira artikuluko honen gaia.*

*Giltza-Hitzak: Musika kudeaketa. Orkestra kudeaketa. Prestakuntza. Profila. Lan merkaturia. Espainia. XXI. mendea.*

*L'article traite de la formation, du profil et de l'accès au marché du travail du professionnel en gestion orchestrale.*

*Mots Clé : Gestion musicale. Gestion orchestrale. Formation. Profil. Marché du travail. Espagne. XXI<sup>ème</sup> siècle.*

## INTRODUCCIÓN

Probablemente, la gestión musical es una de las últimas, si no la última, perspectiva laboral que se plantea nadie que esté realizando sus estudios musicales. La inmensa mayoría, lógicamente, se ve en un futuro como intérprete o como docente, algo que no es de extrañar si tenemos en cuenta que hasta hace relativamente poco tiempo, digamos veinte o veinticinco años, la gente se veía obligada a compaginar sus estudios musicales con los de una carrera más “honorable” con la que pudiera ganarse la vida.

Este estado de coma profundo en el que vivió la música en España duró mucho. En realidad, duró tanto que resulta casi imposible explicar el panorama actual y el florecimiento de todo lo relacionado con la música: Coros, Conservatorios, Escuelas de Música, Auditorios, ¡Orquestas!

En 1975 en España ya existían varias orquestas pero, salvo Radiotelevisión Española, Nacional, Ciudad de Barcelona, Sinfónica de Bilbao y, quizás, Valencia, el resto todavía eran embriones de lo que 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.

Cuando las orquestas comenzaron su andadura “moderna”, alrededor de 1980, la mayor parte de esas necesidades fueron cubiertas por personal proveniente de las diferentes administraciones que daban cobijo a las orquestas: funcionarios técnicos de cultura, músicos de las bandas municipales, músicos de las propias orquestas en cuestión a los que se les ofreció esa posibilidad, etc. En aquel momento las orquestas estaban en su mayor parte integradas por músicos provenientes de los Países del Este, todavía sin conciencia colectiva, apremiados ante la oportunidad de conseguir un puesto de trabajo estable y, por tanto, poco organizados. Estas condiciones hicieron posible que los responsables de las orquestas pudieran ir aprendiendo los peculiares mecanismos del medio a medida que la propia orquesta iba evolucionando, porque había que familiarizarse con un mundo poco o nada conocido y poco o nada regulado en España. Se hicieron viajes para conocer los modelos tradicionales europeos (Italia, Francia, Alemania e Inglaterra) y, en 1993, se dio un paso fundamental: la creación de la Asociación Española de Orquestas Sinfónicas (AEOS) que agrupa a todas las orquestas profesionales del Estado. En el seno de AEOS se compartieron todas las inquietudes, dudas y, sobre todo, toda la información que cada orquesta poseía en cuanto a su experiencia propia. Poco a poco se fueron fir-

mando 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.

## 1. FORMACIÓN

Sólo a partir de 1992 se pudo comenzar a adquirir en España una formación específica para el gestor cultural. Se trata del “Master en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza”, organizado por el ICCMU (Instituto Complutense de Ciencias Musicales). Este es un exigente master de dos años de duración, limitadísimo en cuanto a plazas (en 2005 se admitieron 40 alumnos), que consta de 550 horas lectivas y 220 hora prácticas y que se realiza en Madrid en horario de viernes y sábados cada quince días.

En la actualidad se pone en marcha cada dos años y en Julio de 2007 saldrá a la luz la novena promoción de unos gestores que han dado señales de una excelente formación y poco a poco van ocupando buena parte de los puestos de responsabilidad en el sector de las Artes Escénicas. Sin embargo, hasta el momento, en las orquestas sólo hay dos profesionales que provengan de alguna de las promociones de este Master, debido fundamentalmente a la reciente puesta en marcha de planes de formación específicos.

El lógico aumento de las necesidades de gestores adecuadamente preparados ha hecho que poco a poco hayan ido surgiendo nuevos master y cursos de especialización, pudiéndose mencionar entre otros el “Master, Postgrado y Cursos de Formación Continua en Gestión Cultural” organizado por la UIC (Universitat Internacional de Catalunya), que va ya por su quinta edición, y el “Master en Gestión Cultural” organizado por la Universidad Carlos III de Madrid.

Otra buena noticia es que en los diferentes Conservatorios y Escuelas Superiores de Música se ha comenzado a incluir la gestión musical como una asignatura más en el proyecto curricular de los centros, con una gran aceptación entre los alumnos por tratarse del acercamiento a un aspecto de su futura vida profesional tan necesario como descuidado hasta el momento.

## 2. PERFIL PROFESIONAL

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:** Elaboración y gestión del presupuesto, diferenciando las características propias de la ejecución presupuestaria artística, que exige una visión muy diferente a la del personal laboral. Negociaciones de los cachets de los artistas con sus respectivos agentes atendiendo a los precios de mercado y a la proyección artística de los mismos.

- **Laboral:** Negociaciones y actualizaciones del convenio colectivo, teniendo en cuenta que en las orquestas coexiste el personal músico con el personal no músico y los convenios casi siempre se limitan a regular la actividad laboral musical. Esto obliga a tener una gran flexibilidad para no incurrir en agravios comparativos entre el personal de uno y otro grupo.
- **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:** Ligada al apartado artístico y al económico, determina las posibilidades organizativas y económicas reales de organizar determinados eventos. En no pocas ocasiones es necesaria tener la capacidad de hacer un cálculo rápido y aproximado de los costes y de las exigencias técnicas y humanas de una producción para tomar una decisión sobre la conveniencia o no de iniciar un proyecto que pudiera mostrarse irrealizable una vez puesto en marcha.
- **Imagen, Comunicación, Protocolo y Relaciones públicas:** El principio de actividad de una orquesta es la exhibición pública de un trabajo que se ha preparado previamente. Es, por tanto, fundamental la atención a abonados, medios de comunicación, artistas, agentes, patrocinadores, otras entidades musicales, responsables políticos y agentes sociales de diversa índole.
- **Disponibilidad personal:** Un aspecto que conviene tener claro antes de aceptar la responsabilidad. El puesto no tiene horario, puesto que la propia presencia es imprescindible no sólo en el despacho, sino en el lugar de trabajo de la orquesta, asistiendo a los momentos claves del trabajo de la misma, como comienzo de un proyecto, presencia de artistas invitados que acuden por primera vez o son de una especial relevancia, ensayos generales, conciertos, salidas, giras, etc.

### **3. EL ACCESO AL MERCADO LABORAL**

Salvo algunas excepciones, todas las orquestas están al amparo de una o varias administraciones, si bien adoptan entidades jurídicas diferentes tales como Fundaciones, Patronatos, Organismos Autónomos, etc. para poder sortear los procesos de la Administración Pública, que harían imposible adaptarse a las exigencias del mundo musical profesional.

Esta cobertura jurídica también posibilita que los puestos de responsabilidad de la propia Orquesta se puedan cubrir por designación y no mediante concurso público, ya que una característica común es que en la mayoría de las ocasiones son cargos “de confianza”. El método de selección más habitual es la entrevista a un profesional cuya trayectoria normalmente la Administración contratante ya conoce muy bien. En ocasiones se considera a más de un candidato, pero para poder optar al más adecuado entre varios que ya se consideran como posibles y con los que se contacta previamente para conocer su disponibilidad. Esto, claro está, tiene una doble vertiente puesto que se puede cesar con la misma libertad con que se contrata, pero el propio perfil del puesto tiene estas características.

Esta es la forma de selección y contratación más habitual en este momento, lo que no quiere decir que haya alguna orquesta que realice un concurso público, pero en todo caso es excepcional. Sin embargo, pienso que el futuro irá evolucionando al haber más gente con formación específica y, por tanto, mayor margen de elección y mayor confianza en la preparación de las personas.