



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento
de Proyectos Culturales

Proyecto para la gestión
del espacio escénico
y la producción artística
en el Instituto de Artes Escénicas de Madrid

Trabajo fin de estudio presentado por:	Gemma Camps Galmés
Tipo de trabajo:	Intervención
Director/a:	Dr. Sef Hidde Hermans
Fecha:	22 de septiembre 2021

Resumen

La producción y la oferta de artes escénicas en España es amplia y se concentra en las grandes ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia. Sin embargo, escasean los centros que ofrezcan una formación global de las artes y permitan que sus alumnos se formen a través de la experiencia real.

La producción de las artes se encuentra separada del ámbito formativo. En el marco del Instituto de Artes Escénicas, un centro que combina ambas ramas, se plantea una propuesta de gestión de sus espacios mediante una línea de producción independiente. Es decir, una programación contando con las diferentes agrupaciones de las que consta el Instituto: orquesta, coro y cuerpo de baile, con el objetivo de planificar una temporada interna funcional y rentable.

Este proyecto, aunque ubicado en un centro concreto, se crea con la intención de poderse trasladar a otros centros con el interés de combinar la docencia y la actividad artística profesional.

Palabras clave: Artes escénicas; temporada; producción artística; gestión de espacio; formación.

Abstract

The artistic offer and productions in the performing arts in Spain are diverse, and predominantly concentrated in the big cities such as Madrid, Barcelona and Valencia. However there are few cultural institutions that offer their students a multidisciplinary artistic training in which their formation is based on real world performative experience.

The artistic productions are normally separated from the educational trajectory. It is therefore that the Instituto de Artes escénicas proposes a framework for a cultural centre that combines and develops both these branches simultaneously. In addition, a plan for the use of the centre's facilities is incorporated through an independent production line. The proposal consists of a program that relies on the different groupings that make up the Instituto such as: The orchestra, choir and dance company with the aim to plan a functional and profitable season, counting on its internal means.

This project, although taking this particular centre as its' starting point, aims to be applicable to centres that share the same interest of combining teaching, performative and professional artistic activities.

Keywords: performing arts; season; artistic production; space management; formation.

Índice de contenidos

1. Introducción	9
1.1. Justificación	9
1.2. Objetivos del TFE	10
1.2.1. Objetivos generales	10
1.2.2. Objetivos específicos	10
2. Marco teórico	12
2.1. Contexto legal	12
2.2. Entorno y contexto privado	15
2.3. Orquestas y proyectos multidisciplinares	19
2.4. Concepto de multidisciplinariedad	22
2.5. Instituto de Artes Escénicas de Madrid	23
2.5.1. El proyecto	23
2.5.1.1. Fundación Iruaritz Lezama	24
2.5.1.2. Entorno	25
2.5.1.3. Enseñanzas artísticas	26
2.5.2. Estructura	27
2.5.2.1. Organigrama	27
2.5.2.2. Departamentos	31
2.5.2.3. Oferta educativa y plan de estudios	31
2.5.3. Espacios	36
2.5.3.1. Auditorio Plácido Domingo	36
2.5.3.2. Salas de ensayo	37
2.5.4. Agrupaciones	38
2.5.4.1. Joven Orquesta Santa María La Blanca	39
2.5.4.2. Coro Polifónico Santa María La Blanca	40
2.5.4.3. Escolanía	41
3. Propuesta de producción y gestión de espacios	42
3.1. La producción artística como salida profesional	42
3.1.1. Filosofía del centro artístico	42
3.1.2. Propuesta de Sistema de prácticas y colaboración con las agrupaciones	43
3.1.2.1. Requisitos de los participantes	44
	4

3.1.2.2. Presentación de solicitudes	44
3.1.2.3. Tribunal y proceso de selección	45
3.1.2.5. Configuración del trabajo	46
3.1.2.6. Obligaciones de los alumnos de la Academia orquestal	47
3.1.2.7. Certificado de participación	47
3.1.2.8. Incentivos y becas	48
3.1.2.9. Propuesta económica	48
3.2. Propuesta de temporada	51
3.2.1. Objetivos	52
3.2.2. Temporada	53
3.2.3. Festival MUSA	56
3.3. Producción de un evento	57
3.3.1. Fase 1: preproducción	57
3.3.2. Fase 2: producción	60
3.3.3. Fase 2: posproducción	61
3.3.4. Previsión económica	61
3.4. Plan de comunicación y difusión	64
3.4.1. Estrategia	64
3.4.2. Cronograma	65
3.5. Auditorio Plácido Domingo propuesta de gestión	67
3.5.1. Normativa de uso	67
3.5.2. Proceso de reserva	69
3.5.3. Tarifas	71
3.6. Plan de Viabilidad y evaluación	72
4. Conclusiones	75
5. Limitaciones y Prospectiva	77
6. Referencias bibliográficas	78
Anexo A. Itinerarios de promoción	82
Anexo B. Auditorio Plácido Domingo - Ficha técnica	84
Anexo C. Documento de convocatoria y seguimiento de orquesta.	91
Anexo D. Modelo de presupuesto - Auditorio Plácido Domingo	92

Índice de figuras

Figura 1. <i>Estructura Funcional del Instituto de Artes Escénicas</i> . Fuente: Instituto de Artes Escénicas	24
Figura 2. <i>Organigrama actual del Instituto de Artes Escénicas</i> . Elaboración: Jesús Alonso	30
Figura 3. <i>Evolución del organigrama del Instituto de Artes Escénicas</i> . Elaboración propia	30
Figura 4. <i>Auditorio Plácido Domingo - Logo</i> . Fuente: Auditorio Plácido Domingo	37
Figura 5. <i>JOCSMAB - Logo</i> . Fuente: Joven Orquesta y Coros Santa María la Blanca	39
Figura 6. <i>Diagrama de flujo. Filosofía del Centro Artístico</i> . Fuente: Instituto de Artes Escénicas	42
Figura 7: <i>Festival MUSA - Logo</i> . Fuente: Festival MUSA	55
Figura 8: <i>Objetivo a medio plazo de la utilización del auditorio por tipo de uso</i> . Elaboración propia	73

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Espacios escénicos teatrales según titularidad por comunidad autónoma 2017</i>	
Fuente: Academia de las Artes Escénicas de España. Anuario de Estadísticas Culturales	16
Tabla 2. <i>Plan de Estudios - Disciplina de danza.</i> Fuente: Instituto de Artes Escénicas	33
Tabla 3. <i>Plan de Estudios - Disciplina de música.</i> Fuente: Instituto de Artes Escénicas	35
Tabla 4. <i>Plan de Estudios - Disciplina de teatro.</i> Fuente: Instituto de Artes Escénicas	36
Tabla 5. <i>Gastos directos por encuentro.</i> Elaboración propia	49
Tabla 6. <i>Gastos indirectos por encuentro.</i> Elaboración propia	50
Tabla 7. <i>Análisis DAFO - Producción en el Instituto de Artes Escénicas de Madrid.</i> Elaboración propia	51
Tabla 8. <i>Documento de producción - cálculo de estimación de plantilla.</i> Fuente: Producción JOCSMAB	60
Tabla 9. <i>Documento de producción - cálculo de dietas de la orquesta JOCSMAB</i> Fuente: Producción JOCSMAB	61
Tabla 10. <i>El Cascanueces - estimación de gastos.</i> Elaboración propia	63
Tabla 11. <i>Plan de comunicación y publicidad - calendario.</i> Elaboración propia	66
Tabla 12. <i>Plan de comunicación y publicidad - estimación de costes.</i> Elaboración propia	67
Tabla 13. <i>Matriz de tarifas - Auditorio Plácido Domingo.</i> Elaboración propia	71
Tabla 14. <i>Tarifas de espacios y servicios complementarios - Auditorio Plácido Domingo.</i> Elaboración propia	72

1. Introducción

Este trabajo presenta una propuesta de intervención para la creación e implementación de una temporada de producción artística en el marco del Instituto de Artes Escénicas de Madrid. INARTES es una institución, dentro del complejo educativo Santa María la Blanca, que unifica la Formación en Artes Escénicas y la Producción Cultural y Artística.

Para ello, se estructura internamente en dos ramas: Formación, que incluye las disciplinas de Danza, Música y Teatro (además de todas las actividades derivadas de estas disciplinas); y, por otro lado, la rama de producción, que cuenta con el Auditorio Plácido Domingo, un espacio escénico donde se lleva a cabo la producción cultural, fruto de la formación artística.

Todo este proyecto parte de la suma de conocimientos, resultado de varios años de trabajo y estudio en el propio centro, motivado además por la experiencia dentro de conservatorios, teatros y otros centros culturales.

En una ciudad con una multitud de oferta de productos culturales como es Madrid, no existen centros en el ámbito de las artes escénicas que ofrezcan una formación integral en ese ámbito y que además ofrezcan una producción propia e independiente. Es a partir de esa necesidad, que se propone un sistema de producción para completar el proyecto de un centro que unifique formación y producción artística.

Esta propuesta supone abrir una línea que se ha gestado en el centro desde sus inicios en 2020; por ello, se trazará un recorrido entre los primeros años del proyecto -siempre amparado por la Fundación de Lezama-, su estado actual y un plan de viabilidad en la línea de producción que aquí se propone.

1.1. JUSTIFICACIÓN

El ámbito de las artes escénicas desde una perspectiva integral (entendida como aquella perspectiva que engloba y comprende todas las idiosincrasias o particularidades de las artes y disciplinas que se llevan a cabo en un espacio escénico) es todavía un ideal en España. No son muchas las oportunidades que tiene un alumno en el ámbito de las artes escénicas de poder aprender desde la práctica real y a su vez tener a su alcance una oferta cultural variada, debido a la dificultad que supone la infraestructura necesaria. A esa conclusión se

llega por parte del equipo directivo del centro tras más de veinte años de formación en conservatorios y diez años de experiencia laboral docente o en el campo de la dirección.

Tras haber analizado y estudiado casos como el Conservatorio de Granada y el Conservatorio de las Islas Baleares, además de haber hecho un estudio de los centros de la zona donde se ubica el proyecto, se observa que existe una necesidad y una demanda por parte de los estudiantes de artes escénicas y sus familias de este tipo de actividades y, por tanto, un vacío por cubrir. Es decir, existe un público interesado en un centro formativo que es a su vez una entidad productora independiente.

Desde el Instituto de Artes Escénicas (de aquí en adelante, INARTES), se parte de una visión holística (entendida como una perspectiva que contempla todas las dimensiones de la práctica y la experiencia) de las artes escénicas. La Fundación de Lezama, en un principio centrada en la hostelería, ha apoyado así esta visión de la formación y del crecimiento personal a través de las artes. Con esta idea, se creó un proyecto de educación musical y de las artes escénicas en el marco del complejo educativo Santa María la Blanca.

La intervención que se propone significa el siguiente paso en la evolución del proyecto, que pasa a ser no solo un centro formativo, sino un espacio de difusión de la cultura para toda la zona y un centro productor con temporada artística propia.

1.2. OBJETIVOS DEL TFE

A continuación se exponen los distintos objetivos de la propuesta de intervención en el ámbito del Instituto de Artes Escénicas.

1.2.1. Objetivos generales

- Diseñar una propuesta de producción artística que se pueda implementar en el marco del Instituto de Artes Escénicas.

1.2.2. Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo generales, se deberá:

- Formular un sistema que sirva como prácticas reales para el alumnado del centro.
- Explicar el funcionamiento, la oferta educativa, la infraestructura y el organigrama del centro.

- Analizar la oferta de actividades y programas similares a nuestra propuesta.
- Desglosar todos los espacios y los recursos materiales y humanos de los que se dispone para llevar a cabo la propuesta de intervención.
- Detallar el funcionamiento de los espacios.
- Diseñar un sistema de organización y gestión como parte de la propuesta de la temporada.

Se estimará el posible desarrollo de la propuesta. Partiendo de los resultados obtenidos en proyectos y producciones pasadas, se estudiará el tipo de público y se elaborará un plan para la implementación de la propuesta en un futuro próximo.

2. Marco teórico

En este apartado se aclaran los conceptos más relevantes del contexto en el que se ubica la propuesta de intervención. Estos son la legislación vigente en el ámbito de las artes escénicas; los organismos públicos del sector; las empresas privadas del sector y el estado de la producción privada en el entorno geográfico; por último, los modelos de agrupaciones musicales que se tomarán como punto de partida en la propuesta de sistema de prácticas.

2.1. CONTEXTO LEGAL

La legislación referente a las artes escénicas en España contempla el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música como uno de los organismos principales para “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 y la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas en las materias propias del organismo, de acuerdo con ellas” (Real Decreto 2491, 1996, BOE núm. 306, art. 2, p. 37872).

Como organismo autónomo adscrito al Ministerio de Cultura, el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (en adelante INAEM) se construyó contando con el criterio de otras administraciones públicas y consejos artísticos con la intención de favorecer la política cultural y promover el acceso a la cultura desde los poderes públicos, como indica el artículo 44.1 de la Constitución Española (1978).

Para el cumplimiento de sus fines, el INAEM tiene facultad para desarrollar funciones de fomento y difusión –en especial a través de premios, subvenciones y ayudas–, funciones de programación y gestión de las unidades de producción del propio organismo así como posibilidad de actuar sobre aquellas entidades públicas o privadas con fines similares en las que participe el Ministerio de Educación y Cultura y en general todas las funciones necesarias para llevar a cabo su misión. (Real Decreto 2491, 1996, BOE núm. 306, art. 3, p. 37872).

El INAEM se rige por dos órganos rectores: el presidente y el director general. Las funciones del presidente son “la alta inspección del organismo y la aprobación de los planes generales de actuación del mismo” (Real Decreto 2491, 1996, BOE núm. 306, art. 5, p. 37873). El director general, por su parte, es nombrado a propuesta del Ministro de Educación y Cultura

como el encargado de la dirección del Instituto y de su personal. Sus competencias abarcan también la ejecución de los planes generales de actuación del Instituto, la representación del mismo, la elaboración de la memoria anual de actividades, la contratación y disposición de gastos de acuerdo con la Ley 13/1995 de Contratos de las Administraciones públicas y por último la concesión de ayudas y subvenciones. Del director general dependen las siguientes subdirecciones generales: la secretaría general, la subdirección general de música y danza, la subdirección general de teatro, la subdirección general de personal y por último la subdirección general económico-administrativa. (Real Decreto 2491, 1996, BOE núm. 306, art. 7, p. 37873).

Con el propósito de mejorar la administración y la calidad del servicio público del Instituto, se crea el Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música cuya misión es garantizar las buenas prácticas del servicio público y procurar el correcto funcionamiento de los órganos colegiados adscritos al INAEM. Dicho Consejo Estatal tiene funciones asesoras y representativas, además su cometido principal, como se establece en el Real Decreto 497 de 2010 (BOE núm. 124):

Será, como corresponde a un órgano de estas características, favorecer la comunicación, cooperación e intercambio de opiniones en el ámbito de las artes escénicas y musicales y canalizar las peticiones y propuestas del sector en sus relaciones con la Administración General del Estado, permitiendo recoger las recomendaciones de los principales agentes y destinatarios de las políticas culturales, y facilitando la definición participativa de las prioridades en estos ámbitos (p. 3).

El Consejo Estatal de las Artes Escénicas y de la Música se conforma por una Presidencia, una Vicepresidencia, una Secretaría y hasta nueve vocalías (hasta cinco personas nombradas por la el titular del Ministerio de Cultura y propuestas por el director general del INAEM atendiendo a su prestigio o conocimientos en el ámbito de la música y la lírica, y hasta cuatro vocalías designadas por la persona titular del Ministerio de Cultura y propuestas por el director general del INAEM que asumen la representación de las asociaciones y las organizaciones del sector). Destacan además los Consejos Artísticos de la Música, de la Danza, del Teatro y del Circo, que se constituyen como órganos asesores en materia de los propios campos artísticos. (Real Decreto 497, 2010, BOE núm. 124, pp. 4-6).

Siguiendo el artículo 150.2 de la Constitución, y siguiendo la Ley Orgánica 9/1992, de 23 de diciembre, de transferencia de competencias a Comunidades Autónomas que accedieron a la autonomía por la vía del artículo 143 de la Constitución (BOE núm. 308), el Estado transfiere determinadas competencias a las Comunidades Autónomas de Asturias, Cantabria, La Rioja, Región de Murcia, Aragón, Castilla-La Mancha, Extremadura, Islas Baleares, Madrid y Castilla y León. A todas se les transfiere la competencia exclusiva de los espectáculos públicos, entre otras. De esta manera, “el contenido de la competencia sobre espectáculos públicos se entiende sin perjuicio de la competencia estatal sobre seguridad pública” (artículo 8, referido al número 29 del apartado uno del artículo 149 de la Constitución). No existe una ley general que abarque la producción de las artes escénicas. Se deben contemplar los aspectos y particularidades de cada comunidad autónoma en cada caso específico.

Habiendo hecho una aproximación al INAEM, su propósito y los órganos que lo conforman, se observa que en España existen organismos similares en las comunidades autónomas de Galicia y la Comunidad Valenciana.

El Instituto Gallego de las Artes Escénicas y Musicales se creó el 21 de abril de 1989 como “organismo autónomo de carácter comercial, cuyo objeto es el desarrollo de la política cultural en relación con la producción, promoción y difusión de las actividades del teatro, la danza y la música”. (Ley 2/1991, de 14 de enero, de modificación de la Ley 4/1989, de 21 de abril, por la que se crea el Instituto Gallego de las Artes Escénicas y Musicales, BOE núm. 47, p. 6371).

La Generalitat Valenciana, con la intención de gestionar las especificidades de la producción de espectáculos y las distintas manifestaciones culturales y su programación, crea en 1997 el Instituto Valenciano de Artes Escénicas, Cinematografía y Música como organismo de derecho público sujeto al derecho privado. Con el objetivo adicional de agilizar la gestión, se unifican el Centro Dramático de la Generalitat Valenciana y la Fimoteca Valenciana, anteriormente integradas en el Servicio de Música, Teatro y Cinematografía de la Dirección General de Cultura, en el ya mencionado Instituto Valenciano de Artes Escénicas, Cinematografía y Música (1987, BOE núm. 27).

De acuerdo con la legislación y las instituciones públicas vigentes, el proyecto de INARTES, proviniendo de una iniciativa privada, pero comparte la misión de difundir las artes

escénicas: es un centro que ampara las ramas principales de las artes escénicas contemplando sus necesidades de producción únicas y manteniendo una actitud de colaboración entre ellas.

2.2. ENTORNO Y CONTEXTO PRIVADO

En este marco es necesario incluir una descripción del estado del sector de producción artística privada donde se enmarca el proyecto de INARTES, además del panorama de gestión de los espacios escénicos en el entorno inmediato a este proyecto.

Según el *Informe sobre las Artes Escénicas en España, su financiación y la situación laboral del sector* (2018) realizado por La Academia de las Artes Escénicas de España, cuya labor principal es impulsar y promover el progreso de las artes escénicas a nivel nacional e internacional, “el número de empresas dedicadas a alguna de las múltiples actividades culturales posibles era en 2017 de 118.407, casi tres mil más que en 2016. De ellas, las dedicadas a actividades de diseño, creación, artísticas y espectáculos (que es donde se encuadran las de artes escénicas), eran 36.532, cerca de una tercera parte de todas las empresas culturales del país”. (Academia de las Artes Escénicas de España, 2018, p.20).

Una de las problemáticas que señala el estudio mencionado es el desajuste entre oferta y demanda, puesto que la inversión pública en las artes escénicas (inversión que señalan muy insuficiente), se orienta a incrementar la producción de espectáculos pero no la demanda del público. Esta situación afecta especialmente a las pequeñas salas de teatro. (Academia de las Artes Escénicas de España, 2018, p.53).

En la Comunidad de Madrid, donde se ubica esta propuesta, el citado estudio sitúa a esta comunidad autónoma a la cabeza de la actividad escénica a partir del 2013, gracias a su oferta de musicales. Entre 2008 y 2017, debido a la crisis económica, Madrid perdió un 20% de su oferta en número de representaciones (Academia de las Artes Escénicas de España, p.53). Desde 2013, Madrid inicia una lenta pero firme recuperación en el número de espectadores y en recaudación, aunque muy lejos de las cifras del punto de partida:

En el punto de partida de la crisis, las cifras de Madrid eran las más altas de su historia en las tres variables que manejamos en este Informe: el número de representaciones de ese año alcanzó las 19.475 con 5.205.580 espectadores, lo que

supone la cuarta parte de las representaciones y de los espectadores del país. La recaudación era del 47,8%, con 124.595.603 €. (Academia de las Artes Escénicas de España, 2018).

El dato más destacado de la comunidad autónoma según el estudio es la recaudación: la mitad de la del conjunto del país, con un 49,4% en 2017. En este punto es necesario aclarar que con la situación derivada de la crisis sanitaria de la COVID-19 estas cifras de recuperación han descendido radicalmente en los dos últimos años. (Academia de las Artes Escénicas de España, 2018).

En su estudio *La Estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España* (2009), Lluís Bonet presenta la misma idea de que el sistema de producción de las artes escénicas se define por su dependencia de los espacios teatrales de titularidad pública. Se constituye así un doble mercado en el que los espacios escénicos de gestión pública se convierten en demandantes de producción, un mercado cuya representación es en su gran mayoría privada y mayoritariamente subvencionada. (2009, p. 198). Añade además, que de un total de 451 teatros de titularidad privada, 151 se encuentran en Cataluña con el foco en Barcelona, y 115 en la Comunidad de Madrid. Se observa esta tendencia en la siguiente tabla, que presenta esta información actualizada:

Tabla 1. Espacios escénicos teatrales según titularidad por comunidad autónoma 2017

CA	Total	Pública	%	Privada	%	Mixta	%
Andalucía	208	168	80,8	38	18,3	2	1,0
Aragón	39	25	64,1	12	30,8	2	5,1
Asturias	31	25	80,6	5	16,1	1	3,2
Baleares	55	38	69,1	17	30,9	0	0,0
Canarias	56	49	87,5	7	12,5	0	0,0
Cantabria	18	12	66,7	6	33,3	0	0,0
Castilla La Mancha	68	64	94,1	4	5,9	0	0,0
Castilla y León	76	55	72,4	20	26,3	1	1,3

Cataluña	390	229	58,7	151	38,7	10	2,6
Com. Valenciana	140	107	76,4	33	23,6	0	0,0
Extremadura	40	34	85,0	6	15,0	0	0,0
Galicia	92	77	83,7	15	16,3	0	0,0
Madrid	284	166	58,5	115	40,5	3	1,1
Murcia	47	38	80,9	9	19,1	0	0,0
Navarra	28	22	78,6	5	17,9	1	3,6
País Vasco	73	64	87,7	8	11,0	1	1,4
Rioja (LA)	9	9	100,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	1.656	1.184	71,5	451	27,2	21	1,3

Fuente: Academia de las Artes Escénicas de España. Anuario de Estadísticas Culturales.

Observamos como los espacios públicos son el 71,5% y los privados el 27,2% en el panorama nacional. Madrid, en concreto, pasó de tener 81 en 2009 a disponer de 115 en 2017. Estos datos señalan la recuperación de la iniciativa pública y la consolidación de Cataluña y Madrid como las comunidades autónomas principales en iniciativa privada. Cabe señalar que la situación desde 2017, especialmente debido a la situación derivada por la COVID-19 ha podido variar. Sin embargo, estos son las últimas comparativas disponibles recogidas por la Academia de las Artes Escénicas de España.

Según el *Informe sobre las Artes Escénicas en España: distribución, programación y públicos* (2020), en 2020 el sector entra en una crisis cuyo impacto es imposible de cuantificar a día de hoy, aunque podría ser conocido a mediados del año 2021. Igualmente, el cese de actividad total durante meses de la oferta y el consumo de producción escénica apuntan a una situación negativa de “carácter histórico”. (Academia de las Artes Escénicas de España, 2020, p.7).

El citado estudio también llega a la conclusión de que “la recuperación débilmente iniciada en 2015, en la senda de las cifras de hace más de una década, queda ya no ralentizada sino directamente truncada”. (Academia de las Artes Escénicas de España, 2020, p.20). En sus

conclusiones apunta a la necesidad de colaboración entre entidades públicas y empresas privadas.

Esta propuesta se enfoca en un modelo de gestión de espacio privado con producción sin intervención pública. Un ejemplo representativo de esta gestión es el del Teatro Apolo de Madrid, regentado por la productora Som Produce.

Centrada en el género musical, de capital privado y miembro de la Broadway League, Som Produce es la primera compañía productora de musicales del país. (Página de SOM Produce). Su sede está situada en Gran Vía, pero sus producciones ocupan las carteleras de los teatros Nuevo Alcalá, Rialto, Calderón y Apolo en Madrid. Con más de un millón de entradas vendidas anualmente y 4.700 localidades entre todos sus teatros, SOM es la primera compañía en número de localidades de teatro privado. (<https://somproduce.com/som-produce/>).

Cabe destacar también su proyecto educativo: SOM Academy. Se trata de un centro formativo, una escuela de musicales y artes escénicas que se dedica, además de a la formación, a la producción. Como se explica en su página web, “Bajo la Dirección Ejecutiva de SOM Produce, SOM Academy está integrada en la estructura teatral líder en el mercado constituida por los teatros Nuevo Alcalá, Rialto, Calderón y Apolo, en Madrid, cuyos escenarios y salas de ensayo forman parte de la dotación al servicio de la formación ofrecida por SOM Academy, junto a sus instalaciones en Doctor Castelo 7”. (<https://somescueldemusicales.com/la-escuela/som-academy/>).

Uno de los puntos comunes con esta propuesta es la formación orientada a la salida al mercado laboral del mundo de las artes escénicas, en este caso se reduce al género musical. El caso de Som Produce en el Teatro Apolo puede parecer parecido con el formato de esta propuesta, puesto que es un espacio regentado por la misma productora que sirve de escaparate para su propia propuesta artística. Sin embargo, el proyecto de INARTES está capacitado para ofrecer una titulación oficial a sus alumnos (a partir del curso 2022/23), además de distinguirse por sus agrupaciones y no orientarse a un sector específico de las artes escénicas.

2.3. ORQUESTAS Y PROYECTOS MULTIDISCIPLINARES

Se ha observado el panorama de la oferta profesional –pública y privada– de artes escénicas en nuestro entorno, empezando por una descripción de la cuestión a nivel nacional y con el foco en la Comunidad Autónoma de Madrid donde se ubica nuestro proyecto. En este punto tomamos los casos de la Orquesta Joven de la Sinfónica de Galicia y la Joven Orquesta Nacional de España como modelos de gestión para las agrupaciones de nuestra propuesta: orquesta, coro y escolanía.

Gracias a la implantación de la Ley Orgánica 1/1990, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE), BOE núm. 238, y a la reforma de las titulaciones de música de los grados, elemental, medio y superior del Decreto 2618/1966, en España aumentó la práctica orquestal, lo que resultó en un aumento de orquestas profesionales en los años 80. Los profesionales que ocuparon las plazas de dichas orquestas eran músicos de otros países, debido a la importancia otorgada a la práctica instrumental individual del plan de estudio anterior a la LOGSE. Estos músicos profesionales se convirtieron también en los profesores que formaron a los jóvenes músicos de los conservatorios a lo largo de todo el Estado. (Gotzone Higuera Bilbao, 2015).

Como comenta Aránzazu García en su artículo *The Escuela de Práctica Orquestal and the Orquesta Joven de la Sinfónica de Galicia: history and impact* (2015), no es hasta los años noventa que los diferentes conservatorios empiezan a incluir la asignatura de orquesta en su currículum (p. 3), lo que se especifica en el Real Decreto 756/1992 (BOE núm. 206), por el que se establecen los aspectos básicos del currículum de los grados elemental y medio de las enseñanzas de música. En este se especifica que el currículum de las enseñanzas de música de grado medio En las especialidades de arpa, clarinete, contrabajo, fagot, flauta travesera, oboe, percusión, saxofón, trompa, trompeta, trombón, tuba, viola, violín y violoncello se incluye la asignatura de orquesta como obligatoria, y en las especialidades de Acordeón, canto, clave, flauta de pico, guitarra, instrumentos de cuerda pulsada del renacimiento y barroco, instrumentos de púa, órgano, piano y viola da gamba la asignatura de coro (p. 29783).

Las asignaturas de coro y orquesta sirven como experiencia dentro de un conjunto para los estudiantes de música; sin embargo, el modelo de academia orquestal se basa en la

colaboración de los estudiantes con agrupaciones profesionales, con la intención de ofrecer una experiencia lo más cercana a la realidad laboral y facilitar la profesionalización de los jóvenes. Este es el modelo de prácticas que el proyecto de INARTES pretende implementar.

El modelo de academia orquestal nació en Alemania a principios de milenio como respuesta a la falta de preparación de los estudiantes de nivel superior para entrar en el mercado laboral de las orquestas profesionales. Alemania posee un panorama orquestal inigualable en el mundo. (Lopez y Castro, 2015).

En primer lugar, es el país que posee la mayor cantidad de orquestas profesionales y salas de ópera y conciertos. Actualmente existen 133 orquestas profesionales financiadas públicamente (Lopez y Castro, 2015).

En estas academias, los estudiantes son elegidos por la propia agrupación. (Lopez y Castro, 2015). La organización de las academias se organiza en cuatro semestres durante los cuales los alumnos reciben clases particulares con los miembros de la orquesta para preparar audiciones y ensayos. También se trabaja en la propia orquesta profesional y el alumnado participa en sus proyectos con la misma intensidad que la plantilla de la orquesta. Por ello, el plan de estudios incluye técnicas de entrenamiento mental para enfrentarse a la presión de las pruebas de orquesta, grupos de cámara y simulaciones de pruebas orquestales. Todo ello, mientras los alumnos reciben una beca mensual de entre 650 y 1.000 euros al mes. (Lopez y Castro, 2015).

López y Castro señalan que en el 2015 existían 29 academias orquestales en las principales orquestas del país como la Staatskapelle de Dresden, la Gewandhaus zu Leipzig y la NDR de Hamburgo (p. 113). Según el artículo *La academia de orquesta como modelo formativo: una propuesta de aplicación en España*, uno de los mayores éxitos de este sistema es la empleabilidad de sus estudiantes: en la filarmónica de Berlín una cuarta parte de la orquesta proviene de la cantera de su academia orquestal (Lopez y Castro, 2015 ; Berliner Philharmoniker, 2014). Encontramos otro caso en la Academia de la Gewandhaus zu Leipzig en colaboración con el Conservatorio de Leipzig, donde 10 antiguos alumnos de la especialidad de violín de esta academia tienen puestos fijos en orquestas alemanas (Lopez y Castro, 2015 ; Gewandhaus, 2014).

En el espacio de tiempo de quince años, encontramos ejemplos como la Academia de la Gewandhaus zu Leipzig en colaboración con el Conservatorio de Leipzig, donde 10 de 13 antiguos miembros de violín de esta academia tienen puestos fijos en orquestas alemanas (López y Castro, 2015 ; Gewandhaus, 2014). En la Filarmónica de Berlín, una cuarta parte de la orquesta ha sido formada en su academia orquestal (López y Castro, 2015 ; Berliner Philharmoniker, 2014).

Se entiende como orquesta joven –por los modelos de jóvenes orquesta estudiados– aquellas agrupaciones orquestales formadas por estudiantes de música o recién graduados que requieren un proceso de selección previo. Dichas orquestas jóvenes pueden o no asociarse o nacer del seno de una orquesta profesional para crear una academia orquestal similar al modelo alemán.

En 2004, se creó la Asociación Española de Jóvenes Orquestas –AEJO– para establecer una cooperación e intercambio de experiencias entre las diferentes Orquestas Jóvenes del Estado Español. (Garre, 2008).

De los casos en España, se han escogido dos por su sistema de selección y la organización como academia orquestal: la Orquesta Joven de la Sinfónica de Galicia (OJSG) y la Joven Orquesta Nacional de España (JONDE). Estas dos orquestas no están adscritas a un centro educativo, sino que son competencia pública de la comunidad autónoma a la que pertenecen.

La Orquesta Joven de la Sinfónica de Galicia se organiza en cuatro encuentros anuales de entre nueve y catorce días de duración aproximadamente en los que se trabajan clases individuales con los músicos de la Orquesta Sinfónica de Galicia, grupos de cámara y un concierto. (García Escuredo, 2015). Se observa cómo esta propuesta de currículo se aproxima a la academia orquestal alemana.

En cuanto al proceso de selección, la OSJG lo realiza una vez al año y está abierto a todos los candidatos matriculados en un nivel intermedio o alto de un conservatorio o escuela de música, o bien a músicos que han terminado sus estudios de nivel superior en los últimos años. La edad permitida es de entre dieciséis y veintidós años. (García Escuredo, 2015).

La Joven Orquesta Nacional de España fue creada en 1983 y pertenece al INAEM. Su principal objetivo es “la formación de músicos españoles en la etapa previa al ejercicio de su profesión”. (<http://jonde.mcu.es/>). La JONDE celebra cinco encuentros al año orientados a la música sinfónica y a la música de cámara. El trabajo y el estudio de los miembros es supervisado por profesores de reconocido prestigio internacional para profundizar en el estudio del instrumento y el análisis. (<http://jonde.mcu.es/>). Cada encuentro termina con uno o varios conciertos. Las audiciones para cubrir plazas vacantes o necesidades de instrumentistas de la JONDE se celebran dos veces al año en el Auditorio Nacional de Música de Madrid.

Pueden presentarse a las pruebas todos aquellos jóvenes instrumentistas que tengan entre 18 y 23 años de edad y hayan terminado los estudios correspondientes al Grado Medio de Música, así como los del Bachillerato, y puede realizarse una preselección de acuerdo con el nivel académico alegado, en el caso de que el número de solicitudes exceda con mucho al de las plazas convocadas. Los candidatos que superen la audición pasan a integrar la Bolsa de Instrumentistas de la JONDE, de la que son llamados para tomar parte en los diferentes encuentros, en función de las necesidades del repertorio programado en cada uno de ellos. (<http://jonde.mcu.es/>).

Siguiendo el modelo de colaboración y profesionalización de Alemania que se observa en la Gewandhaus Orchestra y el Conservatorio de Leipzig, y tomando el proceso de selección y el funcionamiento por encuentros de las orquestas mencionadas, el Instituto de Artes Escénicas de Madrid enmarca la producción y el trabajo de sus agrupaciones actuales con la intención de extender dicho formato a las disciplinas de danza y teatro. (Lopez y Castro, 2015).

2.4. CONCEPTO DE MULTIDISCIPLINARIEDAD

Para terminar este apartado, se procederá a definir el término multidisciplinar en relación a la producción de artes escénicas al ser este concepto uno de los pilares de este proyecto. Primero se considerará la definición del concepto según el diccionario de la Real Academia Española: “que abarca o afecta a varias disciplinas”. (DRAE, 2021 <https://dle.rae.es/multidisciplinario#RNhHso2>).

Para profundizar en el concepto de producción multidisciplinar –entendida como cualquier manifestación escénica que combine distintas disciplinas artísticas–, se recurre a las palabras de Gustavo Schraier cuando compara la producción a un proceso de trabajo:

Producir es un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de individuos de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo. (Schraier, 2008, p. 17).

De acuerdo con la definición de Schraier, en el Instituto de Artes Escénicas confluyen las prácticas de la música, la danza y el teatro gestionadas por un equipo directivo que atiende a sus necesidades particulares sin perder la filosofía de colaboración entre todas ellas.

2.5. INSTITUTO DE ARTES ESCÉNICAS DE MADRID

En este apartado se define y delimita el proyecto del Instituto de Artes Escénicas de Madrid.

2.5.1. El proyecto

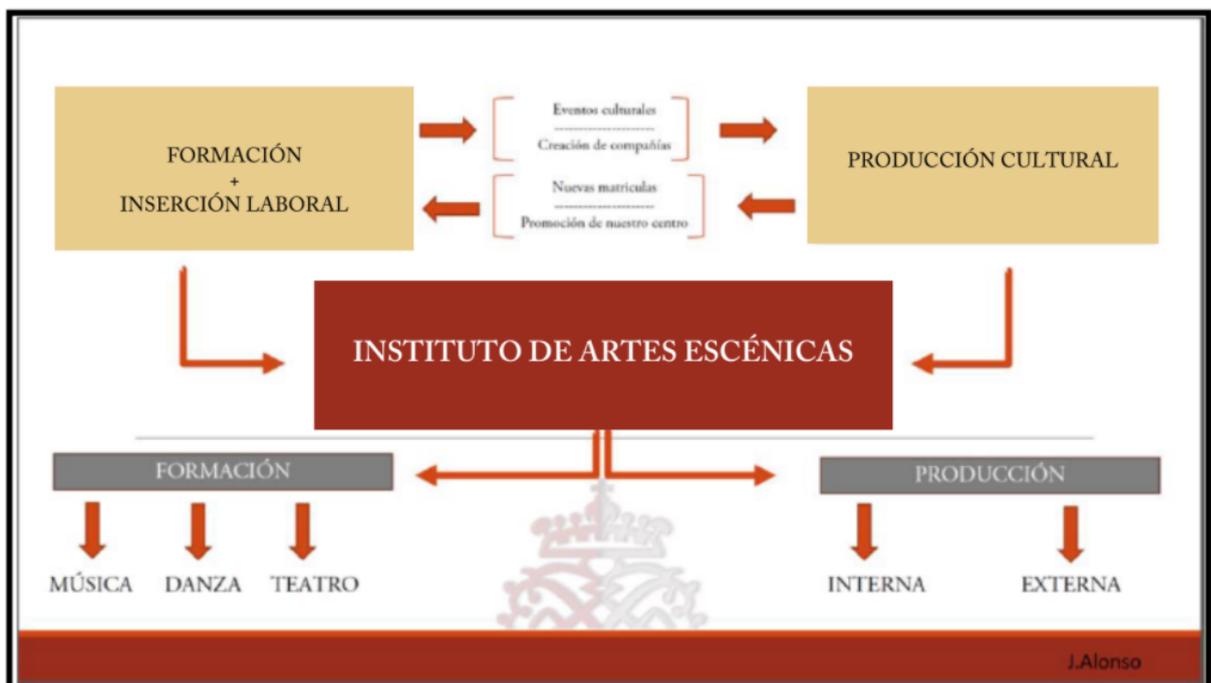
El Instituto de Artes Escénicas es una institución, dentro del complejo educativo Santa María la Blanca, que unifica la formación en artes escénicas y la producción artística y cultural.

Como se indica en su página web (<https://www.institutoartescenicass.es>), los objetivos de INARTES son:

- Ofrecer formación en Música, Danza, Teatro y otras ramas relacionadas y cercanas a las artes escénicas, en todos los niveles de profundización educativa. (Grado Elemental, Profesional y Superior; Formación Profesional y enseñanza no reglada o recreativa)
- Ser nexo de unión entre la formación y la inserción laboral en estos ámbitos, a través de la producción cultural y la formación práctica en labores como la Luthería, Afinación de instrumentos, Regiduría de espectáculos, Maquillaje, caracterización y peluquería de actores; Iluminación y sonorización de espectáculos, protocolo de eventos...
- Convertirse en centro de atracción artística y cultural para otros centros, la zona y el resto de la capital.

- Alcanzar la excelencia educativa en artes escénicas a través de un plan de estudios que se centra en la simbiosis entre formación técnica e integral y práctica escénica, realizando el esfuerzo, compromiso y constancia como valores humanos, para posicionarse como un centro de referencia.
- Establecer y desarrollar criterios junto a otros centros de referencia, para la innovación y el desarrollo de nuevas prácticas en las artes escénicas.

Figura 1. Estructura Funcional del Instituto de Artes Escénicas.



Fuente: Jesús Alonso, 2020.

El centro depende de la Fundación Lezama, a través del complejo educativo Santa María la Blanca de Madrid. Cuenta con un equipo directivo formado por responsables de la formación académica y la producción cultural. La gestión está supervisada por la Fundación Lezama a través de la gerencia de la institución educativa Santa María la Blanca. (Alonso, 2020).

2.5.1.1. Fundación Iruaritz Lezama

Es una Fundación sin ánimo de lucro, que nace con el objetivo de formar y desarrollar a las personas en el mundo del trabajo, tratando de desarrollar proyectos que nos llevan a conseguir este objetivo. (<https://www.grupolezama.es/quienes-somos/>).

En esa línea se crea y se constituye la Fundación Cultural Iruaritz Lezama, cuya meta es la formación integral del hombre en sus diversos aspectos profesionales, éticos y religiosos. (BOE, 1996, pp. 27264-27265).

La Fundación se asienta en el valor del trabajo, en la participación de las personas en la gestión empresarial, haciéndoles partícipes en la toma de decisiones para centrar la atención en las personas que trabajan en la empresa. La Fundación, para el mejor cumplimiento de sus fines y para alcanzar el logro de su empresa tiene en la enseñanza una de sus principales herramientas. Además de la investigación, como medio de desarrollar lo aprendido. La conservación de nuestro patrimonio cultural es otro de sus pilares y sello distintivo de identidad. Así como consta en el BOE núm. 217, “el consumo social y asistencial del que nace la solidaridad, trae la paz, el respeto y el orden”. (BOE, 217/1996, p. 27264-27265). En estos aspectos se relacionan directamente los objetivos de la fundación -canalizada a través de INARTES- con el INAEM.

2.5.1.2. Entorno

El Instituto de Artes Escénicas se ubica dentro del entorno del Colegio Santa María la Blanca. Este es un complejo educativo, de educación infantil, primaria, secundaria y bachillerato y formación profesional situado en la urbanización Montecarmelo en la ciudad de Madrid.

Este PAU es un área residencial dividida entre los barrios de Mirasierra y El Goloso situada en el distrito de Fuencarral-El Pardo. Ubicado en el norte de la ciudad de Madrid y con accesos directos a la carretera de Colmenar Viejo y la M-40, está siendo ocupado por familias de clase media y media alta, dado el valor de las viviendas entre 400.000 € y 750.000 €. Las localidades cercanas engloban Tres Cantos, Alcobendas o San Sebastián de los Reyes. (Ayuntamiento de Madrid, 2018).

El Colegio Santa María la Blanca es un centro educativo que actualmente cuenta con 2.800 alumnos repartidos en seis etapas (guardería, educación infantil, educación primaria, educación secundaria, bachillerato y formación profesional). El Colegio es una institución que depende de la Fundación desde los puntos de vista legal y jurídico. Igualmente cuenta con un equipo directivo independiente de la misma.

2.5.1.3. Enseñanzas artísticas

El Instituto de Artes Escénicas tiene dos líneas claras de actuación: la formación y la producción. En su trabajo final de máster *Instituto de Artes Escénicas. Creación, integración y gestión del centro artístico educativo*, el autor, Jesús Alonso –quien es también el director del proyecto– se enfoca en la rama educativa del centro y marca como objetivo en la línea formativa ofrecer formación en Música, Danza, Teatro y otras ramas relacionadas y cercanas a las artes escénicas, en todos los niveles de profundización educativa: Grado Elemental, Profesional y Superior; Formación Profesional y enseñanza no reglada o lúdica. (Alonso, 2020)

Para ello, INARTES ofrece actividades desde la edad de 1 año hasta los 18 años. Después de esta edad ofrece formación permanente, de adultos y agrupaciones artísticas como coro, orquesta, compañía de danza o de teatro.

Al haberle concedido la Comunidad de Madrid la acreditación como centro oficial el curso 2020/21, el itinerario de formación reglada se implementará en el curso 2022/23.

Cada etapa de la Formación Reglada tiene una prueba de acceso y al finalizar esta se obtiene el título de la etapa en cuestión, siendo la primera oportunidad de ingreso a los 8 años de edad. Hasta entonces los alumnos pueden formarse en actividades no regladas.

Llegados a los 8 años de edad, los alumnos del centro pueden pasar al Itinerario Reglado, para poder conseguir la titulación oficial o continuar sus actividades artísticas en el Itinerario no Reglado.

Además, una de las actividades que ofrece el centro es la preparación de pruebas de acceso con vista a facilitar el ingreso a cualquier centro oficial. Igualmente, para aquellos alumnos que deseen formarse en cada uno de esos ámbitos con una menor carga lectiva, un carácter más lúdico y, por tanto, sin la consecución de un título oficial que ofrece la formación reglada, estará disponible el itinerario no reglado. Este itinerario, está igualmente estructurado en niveles y por bloques de actividades o asignaturas obligatorias y complementarias. Es decir, este itinerario se planifica para que la consecución de objetivos, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las destrezas de cada alumno, esté igualmente garantizada. (Alonso, 2020).

El centro contaba en el curso 2020/21 con un total de 690 alumnos que cursan actividades no regladas relacionadas con la danza, la música o el teatro. La edad de su alumnado abarca un gran abanico desde los 3 años de edad hasta los 16. La mayor franja de edad con alumnos que participan en actividades de artes escénicas, va de los 6 años a los 12. También existe un elevado número de alumnos que sienten atracción por las actividades relacionadas, especialmente, con la música a partir de los 16 años. (Alonso, 2020).

La mayoría de los alumnos del centro proceden de etapas educativas del propio centro Santa María la Blanca. Sin embargo, cada vez es mayor el número de alumnos externos al colegio que se matriculan o muestran interés por alguna de las actividades que se plantean. Todo esto supone un reto en la organización de los horarios de las actividades ya que siempre se trata de realizar una propuesta que facilite la asistencia de los alumnos del colegio, pero abriendo las puertas a aquellos alumnos que no lo son. (Alonso, 2020).

El centro de artes escénicas cuenta con una plantilla que está permaneciendo estable en cuanto a su número en los últimos años, en torno a los 22 profesores y profesoras. Es un profesorado joven y altamente formado, que concibe la formación permanente y la actualización pedagógica como un deber.

La media de edad del profesorado es de 30 años, licenciados superiores en artes escénicas y con titulaciones complementarias como el postgrado. Uno de los puntos más importantes dentro del claustro es la compatibilización de la actividad docente con la artística para que el profesorado mantenga la relación con el escenario y traslade esa realidad al alumno. (Alonso, 2020).

2.5.2. Estructura

El Instituto de Artes Escénicas está formado por un equipo que se estructura en una jerarquía concreta, asignando a cada escalón de dicha jerarquía sus funciones y responsabilidades. En este subapartado se procede a desglosar todos estos aspectos.

2.5.2.1. Organigrama

En todo equipo de trabajo, es vital la existencia de un organigrama de personal claro y organizado para garantizar el reparto de competencias y responsabilidades. Esto facilita la comunicación y el reparto del trabajo para una mejor consecución de objetivos.

Al ubicarse dentro de un centro educativo mayor con una estructura propia, INARTES tiene ligada su estructura general al complejo del Colegio Santa María la Blanca. Partiendo del organigrama que plantea Alonso (2020), se desglosa a continuación la evolución del mismo después de un año de funcionamiento del centro. El principal punto de unión entre el colegio e INARTES sigue siendo la gerencia de dicha institución, que constituye el primer nivel del organigrama.

El segundo nivel de esta jerarquía lo desempeña la Dirección General del Instituto de Artes Escénicas. Sus responsabilidades consisten en diseñar las líneas artística y técnica sobre las que se definirá la línea de actuación del centro, garantizando la continuidad de los alumnos en su proceso educativo y la producción artística. Para ello, la dirección debe supervisar el desempeño de todos los procesos académicos, la programación y elaboración de los calendarios y programaciones así como velar por la convivencia con el resto de actividades que se llevan a cabo en el centro.

En el tercer nivel del organigrama corresponde a la división del proyecto en dos ramas: la formación y la producción. Por ello, encontramos dos vicedirecciones que atienden a esta bifurcación: la vicedirección de operaciones y la secretaría y vicedirección de formación. Por el momento y debido al volumen de alumnos del centro y al volumen de trabajo de la parte de producción, el organigrama contempla una secretaría de dirección que supervisa las operaciones y la formación. (No procede fuente, elaboración propia).

Dentro de la rama formativa encontramos las Coordinaciones Académicas de Danza, de Música y de Teatro, que son el cuarto nivel del organigrama jerarquizado. Estas coordinaciones están a cargo de miembros del equipo docente de cada disciplina y sus responsabilidades afectan al equipo, al alumnado y al proyecto. Su misión es garantizar el correcto funcionamiento del proyecto en el aula y proporcionar una comunicación fluida entre el profesorado. También es su responsabilidad proponer a nuevos candidatos para ocupar vacantes de profesorado, cubrir ausencias temporales, controlar la asistencia y la puntualidad del claustro de profesores así como garantizar el cumplimiento de las funciones docentes.

En cuanto a los procedimientos como matriculaciones, inscripciones, bajas y renovaciones también entran en sus competencias, así como supervisar la asignación de horarios, grupos y evaluaciones. Además, los coordinadores deberán proponer las mejoras que, previa consulta

con el equipo de profesores, consideren necesarias en las actividades existentes, implantación de nuevas actividades o reordenación de los planes de estudios, habrán de revisar anualmente la oferta académica y proceder a la actualización de los horarios y grupos ofertados para cada especialidad. La actualización y proceso de mejora constante son esenciales para garantizar la calidad en los procesos formativos y, por ello, será crucial su supervisión, de las programaciones didácticas de cada especialidad y actividad, así como los modelos de pruebas de admisión anuales y la organización de las actividades curriculares y extracurriculares, como actuaciones, audiciones, exhibiciones, festivales o concursos.

Programar, organizar y evaluar el funcionamiento y los resultados de este tipo de actividades complementarias a la formación académica, son de vital importancia dado que la implicación de los alumnos en la producción artística real y activa es uno de los pilares del centro. La dirección, atendiendo a las necesidades de cada departamento, asignará funciones a responsables de cada disciplina.

Por último, se halla el quinto nivel del organigrama, representado por un cuerpo de profesores especialistas. En el caso de las asignaturas o actividades colectivas, los horarios y adjudicación de grupos viene marcados por la coordinación docente. Sin embargo, en el caso de actividades individuales los profesores deben encajar, junto con el alumno y su familia, el horario más conveniente dentro de las posibilidades ofertadas, y proceder a su comunicación y cierre de horario conforme al protocolo establecido.

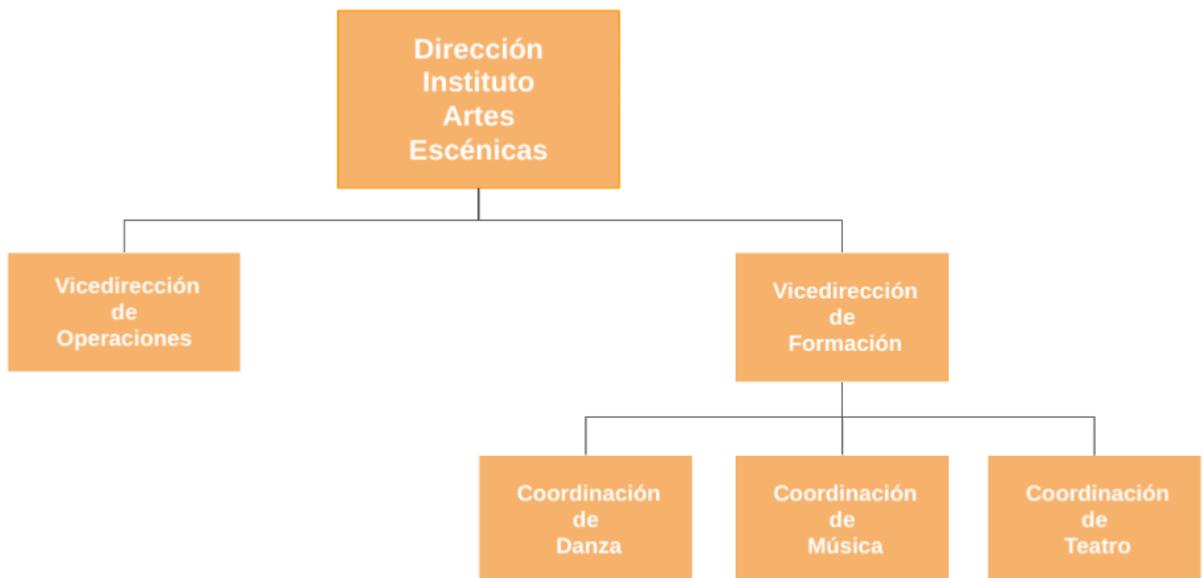
El profesorado deberá atender y cumplimentar todos los procesos docentes y académicos: evaluaciones, elaboración de programaciones de cada especialidad con detalle según las indicaciones establecidas por el centro, atención a cualquier comunicación o reunión y la elaboración de otros documentos solicitados por el centro. Por supuesto, su principal misión es la de preparar e impartir las sesiones docentes conforme a lo establecido en la programación, asistiendo con puntualidad, decoro y profesionalidad a las clases y otros actos académicos, tales como audiciones, festivales, exhibiciones, concursos y otras actividades consideradas de importancia curricular para los alumnos. (Alonso, 2020).

Figura 2. Organigrama actual del Instituto de Artes Escénicas. Elaboración: Jesús Alonso)



Fuente: Jesús Alonso, 2020

Figura 3. Evolución del organigrama del Instituto de Artes Escénicas.



Fuente: elaboración propia

2.5.2.2. Departamentos

El claustro de profesores se divide en departamentos en función de la afinidad de las asignaturas. Sus funciones consisten en la elaboración y evaluación de las programaciones didácticas, la programación de actividades para el refuerzo de las asignaturas y la presentación de propuestas al jefe de departamento y la coordinación. (Alonso, 2020).

Los departamentos didácticos son los siguientes:

- Departamento de Agrupaciones y Grupos Específicos: Directores de agrupaciones, Coro, Orquesta, Música de Cámara, Grupo de Guitarras, Grupo de Percusión, Grupo de Viento y Grupo de Cuerda.
- Departamento de Teoría Musical: iniciación al lenguaje musical, lenguaje musical, lenguaje musical para adultos y lenguaje musical preparatorio.
- Departamento de Formación Musical Temprana: música y bebés, música y psicomotricidad y música y movimiento.
- Departamento de Cuerda y Tecla: Arpa, Guitarra, Guitarra Eléctrica, Violín, Viola, Violonchelo, Contrabajo y Piano.
- Departamento de Viento y Percusión: Clarinete, Flauta Travesera, Fagot, Oboe, Saxofón, Trompa, Trompeta, Trombón, Tuba y Percusión.
- Departamento de Danza Clásica: ballet clásico, paso a dos, técnicas de ensayo y preparación de pruebas de acceso.
- Departamento de Danza Española: danza española (clásico, sevillanas y flamenco) y preparación de pruebas de acceso.
- Departamento de Danza Moderna: funky y urbano.
- Departamento de Teatro: teatro, caracterización, escuela de teatro, cine y magia. (Dossier de oferta académica, 2021).

2.5.2.3. Oferta educativa y plan de estudios

A continuación se desglosa la oferta académica del centro dividida en las tres coordinaciones académicas: danza, música y teatro.

Danza: el principal objetivo de esta academia es formar bailarines profesionales capaces de bailar y ejecutar diversas modalidades. (Dossier de Oferta Académica, 2021).

Como indica el dossier de oferta académica 2021/22, para este curso el centro ofrece cuatro disciplinas de danza, todas relacionadas por la base técnica de la danza clásica.

El Ballet Clásico: es el más formal dentro de los estilos del ballet, además de que técnicamente es fundamental su estudio para poder ejecutar otras danzas y disciplinas corporales que impliquen el movimiento artístico, la flexibilidad, el equilibrio y la fuerza.

Paso a dos: Es el trabajo de la técnica clásica entre el bailarín y la bailarina, indispensable para la ejecución de las coreografías de los grandes clásicos del ballet.

Danza Española: Es un género dentro de la Danza que incluye cuatro modalidades principales: Danza Estilizada, Escuela Bolera, Folclore y Flamenco.

Funky: Es un baile neoyorquino, en el que la expresión corporal es muy importante a través de movimientos rítmicos que reflejan destreza, agilidad artística y musicalidad.

Cada una de estas actividades tiene cinco niveles marcados por el nivel de estudios de los alumnos: infantil (desde 1º hasta 3º de Educación Infantil), iniciación (desde 1º de Educación Primaria hasta 3º de Educación Primaria), intermedio (desde 4º hasta 6º de Educación Primaria), avanzado (desde 1º hasta 4º de Educación Secundaria) y pre-profesional (1º y 2º de bachillerato). Además, la oferta educativa incluye dos cursos de preparación para el acceso a las enseñanzas oficiales.

Tabla 2. Plan de Estudios - Disciplina de danza



PLAN DE ESTUDIOS - DISCIPLINA DE DANZA

TITULACIONES OFICIALES		PLAN DE ESTUDIOS - INSTITUTO ARTES ESCÉNICAS																						
		FORMACIÓN REGLADA Y NO REGLADA																						
ITINERARIO FORMACIÓN	REGLADA	DANZA	Cursos																					
			1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año	11º año	12º año	13º año	14º año	15º año	16º año	17º año	18º año	19º año	20º año		
ITINERARIO FORMACIÓN	NO	DANZA	FORMACIÓN EN DANZA - NO REGLADA																					
			Danza 50/inglés																					
ITINERARIO FORMACIÓN	REGLADA	DANZA	Danza Clásica - Ballet			Danza infantil: Ballet	Danza iniciación: Ballet	Danza intermedio: Ballet	Danza avanzado: Ballet	Danza pre-profesional														
			Danza Clásica - Ballet - Paso a dos					Danza intermedio: Paso a dos	Danza avanzado: Paso a dos	Danza pre-profesional														
			Danza Española			Danza infantil: Española	Danza iniciación: Española	Danza intermedio: Española	Danza avanzado: Española	Danza pre-profesional														
			Danza Moderna - Funky			Danza infantil: Funky	Danza iniciación: Funky	Danza intermedio: Funky	Danza avanzado: Funky	Danza pre-profesional														
			Técnicas de Ensayo																					
			Técnicas de Ensayo																					
			Preparatorio acceso 22 Regulado 1 y 2 Ballet																					
			Preparatorio acceso 14 Regulado 1 y 2 Española																					
			Preparatorio acceso 24 Regulado 1 y 2 Música Instrumental y Ballet																					

Fuente: Instituto de Artes Escénicas, dossier de oferta académica 2021/22

Música: con el objetivo de fomentar los valores de la empatía, la responsabilidad, el compromiso y de fomentar la creatividad a través de la enseñanza musical, el centro ofrece para el curso 2021/22 las siguientes actividades: (Dossier de oferta académica, 2021).

FORMACIÓN MUSICAL TEMPRANA

- Música para bebés
- Música y psicomotricidad
- Música y movimiento (I y II)

INICIACIÓN y FORMACIÓN INSTRUMENTAL

- Iniciación instrumental (I y II)*
- Formación instrumental (I, II, III, IV, V y VI)*
- Lenguaje musical (I, II, III, IV, V y VI)
- Lenguaje musical para adultos
- Preparación de pruebas de acceso (Dossier de oferta académica, 2021).

*Las especialidades instrumentales incluyen: arpa, violín, viola, violonchelo, contrabajo, guitarra acústica, guitarra eléctrica, piano, clarinete, flauta, oboe, fagot, saxofón, trompa, trompeta, trombón, tuba, percusión sinfónica y batería.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Grupos específicos:
 - Guitarra colectiva
 - Grupo de percusión
 - Grupo de viento
 - Grupo de cuerda
 - Música de cámara
 - Taller de música en familia
 - Taller de música moderna

- Agrupaciones
 - Orquesta escuela
 - Escolanía
 - Coro joven
 - Coro adultos

Tabla 3. Plan de Estudios - Disciplina de música

 **PLAN DE ESTUDIOS - DISCIPLINA DE MÚSICA**

TITULACIONES OFICIALES		PLAN DE ESTUDIOS - INSTITUTO ARTES ESCÉNICAS															
		FORMACIÓN REGLADA Y NO REGLADA															
		1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año	11º año	12º año	13º año	14º año	15º año	
ITINERARIO FORMACIÓN REGLADA	a) Especialidades Música Reglada	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>MUSICA</p> <p>1º Grado Elemental</p> <p>2º Grado Profesional</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>FORMACIÓN EN MÚSICA - NO REGLADA</p> <p>Música y Bebés / Música y Psicomotricidad / Música y Movimiento 1 y 2</p> <p>Iniciación Instrumental 1 y 2 (Instrumento + L. Musical)</p> <p>Formación Instrumental 1, 2, 3, 4, 5 y 6 (Instrumento + L. Musical)</p> <p>Preparatorio 1 / Prep. 2 / Prep. 3</p> <p>Agrupaciones: Escuelas / Agrupaciones: Orquesta Escuela / Grupo de Guitara / Grupo de Percusión / Grupo de Vientos / Grupo de Cuerdas</p> <p>Taller de MÚSICA EN FAMILIA / Taller de MÚSICA MODERNA / MÚSICA DE CÁMARA</p> </div> </div>															
	b) Grado Elemental																
ITINERARIO FORMACIÓN NO REGLADA	Música	<p>FORMACIÓN EN MÚSICA - NO REGLADA</p> <p>Música y Bebés / Música y Psicomotricidad / Música y Movimiento 1 y 2</p> <p>Iniciación Instrumental 1 y 2 (Instrumento + L. Musical)</p> <p>Formación Instrumental 1, 2, 3, 4, 5 y 6 (Instrumento + L. Musical)</p> <p>Preparatorio 1 / Prep. 2 / Prep. 3</p> <p>Agrupaciones: Escuelas / Agrupaciones: Orquesta Escuela / Grupo de Guitara / Grupo de Percusión / Grupo de Vientos / Grupo de Cuerdas</p> <p>Taller de MÚSICA EN FAMILIA / Taller de MÚSICA MODERNA / MÚSICA DE CÁMARA</p>															
	Música																

Fuente: Instituto de Artes Escénicas, dossier de oferta académica 2021/22

Teatro: para trabajar la disciplina del teatro INARTES ofrece las siguientes actividades, todas ellas interrelacionadas por su metodología práctica y dinámica a través del juego escénico. (Dossier de oferta académica, 2021).

- Teatro (I y II)
- Escuela de Teatro
- Teatro Musical
- Club de Teatro
- Magia e Ilusionismo
- Maquillaje y Caracterización

acceso desde el exterior al hombro izquierdo del auditorio. El escenario mide 10 metros de embocadura, 5,09 metros de alto y 8,72 metros de fondo. Por último, a nivel de escenario hay tres salas multiuso para cambios de vestuario, preparación de escenario o almacenaje.

Figura 4. Auditorio Plácido Domingo - Logo



Fuente: Auditorio Plácido Domingo

2.5.3.2. Salas de ensayo

Dentro del complejo Santa María la Blanca, INARTES dispone de una sala de ensayo habilitada para coro y orquesta, que a la vez es la sede de la Joven Orquesta y Coro Santa María la Blanca, la asociación de la que hablaremos a continuación. Esta sala de ensayo de aproximadamente 70m² está habilitada con tarimas para la colocación de una orquesta sinfónica y un coro polifónico numeroso. Por otro lado, en el sótano del auditorio, donde se ubican los camerinos y el parking, existen dos salas de 30m² con barras, espejos y suelo antideslizante para danza y teatro.

2.5.4. Agrupaciones

La existencia de agrupaciones como orquesta, coro, compañía de danza y compañía de teatro de titularidad propia en un centro le dota de un especial, puesto que desarrollan parte de su actividad en el mismo. Como comenta Alonso (2020):

Esto confiere un especial interés al centro, pues los alumnos que se forman en él tienen la oportunidad de contemplar el futuro de su formación desde los inicios de la misma. Esto aporta al proyecto, una de las claves que lo hacen diferencial de otros proyectos similares que se puedan encontrar. Desde el punto de vista pedagógico, es de un valor incalculable encontrar un centro educativo que aporte a los alumnos la visión constante de donde se encuentra la meta de su esfuerzo diario y constante. En este sentido, se estaría ofreciendo a los alumnos, que se forman en cualquier especialidad instrumental, la oportunidad de ver a profesionales o estudiantes avanzados, llevar a cabo la actividad para la que durante años se han forzado, demostrando así a los aprendices menos veteranos, que el esfuerzo les lleva a conseguir sus metas. (p. 38-39).

Desde su creación en el curso 2020/21, el Instituto de Artes Escénicas ampara la Joven Orquesta y Coros Santa María la Blanca (JOCSMAB). JOCSMAB es una asociación formada por la Joven Orquesta Sinfónica Santa María la Blanca, el Coro Polifónico Santa María la Blanca y la Escolanía Santa María la Blanca. Estas tres formaciones musicales nacen en 2013 bajo la protección del Colegio, la parroquia Santa María la Blanca y la Fundación Iruaritz Lezama. Hasta la creación del Instituto de Artes Escénicas, JOCSMAB suponía un punto de encuentro de la Escolanía supervisada por el Colegio Santa María la Blanca, el Coro Polifónico a cargo de la Parroquia Santa María la Blanca y la Joven Orquesta de la Fundación Lezama.

Como se indica en su página web, “Independientemente de la titularidad de cada una de estas formaciones (Colegio, Parroquia o Fundación) y a pesar de que cada una mantiene una actividad independiente de las otras dos, las tres se encuentran en determinados eventos, siempre en torno al paraguas de Santa María la Blanca. Es por esto por lo que cada una de ellas, tiene su nombre propio y un apellido común a todas ellas: JOCSMAB”. <https://www.jocsmab.com/>).

Figura 5. JOCSMAB - Logo



Fuente: asociación Joven Orquesta y Coro Santa María la Blanca

La gestión de las agrupaciones, tanto las formadas por alumnos del centro (orquesta escuela, compañía de danza, compañía de teatro, grupos de cámara, etc) como las que pertenecen a la asociación JOCSMAB son el punto clave de la producción artística y cultural del centro.

2.5.4.1. Joven Orquesta Santa María La Blanca

Esta formación musical está compuesta por una plantilla de hasta 60 músicos jóvenes que poseen el título superior o están cursando la carrera. Aunque la plantilla puede variar dependiendo del repertorio, la agrupación realiza un mínimo de tres encuentros al año. Es decir, el funcionamiento de los ensayos consiste en uno o más fines de semana intensivos, siempre dependiendo del programa que hay que preparar (<https://www.jocsmab.com/>).

La orquesta se rige por una junta directiva formada por un presidente y un tesorero externos a la agrupación y varios miembros de la orquesta que actúan como consejeros.

Dentro de su repertorio se incluyen obras desde el barroco, hasta el postromanticismo, incluyendo también bandas sonoras, música folklórica, música escénica e incluso obras de compositores contemporáneos y repertorio de nueva creación.

Todos los integrantes deben realizar una prueba de acceso y la dirección artística convoca pruebas de atril con asiduidad.

Fundada el 2013 bajo la protección de la Fundación Lezama, esta formación representa los fines de la misma: la práctica orquestal como medio para el trabajo colectivo. JOCSMAB trasciende el individualismo artístico para conseguir un objetivo mucho más generoso y humanístico. Es una herramienta de desarrollo no solo musical, sino humano para jóvenes al perseguir la integración en el mundo laboral y el perfeccionamiento personal. Está demostrado que el aprendizaje musical representa una gran contribución al desarrollo de los jóvenes. Por ello, la orquesta, como campo de cultivo de futuros profesionales de la música, asume ese desarrollo y le aporta continuidad para que dichos jóvenes puedan formar parte en el sistema del desarrollo social y puedan introducirse en el mundo laboral. (<https://www.jocsmab.com/>).

2.5.4.2. Coro Polifónico Santa María La Blanca

Como dictan sus estatutos, se constituye el 19 de diciembre de 2015 (después de dos años de actividad del coro) la asociación con denominación de Coro Santa María la Blanca. Esta es una entidad asociativa sin ánimo de lucro, de carácter privado. En la actualidad, dicha asociación se encuentra bajo el amparo del Instituto de Artes Escénicas. (no procede fuente, elaboración propia).

El coro está formado por un grupo *amateur* de 50 coralistas aproximadamente. Su metodología de trabajo es diferente a la orquesta, puesto que mantiene un ritmo constante de trabajo al ensayar dos horas semanales. Este tiempo puede aumentar según las necesidades de cada concierto.

Para amenizar actos culturales, religiosos y rutinarios de la parroquia y de otras entidades que lo solicitan, su repertorio abarca obras religiosas y profanas desde el renacimiento hasta la música contemporánea. Además, una gran parte de su actividad consiste en cantar en conciertos conjuntos con la orquesta.

El órgano supremo de gestión de la Asociación es la Asamblea General de Socios o Asamblea General, integrada por la totalidad de los socios que se hallen en uso pleno de sus derechos sociales.

El coro, aunque durante el curso 2020/21 tuvo que pausar sus ensayos y conciertos, mantenía actividad constante de actuaciones. Uno de los puntos clave de dicha actividad es el intercambio con otros coros de la Comunidad de Madrid y del resto del país para llevar a cabo diferentes proyectos con dos objetivos: la difusión del patrimonio musical y la creación de vínculos entre todos sus miembros. (<https://www.jocsmab.com/>).

Aunque los coralistas provienen de ambientes muy distintos y en su mayoría no tienen conocimientos musicales, en los ensayos son dirigidos por profesionales de la música especializados en la dirección y el canto que les aportan conocimientos teóricos para aplicar a la interpretación musical. Este aprendizaje posibilita la colaboración del coro con los músicos de la orquesta sinfónica y la ampliación del repertorio de ambas agrupaciones dentro de las obras del sinfonismo coral. (<https://www.jocsmab.com/>).

2.5.4.3. Escolanía

Este coro de voces blancas está formado por una plantilla de aproximadamente 200 alumnos de educación primaria y secundaria. Las edades de sus integrantes abarcan entre los 7 y los 14 años. (<https://www.jocsmab.com/>).

La frecuencia de ensayos es semanal, dividiendo por grupos de edad a los coralistas. Estos grupos atienden también a la necesidad del repertorio. La actividad de la escolanía está ligada a la vida escolar de sus integrantes y en muchos de sus actos participa en los actos oficiales del colegio y de la parroquia. Todos los integrantes realizan una prueba de acceso para determinar el grupo de ensayo y su tipo de voz.

Entre sus fines destacan la integración y la socialización de sus alumnos, la formación vocal y musical como vehículo para mejorar la presencia y la confianza de sus coralistas y el fomento del trabajo en equipo.

El repertorio de la escolanía –como el de sus agrupaciones hermanas– es muy variado y abarca desde las obras religiosas del renacimiento hasta nuestros días hasta obras profanas folklóricas y de compositores vivos. (<https://www.jocsmab.com/>).

3. Propuesta de producción y gestión de espacios

En este capítulo se desarrolla el marco metodológico de las propuestas de producción y de gestión del espacio escénico.

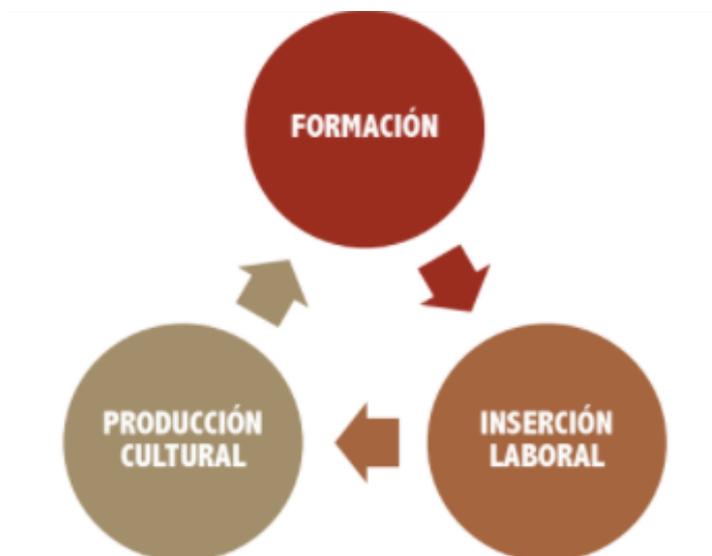
3.1. LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA COMO SALIDA PROFESIONAL

Uno de los principales objetivos del centro es proporcionar la base para la salida al mundo profesional a los alumnos. Por ello, la experiencia y la práctica en la producción artística real son claves en la propuesta.

3.1.1. Filosofía del centro artístico

Uno de los pilares del proyecto INARTES es la creación de un sistema de producción que permita que el sistema de formación crezca y que sea él mismo el que nutre y genere su producción cultural. De esta manera, se crea un sistema basado en la retroalimentación para crear profesionales en el mundo de las artes escénicas. (Alonso, 2020)

Figura 6: Diagrama de flujo. Filosofía del Centro Artístico



Fuente: Jesús Alonso, 2020

La rama dedicada a la producción es la base que permite a los alumnos formación basada en la práctica escénica. Esta formación supone además una oportunidad para mostrar su trabajo al público y, en última instancia, la inserción laboral en el ámbito escénico. El proyecto se

convierte en la primera experiencia laboral de la carrera profesional de los alumnos gracias a las agrupaciones conformadas por profesionales del sector. Todas estas formaciones participan en temporadas diseñadas en el marco de un espacio escénico que a su vez revierte económicamente al centro de formación.

3.1.2. Propuesta de Sistema de prácticas y colaboración con las agrupaciones

Partiendo del modelo de academia orquestal que se ha estudiado en el marco teórico de este trabajo, a continuación se plantea la propuesta de un sistema de prácticas para los alumnos del Instituto de Artes Escénicas.

Este sistema se implementaría en primer lugar en el marco de la Joven Orquesta Sinfónica Santa María la Blanca. Es decir, accederán a él los alumnos de la disciplina de música. Sin embargo, el modelo es transferible a las disciplinas de danza y teatro una vez se hayan constituido compañías estables en ambos departamentos.

Se ha seleccionado la orquesta como punto de partida para el sistema de prácticas por su trayectoria y por su funcionamiento. En primer lugar, esta agrupación tiene experiencia tocando en auditorios como el Auditorio Nacional, el Auditorio Manuel de Falla y el Auditorio de Fundación Mutua Madrileña; en teatros como el Teatro Real de Madrid y otros escenarios emblemáticos como la Catedral de Granada y el Centro de Congresos Lienzo Norte de Ávila.

Con una trayectoria consolidada no solo en Madrid, sino en todo el ámbito nacional, la orquesta cuenta con una plantilla experimentada que será la base para implantar la propuesta.

En segundo lugar, la orquesta JOCSMAB tiene una actividad estable y periódica gracias al nivel de implicación de sus integrantes, es decir: músicos profesionales con titulación superior oficial o músicos terminando la carrera. Es más, su actividad dividida por encuentros permite llevar a cabo un sistema de prácticas concentrado en cada proyecto o concierto, hecho que facilita la participación de los alumnos que deben compaginar su vida escolar con el estudio de su instrumento.

Tomando como modelos la Orquesta Joven de la Sinfónica de Galicia y la Joven Orquesta Nacional de España, se propone la implantación de la Academia de Orquesta gestionada por la vicedirección de operaciones encargada de la producción.

Esta academia orquestal va a ser un punto de unión entre la Orquesta sinfónica JOCSMAB y la coordinación de música de INARTES, aunque va a estar abierta a alumnos externos al centro, igual que otras de las actividades como concursos, clases magistrales o el campus multidisciplinar.

Si bien las orquestas jóvenes mencionadas están orientadas a músicos cursando los estudios superiores y a músicos jóvenes con el título superior con intención de introducirse en el mundo laboral, este no es el público objetivo de la Academia de orquesta. Esta actividad complementaria se diseña para alumnos más jóvenes, de educación secundaria y bachillerato en edad de cursar los estudios de grado profesional.

3.1.2.1. Requisitos de los participantes

- Tener entre 12 y 18 años de edad. El tribunal puede considerar casos excepcionales fuera de este rango de edad.
- Estar matriculados en algún conservatorio profesional, ser estudiante de alguna escuela de música o ser alumno de Instituto de Artes Escénicas.

3.1.2.2. Presentación de solicitudes

Las solicitudes se formalizarán a través del web del Instituto de Artes Escénicas, haciendo constar el instrumento que toca y el centro de procedencia. En el caso de ser un alumno externo al centro educativo INARTES, deberá aportar la matrícula del curso vigente.

El 1 de octubre se publicarán las bases de la convocatoria para el acceso a la Academia orquestal. El plazo de presentación de solicitudes se plantea desde el 15 de octubre hasta el 15 de noviembre. El 16 de noviembre se procederá a la publicación de los admitidos a las pruebas de acceso a la Academia y se abrirá un plazo de una semana (contando días naturales) para la presentación de recursos. El 23 de noviembre se publicará la lista definitiva de admitidos a las pruebas. Nótese que estas fechas son orientativas. La implantación de la academia orquestal como se plantea en esta propuesta está prevista para el curso 2022/23.

Las estimación de plazas para la primera promoción de la Academia de orquesta son:

- Violín: 4
- Viola: 2
- Violonchelo: 2

- Contrabajo: 1
- Arpa: 1
- Flauta: 1
- Clarinete: 1
- Oboe: 1
- Fagot: 1
- Trompeta: 1
- Trompa: 1
- Trombón: 1
- Tuba: 1
- Percusión: 1
- Piano: 1

El número de plazas se propone a partir de la plantilla actual de la orquesta y de la disponibilidad de sus músicos para ejercer como mentores en la academia, además de la disponibilidad de espacios.

3.1.2.3. Tribunal y proceso de selección

La selección de participantes en la Academia orquestal se efectuará por un tribunal formado por la dirección musical de la Orquesta JOCSMAB, un representante de instrumento de cuerda de la orquesta, un representante de instrumento de viento de la orquesta y un profesional del sector externo al centro designado por la vicedirección de operaciones.

La prueba de acceso constará de dos partes:

- Interpretación por el solicitante de una obra de libre elección cuya partitura deberá ser aportada al tribunal el día de la prueba.
- Interpretación de un fragmento del repertorio orquestal que forma parte del repertorio de la orquesta JOCSMAB seleccionado previamente por el tribunal, cuya partitura figurará en las bases de las pruebas.

Las pruebas de acceso a la Academia orquestal del Instituto de Artes Escénicas tendrán lugar el 27 y 28 de noviembre en el Auditorio Plácido Domingo.

Una vez efectuada la selección por parte del tribunal, la secretaría de producción de INARTES procederá a la publicación de la lista de admitidos e informará a los candidatos aceptados a través de un correo electrónico. Los alumnos seleccionados deberán confirmar su participación en la Academia orquestal en un plazo de 7 días naturales tras la comunicación. En el caso de no confirmar su deseo de formar parte de la academia o de rechazar su plaza, se procederá a contactar a los alumnos en reserva por orden de puntuación en las pruebas.

3.1.2.5. Configuración del trabajo

La Academia orquestal se configura por encuentros, igual que el trabajo y los ensayos de la orquesta JOCSMAB. Aunque la orquesta tenga más compromisos durante la temporada, se propone que los alumnos de la academia participen en tres encuentros al año con una duración de dos fines de semana cada uno, sin incluir el concierto. Por ello, en cada encuentro los participantes contarán con once horas de formación complementaria dividida en tres módulos:

- Clase de Instrumento individual: tres horas por encuentro, divididas en clases de una hora y media cada fin de semana. Estas sesiones serán impartidas por músicos de la orquesta, más concretamente el jefe de sección de su instrumento. Se centrarán en el trabajo del repertorio de la orquesta, poniendo el foco en los pasajes más difíciles del concierto en el que los alumnos podrán participar si su mentor (el músico de la orquesta que imparte las sesiones individuales) así lo considera. El objetivo principal de estas clases es el de desarrollar las capacidades técnicas del alumno para aplicarlas al trabajo dentro de una orquesta de forma real y práctica.
- Práctica orquestal: los alumnos participarán en los ensayos de la orquesta, tanto los ensayos parciales como los ensayos *tutti* y general. En un principio, en especial en el primer encuentro de la temporada y como toma de contacto con la metodología, los alumnos asistirán como oyentes y podrán participar activamente si su mentor lo recomienda. Estos ensayos constituyen la mayor carga horaria del programa de la academia, y suman seis horas por encuentro, divididas en ensayos de tres horas cada fin de semana. Independientemente de si asisten como oyentes o como músicos activos, los alumnos se sentarán

junto a su mentor para experimentar de primera mano el funcionamiento de su instrumento dentro de la orquesta. Además, los alumnos serán evaluados por su mentor en la comprensión del repertorio y en su conocimiento de la dinámica de un ensayo de orquesta.

- Entrenamiento mental y trabajo de la presencia escénica: en dos sesiones colectivas de una hora cada una los alumnos de la academia tendrán la oportunidad de aprender técnicas que les faciliten una correcta gestión de los nervios en situaciones de presión como los conciertos. También trabajarán la presencia escénica y el conocimiento corporal con el profesorado de danza y teatro de INARTES.

3.1.2.6. Obligaciones de los alumnos de la Academia orquestal

Los alumnos aceptados y que confirmen su participación en la academia orquestal deberán asistir obligatoriamente a los tres encuentros y a todas las actividades programadas de la temporada a la que se presenten.

En el caso de no poder asistir a alguno de los encuentros o actividades deberá justificarse debidamente y con la mayor antelación posible. La falta de dicha justificación podrá suponer la expulsión del alumno.

La implicación y el aprovechamiento de las clases particulares, ensayos y otras actividades influyen en el proceso de renovación en futuras temporadas de la academia al final de cada temporada.

3.1.2.7. Certificado de participación

Al final de cada encuentro, los alumnos que hayan participado en la academia recibirán un certificado de asistencia. Los alumnos más destacados podrán ser invitados a colaborar con la orquesta en otros proyectos a parte de la academia, incluso a formar parte de la plantilla fija si la dirección musical así lo decide.

3.1.2.8. Incentivos y becas

Como parte de la academia orquestal, en el concurso de solistas que se celebra cada año en el marco del festival MUSA (este acto se desarrolla más adelante en el capítulo 3.2) se añadirá un premio extraordinario que permitirá al ganador tocar en un concierto como

solista acompañado por la orquesta JOCSMAB. Además, este estudiante recibirá una beca de un año válida para tres encuentros.

Este tipo de incentivo, además de suponer una oportunidad única para el alumnado es una forma muy positiva de contribuir a la publicidad de la academia orquestal entre el alumnado de la academia de música y de atraer la participación de alumnos fuera del centro.

Este tipo de incentivo, además de suponer una oportunidad única para el alumnado es una forma muy positiva de contribuir a la publicidad de la academia orquestal entre el alumnado de la academia de música y de atraer la participación de alumnos fuera del centro.

3.1.2.9. Propuesta económica

Se plantea a continuación una previsión del coste de la academia orquestal. Cabe destacar que no se incluyen ingresos provenientes de mecenazgo, patrocinio o subvenciones. Estos son conceptos demasiado poco estables como para incluirlos en esta previsión. Sin embargo, en la previsión de costes e ingresos se pretende mostrar un escenario que garantice un proyecto sostenible en el tiempo y con una ratio de participación de alumnos que no genere pérdidas al centro.

La orquesta JOCSMAB remunera a sus músicos por los ensayos y los conciertos en concepto de dietas dependiendo de su nivel de formación. El coste de cada encuentro varía según la cantidad de ensayos (tanto parciales como *tutti*) y la cantidad de actuaciones del proyecto.

Las dietas de la orquesta, como otros costes de producción que se desglosan en los siguientes apartados, constituyen costes variables, debido a las necesidades cambiantes de cada tipo de evento y proyecto. Sin embargo, las horas de formación de la academia orquestal son fijas y podemos estimar los costes.

Estimando que en el primer curso se ocuparía un 75% de las plazas ofertadas, se hace una aproximación de los gastos fijos de la academia por encuentro.

Tabla 5. Gastos directos por encuentro

ACADEMIA ORQUESTAL - GASTOS DIRECTOS	
CONCEPTO	SUBTOTAL
COSTE DE FORMACIÓN	
Formación individual y colectiva	1.225,00 €
Horas de ensayo	-
MATERIAL	
Material permanente	-
Material consumible	100,00 €
TOTAL	1.325,00 €

Fuente: elaboración propia

Esta estimación se basa en el coste empresa de las horas de docencia y de las necesidades de material. Al implantarse este proyecto en un centro que ya cuenta con material permanente, se supone que en el primer año la academia no deberá asumir el coste de nuevo material como pueden ser atriles o instrumentos. Sin embargo, se destina una partida del presupuesto al material consumible como material de oficina, papel, partituras, etc.

Las horas de ensayo no suponen un coste de formación para la academia porque los mentores o músicos de la orquesta cobran por esas horas en concepto de dietas de producción. Se incrementará la retribución para los mentores de acuerdo con las horas de docencia que impartan en cada encuentro.

Tabla 6. Gastos indirectos por encuentro

ACADEMIA ORQUESTAL - INDIRECTOS		
CONCEPTO		SUBTOTAL
COSTE DE ESPACIOS		
	Alquiler	600,00 €
	Limpieza	250,00 €
SERVICIOS		
	Luz	150,00 €
	Agua	-
	Calefacción	-
ADMINISTRACIÓN y GESTIÓN		
	Dirección	300,00 €
	Secretaría de producción	200,00 €
PUBLICIDAD y MARKETING		
	Publicidad y marketing	200,00 €
	Diseño gráfico	300,00 €
TOTAL		2.000,00 €

Fuente: elaboración propia

En esta tabla se contemplan los gastos de alquiler de espacios sobre la base de los precios de alquiler del centro. A partir de facturas reales, se han calculado los gastos de servicios y limpieza para cinco aulas individuales durante nueve horas a lo largo de dos días y una aula colectiva durante dos horas a lo largo de dos días de encuentro. Las cifras se han ideado para conseguir un margen en los gastos.

Al ser este un proyecto en desarrollo, no se puede obviar la necesaria labor de la dirección y la secretaría de producción. Los gastos derivados de estos cargos se contemplan para la academia orquestal en este presupuesto como complementos que a medida que la propuesta se desarrolle van a aumentar junto con la carga de tiempo y responsabilidad. No se han incluido gastos de gestoría porque el centro ya cuenta con este servicio, igual que el de facturación o asistencia informática. Se asume así que con la carga horaria que implica cada encuentro no se generan cuantías que supongan un incremento derivado de esta actividad.

Con la previsión de unos gastos fijos de 3.325€ en el primer año y estimando una ocupación de plazas del 75% se establece una cuota de 150€ por alumno y por encuentro.

Esta cuota se tramitará dependiendo de la procedencia del alumno y de su nivel de implicación en la orquesta. Los alumnos oyentes deberán abonar la cuota de cada encuentro:

En el caso de los alumnos oyentes del Instituto de Artes Escénicas se les convalidará la asignatura de orquesta por su participación en la academia orquestal. Por ello, el precio de matrícula de la asignatura servirá como pago de la academia.

Si los alumnos son recomendados por sus mentores y forman parte del encuentro como músicos activos, en lugar de retribuirles con dietas se les becará y la cuota quedará subsanada a cambio de su participación en el concierto o conciertos del encuentro en cuestión.

Las cuotas de los alumnos representan dos terceras partes de los gastos de la academia. Se estima que un porcentaje de las entradas de los conciertos junto con una posible subvención, ayuda o colaboración de mecenazgo podrán compensar la parte restante.

3.2. PROPUESTA DE TEMPORADA

Con la intención de hacer una propuesta de temporada artística para el curso 2021/22 viable y que sirva como modelo en el futuro, se procede primero a realizar un análisis DAFO de la producción del Instituto de Artes Escénicas en la actualidad.

Tabla 7. Análisis DAFO - Producción en el Instituto de Artes Escénicas de Madrid

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Poca visibilidad Comparado con otras instituciones, el Instituto de Artes Escénicas es muy joven, al tener un año de vida. El departamento de producción puede verse afectado por la visibilidad fuera del centro.</p> <p>No disociado del colegio La idea que se tiene de la institución como un organismo independiente del colegio Santa María la Blanca no está definida y puede llevar a confusión.</p>	<p>COVID-19 Debido a la pandemia surgen varios puntos que pueden suponer una amenaza para la producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión social en cultura mermada hasta que la economía sea más estable. -La reducción de aforos reduce la cantidad de público y por tanto reduce los ingresos. -Limitación en los recursos y en las

<p>Falta de un plan de marketing Al no tener una estrategia de marketing clara o una periodicidad en las RRSS la captación de público es difícil.</p>	<p>posibilidades artísticas de los eventos.</p> <p>Otras entidades productoras Se trata de empresas privadas dedicadas a la producción escénica en Madrid</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Infraestructura sólida Apoyados por la Fundación Lezama y gracias al Auditorio Plácido Domingo, el departamento de producción puede llevar a cabo su proyecto en una situación como la actual.</p> <p>Experiencia con eventos Las agrupaciones tienen experiencia en eventos y conciertos tanto en el centro como fuera de él. Esta experiencia aporta una gran agilidad en la producción y permite implementar un proyecto partiendo de una base sólida.</p>	<p>Institución reglada 22/23 La acreditación como centro oficial en el curso 22/23 puede ampliar el volumen de alumnos, mejorar los recursos económicos y dar a conocer el proyecto.</p> <p>Conexión con otros espacios escénicos y agrupaciones Las pasadas experiencias actuando en otros escenarios y colaborando con diferentes agrupaciones abren la puerta a futuras colaboraciones.</p> <p>RRSS Aunque el ratio de captación de alumnos y medios que posee el centro es alto, hay mucho margen de mejora en este campo, sobre todo para captar a un público externo al centro y que este público se fidelice.</p>

Fuente: elaboración propia

3.2.1. Objetivos

Tras haber analizado las diferentes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades según el sistema DAFO, se marcan objetivos a corto, medio y largo plazo para la implementación de la propuesta.

Los objetivos a corto plazo para la temporada 21/22 y que dependen únicamente del centro son la creación de un nuevo plan de marketing que se pueda adaptar y modificar para cada evento o nueva producción y ofrecer una temporada que sirva como modelo para el futuro.

Un plan de marketing y un calendario para redes sociales personalizado para cada evento permitirá alcanzar un mayor número de visitas y aumentar la visibilidad, que en la actualidad

es una de las debilidades de la institución. Ello haría posible que las producciones tengan más recursos y aumentar las posibilidades artísticas, lo que a su vez influirá en una mayor captación de público. Además de lograr tener una mayor capacidad de reacción económica a los cambios ocasionados por la COVID-19.

El principal objetivo a medio plazo es conseguir la autonomía de la línea de producción del centro para lograr que el público disocie con facilidad el colegio de la propia institución individualizando la labor de producción y otorgando independencia y renombre al organismo.

A largo plazo el objetivo que se pretende alcanzar es el aumento de la producción para cubrir la contratación de personal especializado. Como se observa en el capítulo 2, en la actualidad el Instituto de Artes Escénicas no tiene una vicedirección dedicada únicamente a la producción. Ese rol está unido al de la secretaría de dirección. A largo plazo se plantea un sistema de producción y gestión del auditorio solvente que permita la creación de ese puesto de trabajo a tiempo completo, e incluso un departamento de producción en un futuro.

3.2.2. Temporada

Siguiendo la propuesta de la dirección artística de las agrupaciones, la temporada artística 21/22 del Instituto de Artes Escénicas girará alrededor de la música española. En esta línea, se plantean siete eventos, cinco de los cuales tendrán lugar en el Auditorio Plácido Domingo. Esta temporada, debido a los efectos de la COVID-19 se pretende explotar al máximo el espacio escénico del centro para garantizar la viabilidad económica presente y futura de la subdirección de producción. Sin embargo, se llevarán a cabo dos conciertos de las agrupaciones JOCSMAB fuera de las instalaciones del centro que ya se habían acordado para el curso 20/21 y que debido a la reducción de aforos en el público y reducción de plantilla en los escenarios no se habían podido llevar a cabo.

A continuación se explican cada uno de los eventos de la temporada 21/22. Aparecen ordenados cronológicamente:

- Concierto didáctico: última semana de septiembre (2021), fecha a definir. Los profesores de INARTES ofrecerán un concierto orientado a los alumnos del colegio Santa María la Blanca centrado en la música española. Se realizarán dos funciones

matinales a las que asistirán todos los alumnos de infantil y primaria. El objetivo de este concierto es dar a conocer el centro a los potenciales alumnos que todavía no están inscritos y promocionar la matriculación. El precio de la entrada será gratuito.

- El Cascanueces: desde su creación en 2013, la orquesta JOCSMAB lleva ofreciendo su representación anual del ballet de P.I. Tchaikovsky junto con el alumnado de la academia de danza del colegio. Esta temporada se ofrecerán tres pases de la producción entre los días 17 y 19 de diciembre: dos en horario de tarde y una matinal el domingo. El precio de la entrada será de 12 euros.
- Navidad en Iberoamérica: 19 de diciembre de 2021. El coro, la orquesta y la escolanía JOCSMAB ofrecerán su concierto de navidad anual en el Auditorio Plácido Domingo. Este año el repertorio abarcará los villancicos provenientes de la tradición hispánica en lengua española junto con los villancicos de tradición latinoamericana. El precio de la entrada será de 5 euros.
- Concierto de Reyes: una de las novedades de la temporada 21/22 será un concierto de reyes ofrecido por la orquesta JOCSMAB en el auditorio Plácido Domingo con temática familiar, partiendo del modelo de concierto de año nuevo. El precio de la entrada será de 5 euros.
- Mutua Madrileña: la orquesta JOCSMAB colabora anualmente con la Fundación Mutua Madrileña para ofrecer a sus socios un concierto en su auditorio ubicado en Madrid. En esta ocasión, al no haberse podido realizar el concierto el curso pasado, se ofrecerán dos pases: uno durante el mes de marzo y otro durante el mes de abril, donde la orquesta ofrecerá un concierto para viola y orquesta y la Suite de Don Quixote de Telemann siguiendo la temática de música con tintes españoles. El precio de la entrada será fijado por la organización del auditorio de Mutua Madrileña.
- Camino de Emaús: este concierto de coro, escolanía y orquesta será el más grande de la temporada. Tendrá lugar en el Teatro Monumental de Madrid durante el mes de abril (fecha por confirmar). En él se va a estrenar la obra *El Camino de Emaús* compuesta por Jesús Alonso y dedicada al fundador de la Fundación Lezama. Además de las agrupaciones JOCSMAB se contará con la colaboración de músicos de otras agrupaciones de Madrid. Este es un proyecto que se había agendado antes de la

pandemia y que se ha tenido que aplazar hasta este curso por su magnitud. El precio de la entrada será determinado por el Teatro Monumental de Madrid.

- Clausura del festival MUSA: el MUSA es el festival de música y artes escénicas de Montecarmelo. Como indica en su página web:

El MUSA un espacio abierto a la música, el teatro, la danza y el arte durante los meses de mayo y junio, donde alumnos, jóvenes músicos y artistas saldrán a escena en un programa de exhibiciones, actuaciones, conciertos y concursos. Las exhibiciones de fin de curso de las disciplinas de Danza, Música y Teatro del Instituto de Artes Escénicas estarán enmarcadas en dicho festival. La celebración de MUSA supone un avance muy significativo en la producción y formación cultural en nuestra comunidad y especialmente para nuestros alumnos de dichas disciplinas artísticas. Esto supone sin duda un incentivo al estudio, y a la mejora formativa en cada una de las especialidades de los estudiante que avanzan año a año desde sus niveles más elementales hacia la excelencia, entendida ésta coma una mejora de la capacidad creativa, interpretativa y de desarrollo personal hacia su máximo potencial personal.

(<https://sites.google.com/p.csmb.es/musa/principal?authuser=1>).

En la que será su séptima edición, el festival MUSA 2022 abarcará todas las funciones de fin de curso de las disciplinas de danza, música y teatro al igual que los concursos de danza, de teatro y de solistas. La programación de un concurso por disciplina tiene como objetivo motivar a los alumnos y darles la oportunidad de adquirir todavía más experiencia escénica.

Figura 7: Festival MUSA - Logo



Fuente: Festival MUSA

Como cierre de la temporada 21/22, durante la tercera semana de junio se ofrecerá el concierto de clausura del festival MUSA donde participarán la orquesta, el coro y la escolanía JOCSMAB acompañados del profesorado de INARTES. Se cerrará el curso escenificando un recorrido por la música española y su influencia. La entrada será gratuita y el evento tendrá lugar en el auditorio Plácido Domingo. Se plantea que este sea el último concierto de la temporada porque supone un punto de unión entre la programación de actividades de los alumnos del centro y la producción de las agrupaciones.

3.2.3. Festival MUSA

El Festival de música y artes escénicas de Montecarmelo es uno de los eventos más largos y complejos de la producción del Instituto de Artes Escénicas. En este subcapítulo procedemos a analizar sus distintas partes basándonos en sus pasadas ediciones que servirán como modelo para el MUSA 2022.

Este festival abarca tres meses de producción: desde abril hasta junio. Engloba todos los eventos de los alumnos en el tercer trimestre y se divide en tres ramas principales: festivales de alumnos, concursos y clases magistrales. Como novedad, en su sexta edición se ofreció el I Campus Multidisciplinar de artes escénicas: una semana de actividades relacionadas con la danza, la música y el teatro orientadas a niños de entre tres y dieciséis años. Este campus es una oportunidad para los alumnos externos del centro, puesto que se ofrece entre la última semana de junio y la primera de julio cuando los alumnos ya han terminado el colegio. En él, los alumnos se inscriben a la disciplina que practican o que les gusta pero hacen todo tipo de actividades relacionadas con las artes escénicas, persiguiendo el objetivo de la transversalidad.

Entre el mes de mayo y las primeras semanas de junio los alumnos de INARTES celebran sus actuaciones de fin de curso. Para ello, el festival MUSA dedica una semana diferente a cada disciplina donde se engloba la actuación de fin de curso, el concurso de dicha disciplina y (si es posible y dependiendo de la disponibilidad) una clase magistral que ofrece una personalidad destacada de dicha disciplina.

La organización de los festivales y los concursos corre a cargo de los coordinadores de cada disciplina, sobre todo en lo referente al alumnado. Las funciones de la secretaría a cargo de la producción durante el festival es la de supervisar la temporalización del trabajo, la

creación de programas de mano, la comunicación con las familias y la publicación de la información en la página web.

3.3. PRODUCCIÓN DE UN EVENTO

En este subcapítulo se desglosan las fases de producción de uno de los eventos de la temporada 21/22: el Cascanueces. Se ha escogido esta producción en concreto porque combina las agrupaciones JOCSMAB con los alumnos del centro. Además, tiene lugar en el auditorio Plácido Domingo y es un evento de varias representaciones, por lo que el modelo de gestión es completo y será transferible a otros proyectos.

3.3.1. Fase 1: preproducción

La fase de preproducción del evento empieza la última semana de junio. Al terminar el curso se determinan las fechas para las producciones de la temporada que viene, incluyendo sus correspondientes ensayos y la secretaría de producción procede a reservarlas en el calendario del auditorio.

Después de la pausa del verano, esta fase prosigue desde el mes de octubre hasta el día de la función, que en este caso tendrá lugar el 17 de diciembre. La secretaría encargada de la producción se reúne con el director de la orquesta y la directora de la compañía de danza, que en esta ocasión es la coordinadora de la disciplina de danza. En esta reunión se acuerda la línea artística de la producción: es decir, en qué temática de la historia se centrará la coreografía. Este paso es importante para poder proceder al diseño de la cartelería más adelante. También será importante cerrar el presupuesto durante esta semana.

Una vez se ha acordado la dirección artística ambos directores proceden a la organización de los ensayos y la planificación del trabajo de sus respectivas agrupaciones. Para esta producción en concreto, la orquesta tiene experiencia con la obra, por lo que el encuentro no se organizará hasta diciembre. En el caso de la compañía de baile formada por los alumnos del centro, el montaje de la coreografía es más complejo porque varía cada año. La coreógrafa debe crear un calendario y formar los grupos para cada escena de manera que en la tercera semana de octubre se puedan empezar los ensayos.

Dos semanas después, cuando ya se han conformado todos los grupos de baile para cada escena, la coreógrafa junto con el claustro de profesores de danza deberán organizar el

vestuario propiedad del centro y –si hace falta– crear una lista de los vestidos y complementos que se deberán adquirir. La adquisición de estos elementos correrá a cargo de la dirección del centro, encargada de la facturación y la gestión económica. El mismo proceso servirá para la escenografía. Para esta producción, el decorado consiste en proyecciones de ciclorama; sin embargo, el centro ha adquirido elementos de *atrezzo* como regalos, un carruaje, un cascanueces o un árbol de navidad, que sirven para complementar la escena. Entre la última semana de octubre y la primera de noviembre, el equipo de danza deberá examinar todo el inventario y decidir qué se va a usar y si hace falta comprar algún elemento más.

Si durante el mes de octubre se gestiona todo lo relacionado con el cuerpo de baile, durante el mes de noviembre corresponde la organización de la orquesta. La obra de El Cascanueces requiere de una orquesta sinfónica completa con, cuerpo de viento metal completo, un mínimo de tres percussionistas y arpa, lo que supondrá un proceso de convocatoria largo.

En todas las convocatorias de la orquesta hay que prever la posible baja o ausencia de alguno de los músicos de la plantilla fija y planificar dicha convocatoria con tiempo por si es necesario contactar con suplentes.

La lista de músicos se determina a partir de las instrucciones del director de la orquesta, siempre teniendo en cuenta el espacio del auditorio. En una reunión con la secretaría de producción que tiene lugar la primera semana de noviembre, el director determina la plantilla y su organización por atriles. Es decir, se asignan los papeles a cada músico. Una vez se ha planificado la plantilla se procede a contactar con los músicos y a hacer un seguimiento. En cada convocatoria se le manda al músico una planificación del trabajo y un formulario para que introduzcan su información personal, la información bancaria, la confirmación de asistencia al encuentro, la confirmación de asistencia a los ensayos y un apartado para que puedan hacer observaciones. En ese formulario firmarán la cesión de derechos de imagen y la protección de datos.

La información de ese formulario se vuelca a un documento Excel que la secretaría de producción va trasladando al documento de convocatoria y seguimiento disponible en el Anexo C.

Tras la confirmación de su asistencia al encuentro cada músico recibe una clave con la que puede acceder a la página web de la Orquesta JOCSMAB donde deben descargarse sus partituras para el estudio. Este paso se hace siempre tras la confirmación, puesto que las partituras son propiedad de la orquesta y solo pueden acceder a ellas durante tiempo limitado los músicos del encuentro en cuestión.

Siguiendo la planificación del trabajo, durante el mes de noviembre se cierra la convocatoria de la orquesta y en diciembre comienza todo el proceso de ensayos, cuyas fechas se habían fijado durante el mes de junio. La primera semana de diciembre las personas encargadas del archivo de la orquesta se disponen a preparar todas las carpetas y atriles para disponer la sala de ensayo y dejarla preparada.

Esa misma semana la secretaría de producción manda una comunicación a las familias del cuerpo de danza recordando los días y horarios de los ensayos. Se irán mandando recordatorios a lo largo de las dos primeras semanas de diciembre previas a la función. El cuerpo de baile no firma cesión de derechos y protección de datos porque los tutores firmaron el documento en el momento de la matriculación.

Durante el primer fin de semana de diciembre se llevan a cabo los ensayos parciales y el primer ensayo conjunto de toda la orquesta en el auditorio. En este caso, la obra necesita de un trabajo previo de la cuerda y el viento por separado. El domingo de ese mismo fin de semana se realiza el primer ensayo conjunto. Aunque la obra es compleja para la orquesta solo se contemplan dos fines de semana intensivos de ensayo porque ya la han interpretado en años pasados.

Tabla 8. Documento de producción cálculo de estimación de plantilla

ESTIMACIÓN PLANTILLA	SECCION		COSTE DE PLANTILLA		TOTAL
			TOTAL MÚSICOS	€/producción	
	Cuerda	GRADO SUPERIOR (Finalizado)			0,00 €
GRADO SUPERIOR (Cursando)			0,00 €	0,00 €	
GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)			0,00 €	0,00 €	
Viento madera	GRADO SUPERIOR (Finalizado)			0,00 €	0,00 €
	GRADO SUPERIOR (Cursando)			0,00 €	0,00 €
	GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)			0,00 €	0,00 €
Viento metal	GRADO SUPERIOR (Finalizado)			0,00 €	0,00 €
	GRADO SUPERIOR (Cursando)			0,00 €	0,00 €
	GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)			0,00 €	0,00 €
Percusión	GRADO SUPERIOR (Finalizado)			0,00 €	0,00 €
	GRADO SUPERIOR (Cursando)			0,00 €	0,00 €
	GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)			0,00 €	0,00 €
					0,00 €

Fuente: Producción JOCSMAB

El segundo fin de semana se dedica a ensayos *tutti* de la orquesta y se realiza el ensayo con vestuario y el ensayo general con el cuerpo de ballet. Durante estos ensayos se probarán las luces y la proyección.

La semana previa a las funciones se van a poner a la venta las entradas en la página web del auditorio.

Por último, en la fase de preproducción corresponde el diseño gráfico de la cartelería y la publicidad. No se incluyen en este apartado porque se dedica un subcapítulo únicamente al plan de comunicación y difusión más adelante en el apartado 3.4.

3.3.2. Fase 2: producción

Esta fase consiste en la realización completa de la producción de El Cascanueces se divide en tres funciones. Durante la semana de las funciones se situarán los carteles indicadores, se harán los últimos retoques a las luces y al decorado así como se dejarán preparados los camerinos con el vestuario del cuerpo de baile de acuerdo a la escaleta proporcionada por la dirección escénica, que en este caso es la misma persona que ha diseñado la coreografía.

Será importante prestar especial atención a los protocolos de medidas COVID-19, que se habrán mandado y explicado a toda la compañía previamente. Por lo que respecta al público, habrá personal de sala controlando las entradas y las salidas y el cumplimiento de los protocolos de seguridad. El día de la función se organizará la llegada del cuerpo de baile y de la orquesta, así como la realización de la prueba de sonido. A esta parte la podemos llamar

fase de recepción, donde se controlará la asistencia de cada uno de los miembros de la compañía, que en la orquesta se controla a través de firmas.

3.3.3. Fase 2: posproducción

Esta fase es probablemente la más olvidada de todo proceso de producción, sin embargo es vital para la evaluación del proyecto y la mejora en un futuro. Además, durante las semanas posteriores al evento la secretaría de producción deberá encargarse de reflejar la asistencia de los músicos de la orquesta en el documento de seguimiento para hacer llegar la información al presidente de JOCSMAB, que junto con el director de INARTES se encargarán de hacer el pago de dietas correspondiente a cada músico. Este proceso puede durar hasta un mes.

Tabla 9. Documento de producción - cálculo de dietas de la orquesta JOCSMAB.

DIETAS	SECCION		ENSAYOS		CONCIERTO		TOTAL
			Sesiones	€/sesión	Sesiones	€/sesión	
	Cuerda	GRADO SUPERIOR (Finalizado)		25,00 €		30,00 €	
GRADO SUPERIOR (Cursando)			15,00 €		20,00 €	0,00 €	
GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)			8,00 €		10,00 €	0,00 €	
Viento madera	GRADO SUPERIOR (Finalizado)		25,00 €		30,00 €	0,00 €	
	GRADO SUPERIOR (Cursando)		15,00 €		20,00 €	0,00 €	
	GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)		8,00 €		10,00 €	0,00 €	
Viento metal	GRADO SUPERIOR (Finalizado)		25,00 €		30,00 €	0,00 €	
	GRADO SUPERIOR (Cursando)		15,00 €		20,00 €	0,00 €	
	GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)		8,00 €		10,00 €	0,00 €	
Percusión	GRADO SUPERIOR (Finalizado)		25,00 €		30,00 €	0,00 €	
	GRADO SUPERIOR (Cursando)		15,00 €		20,00 €	0,00 €	
	GRADO PROFESIONAL (Finalizado o estudiando)		8,00 €		10,00 €	0,00 €	

Fuente: Producción JOCSMAB

Para dar por cerrada la producción se convocará una reunión final a la que asistirán el director musical, la directora de escena, la secretaría de producción y uno o varios representantes de la orquesta para evaluar el funcionamiento del evento y el desempeño de todas las partes. Se hará una valoración del impacto del evento, tanto a nivel de público como económico y se creará un documento de acta de reunión en el que figurarán las propuestas de mejora y el desglose de todo el proyecto.

3.3.4. Previsión económica

Para completar el ejemplo de un evento de la temporada 21/22 se procede a desglosar la previsión de gastos y de ingresos.

En primer lugar, aunque el espacio sea propiedad del centro, hay que contar un alquiler, puesto que esa cantidad se pierde al no poder alquilarlo en ese periodo de tiempo. A ese

alquiler hay que sumarle los servicios, prestando especial atención al gasto de la luz, que al ser una producción de danza supondrá un gasto más alto en la luz de escena.

Como se estimaba en la fase de preproducción, se deberán adquirir elementos de vestuario, utilería y escenografía. Aquí se presupuesta una cantidad prudente teniendo en cuenta que el centro cuenta con su propio vestuario y escenografía para la producción.

A partir de las dietas indicadas en la tabla nueve, la plantilla de la orquesta y el número de ensayos y funciones se estima que el coste total de la orquesta será de 6.000 euros. El cuerpo de baile no supone un gasto adicional al estar formado por los alumnos del centro y ser esta producción un evento dentro de la actividad de ballet clásico.

Los gastos de gestión se calcula que son gratuitos porque la venta de entradas es gestionada en el propio web del auditorio, evitando costes adicionales en el trámite de la gestión. Tampoco se contemplan costes de dirección musical o escénica al estar las horas de ensayo incluidas en las horas de docencia en el caso de la dirección escénica y la coreografía. Por la parte de la dirección musical se incluyen las horas de ensayo como parte del sueldo de dirección del centro.

Si bien la opción de pagar un complemento adicional por la producción a ambas direcciones y a la secretaría de producción es uno de los objetivos, para las primeras temporadas se estima inviable. Como se comenta en los objetivos a largo plazo, se pretende conseguir la independencia económica del área de producción del centro.

Por último, se estima el coste del personal del auditorio para tres funciones contando con dos acomodadores, un técnico de luz y sonido y un conserje. El coste de conserje se estima en horas extras adicionales al sueldo que percibe del colegio.

Tabla 10. El Cascanueces - estimación de gastos

EL CASCANUECES - PREVISIÓN DE GASTOS		
CONCEPTO		SUBTOTAL
COSTE DE ESPACIOS		
	Alquiler	1.000,00 €
	Luz de sala	80,00 €
	Luz de escena	150,00 €
	Climatización	60,00 €
	Limpieza	400,00 €
MATERIAL		
	Vestuario	500,00 €
	Escenografía	200,00 €
	Utillería	100,00 €
ORQUESTA		
	Orquesta	6.000,00 €
PUBLICIDAD y MARKETING		
	Publicidad y marketing	200,00 €
	Diseño gráfico	300,00 €
	Reprografía	200,00 €
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN y DIRECCIÓN		
	Venta de entradas	-
	Dirección musical	-
	Dirección escénica	-
PERSONAL		
	Acomodadores	200,00 €
	Técnico	350,00 €
	Conserje	100,00 €
TOTAL		9.840,00 €

Fuente: elaboración propia

Una vez estimados los gastos se pasa a hacer un cálculo de los ingresos. En esta producción, la principal fuente de ingresos es la venta de entradas. Con el 75% del aforo en el auditorio debido a las medidas COVID-19 se pueden vender hasta 297 localidades.

El precio de la entrada es de 12 euros y se estima que en cada función se llene hasta un 85% de las 297 localidades. Esta estimación se hace en base a la ocupación de ediciones de El

Cascanueces pasadas. Si bien puede parecer optimista, se debe tener en cuenta que el cuerpo de ballet está formado por 120 alumnos aproximadamente, lo que supone una media de tres familiares que asisten por alumno siendo cautelosos. Además, muchos de ellos asisten a las tres funciones. Contando la orquesta y otro porcentaje de público que asiste a la función porque le gusta el ballet, se estima que en venta de entradas se ganen 9.088 euros aproximadamente.

Solo con la venta de entradas se cubre un 90% del coste total de la producción.

Otra fuente de ingresos es la venta del vídeo de la función. Al final de la producción se hace un DVD que se vende a 15 euros. Si con la compra del DVD se consiguen 200 euros quedaría un gasto de 552 euros que se podría cubrir fácilmente con un patrocinio en el coste del vestuario o con publicidad en la cartelería a cambio de una contribución económica.

De esta manera, la producción se podría llevar a cabo sin suponer ninguna pérdida para el centro.

3.4. PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

En este subcapítulo se detalla un plan de marketing para la producción de El Cascanueces sentando el modelo para aplicar en el resto de producciones de la temporada.

3.4.1. Estrategia

Para poder llevar a cabo un plan de comunicación es necesario marcar una línea de actuación basada en el público al que va dirigido y el tipo de contenidos que le vamos a ofrecer.

3.4.1.1. Público

El público objetivo al que se va a dirigir la estrategia de marketing de este evento es principalmente a los padres que acudan a ver el espectáculo y a las posibles personas que por medio de publicidad digital o física y redes sociales hayan recibido información del tipo de evento y cuando va a tener lugar. En concreto, el público objetivo debido al tipo de producción serían familias, que a su vez se constituirán como posibles clientes para el centro formativo INARTES y para otros eventos de la temporada como el concierto de reyes.

A continuación se va a tratar parte del plan de marketing digital así como sus contenidos y calendario. Hoy en día, las redes sociales son un medio indispensable para que nuestro

público potencial conozca el centro y tenga una idea de qué ofrecemos como organismo y qué podemos ofrecer como entidad productora.

Existen varias formas de publicitarse a parte de la clásicas como son los panfletos, los correos y los anuncios en cualquier medio tradicional como el periódico o la radio. Los Facebooks ads, Google ads o Instagram ads aportan un alcance mucho mayor por un precio menor. En esta campaña de difusión, se combinarán los medios tradicionales como invitaciones personales y carteles con medios digitales para conseguir el mayor impacto posible.

Los contenidos digitales se basarán en el proceso de producción que involucran los ensayos, el montaje, pruebas de vestuario, avances de la coreografía y ensayos de la orquesta. En definitiva, todo el proceso artístico antes de llegar a la función. Se adaptarán estos contenidos a la red social a la que vayan a ser publicados. Por ejemplo, en Instagram se promocionarán *stories* y *reels*, consistiendo en vídeos cortos y llamativos. También se realizarán encuestas para aumentar la participación y la interacción. En facebook, en cambio, se creará un evento para cada función y el contenido será más informativo a partir de fotos y textos explicativos.

Se imprimirán carteles tamaño A3 para colgar en todo el barrio de Montecarmelo y en distintos conservatorios y centros de enseñanza de música y danza. Además, se mandarían invitaciones personalizadas a los equipos directivos de dichos centros y a personalidades del mundo de las artes escénicas. Además se llevará a cabo una campaña de *mailing* y se informará a todas las familias del colegio de la función a través de un correo electrónico en el que se adjuntará el cartel de la producción. La semana antes de las funciones cuando se pongan a la venta las entradas se mandará otro correo masivo con el enlace para adquirirlas.

Por último, se proyectarán los contenidos y el cartel en el hall del colegio para que las familias y los alumnos puedan verlo.

3.4.2. Cronograma

En este apartado se tratará el calendario para llevar a cabo el plan de comunicación del evento organizado en semanas.

Tabla 11. Plan de comunicación y publicidad - calendario

Semanas	Octubre 2021				Noviembre 2021				Diciembre 2021			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DISEÑO GRÁFICO												
Primera reunión												
Bocetos												
Correcciones												
Versión final												
REPROGRAFÍA												
Cartelería												
Programas de mano												
REDES SOCIALES												
Facebook												
Instagram												
Mail												

Fuente: elaboración propia

Para la campaña de comunicación se plantea una estrategia basada en la periodicidad de contenidos. La actividad rutinaria en redes sociales es la clave de este plan para conseguir visibilidad tanto dentro como fuera del centro. Por último, se refleja el coste desglosado de esta campaña.

Según del tipo de plataforma del que se trate la inversión variará ya que no se tiene el mismo público potencial en todas las plataformas. Dependiendo del número de *clicks* que se obtenga se tendrá que pagar en consecuencia por lo que se debe hacer una estimación del alcance potencial al que nos referimos en cada plataforma.

Tabla 12. Plan de comunicación y publicidad - estimación de costes

PLAN DE COMUNICACIÓN y PUBLICIDAD - COSTES			
Concepto	Unidades	Precio/Unidad	SUBTOTAL
DISEÑO GRÁFICO			
Diiseño de cartelera para impresión y en formato digital	-	-	215,00 €
Diseño de programa de mano	-	-	85,00 €
REDES SOCIALES			
Facebook Ads	350 clicks	0,20 €	70,00 €
Instagram Ads	166 clicks	0,30 €	50,00 €
Google Ads	160 clicks	0,50 €	80,00 €
IMPRESIÓN			
Programas de mano	660	0,15 €	100,00 €
Cartelería	80	1,25 €	100,00 €
TOTAL			700,00 €

Fuente: elaboración propia

Dentro de estos costes se debe tener en cuenta la contratación del diseñador gráfico, encargado de dar forma a la idea de producción y marketing que hayamos seleccionado, y mediante un acuerdo, decidir el carteles y programas de mano finales.

3.5. AUDITORIO PLÁCIDO DOMINGO PROPUESTA DE GESTIÓN

El Auditorio Plácido Domingo es un espacio escénico ubicado en un recinto educativo; por tanto, la ocupación se verá muy afectada por las actividades del colegio de carácter académico, lo que no significa que vaya en detrimento de la programación de otros eventos y actividades. Sin embargo, el equipo que gestiona el espacio –desde hace un año la dirección y la secretaría de INARTES– debe tenerlo presente en su funcionamiento diario.

3.5.1. Normativa de uso

Aunque haya distintos tipos de usuario en el auditorio, desde el curso 2020/21 se elaboró una normativa de uso común a todos los alquileres. (Auditorio Plácido Domingo, 2020). Se

debe tener en cuenta que esta normativa se aplica no solo al escenario y la propia sala del auditorio, también a los espacios complementarios: los camerinos, las salas de ensayo de danza y la sala de ensayo de orquesta. La normativa contempla tres tipos de uso: el uso del público, el uso técnico y el uso de artistas.

- Normativa de uso para el público

No está permitido acceder con comida o bebidas al teatro (exceptuando agua). El incumplimiento de esta norma será responsabilidad de la compañía por lo que ésta deberá proveer el personal necesario para realizar el control de acceso. Está prohibido fumar en cualquier zona del interior del auditorio o instalaciones aledañas del Colegio. No está permitido superar el aforo máximo de la sala. (Auditorio Plácido Domingo, 2020).

- Normativa de uso para el arrendador o compañía externa

Está estrictamente prohibido alterar o modificar cualquier elemento estructural del teatro. Así mismo, está prohibido modificar la disposición de los distintos elementos del teatro sin el consentimiento expreso por escrito de los jefes de sala o la dirección. A modo de ejemplo, no podrán realizarse agujeros, poner grapas en el suelo o paredes, quitar o desplazar filas de butacas sin el consentimiento de los jefes de sala o la dirección. No se puede pintar o cambiar la estética de las paredes o el suelo. (Auditorio Plácido Domingo, 2020).

En caso de aportar la compañía externa el equipo técnico, este estará obligado a cumplir las indicaciones del personal técnico interno del auditorio en los temas que son de su competencia.

Una vez concluida la actividad, los promotores deberán dejar las instalaciones (focos, proyectores, equipos de sonido, telones, patas) en las mismas condiciones en las que se las encontraron. El incumplimiento de la obligación asumida en este apartado se imputará a la fianza hasta donde esta alcanza.

Los telones y patas deberán ser retirados durante el montaje si existiese algún riesgo de deterioro. No se podrá grapar, coser, pegar o similar nada en ellos sin el consentimiento previo de uno de los jefes de sala.

El Auditorio no almacenará ningún tipo de material, por lo que la entidad solicitante asume la obligación de retirar todo el material del recinto del auditorio una vez terminado el

evento. El auditorio no se hará responsable del material que quede en sus instalaciones una vez finalizado el mismo.

Los gastos originados por la limpieza, la movilización de materiales abandonados en el recinto, el precio del almacenaje del mismo y en general cualquier otro gasto derivado del incumplimiento de la obligación asumida en el apartado anterior se imputarán a la fianza hasta donde esta alcanza.

El Auditorio estará disponible para la Entidad Solicitante en el horario cedido, por lo que sí prevé el envío de cualquier material para el evento deberá informar al Jefe de Sala y a la Dirección. El Auditorio no se hará cargo de ningún envío del que no esté informado.

- Normativa de uso para artistas

Está prohibido el acceso a camerinos con bebidas alcohólicas así como su consumo durante los ensayos y las actuaciones. Está prohibido fumar en cualquier zona del interior del auditorio o instalaciones aledañas del Colegio. Auditorio Plácido Domingo, 2020).

La capacidad de los camerinos del auditorio es limitada y está reflejada en las especificaciones técnicas. Cuando las necesidades de la parte contratante superen esa capacidad, deberán adaptarse a las posibilidades que se les ofrezcan por parte del personal del auditorio, en función de la disponibilidad. Solo podrán utilizarse los espacios determinados y señalados para ello. Una vez concluida la actividad, los promotores deberán dejar las instalaciones en las mismas condiciones en las que se las encontraron. El incumplimiento de la obligación asumida en este apartado se imputará a la fianza hasta donde esta alcanza.

Si bien algunas de estas apreciaciones pueden parecer obvias, es necesario que todo espacio disponible para alquiler disponga de este tipo de directrices. (Auditorio Plácido Domingo, 2020).

3.5.2. Proceso de reserva

Una vez establecidas las normas de uso del espacio se crea un sistema de reserva. Para atender a las necesidades únicas del centro, combinando alquileres externos con usos internos de varios departamentos, se propone como sistema de reserva un proceso diferente para reservas internas y reservas externas.

3.5.2.1. Reservas internas

El complejo educativo Santa María la Blanca utiliza el universo Google para todos sus procedimientos. Por ello, el sistema de reservas internas se gestiona a través del calendario google. De esta manera, si algún departamento del colegio quiere reservar el auditorio para una actividad debe seguir los siguientes pasos:

1. Solicitud: la subdirección de etapa o coordinación del departamento, crea un evento e invita al mismo a la gestión del auditorio y responsable del evento. En las observaciones se indican las necesidades técnicas
2. Autorización: si el evento no entra en conflicto con la programación del auditorio, el evento es autorizado. Llega una notificación automática.
3. Publicación: el evento aparece automáticamente publicado en el calendario de programación del auditorio, donde se puede consultar la disponibilidad del mismo.

Este es el procedimiento para los departamentos del colegio. En el caso de las actividades de INARTES, todas las reservas de talleres, funciones, festivales y concursos se cierran en el mes de junio del curso anterior, cuando la secretaría las agenda en el calendario para evitar solapamientos con otros alquileres. Si un coordinador o profesor quiere solicitar el uso del auditorio para una actividad deberá escribir un correo a la secretaría del centro para que pueda reservar el espacio si no entra en conflicto con otro evento.

3.5.2.2. Reservas externas

Para los alquileres externos el procedimiento de reserva es el siguiente:

1. Solicitud de presupuesto: La solicitud de presupuesto se realiza a través de la página web del auditorio.
2. Prebloqueo de fechas: el departamento de producción se pone en contacto con el interesado para confirmar el prebloqueo de las fechas, los términos del presupuesto y las condiciones para la reserva. (Auditorio Plácido Domingo, 2021).

3. Solicitud de información técnica: una vez se ha comprobado la compatibilidad de fechas, necesidades de espacios y términos del presupuesto se solicitarán los requerimientos técnicos y se concertará una visita técnica.
4. Firma del contrato: si las dos partes han acordado los términos del presupuesto se realizará la firma del contrato de cesión temporal de espacios y al abono de un adelanto del 30% del total del alquiler.
5. Publicación: cuando se ha firmado el contrato de cesión temporal de espacios, las fechas quedan reservadas definitivamente y el evento aparece en el calendario público del auditorio. (Auditorio Plácido Domingo, 2021).

3.5.3. Tarifas

Para completar la propuesta de gestión del espacio se deben fijar unas tarifas para el uso de cada uno de los espacios contando la sala del auditorio y las salas complementarias así como otros servicios como el alquiler de instrumentos y el personal técnico y de sala. (Auditorio Plácido Domingo, 2020).

En las siguientes tablas se pueden ver las tarifas establecidas. Se distingue entre el uso de media jornada o de jornada completa de la sala del auditorio, así como el uso entre semana o en fin de semana. Los servicios complementarios solo tienen un tipo de tarifa por día. (Las tarifas indicadas no llevan aplicado el 21% de IVA).

Tabla 13. Matriz de tarifas - Auditorio Plácido Domingo

MATRIZ DE TARIFAS AUDITORIO	LMXJ - MEDIA JORNADA	LMXJ JORNADA COMPLETA	VSD MEDIA JORNADA	VSD JORNADA COMPLETA
ENSAYOS	650€	850€	950€	1100€
FUNCIONES	800€	950€	950€	1100€

Fuente: elaboración propia

En el personal no se incluye la limpieza y la conserjería, puesto que son servicios necesarios para el alquiler y se incluyen dentro del precio del espacio. El personal que se indica en estas tarifas es opcional y el arrendador puede proporcionar el suyo siempre que cumpla con la normativa del uso del espacio.

Tabla 14. Tarifas de espacios y servicios complementarios - Auditorio Plácido Domingo

TARIFAS/DÍA	
ESPACIOS COMPLEMENTARIOS	
AULA DE ENSAYO DE CORO Y ORQUESTA	150€
AULA DE ENSAYO DE DANZA	150€
AULA NORMAL COMPLEMENTARIA	100€
MATERIAL AUXILIAR	
TARIMAS	200€
ATRILES	100€
INSTRUMENTAL	
PIANO DE COLA	100€
TIMBALES	100€
LÁMINAS Y CAMPANÓLOGO	100€
PEQUEÑA PERCUSIÓN / BATERÍA	100€
PERSONAL	
TÉCNICO	250€
PERSONAL DE SALA	150€

Fuente: elaboración propia

Dependiendo de las necesidades del evento del arrendador, se pueden aplicar descuentos o adaptar las tarifas, si es el caso de una compañía que alquila recurrentemente. La dirección del auditorio también puede conceder un descuento al arrendador por la reducción de aforo COVID-19. (Normativa de uso de espacio, 2020).

3.6. PLAN DE VIABILIDAD Y EVALUACIÓN

Cabe destacar que la intención de este proyecto, al igual que el de toda la temporada, es ser viable y no crear un déficit económico en la organización. Si se pretende hacer una propuesta realista, en los primeros años es lógico suponer que las producciones serán un éxito si no causan pérdidas. Una vez se haya establecido un sistema de producción estable que combine eventos propios con contrataciones externas –sobre todo por lo que a la orquesta y el coro se refiere– se estima que aumenten progresivamente las ganancias.

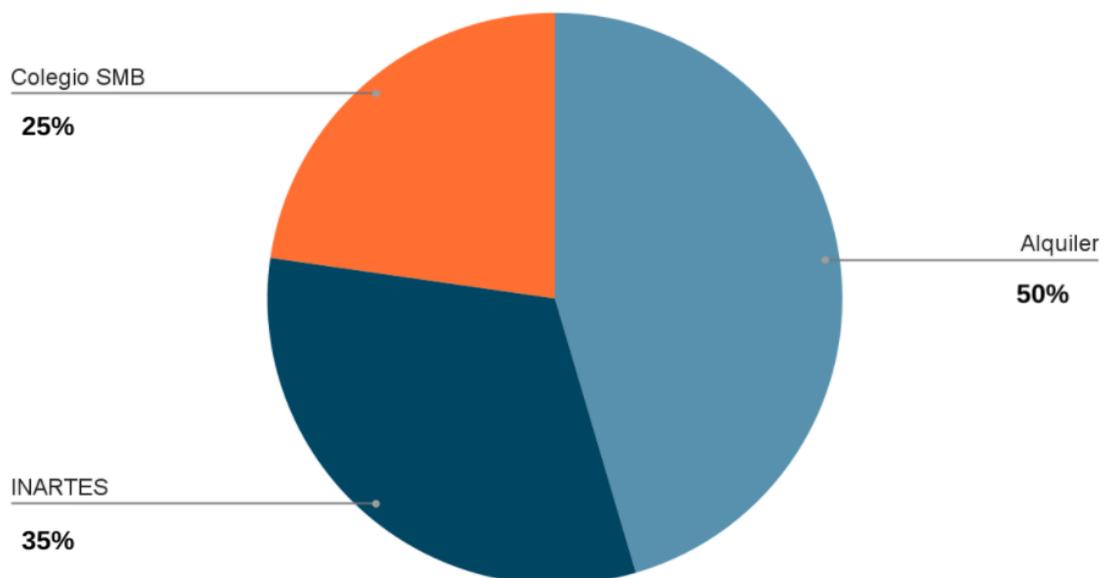
De entre los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos con los que cuenta el centro, el auditorio es el que puede resultar más rentable a corto plazo. Las ganancias de los alquileres externos suponen un recurso económico muy importante a la hora de poder invertir en producción.

Como indica Alonso, se observa que en el porcentaje de usos del auditorio durante el curso 2018/19 el alquiler no alcanza un 10% del uso total del auditorio. (Alonso, 2020)

El curso 2020/21 el espacio permaneció cerrado durante los dos primeros trimestres del curso y solo durante el tercer trimestre se alquiló a cinco empresas diferentes. Este cambio se estima que es debido a la nueva gestión, que al poder dedicar más tiempo a atender las peticiones y al mantenimiento del espacio pudieron aumentar su rentabilidad. Como centro del plan de viabilidad se plantea el objetivo a medio plazo de aumentar el alquiler del auditorio a empresas externas hasta un 50% del tiempo de uso.

Figura 8: Objetivo a medio plazo de la utilización del auditorio por tipo de uso

Utilización de servicios por tipo de uso



Fuente: elaboración propia

Si se hace una estimación a partir de las tarifas de alquiler y suponiendo una ocupación del espacio del 50%, además de asumir unos ingresos anuales provenientes de la producción de las agrupaciones JOCSMAB gracias a la realización de eventos externos como conciertos

didácticos y actos corporativos junto con las ganancias de la taquilla del auditorio, se estima que en cuatro años el departamento de producción puede generar un superávit de 30.000€ anuales.

Tras presentar las expectativas del centro en los próximos años es importante recordar que los datos presentados pueden variar y que, aunque las propuestas y estimaciones de este trabajo se basan en datos reales, siempre existen factores externos que pueden provocar un cambio de escenario. En el ámbito de la producción, con una amplia variedad de eventos, los gastos son un factor variable, al igual que el comportamiento y la tendencia del público. Si bien las propuestas se fundamentan sobre la base de un centro en funcionamiento con una tendencia positiva, no se puede ignorar la naturaleza cambiante del ámbito de la propuesta.

Más allá de los resultados económicos de carácter cuantitativo, no se debe obviar la calidad de la propuesta y de la oferta artística que se pretende conseguir. El éxito de la temporada y de la gestión que se ha planteado vendrá dado tanto por su viabilidad y aplicación como por la visibilidad y el progreso que consiga el proyecto.

Si bien la viabilidad es cuantificable y se podrá evaluar a corto plazo a partir de las estimaciones económicas planteadas, el avance (si se produce) se reflejará de formas diferentes en las dos ramas principales del centro: por la parte de la formación aumentará la matriculación y la colaboración con otros centros; la producción crecerá en cantidad y en calidad, así como la afluencia de público. Otro de los parámetros para medir el éxito de una entidad productora no es solo la cantidad de público que tiene, sino la fidelidad del mismo. Todos estos parámetros medirán el éxito de la propuesta y será la labor del equipo de dirección y de producción medirlos y adaptar la oferta cultural del centro en torno a ellos. Las encuestas de satisfacción y la interacción del público a través de los medios digitales serán herramientas claves para la evaluación de las propuestas y la consecución de los objetivos marcados.

4. Conclusiones

El interés de este trabajo, además de por su análisis del marco en el que se ubica y de las propuestas que presenta, radica en la propuesta de un sistema de producción artística que representa el crecimiento de un centro artístico. La producción artística y cultural es un sector volátil en el que implementar un proyecto puede ser arriesgado. Sin embargo, los centros artísticos y educativos deben estar en constante búsqueda de elementos diferenciadores que les permitan evolucionar y no verse sobrepasados por la competencia o los cambios en la sociedad.

La situación derivada de la COVID-19 deja de manifiesto la necesidad de los proyectos culturales de reinventarse y de buscar vías para la sostenibilidad y la viabilidad. En esta línea, este trabajo parte de la base sólida de un centro y, basándose en sus recursos, propone el siguiente paso en su oferta cultural, siempre teniendo en cuenta la aplicabilidad de la propuesta a la realidad.

La metodología usada para llevar a cabo esta propuesta de intervención consiste en dos líneas de trabajo: la investigación de instituciones y proyectos similares y el estudio del funcionamiento del centro basado en la propia experiencia práctica en el centro como docente y secretaria de dirección llevando a cabo labores de gestión en todos los ámbitos del centro, tanto formativos como de producción.

Siguiendo la línea de investigación, surge el modelo de la academia orquestal. Esta propuesta es el paso más natural en la rama de producción para fomentar la inserción laboral de los alumnos, así como propiciar la colaboración entre la rama de formación y la de producción. Tras realizar un análisis sobre las orquestas jóvenes de España y otros modelos europeos, además de estudiar el número de alumnos matriculados en especialidades instrumentales y contrastar estos datos con los de la plantilla de la orquesta a lo largo de su trayectoria, se plantea un modelo de prácticas en el marco de la orquesta sinfónica JOCSMAB. Gracias a la base sobre la que se asienta esta propuesta, es decir, una agrupación estable con una trayectoria definida y un respaldo económico, así como una infraestructura permanente para realizar ensayos y conciertos, se puede afirmar que es realizable. Además, este sistema es un

posible punto de partida para otras agrupaciones que deseen ofrecer este tipo de experiencia musical y escénica.

La temporada 21/22, más allá de tener un valor organizativo aporta otro punto de vista en la actividad del centro como entidad productora así como en la organización de sus agrupaciones, especialmente tras el periodo de inactividad debido a la pandemia. Para la creación de esta temporada, que se articula a través de un hilo conductor creativo aportado por la dirección artística del centro, se parte de dos eventos clave en la historia de las agrupaciones y se construye una temporada completa a partir de ellos. Siempre contrastando los datos y las fechas del auditorio con la disponibilidad de todas las agrupaciones del Instituto de Artes Escénicas en el calendario escolar 21/22. Una vez se tiene la base temporal y creativa, se procede a ajustar la propuesta a las posibilidades económicas estimadas en base a los datos obtenidos de producciones pasadas y los ingresos del auditorio. A través de este trabajo, se recoge la iniciativa de las distintas piezas que conforman el Instituto de Artes Escénicas y se ordenan para crear un sistema de temporada realista y aplicable en el futuro.

Por último, el punto de encuentro de todos los elementos que conforman el centro es el escenario. Con la transversalidad en mente, el auditorio Plácido Domingo se plantea como la clave para ofrecer la temporada, para otorgar experiencia escénica a los alumnos y para aumentar la rentabilidad del mismo espacio y del centro. Con la experiencia gestionando el espacio durante el curso 20/21 como base, se presenta un modelo para su gestión que alberga todas estas circunstancias sin ir en detrimento de la producción artística del centro, más bien todo lo contrario. Se estima que el espacio es a su vez una de las claves para la viabilidad del objetivo principal del trabajo: la producción artística estable.

Al tratarse de un proyecto en curso y con una vida corta, es difícil valorar el logro de los objetivos. Sin embargo, este texto ofrece un punto de referencia para medir su éxito, especialmente en lo referido al uso de los espacios y a la rama de producción del centro.

En un momento de recuperación de las artes escénicas y en el marco de un centro donde la formación y la producción van de la mano, este proyecto aporta una vía para la evolución del centro en una entidad productora independiente que pueda servir como modelo de inserción laboral y transversalidad para el sector de las artes escénicas.

5. Limitaciones y Prospectiva

Durante el desarrollo de este trabajo han surgido varias limitaciones, debidas mayoritariamente al impacto de la pandemia de la COVID-19 en la situación de las artes escénicas.

En el marco teórico, no ha sido posible encontrar datos actualizados y fiables sobre los espacios escénicos en España. Desde marzo de 2020, la producción artística del país se vio obligada a pausar su actividad y en muchos casos a terminarla definitivamente. Esta situación ha afectado sobre todo a empresas privadas dedicadas a la producción. Sin embargo, debido a la gravedad y a la extensión en el tiempo de la situación, las entidades encargadas de evaluar y cuantificar dicho impacto no han podido publicar todavía datos fehacientes al respecto.

No solo afecta la situación derivada de la COVID-19 al marco teórico, también representa un factor limitante a la hora de crear estimaciones y propuestas para el futuro del centro.

Por otra parte, también ha supuesto una limitación del marco teórico la falta de datos actuales referentes al número de orquestas jóvenes en el país, puesto que la asociación a cargo de este tipo de orquestas en España no dispone de esta información actualizada. Esto señala la necesidad de una regulación de este tipo de orquestas, lo que puede suponer una futura línea de investigación e intervención.

Es importante ahondar en la investigación de proyectos que combinen la formación con la producción. La prospectiva de esta intervención es el desarrollo de modelos de gestión de las artes transferibles a centros de características diferentes para conseguir garantizar la oferta cultural de calidad.

6. Referencias bibliográficas

- Academia de las Artes Escénicas de España. (2018). *Informe sobre las Artes Escénicas en España, su Financiación y la Situación laboral del sector – 2018*. Disponible en: https://academiadelartesescenicas.es/archivos/files/publicaciones/Est-1_Informe_2018/01_Informe_WebPub.html#crditos.
- Academia de las Artes Escénicas de España. (2020). *Informe sobre las Artes Escénicas en España: distribución, programación y públicos (2020)*. Disponible en: <https://academiadelartesescenicas.es/revista/40/informe-sobre-las-artes-escenicas-en-espana-distribucion-programacion-y-publicos-2020/>.
- Alonso, J. (2020). *Instituto de Artes Escénicas. Creación, integración y gestión del centro artístico educativo* (Master). Universidad Internacional de La Rioja.
- Auditorio Plácido Domingo (2020). *Normativa de uso de espacios*. [Documento de gestión interna].
- Auditorio Plácido Domingo (2021). *Instrucciones de reserva*. [Documento de gestión interna] Elaboración propia.
- Ayuntamiento de Madrid. (2018). *Distritos en cifras (Información de barrios)*. Disponible en: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios-/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD>.
- Bonet, L., & Villarroya, A. (2009). La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(1),197-221. [fecha de Consulta 10 de Junio de 2021]. ISSN: 1133-3197.
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30117097009>.
- Decreto 2618/1966, de 10 de septiembre, sobre Reglamentación general de los Conservatorios de Música. *Boletín Oficial del Estado*, 254, de 24 de octubre de 1966, 13381-13387. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/1966/10/24/pdfs/A13381-13387.pdf>.

Festival MUSA. (2021). Sites.google.com. [fecha de Consulta 6 de Septiembre de 2021].
Disponible en: <https://sites.google.com/p.csmb.es/musa/principal?authuser=1>.

Figuras, revista de entrevistas de la escena en vídeo a profesionales y estudiosos de la escena española, en el portal teatro.es. Figuras. (2021). [fecha de Consulta 11 de Abril de 2021].
Disponible en: <https://www.teatro.es/contenidos/figuras/jose-manuel-garrido/>.

García Escuredo, A. (2015.). *The Escuela de Práctica Orquestal and the Orquesta Joven de la Sinfónica de Galicia: history and impact*. Universitat Politècnica de València (UPV), España.

Garre, A. (2008). *Modelos de Gestión de las Orquestas de Jóvenes en España. Estudio de casos. Trabajo Fin del Máster en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza*. Instituto Complutense de Ciencias Musicales.

Gotzone Higuera Bilbao, M. (2015). *Acciones socio educativas de las orquestas sinfónicas españolas y de Gran Bretaña* (Tesis). Universidad del País Vasco.

Instituto de Artes Escénicas. (2021) *Dossier de oferta académica 2021/22*. Disponible en:
<https://sites.google.com/csmb.es/institutoartesesceanicas/inicio?authuser=1>.

Instituto de Artes Escénicas. (2021). Sites.google.com. [fecha de Consulta 3 de Septiembre de 2021].
Disponible en:
<https://sites.google.com/csmb.es/institutoartesesceanicas/inicio?authuser=1>.

Joven Orquesta Nacional de España. (s.f.) [fecha de Consulta 30 de Julio de 2021]. Disponible en: <http://jonde.mcu.es/>.

Joven Orquesta y Coro Santa María la Blanca. (s.f.) fecha de Consulta 5 de Septiembre de 2021]. Disponible en: <https://www.jocsmab.com/>.

Ley 9/1986, de 30 de diciembre, por la que se crean los Entes de derecho público Instituto Valenciano de Artes Escénicas, Cinematografía y Música e Instituto Valenciano de Arte Moderno. *Boletín Oficial del Estado*, 27, de 31 de enero de 1987, 3051-3053.
Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1987-2492>.

Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE), *Boletín Oficial del Estado*, 238, de 4 de octubre de 1990, 28927-28942. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-24172>.

Ley 2/1991, de 14 de enero, de modificación de la Ley 4/1989, de 21 de abril, por la que se crea el Instituto Gallego de las Artes Escénicas y Musicales. *Boletín Oficial del Estado*, 47, de 23 de febrero de 1991, 6371-6372. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1991-5084>.

Ley Orgánica 9/1992, de 23 de diciembre, de transferencia de competencias a Comunidades Autónomas que accedieron a la autonomía por la vía del artículo 143 de la Constitución. *Boletín Oficial del Estado*, 308, de 24 de diciembre de 1992, 28426. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28426>.

Ley 13/1995, de 18 de mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas. *Boletín Oficial del Estado*, 119, de 19 de Mayo de 1995, 14601-14644. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-11825>

López López, I. & Lago Castro, P. (2015). La academia de orquesta como modelo formativo: una propuesta de aplicación en España. *Foro de Educación*, v. 13, n. 18, enero-junio 2015, pp. 111-122. ISSN: 1698-7799 // ISSN (on-line): 1698-7802.

Ministerio de Cultura y Deportes del Gobierno de España (2019). *La cultura en Europa*. [fecha de Consulta 6 de mayo de 2021]. Disponible en: <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/cooperacion/promocion-exterior/la-cultura-en-europa.html>.

Orden de 2 de agosto de 1996 por la que se inscribe en el Registro de Fundaciones Culturales de Competencia Estatal la denominada «Fundación Iruaritz Lezama». *Boletín Oficial del Estado*, 217, de 7 de septiembre de 1996, 27264-27265. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/1996/09/07/pdfs/A27264-27265.pdf>.

Pérez Martín, M. (2004). Gestión de salas y espacios escénicos. *Ñaque*.

Quiénes somos - Grupo Lezama. Grupo Lezama. (s.f.) [fecha de Consulta 30 de Julio de 2021]. Disponible en: <https://www.grupolezama.es/quienes-somos/>.

- Rausell Köster, P. (2017). Políticas culturales locales y autonómicas: propuestas para una era post crisis. En: *Informe sobre el estado de la cultura en España Igualdad y diversidad en la era digital* [ICE-2017], Madrid: Observatorio de Cultura y Comunicación. Fundación Alternativas.
- Real Academia Española. (2021). Multidisciplinar. En Diccionario de la Lengua Española. [fecha de Consulta 23 de Julio de 2021]. Disponible en: <https://dle.rae.es/multidisciplinar>.
- Real Decreto 756/1992, por el que se establecen los aspectos básicos del currículo de los grados elemental y medio de las enseñanzas de música. *Boletín Oficial del Estado*, 206, de 27 de agosto de 1992, 29781-29800. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-20358>.
- Real Decreto 2491/1996, de 5 de diciembre, de estructura orgánica y funciones del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Boletín Oficial del Estado*, 306, de 20 de diciembre de 1996. Incluye la actualización publicada el 24 de agosto de 1999 [Texto consolidado]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-28432>.
- 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 la Música. *Boletín Oficial del Estado*, 124, de 21 de mayo de 2010. [Texto consolidado]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-8122-consolidado.pdf>.
- Rubio Aróstegui, J. A. (2008). Génesis, configuración y evolución de la política cultural del Estado a través del Ministerio de Cultura: 1977-2007. *RIPS*, Vol. 7, 1. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, Instituto Superior de Danza Alicia Alonso, pp. 55-70.
- Rubio Arostegui, J. A., & Caerols Mateo, R. (2018). La evaluación holística de la investigación en las artes en España: la necesidad y complejidad de confluir las dinámicas de los campos académico y artístico. *Cuadernos De Música, Artes Visuales Y Artes Escénicas*, 13(2), 237-255. Recuperado de <https://doi.org/10.11144/javeriana.mavae13-2.lehd>.
- Schraier, G. (2008). *Laboratorio de producción teatral 1*. Buenos Aires, Argentina: Atuel.
- SOM Produce. SOM Produce. (2015). [fecha de Consulta 10 de Junio de 2021]. Disponible en: <https://somproduce.com/https://somproduce.com/>.

Anexo A. Itinerarios de promoción





Anexo B. Auditorio Plácido Domingo - Ficha técnica



AUDITORIO
PLÁCIDO DOMINGO

MONTECARMELO

FICHA TÉCNICA

- 1.- Situación y Accesos
- 2.- Carga, Descarga y Aparcamiento
- 3.- Sala
- 4.- Espacios Comunes
- 5.- Escenario
- 6.- Maquinaria escénica
- 7.- Vestuario Escénico
- 8.- Instalación Eléctrica Equipamiento escénico
- 9.- Audiovisual
- 10.- Iluminación
- 11.- Regulación y Control de Iluminación de Sala
- 12.- Sonido
- 13.- Estudio y certificación Acústica
- 14.- Circuito Cerrado de Televisión
- 15.- Cafetería y Restauración



1.- Situación, Accesos, Contacto:

Calle Monasterio de Oseira nº 17B Madrid (Barrio Montecarmelo)

Metro: Línea 10 Montecarmelo

Línea 9 Paco de Lucía

Autobús: 134 y 178 desde plaza castilla.

Contacto: Secretaría 9:00h a 17:00h.

Mail: info@auditorioplacidodomingo.es

contratacion@auditorioplacidodomingo.es

Teléfono: +34 917 508 692

Web: www.auditorioplacidodomingo.es

2.- Carga, Descarga y Aparcamiento

Aparcamiento de rotación en las instalaciones de 200 plazas

Acceso directo a camerinos con camión. Acceso exterior a hombro izquierdo del auditorio por puertas de evacuación

3.- Sala

Tipo Auditorio con patio de butacas.

Aforo: 394 butacas en el patio principal y 75 en palco tras el escenario. En el patio principal 5 primeras filas butacas móviles.

Cabina de control de sonido e iluminación para 3 personas en la sala.

4.- Espacios Comunes

- 4 camerinos en sótanos. 2 salas individuales y 2 salas colectivas. Cada sala dispone de puestos de maquillaje, WC y duchas.
- 3 Salas multiusos de 35m² para preparación de vestuario o camerino auxiliar a nivel de escenario.
- 1 Aula de Danza 60m².

5.- Escenario

- Embocadura: 10 m.
- Altura: 5,09m
- Fondo escenario: 8,72m

6.- Maquinaria escénica

- 6 Ud. Corte motorizado SCENIC LIGHT mod. SP 504
- 2 Ud. Soporte para proyectores de iluminación frontal-lateral desde sala, de 3 m de altura
- 1 Ud. sistema de control de motores SCENIC LIGHT mod. CCM 524 VF T



- 5 Ud. Corte manual SCENIC LIGHT mod. CM-4
- 1 Ud. Concha Acústica:
 - 3 Paneles de techo suspendidos de 3 cortes motorizados
 - 1 panel de techo, trasero, abisagrado en el fondo

7.- Vestuario Escénico

- Ud. Telón de boca, enrollable, motorizado, de 10 X5,50 m. Color Burdeos
- Ud. Cámara negra ROSCO, Compuesta por:
 - 4 Bambalinas de: 8,00 x 2,00 m.
 - 1 Bambalinas de: 8,00 x 1,50 m.
 - 5 patas de 1,00 x 6,50 m
 - 4 patas de 2,00 x 7,50 m
 - 1 patas de 1,50 x 6,50 m
 - 1 Telón lateral motorizado en veneciana de 6,40 x 6,30 m.
 - 1 Telón de fondo motorizado en veneciana de 8,20 x 6,30 m.

8.- Instalación Eléctrica Equipamiento escénico.

- Ud. Cuadro General de Escenario (CGE), ubicado en Sala de Dimmers,
- Ud. Red de distribución de señal DMX 512, desde cuarto de dimmers hacia cajas distribuidas en escenario, sala y cabina.
- Ud. Splitter de concentración de líneas

9.- Audiovisual

- 1 Ud. Proyector PANASONIC mod. PT-EZ770E, de 6500 lúmenes
- 1 Ud. Lente especial PANASONIC óptica motorizada con ratio 2,4-3,7:1 para proyección a larga distancia.
- 1 Ud. Pantalla de proyección SPACE motorizada, de 7 x 4 m.
- 1 Ud. Pantalla de retroproyección. Cidlorama de 7x5m de color gris medio.
- 1 Ud. Selector de video ECLER mod. SAV 5.
- 1 Ud. Reproductor de DVD TOSHIBA SD5010.
- 1 Ud. Caja de conexión de video proyector para señal de video compuesto, VGA
- 1 Ud. Monitor TFT SAMSUNG mod. UE19D4010N de 19"

10.- Iluminación

- 1 Ud. Mesa de iluminación LIGHT ON 5
- 2 Ud. Dimmer digital DIM/SWITCH, LITE PUTER mod. DX 1227, de 12 canales de 3 Kw.
- 2 Ud. Proyector de recorte, LAMPO 15-28° 1000 W
- 2 Ud. Proyector de recorte LAMPO 22-40° 1000 W
- 6 Ud. Proyector de lente PC LAMPO 11-57°
- 4 Ud. Proyector de lente FRESNEL LAMPO, 11-57°
- 4 Ud. Bañador LED RGB BARLED mod. SOFT 648
- 4 Ud. Proyector PAR/LED DE 18 LEDS DE 10 w
- 12 Ud. Proyector PAR 64/1000

ACCESORIOS:

- 4 Ud. Visera giratoria de 4 palas para proyector de 1000W.



- 2 Ud. Portagobos para proyector de recorte.
- 2 Ud. Iris diafragma para proyector de recorte
- 4 Ud. VARA DE ILUMINACIÓN SCENIC LIGHT CON DMX, 6 CIRC. 2,5 m c/ manguera multipar

CONJUNTO MANGUERAS DMX:

- 6 mangueras de 3 m
- 6 mangueras de 6 m
- 12 Ud. Prolongador monofásico de 8 m

Ud. CONJUNTO CAJAS DE DISTRIBUCIÓN DE CIRCUITOS

- 4 cajas de 3 circuitos con 6 tomas de corriente tipo Schuko y 1 conector de DMX. (Escenario)
- 2 Cajas de 12 circuitos con 2 conectores Harting y 1 conector de DMX. (Galería Eléctrica)
- 2 Canal de 6 circuitos con 6 tomas de corriente tipo Schuko y 1 conector de DMX en sala

11.- Regulación y Control de Iluminación de Sala

- 1 Ud. Dimmer de regulación de luz de sala, de 6 circuitos
- 2 Ud. Panel de control remoto

12.- Sonido

- 4 Ud. Pantalla acústica de dos vías TURBOSOUND mod. TCX 15
- 2 Ud. Etapa de potencia CREST AUDIO estéreo mod. CC2800. Potencia 450W R.M.S
- 2 Ud. Pantalla acústica de subgraves TURBOSOUND mod. TCX 15B,
- 1 Ud. Etapa de potencia CREST AUDIO estéreo mod. CC4000 .
- 1 Ud. Controlador de altavoces digital XILICA mod. XP3060
- 1 Ud. Ecualizador gráfico LA AUDIO mod. EQ231G 31 bandas de 1/3 de octava estéreo.

- 1 Ud. Mesa de sonido ALLEN&HEATH GL2400-32
- 1 Ud. Mesa de sonido ALTOPRO ZMX244FX USB.
- 1 Ud. Rack 19" para alojamiento de fuentes de sonido y video, situado en cabina de control.
- 1 Ud. Reproductor de CD doble NUMARK mod. CDN88MP3
- 1 Ud. Grabador multipistas ALLE&HEATH mod. ICE-16, de 16 canales
- 2 Ud. Sistema inalámbrico con micrófono de mano ATW-1102
- 4 Ud. Micrófono profesional AUDIO-TECHNICA mod. MB1K patrón polar cardioide
- 2 Ud. Micrófono profesional AUDIO-TECHNICA mod. MB2K patrón polar hipercardioide..
- 2 Ud. Micrófono profesional de condensador AUDIO-TECHNICA mod. MB4K patrón polar cardioide.
- 8 Ud. Pie de micrófono con jirafa, mod. D0007B/W.
- 8 Ud. Latiguillo de conexión de 12m para micrófono.
- 1 Ud. STAGE BOX 24/12. AudioRack GLD-AR2412 24 XLR entradas y 12 salidas XLR
- 1 Ud. STAGE BOX 8/4. Expansor AudioRack GLD-AR84. 8 XLR entradas y 4 salidas XLR
- 1 Ud. Tarjeta para conexionado desde la mesa hasta los Stage Boxes
- 2 Ud. Caja de conexión de microfonía y reenvíos de escenario SC mod: 12/4



- 1 Ud. Caja de conexión de microfónica y reenvíos de escenario SC mod: 24/8.
- 1 Ud. Latigador de conexión para mesa de sonido SC mod: 24 envíos y 8 retornos. 4 metros.
- 1 Ud. Auricular AKG mod: K141 Studio MKII
- MICROFONIA ORQUESTA:
- 6 micrófono.C 414 XLS (ref.41685) de AKG
- 2 Soporte GN 155 SET (ref.4065) de AKG
- 2 Cápsula Hipercardioides CK 33 (ref.62) de AKG
- 6 Pié micro con Jirafa K&M mod. 21060 (ref.5363) negro
- 2 Ud. Monitor Auto amplificado FOCAL CMS 50 (ref.9907)
- 2 Ud. Cable micro XLR3H-XLR3M 2,5m.
- 1 Ud. Sistema YAMAHA de PA portátil, 2 altavoces y mesa autoamplificada de 200+200 wátios, 8 canales (4 mono+2 ST), Incluso dos trípodes"
- 2 Ud. Monitor ALESIS mod. M1 ACTIVE 520 USB
- 2 Ud. Pareja de Intercomunicadores MOTOROLA modelo TLKR T8

13.- Estudio y certificado acústico

Durante la construcción y fin de obra del auditorio se realizaron los estudios acústicos del auditorio que certifican y garantizan la calidad sonora del espacio. Dichos trabajos se realizaron por GCM de la mano de Vicente Mestre. Información y detalles ver Anexo Estudio Acústico.

14.- Circuito Cerrado de Televisión

- 1 Ud. Televisor LED 42" SAMSUNG mod: LE 42D450 con soporte de pared
- 2 Ud. Video-cámara SONY mod. EVI-D80.
- 1 Ud. Sistema de control SONY mod. RM-BR300.
- 1 Ud. Matriz de conmutación 8x8 video compuesto y audio estéreo balanceado. Control por RS232.
- 1 Ud. DVD Grabador PANASONIC mod. DMR-EX773.
- 1 Ud. Matriz TZ 09 elpro
- 1 Ud. Grabador de estado sólido DATAVIDEO DN600
- 1 Ud. Desembebedor AT-HD570
- 1 Ud. BLURAY SONY BDP-4100
- 1 Ud. Switch ATLONA mod. AT-HD4-V42
- 1 Ud. Extensor DVI/HDMI ATLONACmod. AT-HD4-SI405R
- 1 Ud. HDBaseT TX Box for HDMI w/Ethernet, RS-232, and IR, TLONA mod. AT-HDTX
- 1 Ud. HDBaseT Receiver, ATLONA mod. AT-HDRX
- 4 Ud. Latiguillo HDMI-HDMI 2m
- 1 Ud. IMPORT DB-330110-020-D
- 3 Ud. Latiguillo HDMI-HDMI 3m
- 1 Ud. IMPORT AK-330100-030-S
- 1 Ud. HD DATAVIDEO

15.- Cafetería y Restauración



Auditorio Plácido Domingo. Av. Monasterio de Oseira 17B. Madrid 28049



Auditorio Plácido Domingo. Av. Monasterio de Oseira 17B. Madrid 28049
- 7 -

