

Modelos actuales de organización y gestión de las orquestas sinfónicas profesionales en España

*Current Organization and Management Models
of Professional Symphony Orchestras in Spain*

Juan GONZÁLEZ-CASTELAO MARTÍNEZ-PEÑUELA

Universidad Internacional de La Rioja

Universidad Europea Miguel de Cervantes

juan.gonzalez-castelaomartinez-penuela@unir.net

Resumen: La sostenibilidad económica, social y cultural de las orquestas sinfónicas a partir de la segunda década del siglo XXI está en juego tras los embates de una primera grave crisis de tipo financiero y una segunda crisis provocada por la pandemia de COVID-19, en cuyo contexto se ha redactado este artículo. Se impone un esfuerzo de análisis de la situación con el fin de lograr un futuro viable. Precisamente para conocer en profundidad el estado actual de la cuestión este primer trabajo aborda el estudio de los modelos de organización y gestión de las orquestas sinfónicas profesionales españolas, centrándose en aquellas pertenecientes a la AEOS (Asociación Española de Orquestas Sinfónicas). Tras una introducción de contextualización conceptual e histórica, se realiza estudio de la literatura existente

sobre los distintos aspectos organizativos de las orquestas, se adopta la línea de investigación de los estudios de Šilerová (2012) y se examinan los siguientes elementos organizativos y de gestión de dichas entidades: las formas jurídicas elegidas, los principales órganos de gobierno, los recursos humanos (plantillas técnico-administrativa y artística), la estructura de la programación, los recursos económicos y la comunicación (centrada en lo digital: sitios webs y redes sociales).

Palabras clave: AEOS, España, gestión, organización, modelo, orquesta sinfónica.

Abstract: The economic, social, and cultural sustainability of symphony orchestras from the second decade of the 21st century onwards is at stake after the onslaught of a first serious financial crisis and a second traumatic crisis caused by the COVID-19 pandemic, in the context of which this article has been written. An effort to analyse in depth the current state of affairs is required to achieve a viable future. For this very reason, this first essay aims at studying the organization and management models of the Spanish professional symphony orchestras, focusing on those which are members of the AEOS (Spanish Association of Symphony Orchestras). A conceptual and historical introduction is followed by a survey of the existing literature on the different organizational aspects of orchestras. Then, the research path of Šilerová (2012) is adopted, and the following organizational and management elements of these institutions are examined: legal forms chosen, main governing bodies, human resources (technical-administrative and artistic staff), programming structure, financial resources, and communication (focused on the digital field: websites and social networks).

Keywords: AEOS, Spain, management, organization, model, symphony orchestra.

Fecha de recepción: 19/2/2021

Fecha de aceptación: 9/8/2021

1. Introducción

El contexto de la crisis financiera internacional afectó gravemente a la música clásica europea, con pérdidas en España de en torno a un 25% tanto en número de espectadores y conciertos como en recaudación (2006-2014, sin contar la ópera o la zarzuela; [SGAE 2006, 2007-2009, 2012, 2018]). El inicio de una lenta recuperación a partir de 2015 se ha visto interrumpido de forma traumática por una segunda crisis, provocada por la pandemia de COVID-19 que se inició en los primeros meses de 2020. Pendientes todavía en estos momentos de su evolución y alcance (sanitario, socioeconómico, político, cultural), son evidentes ya sus consecuencias directas en el ámbito de la música en vivo, tan importante para las orquestas, tras los cierres temporales de teatros y auditorios y las severas limitaciones de aforo. Con la crisis financiera las orquestas sinfónicas tuvieron que hacer frente a recortes, fusiones y cierres en muchos países. Desde entonces su sostenibilidad económica, social y cultural está en juego, y más aún tras el embate del coronavirus. Se impone un esfuerzo de análisis de la situación con el fin de lograr un futuro viable. Se trata de conocer en profundidad el estado actual de la cuestión, y para ello este primer trabajo aborda el estudio de los modelos de organización y gestión de las orquestas sinfónicas españolas, centrándose en aquellas pertenecientes a la AEOS (Asociación Española de Orquestas Sinfónicas) y examinando los siguientes elementos: las formas jurídicas elegidas, los principales órganos de gobierno, los recursos humanos (plantillas técnico-administrativa y artística), la estructura de la programación, los

recursos económicos y la comunicación (centrada en lo digital: sitios webs y redes sociales).¹

2. *Revisión de literatura*

La primera fase de este estudio ha consistido en un repaso de la literatura existente en materia de organización y gestión de orquestas. Con respecto a las orquestas sinfónicas españolas, lo más estudiado ha sido su historia en general (Ruiz Tarazona, 1999) o de determinados conjuntos en particular (Alonso 1982, Gómez Amat y Turina Gómez 1994, Nagore 1998, Galbis López 2004, Cuesta González 2016, San Llorente Pardo 2016, Miñana Juan 2019), no habiendo sin embargo estudios de peso que abarquen la historia de los conjuntos sinfónicos españoles de forma global. Más recientemente, algunas tesis doctorales y trabajos de fin de máster han dedicado sus esfuerzos a analizar los programas socioeducativos de las orquestas, comparándolos incluso con modelos extranjeros (Cañas Escudero 2017, Higuera Bilbao 2015, Berrade Leza 2011), como parte del interés de los últimos años por el desarrollo de audiencias, que ha recibido un fuerte impulso desde el programa Europa Creativa de la Comisión Europea (Bollo *et al.*, 2017) y que también ha dado lugar a estudios sobre públicos en este sector y sectores relacionados (Cuenca 2015), así como a iniciativas de estudio de programaciones (como Martín Arcos 2003, Rodríguez Suso 2003, Marín 2013, Sánchez Quinteiro 2017 y García Escuredo 2018) y estudios sobre orquestas y medios de comunicación (Cano Espín 2015).

En el panorama internacional puede decirse que solo existen dos manuales de gestión orquestal (Brezinka 2005, Mertens 2010) y un ensayo descriptivo sobre la organización de

¹ Este artículo condensa en parte el proyecto de investigación inédito propio (Juan González-Castelao, 2019). Contiene información adicional en forma de gráficos, tablas y anexos referentes a las orquestas sinfónicas españolas actuales, y por su interés complementario se intentará poner a disposición del público en internet en breve.

las orquestas de Richter (2007) en alemán, mientras en el mundo anglosajón está ahora en proceso de redacción *The Orchestra Management Handbook*, de Travis Newton, que será publicado por Oxford University Press. Por otro lado, existen muy pocos estudios específicos sobre modelos de organización y gestión, como el de Šilerová (2012), que analiza los modelos de gestión (*management models*) de las orquestas sinfónicas de la República Checa aplicando una metodología cualitativa, y cuya línea de investigación hemos adoptado para este artículo. Esta investigadora busca detectar los puntos débiles de la gestión de las orquestas checas, en un contexto de reducción de gasto público y ayudas públicas, así como de desaparición o fusión de orquestas, paralelo al del resto de Europa, sin olvidar la «enfermedad de los costes» de Baumol y Bowen (1966) en su ámbito. Para ello revisa la historia de los conjuntos sinfónicos del país, estudia la evolución de sus formas jurídicas y organizativas, los recursos humanos, la formación y retos del personal directivo. Asimismo, profundiza en lo cualitativo, tanto mediante estudios de caso como mediante entrevistas, abordando detalles como políticas de personal, canales de comunicación internos, fuentes de financiación, formación del personal y objetivos de audiencia (público no regular frente a abonados). Su investigación emplea documentación aportada por la ASOL (American Symphony Orchestra League, actualmente denominada League of American Orchestras), así como los fundamentos de investigación cualitativa, recogida de datos y análisis de esta organización.

Por otro lado, la mayor parte de la literatura está formada por artículos dispersos sobre distintos aspectos dentro de la gestión. Bibu y Theoari (2018) escriben sobre la gestión orquestal en tiempos de cambio. Bertolini (2018) aborda en cambio formas de gestionar con mayor eficacia las orquestas para lograr los objetivos artísticos y económicos, concentrándose en estrategias de delegación interna de poder y responsabilidades, la gestión

de las responsabilidades financieras y las decisiones relacionadas con la elección del repertorio y el compromiso artístico con el público. Completando el enfoque de Bertolini, los cambios de «cultura organizativa» son objeto de interesantes estudios de Brown (2013) y Allmendinger y Hackman (1996), aplicados a las orquestas norteamericanas y a las orquestas de la antigua Alemania Oriental, respectivamente. Ropo (2003) ahonda en la posibilidad de convenios de colaboración entre orquestas, mientras Sigurjonsson (2010) habla precisamente de los problemas derivados de las experiencias de inmersión, adaptaciones que empobrecen en lugar de enriquecer la vivencia del concierto.

Guellier (2017) sopesa distintos aspectos jurídicos y organizativos en relación con los modelos de gestión de las orquestas francesas. Pemberton (2014) analiza críticamente el modelo de negocio de la orquesta sinfónica, mientras Radbourne (2007) busca un «modelo de negocio» para las orquestas del siglo XXI. Rauhe (1997) hace un breve repaso al desarrollo de las orquestas sinfónicas en Alemania, sus oportunidades, límites y futuro. Flanagan (2012) analiza la financiación de las orquestas sinfónicas. Por otro lado, el trabajo de Boëthius y Wrangsjö (1986) se centra en la gestión de personal en el seno de las orquestas, mientras Schmitz (1996) estudia la participación de los músicos en la gestión de la orquesta.

El marketing específico para las orquestas sinfónicas es objeto de estudios y artículos menos formales disponibles en internet (como Bergauer 2018), así como de algunos de carácter científico, muchos de ellos centrados en temas de desarrollo de audiencias y segmentación de públicos (por ejemplo, Bedell 2012, Lin 2008, Audience Insight LLC 2003, Bradley y THE DATA TEAM 2017).

Un último aspecto, el de los recursos humanos, es objeto de investigaciones como la de Boëthius y Wrangsjö (1986), que

aborda la gestión de personal en el seno de las orquestas con un ejemplo de trabajo de consultoría dirigido a la mejora del funcionamiento de una orquesta sueca con graves problemas de gestión y comunicación. Por su parte, Schmitz (1996) estudia un caso de éxito de involucramiento de los músicos en la gestión de la orquesta (Milwaukee Symphony Orchestra).

3. Metodología

Siguiendo las distintas definiciones de tipos y metodologías de investigación descritos por Hernández *et al.* (2010), proponemos un tipo de investigación pura centrada en un estudio exploratorio-descriptivo, no experimental, transversal en cuanto a su temporalidad (con vistas, como hemos dicho antes, a futuros trabajos ya más enfocados en investigación aplicada y cualitativa, así como con rasgos longitudinales). Junto a ello nos basamos en un método lógico inductivo (inducción completa), de carácter analítico.

El análisis de contenido es la herramienta fundamental de este estudio, enfocándonos en la información disponible de cada orquesta sinfónica profesional española. Tras una revisión de la literatura sobre el tema de la organización y gestión de las orquestas sinfónicas y siguiendo una línea de investigación similar a Šilerová (2012) se procede a recabar datos de los sitios webs de las orquestas sinfónicas profesionales miembros de la AEOS, para luego ampliarlos con documentación disponible en internet relacionada con los modelos de organización y gestión: la disposición legal o registro de creación de cada orquesta, la forma jurídica elegida (y su marco legal —normativa, reglamentos, convenios—), la estructura organizativa, los recursos humanos (plantilla artística y administrativa; organigrama), la financiación, la programación (2018-2019) y la comunicación (redes sociales). Para ello es determinante la información que cada orquesta pone a disposición del público en su sitio web y en su portal de Trans-

parencia, especialmente sus estatutos y convenios colectivos, así como información económica (presupuestos de 2018).

Recogida y analizada la información, se ha realizado un proceso de síntesis y presentación de resultados para cada uno de los aspectos de los modelos de gestión mencionados.

4. *La orquesta sinfónica profesional y su desarrollo en España*

Spitzer y Zaslav (2001) fijan el conjunto de rasgos que definen el término «orquesta» desde el siglo XVIII hasta hoy:

a) Las orquestas están basadas en instrumentos de cuerda de la familia del violín, más contrabajos. b) Este núcleo de instrumentos de cuerda de arco está dividido en secciones dentro de las cuales los instrumentistas suelen tocar las mismas notas al unísono. Esta práctica se lleva a cabo de forma desigual: siempre va a haber más violines que cuerdas graves. c) Suele haber instrumentos de viento-madera, viento-metal y percusión, en número y tipo distinto según la época, el lugar y el repertorio. d) Las orquestas de cada determinada época, lugar y repertorio muestran generalmente una considerable estandarización de instrumentación. Esta estandarización facilita la circulación del repertorio entre las orquestas. e) La mayoría de las orquestas son organizaciones permanentes con personal estable, un calendario de ensayo y actuaciones, una estructura administrativa y un presupuesto. f) Como la música orquestal requiere que muchos instrumentistas toquen lo mismo de forma simultánea, las orquestas requieren un alto grado de disciplina musical. Esta disciplina abarca el uso unificado de los arcos, la capacidad de tocar a primera vista, y ajustarse estrictamente a las notas de la partitura. g) Las orquestas son coordinadas por una dirección centralizada, que en los siglos XVII y XVIII era ejercida por el concertino (primer violín) o por un intérprete de teclado, y desde principios del siglo XIX pasó a serlo por un director. (p. 830)

El siglo XIX fue el siglo de la gran expansión de las orquestas, aumentando tanto su número como el número de sus componentes (de 60 a 90), que se profesionalizaron progresivamente (en parte debido a la complejidad técnica creciente de las obras musicales), surgiendo además la figura del director de orquesta y de la batuta. Las orquestas se fueron independizando como organizaciones, con su propia estructura administrativa artística, y también se fueron estandarizando, adoptando repertorios cada vez más convencionales, formados parte de ellos por obras canónicas o «clásicas», parte por obras de autores contemporáneos, tanto orquestales como con solistas (vocales e instrumentales) (Spitzer y Zaslav 2001: 539).

Según fue avanzando el siglo XIX se hicieron más comunes los conciertos orquestales y las series de conciertos, y se fueron creando sociedades que las organizaban (muchas de ellas, «sociedades filarmónicas»), unas veces de aficionados y otras de profesionales, unas veces con fines más elitistas (Société des Concerts du Conservatoire de París, Philharmonic Society de Londres), otras veces más populares (como los Promenade Concerts de Jullien en Londres). De entre las orquestas profesionales que se fueron creando podemos citar la London Philharmonic (1813), la Wiener Philharmoniker (1842), la Berliner Philharmoniker (1887) y la Concertgebouworkest (1888), todas ellas fundadas como sociedades de conciertos (Spitzer y Zaslav 2001: 541). En este contexto la sinfonía se convirtió en uno de los géneros musicales más frecuentes del repertorio de la orquesta de conciertos y por ello acabó denominándose «orquesta sinfónica».

Las orquestas modernas mantienen las estructuras organizativas e institucionales establecidas en la segunda mitad del siglo XIX, con dos patrones o modelos básicos descendientes, uno de la orquesta de la corte, y otro de la serie de conciertos. En el primero es el Estado, el ayuntamiento u otra entidad pública el propietario y administrador de la orquesta, y los músicos tienen

la condición de funcionarios, al igual que sus gestores. Se trata de un patrón típico de la Europa continental (España incluida), de Hispanoamérica y de parte del Reino Unido. En el segundo tipo, que es el que predomina en EE. UU. y en parte en el Reino Unido, la orquesta es una organización independiente sin ánimo de lucro, dirigida por una junta directiva (*board of directors*) y por gerentes profesionales que dirigen los asuntos del día a día. En este sistema algunos departamentos gubernamentales proporcionan unas modestas subvenciones, mientras que la gran parte de los fondos procede de fundaciones privadas sin ánimo de lucro y de los ingresos por abonos y entradas, así como de patrocinios concretos (Spitzer y Zaslaw 2001: 544).

Dos de las primeras manifestaciones orquestales en España en el siglo XIX fueron la Sociedad Artístico-Musical de Socorros Mutuos (1862, con Joaquín Gaztambide y posteriormente con Francisco Asenjo Barbieri) y la Sociedad de Conciertos (que inició su andadura de la mano de Barbieri en 1866), ambas en Madrid. A ellas se unió en 1879 la Sociedad de Conciertos Santa Cecilia de Pamplona. Ya en los albores del siglo XX, en 1903, se crea en Madrid la Orquesta Sinfónica, juntando «el grupo más entusiasta de la Sociedad de Conciertos» (Gómez Amat y Turina Gómez, 1994: 39), que iba a dirigir el célebre Enrique Fernández Arbós. Pronto surgió la competencia, con la Orquesta Filarmónica dirigida por Bartolomé Pérez Casas, en 1915. La idea de formar una Orquesta Nacional surge hacia 1930 y no se hace efectiva como Orquesta Nacional de Conciertos hasta 1937, con Pérez Casas como titular, llegando a trasladarse a Barcelona en 1938 a causa de la guerra; su establecimiento como Orquesta Nacional tendría una primera confirmación oficial en 1940 (con orquestas A y B) y una definitiva en 1941, con inicio de actividad en 1942 (González-Castelao, 2008: 98).

En el resto de España van apareciendo sucesivamente distintos conjuntos, parte de los cuales se transformarán en algunas de

las orquestas más importantes actuales: la Sociedad Sevillana de Conciertos (1921), la Orquesta Sinfónica de Bilbao (1922; durante un tiempo Orquesta Municipal de Bilbao), la Orquesta Bética de Cámara (1923), la Orquesta Sinfónica Provincial de Asturias (1939/1943), la Orquesta Municipal de Valencia (1943), la Orquesta Municipal de Barcelona (1944) y la Orquesta Sinfónica de Mallorca (1946) (Ruiz Tarazona, 1999: 194-208). Un caso aparte es la Orquesta de Radiotelevisión Española, que fue fundada en 1966 pero que contó con antecedentes como la Orquesta de Cámara de Radio Nacional (1944) y la Orquesta Sinfónica de Radio Nacional (1947) (González-Castelao, 2008: 82-91).

Un pequeño grupo de orquestas tiene su origen en la década de 1980: la Orquesta Sinfónica de Tenerife (1979), la Orquesta Filarmónica de Gran Canaria, la Orquesta Sinfónica de Euskadi, la Orquesta y Coro de la Comunidad de Madrid y la Orquesta Sinfónica de Baleares «Ciudad de Palma», así como la reestructuración de la Orquesta Sinfónica del Principado de Asturias. En los años 90 se reestructuran algunas orquestas (Real Orquesta Sinfónica de Sevilla) y se crean la mayoría de las restantes. Con la entrada en el siglo XXI ya solo se fundan tres orquestas: la Orquesta de Extremadura, Orquesta Sinfónica de la Región de Murcia, la Orquesta de la Comunidad Valenciana.

Cabe señalar que parte de estos conjuntos sinfónicos se ha mantenido adscrito a un teatro ya existente o ha tomado como sede (organizativa o para su actividad artística) alguna de las infraestructuras que fueron construyéndose en España según el ambicioso Plan Nacional de Auditorios de 1983.

Para este estudio nos hemos centrado en las orquestas sinfónicas españolas profesionales actuales, miembros de la AEOS (Asociación Española de Orquestas Sinfónicas), una asociación sin ánimo de lucro que cuenta con el apoyo del Instituto Nacional de Artes Escénicas y de la Música del Ministerio de Cultura y que fue creada en 1993. Agrupa a 29 orquestas sinfónicas, 27

de ellas profesionales y 2 de jóvenes, y, según sus estatutos, tiene por objeto «promover y desarrollar cualquier tipo de iniciativa que favorezca la cooperación y facilite la coordinación entre todas las orquestas integrantes, en todos los ámbitos de su actividad» (AEOS: s. f. a.).

5. Estudio de los modelos organizativos y de gestión

Mertens (2010) define la gestión orquestal (*Orchestermanagement*) señalando que «comprende todas las actividades de dirección de contenidos, artística, de personal y organizativa de una orquesta, así como su financiación sostenible y marketing óptimo» (p. 34). También explica que, generalizando a partir del caso alemán, las estructuras organizativas de las orquestas dependen fundamentalmente de tres factores: la forma legal y organizativa, el tipo de orquesta (de ópera o de conciertos) y su vinculación o no a una infraestructura de producción escénica (teatro, sala de conciertos) (p. 14).

Nuestro estudio parte precisamente del análisis de las formas jurídicas de las orquestas españolas, que, como indica Mertens (2010), determinan su organización y funcionamiento. Constatada la adscripción fundamentalmente pública de las orquestas estudiadas (24 de 27), en la elección de la forma jurídica predominan la fundación pública (11) y los consorcios (6), con otras formas como los organismos autónomos (4) y las sociedades anónimas públicas (3), todas ellas definidas en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (véase el anexo 1). Las dos orquestas de carácter privado tienen formas jurídicas distintas (sociedad limitada² y sociedad anónima labo-

2 Mantenemos en este estudio la sociedad limitada «Orquesta de Cadaqués», que en un comunicado de finales 2019 anunció «que tras la próxima gira de conciertos que ofrecerá en diciembre [...] la agrupación se tomará un periodo sabático de descanso y reflexión tras sus más de treinta años sobre los escenarios de todo el mundo. [...] la Orquesta de Cadaqués se despide con un “hasta luego” [...]» (Orquesta de Cadaqués 2019).

ral), en el marco del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Por su parte, la única orquesta que se acoge a la figura de asociación se rige por el contenido de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, parte fundamental del Código de Asociaciones de 2021.

El órgano de gobierno de mayor nivel en las entidades públicas es colegiado, recibiendo el nombre de consejo rector o junta general, salvo en las fundaciones, que son regidas por un patronato, y las sociedades anónimas públicas y privadas, que poseen un consejo de administración (presente también junto con el consejo rector en algún caso), delegándose la administración más directa en órganos unipersonales (gerente, director general) y, en algunos casos, en comisiones ejecutivas. En ocasiones existe la figura de presidente, que suele asignarse al consejero de Educación, Cultura y Deportes (o equivalente) de la comunidad autónoma correspondiente. En cualquier caso, es la figura del gerente o director técnico la que se encarga en la mayoría de los casos de la ejecución de las decisiones del consejo rector, asumiendo el día a día de la dirección administrativa, económica y de personal de la entidad. Las orquestas privadas recurren al consejo de administración o un administrador unipersonal, así como a la asamblea general y la junta directiva en el caso de las asociaciones. En la parte artística, 22 de las 27 orquestas reúnen en una sola persona la dirección musical y artística, con distintos nombres (director titular, director principal, director titular y artístico, director musical y artístico), separándose estas funciones en las demás.

Es característica de las orquestas la división de la plantilla en dos grupos: el equipo técnico-administrativo y la plantilla de profesores instrumentistas. El estudio de los estatutos y de los convenios, así como de los datos disponibles en los sitios webs de las orquestas, ha aportado bastante información al respecto.

No ha sido fácil la tarea de recopilar y organizar para su análisis los datos, por el hecho de que cada una emplea muchas veces términos distintos de otras para las mismas funciones o puestos de trabajo, y porque a menudo los convenios colectivos no especifican con exactitud las plantillas técnico-administrativas —limitándose a enumerar las categorías laborales o tipos de puestos—. Las pocas orquestas que establecen áreas, grupos o departamentos tampoco coinciden en las denominaciones ni en las adscripciones de los puestos la misma área. En cualquier caso, el 20% de las 25 orquestas de las que poseemos datos tiene entre 1 y 6 miembros, el 48% entre 7 y 12, y el 32% 13 miembros o más (figura 1).

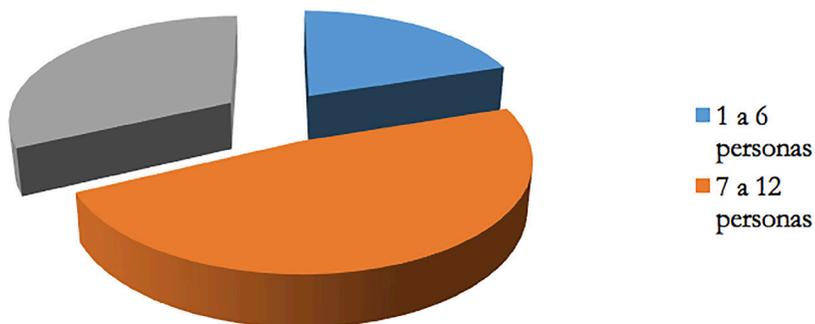


FIGURA 1. Tamaño de los equipos técnico-administrativos de las orquestas sinfónicas españolas (n.º de componentes).

Se han agrupado los distintos tipos de puestos de varias áreas características³:

³ En España se agrupan bajo el concepto de «administración» funciones muy diversas. En sus sitios webs hay orquestas que separan Administración de Producción pero en otras no, y tampoco se indican los cometidos concretos. No obstante, en una orquesta la Administración tiene un fuerte componente asociado a la Producción y por ello se ha optado por unirlos en la tabla.

TABLA 1. Distribución de los equipos técnico-administrativos de las orquestas sinfónicas españolas en la actualidad.

ÁREAS	PUESTOS DE TRABAJO	ÁREAS	PUESTOS DE TRABAJO
Dirección, gerencia y secretaría	Presidente Director general Gerente Director técnico Director adjunto (Producción y coordinación) Secretario técnico Secretaría	Dirección y coordinación artísticas	Director artístico Subdelegado artístico Jefe departamento artístico Jefe de sección Coordinación artística
Coordinación, producción y administración	Coordinación Gestión de proyectos Producción Administración	Contabilidad	Contabilidad / gestión económica Tesorero Interventor
Comunicación y públicos	Comunicación Prensa Comunicación y RR. PP. Comunicación y área educativa Comunicación y prensa Comunicación y marketing Gestión de públicos Área socioeducativa	Personal técnico	Utilero Responsable técnico Montador Atrilero Mantenimiento Avisador Auxiliares de orquesta
Personal y relaciones laborales	Personal Relaciones laborales	Inspección y regiduría	Inspector / Regidor
Archivo	Archivero	Otros servicios	Conserje / ordenanza Servicios generales Taquilla Recepción Informática

La plantilla artística o de profesores instrumentistas de las orquestas es típicamente mucho más numerosa que la técnico-administrativa. Comparando cuantitativamente el total de instrumentistas de las orquestas observamos que predominan los grupos con 41-50, 51-60 y 71-80 músicos (18,5% cada uno), seguidos de las formaciones con 61-70 y 81-90 músicos (11,15% ambos), y que tan solo dos orquestas destacan por estar en los niveles mínimo y máximo de la tabla. Se ha intentado hacer un análisis comparativo entre las cifras oficiales expuestas en los sitios webs de las orquestas y las que aparecen en los convenios colectivos de las orquestas, con el fin de comprobar el nivel de cumplimiento de los compromisos de contratación de personal y, de las ocho orquestas analizadas, solo dos tenían más personal que el estipulado, estando las demás entre al 71,6% y al 95,8% de su plantilla.

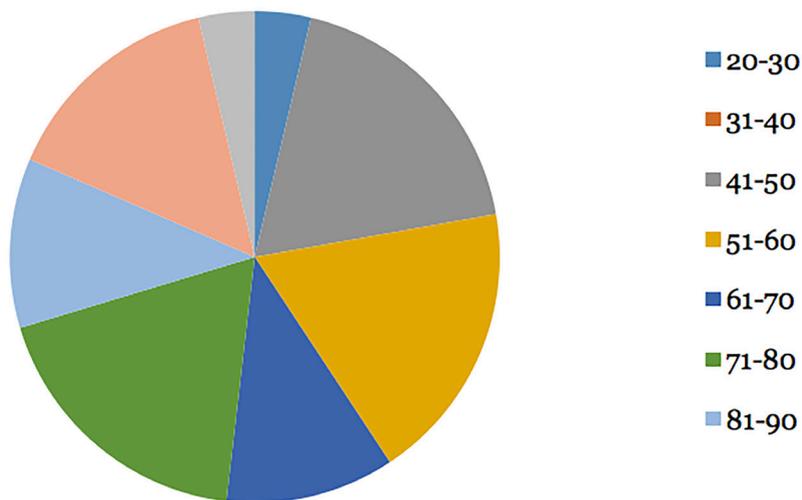


FIGURA 2. Tamaño de las plantillas de profesores instrumentistas de las orquestas sinfónicas españolas (n.º de componentes).

Se han intentado recoger los tipos de categorías laborales de las distintas secciones instrumentales de la orquesta con cierto detalle. Se ha observado que las más comunes son: Concertino (solo familia de cuerda), Ayuda de concertino (solo familia de cuerda), Solista, Ayuda de solista y Tutti. Siendo estas las categorías que más aparecen en la sección de cuerda, su aplicación a las secciones de viento-madera, viento-metal y percusión es más flexible. Las orquestas con «maderas a dos» pueden tener dos solistas o solista más ayuda de solista. Las orquestas con «maderas a tres», o incluso «a cuatro», suelen añadir la figura de solista para los instrumentos adicionales de cada familia. Por lo que respecta a la sección de viento metal, cabría establecer una diferencia entre orquestas pequeñas, con una composición de metales muy variable y reducida, y orquestas grandes, que pueden llegar a tener en plantilla hasta 8 trompas, 4 trompetas, 4 trombones, o 2 tubas. La sección de percusión también varía mucho de una orquesta a otra, pero es bastante estable el puesto de Solista de timbales, presente en 21 orquestas; el resto de la sección puede no tener componentes estables o estar reducido a 1 o 2 (a veces con función de timbalero unificada para el primer percusionista), pero puede llegar a los 5 miembros. Solo una orquesta dispone de pianista fijo mientras 15 cuentan con un arpista (2 en el caso de la Orquesta Sinfónica de Madrid, debido a su función de orquesta de ópera). Un último detalle en relación con la plantilla artística es que varios de sus miembros suelen formar parte de la comisión artística de la orquesta, cuyo fin es velar por el nivel musical y artístico del conjunto, para lo cual emite informes y memorias sobre la programación anual, interviene en las pruebas selectivas (y en su definición) y en determinadas cuestiones laborales y disciplinarias.

La programación de las orquestas se distribuye en temporadas, que siguen un calendario que comienza generalmente en octubre y llega hasta junio, con conciertos estivales de julio a

septiembre. Las principales limitaciones de nuestro estudio tienen que ver con la falta de información disponible en los sitios webs de las orquestas, sobre todo en relación con su labor socioeducativa y de difusión. Se ha clasificado la programación de cada orquesta según las siguientes categorías: conciertos de abono (distinguiendo entre el número de programas y el número de conciertos), conciertos extraordinarios, conciertos en gira, ópera (distinguiendo el número de títulos y el número de funciones), zarzuela (número de títulos y el número de funciones), danza (número de títulos y el número de funciones), conciertos en familia, conciertos escolares/didácticos, conciertos de música cámara, otros conciertos y actividades, y actividades de fines sociales.

Restringiendo el recuento de conciertos (excluyendo las actividades socioculturales o de fines sociales), el grupo más nutrido de orquestas es el que ofrece entre 40 y 59 conciertos por temporada. Si ampliamos el recuento al total de conciertos y actividades, predominan las orquestas que ofrecen entre 40-49 conciertos/actividades (9), seguidas de las que ofrecen 90-121 (7) y 60-79 (6) (figura 3). La parte más importante de la programación es la serie de conciertos de abono, que suele tener entre 17 y 24 programas, repetidos varias veces según la capacidad y demanda de cada orquesta. Las orquestas sinfónicas vinculadas a teatros de ópera o zarzuela ofrecen entre 11 y 15 títulos, pudiendo llegar a casi un centenar de funciones en cada temporada. Aparte de estas orquestas más especializadas, muchas de las orquestas españolas colaboran con las temporadas de ópera locales, haciéndose cargo de entre 4 y 15 funciones al año. Los conciertos extraordinarios suelen ser entre 5 y 10 al año, y las colaboraciones con danza o ballet suelen ser bastante reducidas (véase el anexo 2).

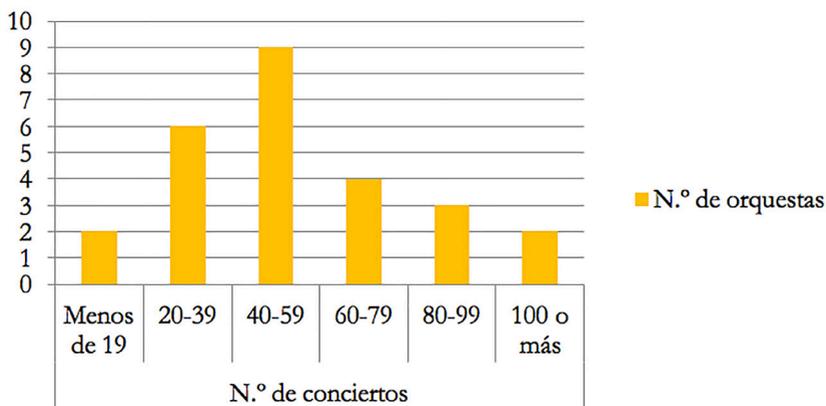


FIGURA 3. Volumen de programación las orquestas sinfónicas españolas. Número de conciertos (total restringido, sin actividades socioculturales o de fines sociales ni conciertos de cámara).

Del resto de actividades de las orquestas son difíciles de documentar y contabilizar tanto las giras y salidas como el apartado socioeducativo. Por lo que respecta a las giras y salidas, algunas orquestas cuentan con salidas a otras poblaciones como parte regular de su programación anual, mientras que otras sí tienen verdaderas giras. En cualquier caso, la movilidad más allá de los límites provinciales o autonómicos conlleva unos gastos y una organización que pocas orquestas se pueden permitir en el contexto actual.

Un último aspecto de la programación de las orquestas es la tendencia a la flexibilidad y la diversificación. Por un lado están los conciertos de música de cámara, presentes en varias orquestas como series de conciertos, que son difíciles a veces de documentar (aparecen mencionados y no detallados en algunos sitios webs). Por otro lado tenemos los conciertos o actividades interdisciplinares, que muchas orquestas están empezando

a poner en práctica ahora y que parece algo inevitable a corto-medio plazo para la sostenibilidad de las orquestas sinfónicas.

El penúltimo aspecto abordado en este trabajo han sido los recursos económicos (véase el anexo 3). Se ha intentado analizar la financiación de las orquestas, encontrándonos con datos económicos insuficientes (a veces por falta de ellos, a veces por falta de datos concretos de las orquestas cuando estas pertenecen a entidades complejas, cuyos presupuestos no vienen desglosados suficientemente). De las catorce entidades que hemos podido analizar, los presupuestos anuales varían entre 2,4 y 9,3 millones de euros, estando la media en 5,7 millones. La proporción de las subvenciones y ayudas públicas es superior al 80% en la mayoría de ellas, predominando el porcentaje de entre 80-90%. A veces puede llegar al 90-95%, y en un solo caso baja al 77%. Con respecto a los niveles de patrocinio tenemos pocos datos y sería necesario un estudio más a fondo en colaboración con cada una de las instituciones.

Por lo que respecta a la procedencia de los fondos públicos de las orquestas, predominan las CC. AA., seguidas de la unión de Ayuntamiento y C. A. (con o sin Diputación). A continuación, en un mismo nivel, están la colaboración de cuatro Administraciones distintas (Ayto., C. A., Diputación y Estado) y la adscripción única a cabildos insulares o al Estado. Las formas de financiación menos comunes son la unión de Ayuntamiento y Diputación, y de C. A. y Diputación. Mención aparte merecen las tres orquestas de carácter privado (asociativo o mercantil), pues cuentan con convenios con instituciones públicas (como la Orquesta Sinfónica de Madrid, que tiene un convenio con el Teatro Real) o reciben subvenciones de distintos niveles administrativos o de instituciones de carácter público.

El último aspecto abordado han sido los sitios webs y las redes sociales, que han tenido un papel muy importante en la sos-

tenibilidad social de las orquestas en los últimos años. Todas las orquestas disponen de un sitio web con la siguiente información mínima: datos de la orquesta (historia, institución, directores, músicos, equipo técnico), calendario de programación, información de precios y venta de entradas/abonos, datos de contacto y atención al cliente, noticias, enlaces de redes sociales y acceso al Portal de Transparencia. Con respecto a las redes sociales, se ha observado una presencia generalizada en Facebook, Twitter y YouTube, y más irregular en Instagram, siendo bastante minoritarias Flickr y Spotify.

5. Conclusiones

Nuestro estudio, como decíamos al principio, se ha centrado en ofrecer un panorama general del estado de la cuestión de los modelos de organización y gestión de las orquestas sinfónicas profesionales españolas (concretamente las pertenecientes a la AEOS), como punto de partida para trabajos de investigación de análisis y diagnóstico futuros. Se han abordado distintas cuestiones legales, organizativas, de recursos humanos, de programación/artísticas, económicas, y de comunicación con el máximo detalle posible. No obstante, como hemos ido señalando en cada apartado, se trata de un trabajo que tiene sus limitaciones, en algunos aspectos en los que nos hemos encontrado con vacíos de información y en la imposibilidad a veces de entrar en detalle, para lo cual sería necesaria la colaboración directa de todas las orquestas y de las instituciones a las que están adscritas. Solo así se podrían definir con mayor precisión algunas cuestiones legales (al faltar ahora algunos estatutos de alguna institución, sobre todo privada), las funciones concretas y organigramas de los equipos técnico-administrativos, las plantillas exactas de profesores instrumentistas, las vías de financiación (en sus diversas procedencias), la programación completa, y los usos de cada una de las redes sociales.

Superada esta limitación, y especialmente como vía de investigación futura, nos proponemos pasar de lo cuantitativo a lo cualitativo y reforzarlo —siguiendo el ejemplo de Šilerová (2012)— mediante encuestas y entrevistas, no solo con gerentes o directores técnicos de orquestas, sino también con personal técnico-administrativo y artístico (directores titulares incluidos), con el fin de poder realizar un análisis y un diagnóstico de mayor profundidad sobre los problemas o desafíos de las orquestas, así como sobre sus posibles vías de solución. Se trata de una vía que ya hemos iniciado, con primeros contactos con la gerencia de la OSPA y la dirección técnica de la Real Filharmonía de Galicia.

Otras vías de investigación que abren este trabajo serían un análisis a fondo de las estrategias de comunicación de las orquestas en las redes sociales y en sus sitios webs (tipos de contenidos, frecuencia de publicaciones, estadísticas de analítica web, etc.), con el fin de aportar información que sería valiosa para futuras estrategias de desarrollo de públicos, en la línea de lo recomendado por la Comisión Europea (Bollo *et al.*, 2017).

Esperamos haber podido contribuir y poder seguir contribuyendo, con el presente trabajo, y con investigaciones futuras, a la sostenibilidad económica y sociocultural de nuestras orquestas sinfónicas, como valiosas gemas de nuestro patrimonio cultural vivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLMENDINGER, J. y HACKMAN, J. R. (1996). «Organizations in changing environments: the case of East German symphony orchestras». *Administrative Science Quarterly*, 41(3), pp. 337-369.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ORQUESTAS SINFÓNICAS (AEOS) (2019). *La Asociación*. 20 de mayo. Disponible en: <https://www.aeos.es/la-asociacion> [consultado el 27 de enero de 2021].
- (2019). *Orquestas asociadas*. 20 de mayo. Disponible en: <https://www.aeos.es/asociados> [consultado el 27 de enero de 2021].
- AUDIENCE INSIGHT LLC (ed.) (2003). *Classical Music Consumer Segmentation Study: How Americans Relate to Classical Music and Their Local Orchestras*. Miami: John S. and James L. Knight Foundation.
- ALONSO, L. (1984). *40 Años Orquesta Nacional*. Madrid: Dirección General de Música y Teatro.
- BEDELL, R. (2012). *Audience Development: Texas Symphony Orchestras* [tesis de máster]. University of Oregon. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/36686848.pdf> [consultado el 27 de enero de 2021].
- BERGAUER, A. (2018). «Content Marketing: What It Is and Why Every Orchestra Should Be Doing It». *Medium*. 3 de enero. Disponible en: <https://aubreybergauer.medium.com/content-marketing-what-it-is-and-why-every-orchestra-should-be-doing-it-5af040fe016f> [consultado el 27 de enero de 2021].
- BERTOLINI, D. (2018). *Management and Structure of the Symphony Orchestra: A professional orchestra case-study into the techniques and philosophy applied within the industry* [tesis de máster]. Università degli Studi di Milano.

- BIBU, N., BRANCU, L. y TEOHERI, G. A. (2018). «Managing a Symphony Orchestra in Times of Change: Behind the Curtains». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, pp. 507-516.
- BOËTHIUS, S. B. y WRANGSJÖ, B. (1986). «Managing Art: A Case Study of a Symphony Orchestra». En GABELNICK, F. y WESLEY CARR, A. *Contributions to Social and Political Science. Proceedings of the First International Symposium on Group Relations*. Oxford: Keble College, 15-18 de julio.
- BOLLO, A. *et al.* (coords.) (2017). *Study on Audience Development—How to place audiences at the centre of cultural organisations*. (Programa Europa Creativa de la Comisión Europea). Luxemburgo: Servicio de publicaciones de la Unión Europea.
- BRADLEY, C. y THE DATA TEAM (2017). *National Classical Music Audiences. An analysis of Audience Finder box office data for classical music events 2014–2016*. Londres: The Audience Agency. Disponible en: <https://www.theaudienceagency.org/asset/1303> [consultado el 27 de enero de 2021].
- BREZINKA, T. (2005). *Orchester Management: Ein Leitfadens für die Praxis*. Kassel: Gustav Bosse Verlag.
- BROWN, M. (2013). *For the Love of Music: A Story of Organizational Culture and Change* [tesis de máster]. Vermont, EE. UU.: SIT Graduate Institute in Brattleboro, Capstone Collection. Disponible en: <https://digitalcollections.sit.edu/capstones/2630> [consultado el 27 de enero de 2021].
- CANO ESPÍN, M. J. (2015). *La Orquesta Sinfónica de Euskadi en la prensa guipuzcoana 1982-2012. Influencia de los medios de comunicación en la imagen de la OSE* [tesis doctoral], Universidad del País Vasco. Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/15982> [consultado el 27 de enero de 2021].
- CAÑAS ESCUDERO, M. (2017). *Evaluación y calidad de los programas educativos en instituciones culturales* [tesis doctoral]. Universidad

- de Granada. Disponible en: <http://digibug.ugr.es/handle/10481/48768> [consultado el 27 de enero de 2021].
- CUENCA, M. (2015). «El desarrollo de audiencias jóvenes en el género cultural ópera. Reflexiones en torno a la programación». *Cuadernos de Gestión*, 17(1), pp. 125-146.
- FLANAGAN, R. J. (2012). *The Perilous Life of Symphony Orchestras, Artistic Triumphs and Economic Challenges*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- GARCÍA ESCUREDO, A. (2018). «Orquesta Sinfónica de Galicia, estudio sobre su programación en el período 1992-2002». *Escena. Revista de las artes*, 77(2), pp. 70-83.
- GÓMEZ AMAT, C. y TURINA GÓMEZ, J. (1994). *La Orquesta Sinfónica de Madrid: noventa años de historia*. Madrid: Alianza Editorial.
- GONZÁLEZ-CASTELAO, J. (2008). *Ataúlfo Argenta. Claves de un mito de la dirección de orquesta*. Madrid: ICCMU.
- (2019). *Los modelos de gestión de las orquestas sinfónicas profesionales españolas en la actualidad* [trabajo fin de máster]. Universidad Europea Miguel de Cervantes, Valladolid. Trabajo inédito.
- GUELLIER, P. (2017). «Le statut des orchestres (public/privé) et leur financement». *juris art etc.*, julio-agosto, pp. 22-24.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México D. F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- LIN, P.-Y. (2008). *Challenges of Developing Audiences for Symphony Orchestras in the Twenty-First Century* [tesis de máster]. The University of Akron. Disponible en: https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=akron1210950102&disposition=attachment [consultado el 27 de enero de 2021].
- MARÍN, M. A. (2013). «Tendencias y desafíos de la programación musical». *Brocar*, 37, pp. 87-104.

- MARTÍN ARCOS, C. (coord.) (2003). *El repertorio de las orquestas sinfónicas en España*. Madrid: Fundación Autor.
- MERTENS, G. (2010). *Orchester-management*. Wiesbaden: VS Verlag.
- MIÑANA JUAN, J. M. (2019). *La orquesta sinfónica de valencia (1916-2016) y su aportación a la evolución de la música sinfónica en valencia* [tesis doctoral]. Universidad Politècnica de València. Disponible en: <https://riunet.upv.es/handle/10251/129877> [consultado el 27 de enero de 2021].
- NAGORE, M. (1998). «La Sociedad Coral y la Orquesta Sinfónica de Bilbao. Orígenes y evolución». *Bidebarrieta: Revista de humanidades y ciencias sociales de Bilbao*, 3, pp. 169-184.
- ORQUESTA DE CADAQUÉS (2019). *Comunicado. La Orquesta de Cadaqués abre un periodo de descanso y reflexión tras la próxima gira*. 30 de noviembre. Disponible en: <http://www.orquestradecadaques.com/es/25/comunicado> [consultado el 27 de enero de 2021].
- PEMBERTON, M. (2014). «The Orchestra Business Model-that's no way to run a business!», en *AMA CultureHive*. 31 de marzo. Disponible en: <https://www.culturehive.co.uk/resources/the-orchestra-business-model-thats-no-way-to-run-a-business> [consultado el 29 de abril de 2019].
- RADBOURNE, J. (2007). *Business model for the 21st century orchestra. Management research education and business success: Is the future as clear as the past?* Warwick, Reino Unido: British Academy of Management.
- RAUHE, H. (1997). «Die Orchesterentwicklung in Deutschland. Chancen, Grenzen und Zukunft einer einzigartigen Kulturlandschaft auf ihrem Weg in ein neues Jahrtausend». *Das Orchester*, 12, pp. 6 y ss.
- RICHTER, C. (2007). *Wie ein Orchester funktioniert*. Berlín: Nicolai Verlag.
- RODRÍGUEZ SUSO, C. (2003). «Ochenta años programando música: la gestión de contenidos en la Orquesta de Bilbao». En

- RODRÍGUEZ SUSO, C. (ed.). *Bilbao Orkestra Sinfonikoa / Orquesta Sinfónica de Bilbao. Ochenta años de música urbana 1922-2001* (Tomo I). Bilbao: Bilbao Bizkaia Kutxa, pp. 259-365
- ROPO, A. (2003). «Partnerships of Orchestras: Toward shared leadership», en *International Journal of Arts Management*. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/281574474> [consultado el 29 de abril de 2019].
- RUIZ TARAZONA, A. (1999). «Orquestas. I. España». En CASARES RODICIO, E. (ed.), *Diccionario de la música española e hispanoamericana*, Madrid, ICCMU, vol. 8, pp. 194-208.
- SÁNCHEZ QUINTEIRO, P. (2017). «La programación de las orquestas españolas: temporada 2016-17». En *IN THE MOOD FOR MUSIC: Crónicas de un aficionado a la Orquesta Sinfónica de Galicia* [blog]. 31 de diciembre. Disponible en: <https://psanquinblog.wordpress.com/2017/12/31/la-programacion-de-las-orquestas-espanolas-temporada-2016-17> [consultado el 27 de enero de 2021].
- SAN LLORENTE PARDO, I. (2016). «La Orquesta Sinfónica de Radiotelevisión Española: creación y primeros pasos». *Cuadernos de Música Iberoamericana*, 29 (enero-diciembre), pp. 137-162.
- SCHMITZ, M. (1996). «Musician Participation in Symphony Orchestra Management: The Milwaukee Symphony Orchestra Experience». *Harmony Forum of the Symphony Orchestra Institute* 3 (octubre).
- SGAE (2006). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2006*. Madrid: Fundación SGAE. Disponible en: <http://www.anuariosgae.com/anuario2006/home.html> [consultado el 27 de enero de 2021].
- (2007-2009). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2007-2009*. Madrid: Fundación SGAE. Disponible en: <http://www.anuariosgae.com/anuario2007-2009/index.html> [consultado el 27 de enero de 2021].

- (2012). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2012*. Madrid: Fundación SGAE. Disponible en: <http://www.anuariosgae.com/anuario2012/home.html> [consultado el 27 de enero de 2021].
- (2018). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2018*. Madrid: Fundación SGAE. Disponible en: <http://www.anuariosgae.com/anuario2018/home.html> [consultado el 27 de enero de 2021].
- SIGURJONSSON, N. (2010). «Orchestra Audience Development and the Aesthetics of “Customer Comfort”». *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(4), pp. 266-278.
- SPITZER, J., y ZASLAW, N. (2001). «Orchestra». En SADIE, S. (ed.). *The New Grove Dictionary of Music and Musicians* (2.^a ed.). Londres: Macmillan, vol. 18, pp. 530-548.
- ŠILEROVÁ, L. (2012). «Management Models of Symphonic Orchestras in the Czech Republic and their Development in the 21st century». *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 2(1), pp. 26-39.

ANEXO 1. Orquestas profesionales miembros de la AEOS.
Formas jurídicas.

ORQUESTAS	FORMAS JURÍDICAS							Año de creación orquesta
	Fundación	Consortio	Organismo autónomo	Sociedad anónima pública	Asociación	Sociedad limitada	Sociedad anónima laboral	
ANDALUCÍA								
Orquesta Ciudad de Granada		×						1990
Orquesta de Córdoba		×						1992
Orquesta Filarmónica de Málaga		×						1990
Real Orquesta Sinfónica de Sevilla				×				1990
ASTURIAS								
Oviedo Filarmonía	×							1999
Orquesta Sinfónica del Principado de Asturias			×					1939 /43 (1989)
BALEARES								
Orquesta Sinfónica de Balears «Ciudad de Palma»	×							1988
CANARIAS								
Orquesta Filarmónica de Gran Canaria	×							1980
Orquesta Sinfónica de Tenerife			×					1979
CASTILLA Y LEÓN								
Orquesta Sinfónica de Castilla y León	×							1991

CATALUÑA								
Orquesta de Cadaqués							×	1988
Orquesta Sinfónica de Barcelona y Nacional de Cataluña		×						1944
Orquesta Sinfónica del Gran Teatro del Liceo	×							1847
Orquesta Sinfónica del Vallés							×	1987
EXTREMADURA								
Orquesta de Extremadura	×							2000
GALICIA								
Orquesta Sinfónica de Galicia		×						1992
Real Filharmonía de Galicia		×						1996
MADRID								
Orquesta y Coro de la Comunidad de Madrid	×							1987
Orquesta y Coro Nacionales de España/INAEM			×					1937
Orquesta Sinfónica y Coro RTVE				×				1965
Orquesta Sinfónica de Madrid					×			1903
MURCIA								
Orquesta Sinfónica de la Región de Murcia	×							2002
NAVARRA								
Orquesta Sinfónica de Navarra	×							1879
PAÍS VASCO								
Orquesta Sinfónica de Bilbao	×							1922
Orquesta Sinfónica de Euskadi				×				1982
VALENCIA								
Orquesta de Valencia (Palau de la Musica y Congr.)			×					1943
Orquesta de la Comunidad Valenciana (Palau de les Arts)	×							2006
TOTAL	11	6	4	3	1	1	1	

ANEXO 2. Programación temporada 2018-2019.

Programas abono	Concertos en gira	Concertos extrarregionales	Concertos en sala	Ópera (número de títulos)	Ópera (número de funciones)	Zarzuela (número de títulos)	Zarzuela (nº de funciones)	Ballet/danza (número de títulos)	Ballet/danza (nº funciones)	Concertos de música de cámara	Concertos en familia	Concertos escolares/didácticos	Actividades con fines sociales	Otros conciertos y actividades	TOTAL	PARCIAL*	Teatro o auditorio sede de la programación	
ORQUESTAS																		
ANDALUCÍA																		
Orquesta Ciudad de Granada	17	24	2							5	4	24	29		59	26	Auditorio Manuel de Falla	
Orquesta de Córdoba	18	18	2	2						2	29			5	71	40	Gran Teatro de Córdoba	
Orquesta Filarmónica de Málaga	21	36	9	4	9					8				13	75	67	Teatro Cervantes	
Real Orquesta Sinfónica de Sevilla	14	14	8	1	15	1	3	1	4	11	4			4	71	56	Teatro de la Maestranza	
ASTURIAS																		
Orquesta Filarmónica	6	6		3	15	4	8	1	2		1			14	46	45	Auditorio "Príncipe Felipe" de Oviedo/Teatro Compañero	
Orquesta Sinfónica del Principado de Asturias	15	27	5	9	2	8					5				54	49	Cultura (Avilés)	
BALEARES																		
Orquesta Sinfónica de Baleares "Ciudad de Palma"	Sin datos															0	0	Auditorium de Palma
CANARIAS																		
Orquesta Filarmónica de Gran Canaria	19	19	5	13	2						32				66	34	Auditorio Alfredo Kraus	
Orquesta Sinfónica de Tenerife	19	19	2	6	14	1				3	14	2			55	38	Auditorio de Tenerife Adán Martín	
CASTILLA Y LEÓN																		
Orquesta Sinfónica de Castilla y León	21	41	2	6											49	49	Centro Cultural Miguel Delibes	
CATALUÑA																		
Orquesta de Cataluña	14	30													44	30	Auditorio de Zaragoza, Palau de la Música Catalana, Auditorio Nacional	
Orquesta Sinfónica de Barcelona y Nacional de Cataluña	24	66	9							10				15	109	90	L'Auditori de Barcelona	
Orquesta Sinfónica del Gran Teatro del Liceu															98	98	Gran Teatro del Liceu	
Orquesta Sinfónica del Vallés	24	3	26	3	26	3	8	3							96	87	Palau de la Música Catalana, Teatre La Paradella (Sabadell), Centre Cultural Terrassa	
EXTREMADURA																		
Orquesta de Extremadura	12	24								6	4	6			40	24	Palacio de Congresos de Badajoz y Palacio de Congresos de Cáceres	
GALICIA																		
Orquesta Sinfónica de Galicia	24	39	10	22	3	4				7	4				86	75	Palacio de la Opera de A Coruña	
Real Filarmónica de Galicia	24	34	2	12							12				60	48	Auditorio de Galicia	
MADRID																		
Orquesta y Coro de la Comunidad de Madrid	10	10													107	102	Teatro de la Zarzuela, Auditorio Nacional, Teatros de El Canal, Auditorio de El Escorial	
Orquesta y Coro Nacional de España/INAEI	24	68	5							17	3	15			108	78	Auditorio Nacional	
Orquesta Sinfónica y Coro RTVE	20	28	27											4	59	59	Teatro Real	
Orquesta Sinfónica de Madrid	8	8												X	121	121	Teatro Real, Auditorio Nacional	
MURCIA																		
Fundación Orquesta Sinfónica de la Región de Murcia	11	11													11	11	Auditorio y Centro de Congresos Víctor Villegas y Auditorio Municipal "El Rute" de Cartagena	
NAVARRA																		
Orquesta Sinfónica de Navarra	14	14	2	1						2	5				24	17	Baharene, Palacio de Congresos y Auditorio de Navarra	
PAISVASCO																		
Orquesta Sinfónica de Bilbao	17	34	1	3	7					10	9				61	42	Palacio Euzkalduna	
Orquesta Sinfónica de Basauri	11	50	9	3	2	7				2	6	16	13	3	107	78	Auditorio Kursaal de San Sebastián, Palacio Euzkalduna de Bilbao, Teatro Principal de Vitoria y Auditorio Baharene de Pamplona	
VALENCIA																		
Orquesta de Valencia (Palau de la Música y Cong.)	26	26	3												29	29	Palau de la Música y Congresos de Valencia	
Orquesta de la Comunidad Valenciana (Palau de les Arts)	11	11	4	6	13	1	4	1	1						52	52	Palau de les Arts Reina Sofía, Auditori de Castellón	

* Fuente: sitio web de cada orquesta

ANEXO 3. Recursos económicos.

	Presupuesto 2018	Subvenciones	Ingresos propios	Patrocinio, mecenazgo, colaboraciones	Otros
ORQUESTAS	Datos en euros				
ANDALUCÍA					
Orquesta Ciudad de Granada*	4.363.348,81	3.069.540,00	1.058.808,81	235.000,00	
Orquesta de Córdoba	3.078.747,21	2.717.967,60	327.785,61	33.000,00	
Orquesta Filarmónica de Málaga	5.212.959,06	4.953.286,27	259.670,79		2,00
Real Orquesta Sinfónica de Sevilla	8.087.545,82	6.236.384,00	796.811,94	1.054.349,88	
ASTURIAS					
Oviedo Filarmonía		2.810.000,00			
Orquesta Sinfónica del Principado de Asturias	5.251.970,00	4.716.120,00	535.850,00		
BALEARES					
Orquesta Sinfónica de Balears "Ciudad de Palma"***	6.764.561,00	5.767.658,00	396.903,00		
CANARIAS					
Orquesta Filarmónica de Gran Canaria	7.078.264,90	6.346.041,18	732.223,72		
Orquesta Sinfónica de Tenerife	6.180.393,35	5.685.583,35	321.800,00	0,00	173.010,00
CASTILLA Y LEÓN					
Orquesta Sinfónica de Castilla y León	4.648.080,00				
CATALUÑA					
Orquesta de Cadaqués					
Orquesta Sinfónica de Barcelona y Nacional de Cataluña	21.870.000,00	13.916.642,44	7.953.357,56	813.000,00	
Orquestr Sinfónica del Gran Teatro del Liceu***	46.471.000,00	21.013.000,00	16.593.000,00	7.000.000,00	
Orquesta Sinfónica del Vallés					
EXTREMADURA					
Orquesta de Extremadura*	3.058.000,00	2.738.000,00	320.000,00		
GALICIA					
Orquesta Sinfónica de Galicia					
Real Filharmonía de Galicia	4.727.376,85				
MADRID					
Orquesta y Coro de la Comunidad de Madrid					
Orquesta y Coro Nacionales de España/INAEM					
Orquesta Sinfónica y Coro RTVE		11.322.960,00			
Orquesta Sinfónica de Madrid					
MURCIA					
Orquesta Sinfónica de la Región de Murcia	2.418.663,00	2.218.663,00	200.000,00		
NAVARRA					
Orquesta Sinfónica de Navarra					
PAÍS VASCO					
Orquesta Sinfónica de Bilbao	8.480.918,00	7.294.500,00	1.129.818,00	65.000,00	
Orquesta Sinfónica de Euskadi**	9.299.000,00	7.955.000,00	1.344.000,00		
VALENCIA					
Orquesta de Valencia (Palau de la Musica y Congr.)*	14.764.206,00	12.594.202,00	2.140.002,00		30.002,00
Orquesta de la Comunidad Valenciana (Palau de les Arts)**	22.741.602,08	16.645.949,38	5.463.402,70	632.250,00	
[* Datos de 2017; ** Datos de 2019; *** Datos de temporada 2018-2019]					