



## **EL RETO DE LA EXCELENCIA**

(MANUAL DE SUPERVIVENCIA PARA EL TERCER MILENIO)

### **LA ORQUESTA SINFONICA EN AMERICA LATINA**

## **INTRODUCCION**

La América Latina ha sido permanente referencia musical para el mundo entero. Desde siempre, por la riqueza de su folklore multiétnico, y, últimamente, por un impresionante desarrollo sinfónico que se ha extendido a todo lo largo del continente.

Sin embargo, por más que se hable de la ORQUESTA SINFONICA LATINOAMERICANA como un fenómeno extraordinario dentro del exigente y competitivo escenario sinfónico mundial, nuestras agrupaciones orquestales siguen inevitablemente opacadas por la sombra de sus hermanas mayores de Europa y los Estados Unidos.

Los detractores del modelo sinfónico latinoamericano mantienen que la orquesta clásica es una imposición transcultural de Europa Central. Sin cabida natural en nuestra sociedad, motivo por el cual, hasta ahora, no ha dado muestras de un genuino y masivo arraigo sociocultural en nuestros países.

De hecho, bien podríamos continuar en esta misma línea reflexiva fijando nuestra atención en los países de Europa Mediterránea, sur de Italia, sur de Francia, y muy particularmente España y Portugal, los cuales tampoco han logrado desarrollar una sólida y homogénea actividad sinfónica en comparación a los niveles alcanzados por sus vecinos del norte: Alemania, Austria, Hungría, Checoslovaquia y Gran Bretaña.

La respuesta puede estar en la carencia de autores propios, *das Land ohne Musik* “la Tierra sin Músicos” como se referían, en una época, los Alemanes al hablar despectivamente de los Británicos, por no contar éstos con compositores de la talla de un Bach, un Beethoven o un Brahms.

En efecto, de las disciplinas artísticas menos desarrolladas en nuestro continente, la creación musical ha ocupado un lugar destacado. Nuestros historiadores han tratado, con insistencia, de resaltar el talento creativo local, pero lamentablemente, en los últimos 500 años, Lauro, Ginastera, Revueltas y Villalobos son solo algunos de los pocos compositores que han enriquecido innegablemente la cultura universal.

No así en el resto de las bellas artes, donde han podido distinguirse nombres de la talla de Jorge Amado, Andrés Bello, Borges, Bandeira, Botero, Castaneda, Cortázar, Rubén Darío, Fuentes, García Márquez, Michelena, Neruda, Reverón, Rivera, Rulfo, Sabato, Soto, Zorrilla, por solo nombrar algunos. Una explicación lógica de éste notorio desbalance podría entenderse con la tesis de que la cultura musical es siempre la primera en manifestarse, pero la última en florecer y sofisticarse en un sólido arte.

Motivado por una serie de reflexiones durante el ejercicio de mi carrera como director de orquesta, durante los últimos 30 años, he intentado siempre de comunicarme con mis colegas, integrantes de las orquestas con quien trabajo, con la inquietud de encontrar mecanismos que nos permitan hacer de la actividad orquestal un arte cada vez más perfectible y evolucionado. Paradójicamente, mientras se confirman las enormes diferencias, a nivel artístico, entre las orquestas europeas y las latinoamericanas, también encontramos a éstas últimas generalmente

mucho más involucradas, demostrando más interés y mística en su quehacer profesional. Es gracias a ese entusiasmo de mis colegas que he decidido darle forma a estas ideas con el objeto de compartir con todos ellos la posibilidad de plantearnos el sueño sinfónico latinoamericano como una realidad.

En Diciembre de 1998 la Universidad de Concepción - Chile, solicitó mi opinión con respecto a la elaboración de un "Proyecto de Sostenimiento y Desarrollo" para la Orquesta Sinfónica de Concepción con miras al tercer milenio.

Previamente, en Agosto del mismo año, fui invitado por ellos a dirigir 2 programas con la Orquesta en Concepción. En esa oportunidad, pude compartir las inquietudes de algunos de sus integrantes, en cuanto al estado presente y futuro de la institución, la cual no era diferente a la que sufren la mayoría de las organizaciones de su tipo, especialmente aquellas ubicadas en nuestro continente.

Inspirado por éstas estimulantes conversaciones me permití responder a la solicitud que me hiciera la Universidad de Concepción con la esperanza de que pudiera, en alguna medida, serles útil al inevitable proceso de adaptación a los nuevos tiempos. EL RETO DE LA EXCELENCIA es una adaptación genérica de este documento, enriquecido con el producto de mis experiencias previas con orquestas latinoamericanas de Argentina, Brazil, Chile, Costa Rica, Colombia, México y Venezuela.

Si bien este trabajo pretende hacer un análisis de la realidad orquestal latinoamericana, y, a la vez, tratar de encontrar soluciones prácticas a modo de un "manual de supervivencia para el tercer milenio", estoy convencido de que la orquesta sinfónica como tal, sin referencias geográficas, tendrá que re-inventarse así misma si quiere sobrevivir el primer siglo de éste nuevo milenio. En ese sentido, nuestras orquestas tienen todo para hacerlo. En esta oportunidad nuestro principal aliado será lo que pesa más sobre nuestro complejo de hermanos inferiores: la falta de una gran tradición musical. Justamente esa carencia será lo que nos aliviará de llevar demasiado equipaje a la hora de realizar un viaje sin retorno a nuevos territorios todavía inexplorados por el pensamiento occidental.

Si el escritor brasilero Otto Maria Carpeaux llegó a afirmar en una oportunidad que Occidente no existiría sin Beethoven, yo diría aún más: Beethoven nunca hubiese existido sin una orquesta sinfónica.

Del mismo modo que el continente latinoamericano está llamado, según los esotéricos, a jugar un papel fundamental en la conciencia espiritual del tercer milenio, nuestros creadores deberán aceptar el reto protagónico de elevar el arte occidental a niveles de conciencia hasta ahora desconocidos y asumir con coraje y valentía el renacimiento del artista completo: *creador-interprete-maestro*, manteniendo siempre los más altos niveles de excelencia y ética profesional, ilustres ciudadanos del planeta, inspirados comunicadores de la paz y el amor entre los pueblos.

Eduardo Marturet - Caracas, Mayo 2000.

## **1.- EXPOSICION DE MOTIVOS**

A pocas horas de haber comenzado el tercer milenio, la ORQUESTA SINFONICA es un tipo de organización cuyo modelo amerita ser sometido a un detenido análisis si se desea que ella sobreviva los profundos cambios que con seguridad presenciaremos en el transcurso de las próximas décadas.

Si bien la orquesta moderna es un instrumento de reciente data, su objetivo primordial, hasta ahora, ha sido el de dominar un repertorio básico concebido y creado para un mundo sociocultural muy diferente al nuestro, lo cual propicia que su público sea cada vez más escaso, más elitescos, y, como resultado, la demanda del mercado corra el peligro de ser cada vez más baja.

A menos que se desarrollen nuevos mecanismos para mantener su vigencia, el producto musical ofrecido por una orquesta sinfónica será, a mediano plazo, totalmente prohibitivo debido a sus elevados costos operativos. Así mismo, el modelo organizacional, sobre el cual ésta se basa, para lograr sus objetivos artísticos, está regido por un severo régimen disciplinario

que, a pesar de identificarse con el lógico ejercicio de un trabajo en equipo, contradice con el espíritu liberal de los nuevos tiempos, donde todo parece indicar que cada vez más los músicos de orquesta están llamados a ser sus propios patronos. Será entonces mucho más difícil crear las reglas de juego que se adapten a un modelo organizacional donde sus integrantes sufren un permanente síndrome de doble personalidad por considerarse dueños y a la vez empleados de la institución.

Para las orquestas sinfónicas de América Latina el reto de sobrevivir ante los dramáticos cambios que se avecinan no se presenta más fácil en comparación a instituciones de otros continentes con mayor tradición, arraigo, o estabilidad financiera. Muy por el contrario, será un fenómeno verdaderamente milagroso lograr diseñar y poner en práctica un modelo funcional que logre adaptarse sin sucumbir ante las enormes exigencias de un inmediato e implacable futuro.

El público del tercer milenio será sumamente exigente. Se calcula que de los asistentes a un concierto no menos del 90% tendrán en sus hogares estupendas grabaciones de música clásica ejecutadas por los mejores intérpretes del mundo. Si bien es cierto que la mejor grabación digital nunca podrá competir con la mágica experiencia *interactiva* de un concierto, estos tendrán que ofrecer un nivel artístico muy alto para que se justifique la movilización de un público que contará para entonces con muchas otras opciones de placer y entretenimiento, o, en el mejor de los casos, otras prioridades que atender antes de tomar la decisión de salir a la calle. Esta es una realidad tan dramática para la música en general que, hoy por hoy, el automóvil se ha convertido en el escenario musical por excelencia.

Por otra parte, los efectos de la comunmente llamada globalización ya se hacen sentir en algunos países, particularmente España, donde paradójicamente resulta más económico gastar enormes cantidades de dinero pagando giras de reconocidas orquestas extranjeras que asumir el gasto corriente de una orquesta local.

Por más difícil o imposible que parezca, la alternativa que tienen nuestras orquestas latinoamericanas es el reto de la excelencia como única meta posible para sobrevivir.

Presentando un producto de tan alta calidad, que el público lo aprecie y acuda masivamente a disfrutarlo. De otro modo, el único escenario alterno será permanecer en una realidad artística en continua decadencia y a una eventual extinción.

El objetivo principal de EL RETO DE LA EXCELENCIA es iniciar un foro permanente, un programa de SOSTENIMIENTO Y DESARROLLO que le permita a nuestras orquestas acceder al nivel de conciencia necesario para renovarse y crear un nuevo modelo paradigmático que los lleve, en el tiempo más breve posible, a consolidar una plataforma sólida, cónsona con los nuevos tiempos que se avecinan.

Es sumamente importante entender el concepto de EXCELENCIA como el camino hacia la meta y no la meta en sí misma. Si el ejercicio de la búsqueda de la excelencia es verdaderamente objetivo y sincero, nos daremos cuenta que la meta como tal es inalcanzable por definición, ya que siempre habrá algo por mejorar, por hacer aún más perfectible. De este modo, el concepto de excelencia como camino y no como meta, nos dará la seguridad de un sano inconformismo, que nos ayudará a hacer de nuestro arte una disciplina en constante evolución.

Hay que desconfiar de aquellos que aseguran haber alcanzado la excelencia, y más bien seguir incanzablemente el ejemplo de los que la buscan permanentemente.

## **2.- ESCENARIO**

Una fórmula efectiva para iniciar un análisis profundo y detenido de un modelo organizacional, podría ser recrear un escenario similar al ejercicio cotidiano de la actividad primordial, que en nuestro caso es HACER MUSICA, dentro de un entorno propicio para la REFLEXION, que conlleve a la búsqueda de respuestas creativas ante las carencias que el modelo organizacional pueda por sí mismo presentar, frente a las exigencias de un difícil presente y un dramático futuro.

La llegada del tercer milenio marcará una serie de retos a la humanidad. Estaremos presenciando cambios profundos tanto a nivel individual como planetario. Como habitantes de esta "aldea global" es imposible hacer caso omiso a los procesos de transformación, si no queremos quedar inexorablemente atrapados en una burbuja involutiva.

La programación de unas JORNADAS DE REFLEXION E INDUCCION CREATIVA podrían convertirse en el escenario ideal para mirarnos a nosotros mismos. Dedicándonos seriamente al estudio de los diferentes aspectos que conforman el modelo organizacional de nuestra ORQUESTA. Este es sin duda un delicado ejercicio que debe ser previamente preparado presentando un papel de trabajo que contemple, en detalle, todos los temas a ser tratados y la manera en que serán manejados, de modo que las JORNADAS se desarrollen en un clima propicio para el logro de los objetivos propuestos.

### 3.- OBJETIVOS

Para que estas JORNADAS cuenten con el éxito esperado, es condición fundamental lograr trazarse unos objetivos muy bien definidos. De lo contrario, se corre el riesgo de que el escenario planteado arroje resultados difusos y ambiguos, lo cual podría producir consecuencias más bien negativas.

Haciendo un análisis de la constitución de una orquesta sinfónica encontraremos unos elementos básicos inherentes a la naturaleza de la misma por definición. La orquesta está conformada por MUSICOS, que realizan una tarea específica hacen: MUSICA, para una audiencia: PUBLICO, bajo instrucciones precisas de una persona que toma decisiones: DIRECTOR, en un escenario concreto: CONCIERTO.

Si el objetivo de esta JORNADA es actualizar la vigencia del MODELO de una orquesta sinfónica, podríamos aceptar la ecuación de estos 5 elementos básicos: MUSICA + ORQUESTA + DIRECTOR + PUBLICO = CONCIERTO, como una fiel abstracción de la actividad orquestal. Si alguno de estos elementos falla, se debilita, pierde vigencia, o produce "disonancia" con otro, el MODELO como tal se aleja de su definición básica y fundamental. Si realizáramos un análisis de cualquier orquesta en crisis, podríamos confirmar que uno o varios de los elementos de esta elemental ecuación presentan deficiencias, ya sea dentro del aspecto organizacional de los elementos mismos o por carecer éstos de la debida vigencia dentro de su entorno operacional.

Basado en ésta realidad, me permito sugerir el análisis de estos 5 elementos básicos como ejes fundamentales para diseñar los objetivos de éstas JORNADAS.

#### 3.1. - LA MUSICA

*"DIME CON QUIEN TOCAS Y TE DIRE QUIEN ERES"*

Para muchos el origen de todos los problemas de una orquesta sinfónica comienza con la música y termina con la música, eje fundamental de la actividad orquestal. Extrapolable a cualquier situación organizacional de grupo humano, la materia prima es el elemento que rige todos los parámetros y el producto final: el reflejo del modelo organizacional propiamente dicho.

La orquesta sinfónica, por definición, se fundamenta en la ejecución de un repertorio muy específico conocido en forma genérica como "clásico". Solamente aquellas orquestas que se ubican claramente dentro de los marcos referenciales de éste repertorio "clásico" son percibidas como sinfónicas. Conceptualmente sencillo pero complejo a nivel práctico.

Hasta principios del siglo XIX el escenario de la música occidental estuvo sostenido sobre las bases de un modelo paradigmático bien definido. **Nikolaus Harnoncourt** lo describió bien: *"como toda forma artística, la música está ligada a un tiempo en particular; es la viva expresión de su propio período y solo puede ser completamente comprendida por sus contemporáneos"* **Baroque Music Today: Music As Speech**. El compositor y director de orquesta alemán Felix Mendelssohn Bartholdy fue el primero en romper éste paradigma al atreverse a interpretar música de otros tiempos. Cuando en 1829 re-estrenó la Pasión según San Mateo de Juan Sebastián Bach, 80 años después de la muerte del compositor, fué considerado un gran excéntrico y sus famosos History

Concerts comenzaron con una costumbre que cambió radicalmente el repertorio de las orquestas sinfónicas hasta nuestros días.

Uno de los problemas más grandes de las orquestas del presente es la relación con su audiencia. El repertorio de conciertos juega aquí un papel sumamente importante, donde a menudo, después de un detenido análisis, se llega a la conclusión de que la selección de los programas está dirigida a satisfacer las necesidades de los músicos y no precisamente la del público a quien supuestamente están dirigidos. Si bien éste es uno de los aspectos más polémicos y difíciles de conciliar, dentro de un escenario en crisis, es a fin de cuentas lo que puede determinar la supervivencia de una orquesta sinfónica, tanto por lo que el público desea escuchar como por lo que los músicos se empeñan en tocar. De la selección de un repertorio apropiado depende el éxito o el fracaso de una temporada sinfónica. Con demasiada frecuencia los mecanismos de decisión que llevan a la realización de una programación artística no están fundamentados en una realidad cónsona con su escenario.

El repertorio debe ser primordialmente interesante y atractivo para el público. Esto es sumamente delicado ya que cada vez más el gusto del público masivo se inclina hacia un repertorio "ligero" que en demasía, como ya dijimos, puede desfigurar el perfil "clásico" de una sinfónica.

De igual manera la programación debe reflejar el microclima cultural donde ésta se ubica, su entorno inmediato, como lo expresa Harnoncourt: *"ligado a un tiempo en particular"* y, agregaríamos: a un lugar en particular. Donde la música de compositores del continente suramericano, obras de autores vinculados a nuestra comunidad, tuviesen una cabida relevante.

Dentro de la capacidad técnica del orgánico orquestal, una buena programación debe considerar el desarrollo artístico integral de la orquesta y ser configurada de acuerdo a una proyección evolutiva de la misma en el tiempo, ya que solo en la medida en que los integrantes de la orquesta puedan visualizar a futuro el contenido de la programación, podrán comprometerse moral y profesionalmente con ella.

Esto nos lleva al delicado tema de cuáles son los mecanismos para realizar una programación. Cada orquesta debe encontrar el modo que mejor se adecue a su propio modelo organizacional. Como en toda dinámica de grupo, la vía del consenso es, en apariencia, la más sensata pero por tratarse de un proceso creativo con un elevado contenido artístico, es saludable que sea "dirigida" por especialistas en la materia. De aquí se perfila la figura de la Dirección Artística la cual normalmente descansa sobre la responsabilidad del director de la orquesta (o Director Artístico) o de un comité presidido por éste. Aquí se hace presente el milenar problema de fuerzas de poder, por donde comienzan los grandes conflictos de todo grupo humano. Si bien en la realidad éste escenario puede ser, por innumerables motivos, sumamente dinámico, solo en la medida en que las decisiones artísticas sean asertivas, la música podrá ser el verdadero eje de la actividad orquestal.

### 3.2. - LA ORQUESTA

Evaluarse objetivamente así mismo es signo de inteligencia y requisito indispensable para evolucionar.

En Julio de 1992 el Arts Council of Great Britain (Consejo Artístico de Gran Bretaña) y la BBC (Corporación Británica para la Radio y Televisión) nombraron una comisión conjunta que se ocupara de estudiar y emitir un informe sobre las orquestas sinfónicas de Gran Bretaña. En Octubre de 1994 se publicó un documento, **BBC/Arts Council Review of National Orchestra Provision** (ISBN:0-7287-0691-1), con conclusiones sumamente importantes sobre el tema. Las primeras líneas de la Introducción (Pág. 6) del mencionado reporte plantean lo siguiente: *"La orquesta es una institución que se ha proclamado estar constantemente en crisis, hasta el punto de que su muerte inminente ha sido predecida con frecuencia. Ahora, al final del siglo XX, cuenta con una vigorosa*

*salud artística pero acosada por problemas económicos*". Probablemente si este informe hubiese sido hecho considerando las orquestas del continente suramericano la Introducción al mismo sería casi idéntica solo que el adjetivo adecuado para definir la salud artística de nuestras orquestas debería ser "precario" en vez de "vigoroso". Uno de los aspectos más difíciles de examinar dentro de una organización es el verdadero estado de sus integrantes y su interacción con la organización misma. No solo por la dinámica propia de la profesión orquestal sino también por la complejidad del escenario dentro del cual está ubicada. Atreverse a éste desafío es un acto que exige de gran valentía y éxito asegurado, de lo contrario puede traer consecuencias muy delicadas por no decir graves. A continuación me permito esbozar algunos criterios generales que podrían ser evaluados como temas a tratar en la preparación de las JORNADAS:

### **3.2.1. - RELACIONES HUMANAS**

Durante los últimos 300 años las orquestas sinfónicas han demostrado un desarrollo artístico admirable pero el aspecto social y humano lamentablemente no ha seguido al compás de los nuevos tiempos. Las exigencias a un músico sinfónico cada vez son mayores, el medio profesional es sumamente competitivo. La larga preparación necesaria en el estudio del instrumento y la permanente dedicación para mantener un nivel de competencia adecuado hacen que al profesional le sea muy difícil dedicar su atención y energía a otra actividad. Si no se está ensayando o tocando un concierto entonces se están haciendo trabajos extras para compensar un sueldo que generalmente no está acorde con un nivel de vida sensato. Si bien nadie se dedica a la música para hacerse rico es humanamente imposible ser un buen profesional sin garantizar un mínimo de condiciones económicas. Difícilmente se puede pensar en conceptos artísticos de excelencia si el entorno laboral no es el más adecuado. A pesar de que existen orquestas sinfónicas donde se maneja, a nivel práctico, el concepto de excelencia con un régimen laboral adecuado, las relaciones interpersonales todavía dejan mucho que desear. Paradójicamente, en una institución cuyo modelo organizacional se basa en el trabajo en equipo, sus integrantes están permanentemente sometidos a un entrenamiento que los hace totalmente indispuestos a lograr establecer relaciones humanas, que los ayuden a un mejor desempeño con el trabajo mismo. Cuando el público asiste a un concierto, y es testigo del trabajo entre orquesta y director, fácilmente se imagina una relación tan armoniosa como la estupenda música que interpretan. ¡No saben lo lejos que están de la realidad! En una orquesta profesional se trabaja en períodos semanales, por lo general un ensayo diario de 3 horas durante 4 o 5 días y luego el concierto. La rutina será idéntica la semana siguiente solo que con repertorio y director diferente. El músico llega minutos antes de comenzar el ensayo y se marcha inmediatamente al finalizar. Hay un receso reglamentario de aproximadamente 20 minutos donde cruza apenas unas pocas palabras con algún colega mientras comparten una taza de café o un cigarrillo. El resto del tiempo, durante toda una vida, solo sale del anonimato por motivos graves ya sean económicos o de salud. En algunas orquestas más amigables se puede pertenecer al equipo de fútbol y se les felicita cuando cumplen años, se casan o tienen hijos. Para un joven músico, recibir un contrato para una sinfónica por primera vez, en vez de ser un día importante en su vida puede significar el evento más traumático de su carrera artística, debido al modo de ser recibidos por sus veteranos colegas. Lejos de celebrar la llegada de un excelente joven profesional, que elevará sin duda el nivel artístico de la institución, tienden a adoptar una posición desconfiada agresiva y mezquina. Desde un punto de vista Rousseauiano éste joven músico llega puro y descontaminado pero en breve tiempo la metamorfosis que sufre dentro de la orquesta es triste e inevitable.

Entre las infinitas posibilidades de la mente humana está principalmente la capacidad de aprender y la habilidad de ejercitar lo aprendido. No por casualidad se describe al cerebro como un músculo que si no se entrena tiende a la atrofia. El

entrenamiento musical es considerado por la ciencia y la medicina como sumamente beneficioso para el desarrollo integral de la mente pues, contrario a las condiciones normales, el lóbulo derecho del cerebro recibe igual atención que el izquierdo. En efecto, los resultados son evidentes en la capacidad intelectual de los niños que han tenido acceso a algún tipo de entrenamiento musical antes de los 7 años de edad. En el caso de un músico profesional es muy diferente ya que el entrenamiento tradicional de los conservatorios y academias de música va dirigido primordialmente al desarrollo técnico del instrumentista. Una vez que el músico entra en las filas de una orquesta permanece en ella por el resto de su carrera, repitiendo el ejercicio técnico aprendido cuando era estudiante. De esta manera la mente del músico mantiene en buena forma su habilidad para ejercitar pero no aquella que le otorga la capacidad de pensar, aprender, reflexionar. Si bien es cierto que no todos los músicos de orquesta son iguales y que pueden haber en algunas de ellas grandes pensadores, en general, la mayoría de los instrumentistas presentan un perfil como el aquí descrito. Esto hace que al término de la carrera, el músico pasa a la inevitable condición de retiro o en el mejor de los casos de pensión con una visión sumamente limitada de la vida. Es imprescindible que el nuevo modelo organizacional de las orquestas sinfónicas contemple el desarrollo integral de sus miembros, donde el ejercicio de la actividad orquestal presente como escenario situaciones concretas para que los músicos tengan la posibilidad de evolucionar permanentemente.

Poco tendríamos que agregar al aspecto técnico del entrenamiento orquestal. Las orquestas hoy en día tienen un nivel de ejecución nunca antes visto. Sin embargo el aspecto humano, que incide con igual fuerza en el aspecto artístico, no ha sido tomado en cuenta con la suficiente seriedad. Ningún músico de orquesta, que todavía tenga algo de sensibilidad, podría estar en desacuerdo con ésta realidad, por lo que estamos absolutamente convencidos en afirmar que el modelo actual de la orquesta sinfónica exige un cambio radical en cuanto a el aspecto humano se refiere. Lo que en las empresas se entiende, desde hace más de un siglo, como Relaciones Industriales y se estudia como una carrera, en el mundo de la música todavía no se conoce. Del mismo modo que las empresas cuidan de la salud física y mental de sus empleados, en las instituciones orquestales hay todo un territorio inexplorado de recursos que al implementarse harán del músico un profesional mejor preparado y con toda seguridad más feliz.

La realización de las JORNADAS DE REFLEXION E INDUCCION CREATIVA es una oportunidad única para canalizar el enorme potencial humano que yace latente en nuestras orquestas. Si nos concentramos en la implementación de estos recursos, el modelo de la orquesta se adaptará a las nuevas realidades y se fortalecerá aún más, al punto de dejar de estar, como hoy, en una posición de vulnerabilidad. La felicidad, que en otros tiempos no era considerada como un elemento importante dentro de el espectro psíquico de un trabajador, hoy día la revolucionaria teoría de la Inteligencia Emocional le otorga una importancia capital.

### **3.2.2. - RELACIONES INSTITUCIONALES**

A menudo se vincula la organización de una Orquesta con la de una empresa de servicios. Más que una referencia poética es, en ciertos aspectos, una comparación válida, solo que cuando analizamos el detalle nos percatamos de algunas diferencias realmente importantes. Una empresa, con características de compañía anónima, se funda con un capital de trabajo inicial que aporta cada uno de los socios accionistas, éste capital representa el ACTIVO principal de la empresa. Aunque idealmente debiera ser suficiente con el aporte inicial de capital a lo largo de la vida de la compañía, es costumbre efectuar aumentos de capital, en la medida en que estos sean necesarios ya sea para ayudar a la empresa a superar momentos difíciles o desarrollar estrategias concretas de crecimiento. En una orquesta el ACTIVO principal son los músicos que la conforman y el capital de trabajo está representado por la asignación anual que recibe de su ente tutelar. Este capital de trabajo es

utilizado en su totalidad, durante ese ejercicio fiscal, para el pago de sueldos de los músicos, personal administrativo, producción, alquiler de equipos, etcétera. Esta situación si bien es aceptada con naturalidad en el mundo cultural, difícilmente puede ser vista con buenos ojos por parte del empresariado privado. Para ellos, lo lógico sería que una orquesta recibiera un aporte inicial como capital de trabajo y éste fuera suficiente para continuar sus actividades como una "empresa de servicios" durante muchos años. Lo que hay que hacerle entender a la comunidad, llámese Estado o empresa privada, es que la existencia de una orquesta enriquece el nivel de vida de los miembros de esa comunidad, independientemente de que un sector considerable de esa comunidad asista o no a los conciertos o le guste la música asociada a los mismos. Aquí el concepto de excelencia juega un papel de gran importancia. Solo cuando el producto musical es de primera calidad la comunidad empieza a entender la necesidad de tener una "empresa de servicios" que le eleve su nivel de vida, consolide su prestigio y acepta con convicción apoyar renovar su capital de trabajo en cada período fiscal.

El perfil institucional de cualquier organización debe ser percibido clara y nítidamente por su comunidad. Este concepto puede parecer muy simple en teoría pero no necesariamente se convalida en la práctica. Si se pudiera realizar una encuesta pública dentro de nuestra comunidad, seguramente encontraríamos percepciones difusas y poco definidas con respecto a su orquesta sinfónica. Lo más probable sea que los mismos integrantes de la Orquesta tampoco tengan una imagen clara de su propio perfil. Si bien este hecho por si mismo no significa un delito, tendríamos que coincidir, aceptando, que ésta es una realidad sumamente peligrosa para el futuro de la institución. Lamentablemente esta es una situación que comparten muchas orquestas a nivel mundial y una de las pruebas más contundentes para convencernos de que el modelo organizacional de la orquesta sinfónica amerita un análisis profundo y minucioso.

Habría que empezar por investigar la condición estatutaria de la institución y estudiar su legitimidad. Muchas orquestas fueron fundadas originalmente dentro de un marco jurídico particular y a lo largo del tiempo su vigencia no es consecuente con la forma en que ha evolucionado la organización.

Tomemos como ejemplo el caso concreto de la ORQUESTA SINFONICA DE CONCEPCION - Chile. Aún inmersa dentro de la estructura de la CORPORACION CULTURAL UNIVERSIDAD DE CONCEPCION, la ORQUESTA debe tener personalidad jurídica propia y si no es así, se tendrían que hacer los trámites necesarios para lograrlo. La Corporación vendría siendo el ente tutelar de la Orquesta, con facultad para ejercer el control que se estime necesario a través del nombramiento de representantes legales pertinentes y adecuados. Muy lejos de pretender alejar la imagen de la Orquesta a la de la Universidad el propósito sería definir la distancia entre ambas y así poder trazar estrategias cónsonas con la realidad. Lo contrario sería continuar divagando con un perfil difuso. Si la comunidad no percibe a la Orquesta como parte de la Universidad, la Universidad podría en cualquier momento percibir lo mismo y desentenderse de la Orquesta. Al mismo tiempo que la Orquesta le conviene establecer un vínculo nítido y realista con su ente tutelar tiene que ampliar su perfil dentro de la comunidad buscando nuevas fuentes de financiamiento que le permitan consolidar su estructura institucional. Las posibilidades son infinitas si la comunidad percibe a la Orquesta como suya y entiende el valor que ésta representa en términos de calidad de vida.

### **3.2.3. - RELACIONES LABORALES**

El aspecto más controversial del modelo actual de una orquesta sinfónica es su régimen autocrático. Para muchos, es condición indispensable en el funcionamiento adecuado de una orquesta. Para otros, representa un mal necesario que eventualmente tendrá que mutar en algo más acorde con las exigencias de los

nuevos tiempos. Como dijimos antes, cada vez más los músicos de orquesta están llamados a ser sus propios patronos. El siglo XX ha sido testigo de un lento pero inevitable cambio del despotismo tirano de un Toscanini a la gentileza demócrata de un Abbado. Tres de las orquestas más reconocidas del mundo, la Filarmónica de Viena, la Sinfónica de Londres y la Filarmónica de Berlín, funcionan técnicamente como empresas y sus músicos como accionistas de ellas. Se podría decir que se basan en un curioso modelo organizacional donde convive armónicamente la democracia con el liderazgo autocrático. Sin quitarle mérito a éstos buenos ejemplos, hay que reconocer la existencia de muchas otras orquestas que, a pesar de basar su funcionamiento en éste modelo, muestran un rendimiento artístico muy cuestionable, por no decir mediocre. Con frecuencia ocurre que los integrantes de éstas orquestas confunden el doble papel que se les otorga, cuando les toca ser dueños les conviene más ser empleados y cuando deben ser empleados prefieren ser dueños.

A lo largo de 30 años de oficio como director me he encontrado con un mito recurrente, la percepción absolutamente errónea y equívoca de que el aspecto económico es lo más importante en la conformación de una orquesta. Más de un funcionario de gobierno o empresario privado con buenas intenciones piensa que con una buena cantidad de dinero se puede crear una excelente orquesta. Seguramente el aspecto material es necesario, más no es el fundamental. Un apoyo económico sólido es sin duda una gran tranquilidad pero lo único que garantiza el futuro de una organización orquestal es la salud de sus relaciones laborales. Uno de los puntos más álgidos en toda institución es la diferencia de preparación y competencia dentro de un grupo con un perfil similar de remuneración y responsabilidades. Por ejemplo, si en la fila de Contrabajos hay desigualdad en el nivel de ejecución de sus integrantes, esta es una situación que debería ser enfrentada en búsqueda de una solución inmediata. En la realidad es muy probable que nunca se hable abiertamente del tema y aún más probable que no se tome ninguna decisión al respecto. Las consecuencias no son difíciles de imaginar, el nivel artístico de la sección será deficiente, las relaciones laborales entre sus miembros serán tensas, y se producirá una imperceptible pero evidente energía negativa sobre el resto de la orquesta lo que le restará capacidad al colectivo de generar sinergia. Si el problema no ha sido resuelto a mediano plazo, el mal ejemplo abrirá opciones para que ocurra una situación parecida en otras secciones de la orquesta. A largo plazo el problema será desbastador y posiblemente no tendrá solución.

Es absolutamente indispensable realizar una evaluación fiel, sincera y objetiva de éste aspecto fundamental en una orquesta sinfónica. A pesar de ser demasiados los diferentes ángulos que conforman el orgánico orquestal, el nivel profesional, las relaciones gremiales, la interacción con la administración, etcétera, como para poder tratarlos en detalle en este documento, es importante hacer notar que todo se reduce a la necesidad de tener reglas de juego bien claras e igualdad para todos. Requisito básico para que exista armonía, mística y sinergia en una organización, particularmente con el modelo de una orquesta donde las fuerzas de poder, mal manejadas, pueden crear situaciones de gran injusticia.

Con frecuencia también se compara la disciplina orquestal con la castrense. En efecto, la jerarquía militar podría guardar cierta similitud con los diferentes rangos y niveles de responsabilidad que existen desde un ejecutante raso “de fila”, pasando por un “solista asistente”, “solista principal”, hasta llegar al “concertino” y finalmente al propio director. Cuando los músicos están ejercitando la práctica orquestal, ya sea en forma de conciertos o ensayos, tienen puesto el “sombbrero” de empleados, el régimen autocrático es absoluto. En la mente del colectivo no puede haber la menor duda sobre la verticalidad de éste modelo organizacional “militar” y sus reglas de funcionamiento. De lo contrario el trabajo en equipo arrojará resultados deficientes. Del mismo modo, cuando los miembros de la orquesta se

reúnen para deliberar, ya sea como “patronos” o simplemente como integrantes del colectivo, deberá prevalecer siempre el régimen democrático, el modelo horizontal, en la toma de decisiones. De la capacidad de ajustar la mente, del régimen democrático al autocrático, del modelo horizontal al vertical, depende en enorme medida la salud de las relaciones laborales en una orquesta sinfónica.

### **3.2.4. - RELACIONES INTERNACIONALES**

Un aspecto de vital importancia, comenzando el tercer milenio, serán las relaciones internacionales de cualquier organización. Hasta el uso masivo del Internet, estos últimos años, las orquestas no habían experimentado el contacto internacional como algo frecuente y menos aún necesario. Sin embargo una vez que se han probado sus ventajas es difícil pensar en vivir sin ellas. Hoy día la creación de una página WEB en Internet se puede realizar a muy bajo costo y los beneficios, tanto a nivel nacional como internacional, pueden ser inmensos.

Otro aspecto importante para una orquesta es pertenecer a organismos internacionales como la American Symphony Orchestra League (Liga de Orquestas Sinfónicas Americanas) la cual fue fundada en 1942 y desde entonces realiza un importante trabajo de apoyo a todas las orquestas afiliadas dentro y fuera del continente americano. La conferencia de la ASOL, realizada anualmente entre los meses de Abril y Mayo, en es el evento internacional más importante de su tipo y significa la visita obligada de los representantes de las orquestas más importantes del hemisferio occidental. Así mismo la ASOL realiza durante todo el año seminarios de capacitación y desarrollo profesional tanto a nivel artístico como administrativo.

La ubicación geográfica de nuestras orquestas hace aún más necesario el contacto permanente con orquestas de otros continentes por lo que bien podría plantearse para un futuro la creación de la Asociación Iberoamericana de Orquestas Sinfónicas.

### **3.3. - EL DIRECTOR**

Según el periodista y crítico musical británico Norman Lebrecht los directores son la principal causa del deplorable estado actual de las orquestas sinfónicas. Gustav Mahler afirmaba que no habían buenas ni malas orquestas sino buenos y malos directores. En 1890, Giuseppe Verdi aseguró que los directores de orquesta serían las “divas” del siglo XX. En los tiempos de la Rusia comunista se conformó con poco éxito una gran orquesta sinfónica que pretendía tocar sin director. En Nueva York la Orpheus Chamber Orchestra es quizás el único ejemplo feliz donde la razón de ser de sus miembros es la "autoconducción".

El director, quien fuera en origen el propio concertino o el compositor, es hoy por hoy pieza esencial de la vida de una orquesta sinfónica. En el peor de los casos puede ser un obstinado y oxidado metronomo que interfiere entre los instrumentistas y la música. En el otro extremo del espectro de posibilidades, un gran artista e importante líder de la comunidad.

El modelo democrático del orgánico orquestal, tiene al otro lado de la balanza al poder hegemónico y autocrático del Director Titular. Este inevitable matrimonio entre dos fuerzas aparentemente opuestas es la base fundamental de una organización orquestal sana y bien conformada.

#### **3.3.1. - EL DIRECTOR TITULAR**

A menudo acostumbro comparar a una orquesta sinfónica con un carro de carreras. Para que el vehículo se encuentre en buenas condiciones es menester contar con un buen mecánico que además de conocer a fondo las necesidades del piloto, en la pista de carrera, posee los conocimientos necesarios para mantener en perfecto estado el motor y todas las partes mecánicas del vehículo. Este puede ser un

Formula 1 pero si no está debidamente mantenido no sirve ni para una carrera de karts. El director titular de la orquesta es el mecánico que la mantiene en forma. Sus conocimientos de mecánica deben ser tan importantes como sus cualidades como piloto. En muchas orquestas, particularmente aquellas que aún se encuentran en un evidente estado de desarrollo y en necesidad de un buen entrenador, la situación es a la inversa, el director titular resulta ser un excelente piloto pero conoce muy poco de mecánica. El resultado es fácil de imaginar, el orgánico orquestal no logra desarrollarse, ni superar sus problemas técnicos por la carencia de un entrenamiento adecuado. En estos casos, aunque parezca contradictorio, es preferible tener en el podio a un buen técnico y no a un buen artista, a un buen mecánico y no a un buen piloto.

Con frecuencia nos encontramos con la sorprendente situación de orquestas sinfónicas que funcionan regularmente sin director titular. En algunas de éstas, se maneja el concepto de la dirección titular como un perfil no deseado dentro de la organización. Se prefiere trabajar con una comisión artística encargada de definir y contratar una temporada con directores invitados. Seguramente todos ellos excelentes pilotos, pero difícilmente el vehículo estará en buenas condiciones. Por lo general, las orquestas que han decidido prescindir de los servicios de un director titular son aquellas que han tenido malas experiencias o son manejadas por unas fuerzas de poder que se verían amenazadas con la presencia de ésta figura. A la larga, en cualquiera de los casos, se hará evidente la necesidad de buscar una persona idónea que haga las veces de un director titular.

Siguiendo con símiles y comparaciones, una temporada de conciertos pudiera parecerse a un menú gastronómico. Los directores invitados representan los platos exóticos y el director titular la comida cotidiana proveyendo el balance adecuado de una dieta que le permite al organismo desarrollarse de un modo sólido y saludable.

Es propicia la oportunidad para presentar el perfil de director titular. De acuerdo a la Liga de Orquestas Sinfónicas Americanas estas deberían ser sus responsabilidades:

El Director Titular es responsable por la operabilidad y desarrollo artístico de una orquesta. El ejerce su autoridad en el territorio artístico de acuerdo a sus atribuciones, previamente aprobadas de mutuo acuerdo, y debidamente especificadas en un contrato firmado por el Director Titular y las autoridades acreditadas por la orquesta a tal efecto.

**El Director Titular trabajará:**

1. en continua consulta con el gerente, si existe, y miembros de la junta directiva.
2. dentro de los límites del presupuesto de la orquesta.
3. de acuerdo a los términos contractuales con el sindicato de músicos.

**Responsabilidades Musicales:**

1. Planificación de la Temporada de Conciertos: conciertos regulares, conciertos extraordinarios, conciertos por abono, pops, programación de grupos de cámara.
2. Desarrollo de los planes a largo plazo de la orquesta
3. Planificación del repertorio: selección de obras, plan de ensayos,
4. Selección y aprobación de personal artístico: audiciones, contrataciones, despidos, selección de instrumentistas principales, ubicación y selección de la fila.
5. Selección de artistas invitados: directores y solistas.
6. Dirigir los conciertos estipulados por contrato y supervisar el trabajo de los directores asistentes.
7. Desarrollar la calidad artística de la orquesta en el sentido más amplio.

**Responsabilidades No-musicales:**

1. Convertirse en parte visible de la comunidad.

2. Promoción de la orquesta.
3. Relaciones Públicas para la orquesta.
4. Representación de la orquesta en actos públicos,
5. Desarrollar la imagen pública de la orquesta en la comunidad y fuera de ella.

(traducido del American Symphony Orchestra League Boletín)

De todas las RESPONSABILIDADES MUSICALES, el punto 4. Selección y aprobación de personal artístico: audiciones, contrataciones, despidos, selección de instrumentistas principales, ubicación y selección de la fila, es el más delicado en cuanto a la relación con los miembros de la orquesta y las fuerzas de poder que existan dentro de ella. Le siguen en importancia el punto 3. Planificación del repertorio: selección de obras, plan de ensayos y en menor grado el punto 5. Selección de artistas invitados: directores y solistas.

Al no haber un criterio unificador de la actividad orquestal se toman fácilmente decisiones equivocadas y muy peligrosas con respecto al personal artístico. Por solo mencionar una, la selección de instrumentistas y su ubicación dentro de la fila, así como su rotación acorde con el orgánico orquestal presente en cada programa, se puede prestar a un sinnúmero de irregularidades e injusticias si no es manejado de la mejor manera.

Cuando no existe una autoridad permanente que vele por los intereses artísticos de la orquesta, los criterios que prevalecen en la toma de decisiones, por lo general, suelen promover la ineficiencia de la organización y favorecer la comodidad de grupos internos que detentan fuerzas de poder. Esto incidirá perjudicialmente en la mística y la moral del colectivo, arrojando por consiguiente resultados artísticos deficientes.

La necesidad del director titular en la orquesta no puede ser cuestionada. Si existen problemas entre el director y la orquesta se deben enfrentar y solucionar de la mejor manera posible, ya sea revisando el perfil de responsabilidades o buscando un sustituto idóneo. Si la orquesta no cuenta con la presencia de un director titular en el cargo, se debe proceder a establecer los mecanismos adecuados para su selección y eventual contratación. En este sentido es de capital importancia que el nivel del director se adecue al nivel de la orquesta. No menos importante es la capacidad que debe tener el director titular de vincularse con la comunidad y "convertirse en parte visible de ella". Esto último nos induce a pensar, en un individuo con raíces muy cercanas, preferiblemente local, cosa siempre muy difícil por aquello de que nadie es profeta en su tierra...!

Se dice que los músicos son los menos aptos para escoger sus directores - un poco como la dificultad que tendríamos en saber escoger a nuestros propios padres.

### **3.3.2. - EL DIRECTOR INVITADO (el alter ego)**

El papel que juega el director invitado en la programación sinfónica es de vital importancia para mantener balance y variedad con la actividad del director titular. La selección de los directores invitados dependerá en gran medida del tipo de repertorio escogido por el director titular de modo que los invitados dirijan un repertorio complementario. De esta manera la programación podrá ser más variada y completa tanto para el público como para la orquesta.

Un buen menú de directores invitados deberá contar con un grupo estable de maestros conocidos, particularmente apreciados por la orquesta, que regresen periódicamente cada temporada. Un número adecuado de "veteranos" directores nuevos, para mantener una programación en continuo desarrollo. Sin olvidar la permanente búsqueda de joven talento que le permita a la orquesta la posibilidad de renovarse a largo plazo.

Se podría concebir al director invitado como el *alter ego*, brindándole a la orquesta opciones con que romper la rutina de lo cotidiano y al director titular la oportunidad de programar una temporada permanentemente inspirada.

### 3.4. - EL PUBLICO

Anteriormente explicamos (3.2.2.) como el aprecio que se gana una orquesta sinfónica dentro de su comunidad está fundamentado en la clara noción de que su existencia representa calidad de vida para los miembros de la comunidad, independientemente de que un sector de esa comunidad asista a los conciertos o le guste la música asociada a los mismos.

El aprecio que se le pueda o no tener a algo, depende en gran medida de su prestigio. Este punto es importante y delicado ya que el concepto de prestigio puede estar basado sobre elementos de juicio subjetivos. Prestigio puede ser sinónimo de notoriedad más no necesariamente de calidad.

Alguien dijo una vez que la ardilla era una rata con buenas relaciones públicas, sin duda un excelente ejemplo para mostrar como la percepción de las cosas puede variar significativamente con un juicio subjetivo.

En comunicación de masas se maneja el concepto de prestigio como un atributo que se puede cultivar durante toda una vida pero también puede perderse en un instante. Desde el momento en que una ardilla es percibida como una rata, aún siendo ardilla, rata se queda. Es el mismo caso, pero a la inversa, de la mona que se viste de seda. Ambos se basan en conceptos de prestigio y notoriedad.

La razón de ser de toda empresa de servicios son sus clientes, a quien está dirigido el producto: el servicio. Con frecuencia las orquestas conciben como público solo a aquellas personas que asisten a los conciertos. Este es el más importante, más no es el único grupo de personas que pudiera estar permanentemente vinculada a la institución. Aquí entra a jugar un papel sumamente importante, el tema del prestigio y con el VOLUNTARIADO y el de la SOCIEDAD DE AMIGOS, dos grupos con perfiles similares y a la vez diferentes. Igualmente importantes son personas claves de la comunidad, que pudiendo no estar directamente vinculadas a la orquesta, son un factor determinante en mantener una matriz de opinión a favor de la institución. Esto nos conduce al tema del departamento de relaciones públicas que toda orquesta debe tener y al cual nos parece innecesario extendernos para resaltar su importancia. Sin embargo no hay que olvidar que la mejor publicidad y relaciones públicas posibles son aquellas que realiza la orquesta en el escenario, ganándose los aplausos del público a sala llena y boletería agotada. Si el producto musical ofrecido por la orquesta es de excelente calidad, tendrá siempre los conciertos vendidos y una comunidad orgullosa de contar con una institución ejemplar, de auténtico prestigio, un equipo campeón, una imagen para exportar, para trascender fronteras.

#### **3.4.1. LA SOCIEDAD DE AMIGOS**

Uno de los apoyos más importantes con que puede contar una organización cultural son sus amigos agrupados y organizados de un modo institucional. En situaciones de crisis económicas, tan comunes hoy en día, una SOCIEDAD DE AMIGOS activa y bien constituida puede significar la diferencia entre la vida o la muerte.

Existen innumerables ejemplos, en todo el mundo, donde organismos de apoyo se responsabilizan por aspectos concretos para el desarrollo de las orquestas. Desde la organización de campañas pro-fondos hasta el total financiamiento de ciclos de concierto, contratación de directores y solistas, patrocinio parcial o total del sueldo de los integrantes de la orquesta, etcétera. Es importante hacer notar que una sociedad de amigos no puede funcionar debidamente sin la permanente atención e inspiración de la orquesta y en buena medida de sus propios integrantes, comenzando por el propio director titular. En

ese sentido hay que tener muy presente que una organización de éste tipo mal atendida puede convertirse en lastre y foco de múltiples problemas.

### **3.4.2. EL VOLUNTARIADO**

Otro grupo que puede significar un enorme apoyo de tipo logístico es el voluntariado. Si una orquesta sinfónica está bien integrada a su comunidad le debe ser relativamente sencillo organizar una lista de voluntarios que estén dispuestos a realizar gratuitamente cierto tipo de actividades sociales en atención a los artistas invitados. El alojamiento y transporte de directores y solistas puede ser un gran gusto y privilegio para algunos miembros de la comunidad. Más que un importante ahorro económico para el presupuesto, puede convertirse en una manera diferente de hacer relaciones públicas, creándole a la orquesta un perfil más social y humano.

### **3.4.3. EL PUBLICO INVISIBLE: radio, televisión, grabaciones comerciales, Internet.**

Por más pequeña o regional que pueda ser una orquesta debe considerar la expansión de su público como única medida certera para la supervivencia. La forma más inmediata de desarrollar la audiencia, adicionalmente a la programación de conciertos regulares, es la realización de grabaciones de calidad de los mismos. Nótese que subrayamos el concepto de calidad por ser éste de importancia fundamental ya que si no es así, si las producciones para la radio o la televisión no proyectan una imagen de excelencia, el resultado es contraproducente.

La realización de grabaciones comerciales, CD, es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo artístico de una orquesta. Desde el momento en que se coloca un micrófono frente al atril del músico la actitud hacia el trabajo cambia radicalmente, la conciencia de dejar evidencia de su capacidad induce al individuo a superarse a una velocidad exponencial. Si bien es cierto que no todas las orquestas tienen el nivel artístico adecuado para realizar grabaciones comerciales, a éste umbral se le tiene que poder acceder como condición *sine qua non* para poder subsistir la inmediatez del tercer milenio.

El “público invisible” de una orquesta representa la medida y la escala en que ésta desarrolla una estrategia de crecimiento integral. Solo nos queda por mencionar le red de INTERNET como última instancia, actual, de acceso a un nivel de relaciones públicas. La Orquesta puede incorporarse al plan turístico de la ciudad, enriqueciendo así el menú de opciones ofrecidas al visitante, además de ampliar su perfil dentro de la comunidad.

### **3.5. - EL CONCIERTO**

Finalmente el elemento resultante de la ecuación **MUSICA + ORQUESTA + DIRECTOR + PUBLICO**, la culminación de una semana de trabajo, el momento más importante en la profesión del músico.

El concierto es el objetivo principal de la actividad orquestal, el escenario donde se muestra la calidad artística, donde se conquista el triunfo o se pierde el honor.

Es interesante hacer notar que muchas orquestas descuidan aspectos de suma importancia, que aún siendo accesorios, hacen que el concierto se realice en un entorno adecuado. No es excusa la falta de control sobre responsabilidades compartidas con otras instancias como suele suceder con la administración del teatro, el personal de escenario, el personal de taquilla, los guías o acomodadores de sala, etcétera. Cuando el público asiste a un concierto, no está necesariamente consciente de las responsabilidades compartidas, percibe la totalidad del evento como un estímulo más, sin detenerse a emitir juicios de valor sectorizados. De poco sirve manejar conceptos de excelencia a nivel

artístico si el escenario donde se presenta la música no se maneja bajo los mismos criterios.

### **3.5.1. - EL RITUAL**

Los conciertos son actos ritualescos por definición, difícilmente pueden concebirse de otra manera. Como en todos los ritos, sagrados o profanos, el cuidado del detalle tiene una enorme importancia. Las orquestas se ubican dentro de éste ritual del concierto por medio de ciertas reglas de etiqueta que se han venido observando durante más de dos siglos y por lo general cumplen un propósito práctico y otro ceremonial. Si tomamos como ejemplo la salida del concertino, cuando la orquesta ya se encuentra en el escenario, además de otorgarle el merecido rango que ocupa, sirve para que el público, recién llegado, concentre su atención en el escenario, el orgánico orquestal reciba su aplauso seguido de un silencio para poder afinar, permitiendo luego la tensión necesaria para la entrada del director que marca el principio del concierto. Es oportuno hacer notar y recordarle a cada integrante de la orquesta lo obvio: el concierto es un acto público, para el público. Lo no tan obvio es la importancia del ritual revistiendo de magia al concierto. ¡la música también se escucha por los ojos!, de modo que en éste sentido aquí se deben aplicar los mismos criterios de excelencia exigidos a los aspectos artísticos propiamente dichos. De la misma manera en que la sección de primeros violines se esmera por lograr una bella frase musical, técnicamente perfecta, bien afinada, utilizando todos igual cantidad de arco en la misma posición; es indispensable demostrar igual esmero por los aspectos “visibles” donde el lenguaje corporal tiene casi tanta importancia como el resultado musical.

### **3.5.2. - LA CALIDAD Y EL SERVICIO INTEGRAL**

Hoy en día no es suficiente presentar un concierto de gran nivel si éste no está presentado en un escenario cónsono con ese espíritu de excelencia. Es responsabilidad directa de la gerencia de la orquesta velar por la calidad y el servicio integral del teatro o sala de conciertos y cuidar del más mínimo detalle. Si bien no es necesario llegar al extremo de algunas salas Londinenses, donde ofrecen el servicio de NIÑERAS PROFESIONALES para que atiendan a los pequeños mientras sus padres disfrutan del concierto, es importante cuidar del nivel de atención prestado por los GUIAS DE SALA pues son al fin y al cabo quienes tienen trato directo con el público. por solo poner un ejemplo detalles como las reglas de entrada del público cuando la función ya ha empezado, son importantes para poder ofrecer un servicio integral y de calidad.

### **3.5.3. - LA TEMPORADA - EL MENU DE OPCIONES**

Para el público, el aspecto más importante es la programación ofrecida por la orquesta. Lo que comúnmente se conoce como temporada es realmente un menú de opciones que pueden o no estimular al público a asistir a los conciertos programados por la orquesta.

Con frecuencia las orquestas presentan temporadas de conciertos que no son bien recibidas por el público. Esto obedece, en la mayoría de los casos, al prevalecimiento de criterios artísticos poco coherentes. Si bien es cierto que una temporada debería tener opciones para todo tipo de público, también es cierto que debe tener un perfil definido con propuestas artísticas sólidas y bien resueltas.

Con frecuencia se han comparado los programas de concierto con los menù gastronómicos, el ejercicio es bueno porque se puede entender como, en

ambos casos, el espectro de opciones puede oscilar de lo profano a lo sagrado y de lo banal a lo sublime.

Cada orquesta debe ajustar su programación a su perfil específico.

El mismo debe reflejar de alguna manera la filosofía artística de la programación y el perfil de la temporada concertística.

#### **3.5.4. - LA ASISTENCIA DE PUBLICO**

La capacidad de convocatoria es el índice más importante de un espectáculo. Si bien la asistencia de público depende de la convergencia de una serie de factores ya analizados previamente, el aislamiento y abstracción del concepto es un útil ejercicio que debe realizarse con firme regularidad a fin de mantenerse en permanente vigilancia. De la misma manera que una empresa puede reflejar su éxito con las curvas del índice bursátil, la orquesta hace lo mismo con los índices de asistencia de público. En ese sentido es sumamente importante que el precio de las localidades sea cónsono con las variables de oferta y demanda que rigen cualquier mercado.

#### **3.5.5. - LA PRENSA**

Uno de los principales causales de la asistencia de público a los conciertos es la relación de la orquesta con los medios de comunicación. La imagen de la institución en buena manera se forja a través de la prensa y gracias a ellas se define la matriz de opinión que de la orquesta pueda tener su comunidad.

El trato con los medios de comunicación nunca se debe descuidar y no es siempre un tema fácil.

#### **3.5.6. - LA CRITICA**

Del mismo modo que la prensa es necesaria para que el público se entere de la actividad de la orquesta, la crítica musical es un elemento complementario y de igual importancia una vez finalizado el concierto. La relación con los críticos musicales de los lugares donde la orquesta programe sus conciertos, debe ser un punto permanente en la agenda de relaciones públicas.

La crítica musical es un termómetro artístico sumamente útil para la orquesta tanto a nivel público como privado.

#### **3.5.7. - LA SEDE PERMANENTE**

Por más utópico que parezca una orquesta no puede desarrollar una estrategia artística si no cuenta con una sede permanente idónea. Más importante que ser dueña de su propia sede, a una orquesta le interesa especialmente que el lugar de ensayo sea el mismo donde se realicen los conciertos regulares y que la acústica sea la adecuada. Es imposible hablar en términos de excelencia si la Orquesta no cuenta con las condiciones mínimas indispensables para poder trabajar y desarrollar un sonido propio. Una vez logrado esto, no menos importantes son las condiciones de trabajo: temperatura, iluminación, aseo, seguridad, privacidad, etcétera.

## **4.- JORNADAS DE REFLEXION E INDUCCION CREATIVA**

### 4.1. - INTRODUCCION A LAS JORNADAS

#### **4.1.1. - CONCEPTO**

Como ya hemos explicado, una fórmula efectiva para iniciar un análisis profundo y detenido de un modelo organizacional, puede realizarse recreando un escenario similar al ejercicio cotidiano de la actividad primordial, que en nuestro caso es HACER MUSICA, dentro de un entorno propicio para la REFLEXION, que incorpore la búsqueda de respuestas creativas ante las carencias que el modelo organizacional pueda por si mismo presentar.

La propuesta de éstas JORNADAS está basada en nuestra propia experiencia profesional con actividades de éste tipo. Durante los últimos 30 años nos ha tocado vivir muy de cerca la actividad y el oficio de una orquesta sinfónica. En muchas oportunidades nos ha tocado buscar respuestas concretas a los problemas y dificultades a la que se enfrentan los protagonistas principales de una orquesta como en efecto suelen ser los músicos, los administradores y los directores artísticos. Es en base a ésta experiencia que proponemos el modelo de las JORNADAS en el escenario aquí descrito.

#### **4.1.2. - OBJETIVO**

El principal objetivo de la JORNADAS es lograr que la ORQUESTA descubra el nuevo MODELO paradigmático para enfrentar sus próximos 30 años de existencia y a la vez diseñe la implementación de un **foro permanente** ante el nuevo paradigma.

#### **4.1.3.- ESCENARIO**

El escenario idóneo para la realización de las JORNADAS debe ser un lugar donde habitualmente se organicen eventos tipo convenciones, con facilidades de espacio para poder ensayar con la orquesta completa y que pueda acomodar el albergó de la misma durante 7 días y 7 noches.

Así mismo es de vital importancia que el lugar donde se desarrollen las JORNADAS esté ubicado en las cercanías de una SALA DE CONCIERTOS de modo que el trabajo artístico realizado pueda ser disfrutado por el público de la ORQUESTA.

#### **4.1.4. - MODELO DE LAS JORNADAS**

El modelo, la estructura en si misma de las JORNADAS puede variar de acuerdo a las necesidades de la Orquesta y el modo en que sus integrantes la deseen conformar. Aquí presentamos solo una de tantas variables válidas para la forma y estructura de las JORNADAS. En éste caso particular hemos escogido un modelo de estructura básicamente democrático y horizontal por ser muy similar al formato organizacional de una orquesta sinfónica.

Como ejemplo presentamos los detalles de la propuesta hecha a la Orquesta de Concepción - Chile en Febrero 1999.

#### 4.2. - ORGANIZACION DE LAS JORNADAS

##### **4.2.1. - IMPORTANCIA DEL PAPEL DE TRABAJO PREVIO (7 meses para preparar 7 días)**

Como ya hemos explicados antes, tanta importancia tiene la preparación de las JORNADAS como las JORNADAS en si mismas. Es fundamental que todos los integrantes de la ORQUESTA estén informados sobre el contenido de las JORNADAS y exista pleno consenso sobre la realización de las mismas.

La presentación de un papel de trabajo que contemple, en detalle, todos los temas a ser tratados y la manera en que serán manejados, es de suma importancia a fin que las JORNADAS se desarrollen en un clima propicio para el logro de los objetivos propuestos.

La elaboración de éste papel de trabajo y la consecución de sus propuestas, cristalizadas en la realidad del perfil, que los miembros de la ORQUESTA decidan, será un proceso largo y detallado que en el mejor de los casos no debería tener una duración menor a los 7 meses de preparación, 1 mes por cada día de la jornada.

##### **4.2.2. - PREPARACION DE LOS ESTUDIOS DE GRUPO**

Es igualmente importante realizar la preparación de los estudios de grupo con suficiente antelación a las JORNADAS. La mayoría del material a estudiar y discutir está en Inglés y deberá ser traducido previamente. Así mismo una vez traducida la información, parte de ella deberá ser clasificada por temas a ser discutidos durante las JORNADAS.

4.2.3.1. - PREVIO ESTUDIO DE GRUPO SOBRE 2 LIBROS DE LEBRECHT

4.2.3.2. - PREVIO ESTUDIO DE GRUPO SOBRE INFORMACION RECOGIDA EN INTERNET SOBRE RECAUDACION DE FONDOS **FUNDRAISING**.

4.2.3.3. - PREVIO ESTUDIO DE GRUPO SOBRE INFORME DE LA BBC DE LONDRES

##### **4.2.3. - ESCENARIO DE INDUCCION ORGANIZATIVA**

En casi todas las orquestas, al igual que en muchas organizaciones donde las responsabilidades son en teoría compartidas entre todos los miembros, prevalece la mala costumbre de criticar mucho y hacer poco, tomar grandes decisiones y que otros se ocupen de implementarlas.

Todos los miembros de una organización de régimen “horizontal” deben estar democráticamente involucrados y comprometidos con la agenda de la organización si se quieren lograr las metas trazadas. En el caso de los músicos esto se hace muy evidente ya que su preparación académica los predispone por naturaleza a rechazar cualquier tipo de responsabilidad que no sea la propiamente artística.

Con la intención de involucrar de un modo coherente y creativo, en la organización de las JORNADAS, a la totalidad de los miembros de la orquesta, se sugiere recurrir a ciertas técnicas de inducción creativa que propicien desde el inicio un modo justo, democrático y efectivo de distribuir equitativamente la organización del evento. Si bien está claro que no todos los integrantes de la orquesta estarán preparados, o tendrán un talento específico para asumir responsabilidades diferentes a las musicales, es sumamente importante y deseable el que todos y cada uno de los músicos asuman una responsabilidad específica en relación con la organización de las jornadas. Esta podría estar dividida en 4 grandes grupos responsables de los diferentes aspectos de la organización:

4.2.3.1. - IDEAS Y CREACION

(AMARILLO - INTELIGENCIA)

4.2.3.2. - INFORMACION Y COMUNICACION

(VERDE - FUERZA VITAL)

4.2.3.3. - SEGURIDAD Y CONTROL

(AZUL - SOLUCIONES)

4.2.3.4. - ORGANIZACION (EL COMITE ORGANIZADOR)

(ROJO - ENERGIA)

##### **4.2.4. - EL COMITE ORGANIZADOR**

- 4.2.4.1. - ELECCION DE EL COMITE ORGANIZADOR
- 4.2.4.2. - REUNIONES DE EL COMITE ORGANIZADOR
- 4.2.4.3. - POSIBLE CONTRATACION DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA TENER SUS PROPIOS FACILITADORES

#### 4.3. - TEMARIO DE LAS JORNADAS

##### **4.3.1. - MESAS DE TRABAJO**

El aspecto más importante de estas JORNADAS dependerá del resultado de las MESAS DE TRABAJO. Escenario donde se pondrá a prueba la capacidad de los miembros de la ORQUESTA de enfrentar sus carencias, limitaciones, anhelos, frustraciones, y encontrar las soluciones necesarias para adaptar el MODELO actual de la organización a una realidad cónsona con las necesidades del presente y las exigencias del futuro. El TEMARIO de las MESAS deberá ser previamente estudiado y preparado antes de la JORNADA, de manera que al momento de su instalación, todos los participantes tengan plena conciencia de sus objetivos y cuenten con las herramientas necesarias para lograr su cometido.

En las sección de horarios se presenta un posible escenario para las MESAS DE TRABAJO.

##### **4.3.2. - REGLAS DE DEBATE**

Existen muchos modelos de REGLAS DE DEBATE. El Comité Organizador deberá escoger el tipo de reglamento que se adapte más a la dinámica de grupo de los miembros de la orquesta basado en experiencias previas. El primer día de la JORNADA, durante la instalación de las MESAS DE TRABAJO deberá entregarse un conciso instructivo con el reglamento que se aplicará durante todas las intervenciones de la JORNADA.

##### **4.3.3. - CONFERENCIAS**

###### 4.3.3.1. - EDUARDO MARTURET

###### LA ORQUESTA SINFONICA: UN RECUERDO DEL FUTURO ESTUDIO DE GRUPO SOBRE 2 LIBROS DE LEBRECHT

Después de una breve exposición, Marturet servirá de moderador en un debate sobre el contenido de 2 polémicos libros del musicólogo Norman Lebrecht, de gran trascendencia para el estudio de las orquestas sinfónicas. Su trabajo está excelentemente bien documentado y sometido a un agudo y riguroso análisis, lo cual le ha ganado numerosos enemigos pero también muchos adeptos que comparten en buena medida las visiones apocalípticas del autor.

**"El mito del maestro"** es la cruda historia de la orquesta sinfónica, visto desde el ángulo del director de orquesta, desde su origen hasta la década de los 90. Para los músicos de orquesta ésta obra proporciona un punto de vista poco conocido por ellos - la visión desde el podio a través de 300 años de historia.

**"Cuando la música se detiene"** es la historia de la música sinfónica desde el punto de vista económico y como los diferentes elementos que la conforman pueden, para el año 2000, hacer de ella una actividad virtualmente prohibitiva .

El estudio previo de estos 2 libros, por un grupo de las OSC, y su presentación como parte integral de la conferencia de Marturet, puede significar un aporte sumamente enriquecedor para la visión un tanto estrecha, que por naturaleza tiene todo músico de atril de la orquesta, desde el lugar que ocupa el director, y los problemas de índole extra-artístico que se le presentan a diario cuando debe intercambiar el podio por el escritorio.

###### UN NUEVO PARADIGMA PARA LA ORQUESTA DEL TERCER MILENIO

Marturet expondrá la tesis que valida la constitución de una organización sinfónica basada en un modelo DEMOCRATICO con liderazgo

AUTOCRATICO. Servirá de moderador en un debate sobre el repertorio orquestal y cerrará con una exposición sobre la excelencia como única alternativa para sobrevivir las exigencias del tercer milenio.  
PREVIO ESTUDIO DE GRUPO SOBRE INFORME DE LA BBC DE LONDRES

#### 4.3.3.2. - LEOPOLDO URBANO

##### EL ARTE: UNA REALIDAD APARTE

El aspecto más difícil de la vida de un músico de orquesta es mantener viva su creatividad y su imaginación durante una larga temporada de ensayos y conciertos donde la rutina pareciera hacerse dueña de la situación. ¿Cuándo se ha visto que los soldados de un pelotón deban ejercer otra cosa que la estricta disciplina y obediencia de sus superiores? El caso de un músico de orquesta es muy parecido al de un soldado con la gran diferencia de que el primero debe poseer una evidente dosis de sensibilidad para poder realizar su trabajo. Esta paradoja hace que el ejecutante de una orquesta sufra frecuentes conflictos de orden psicológico y existencial por su incapacidad de conciliar su sensibilidad artística dentro de un marco de disciplinado trabajo en equipo. Aún así, en mi experiencia, las orquestas de mayor nivel de excelencia son aquellas con mayor capacidad de reacción a estímulos creativos y por esa vía tener la imaginación para lograr traducir en sus instrumentos resultados musicales producto de indicaciones artísticas del director. Una vez resueltos los detalles básicos del sonido de una orquesta, vibrato, staccato, afinación, balance, etcétera, la capacidad de respuesta que puede haber entre orquesta y director depende de la creatividad e imaginación de ambos.

LEOPOLDO URBANO es un estudioso en el campo de la FENOMENOLOGIA DE LA CONCIENCIA. Con una amplia trayectoria como conferencista y facilitador en talleres y cursillos de disciplinas muy variadas, es la persona idónea para crear un escenario propicio donde se puedan plantear y discutir diferentes realidades donde la creatividad y la imaginación no estén necesariamente reñidas con el rigor del arte orquestal.

#### 4.3.3.3. - FERNANDO POBLETE

##### LA GERENCIA del ARTE y EL ARTE de la GERENCIA

A parte de ser el Contrabajo Solista de la Orquesta Sinfónica de Madrid con sede en el Teatro Real de Madrid y del prestigioso Ensamble de Madrid, del que es su fundador, Fernando Poblete ha venido realizando una fructífera actividad como productor de espectáculos y representante artístico, habiendo llevado en gira por Europa a un gran número de orquestas latinoamericanas. La capacidad que Poblete ha demostrado en lograr combinar exitosamente la profesión de músico con la gerencia artística lo convierte en un interlocutor sumamente importante y enriquecedor de la configuración de éstas JORNADAS. Sus vivencias, como integrante de la Orquesta Sinfónica de Madrid y como miembro de la Sociedad misma que rige sus propios destinos, serán sumamente útiles en la mesas de trabajo y conferencias.

#### 4.3.3.4. - CONFERENCISTA PROPUESTO POR LA ORQUESTA

##### RECuento DE UN PASADO Y VISION DE UN FUTURO: La Orquesta Sinfónica de Concepción en el año 2030.

Esta será, sin duda alguna, la conferencia central de las JORNADAS, a cargo de una persona representativa en el quehacer de nuestra Orquesta.

No está de más acentuar la necesidad de que los integrantes de la Orquesta se identifiquen plenamente con el conferencista que va a hablarles sobre el futuro de la institución.

#### **4.3.4. - TALLERES (ad'libitum)**

Las JORNADAS son una oportunidad única para enriquecer nuestra mente con mucha información. Aparte de la programación regular, los miembros de la ORQUESTA tendrán la oportunidad de establecer un contacto más directo con los Invitados Especiales de acuerdo a la temática presentada por ellos a través de los TALLERES.

De 9 a 10 AM y de 1 a 2 PM los miembros de la ORQUESTA podrán escoger entre diferentes alternativas para profundizar en algunos temas de especial interés. Dependiendo de la estructura diseñada por los Invitados Especiales los TALLERES requerirán de número máximo de participantes y de una duración diferente en cada caso. La asistencia a los mismos no es obligatoria.

4.3.4.1. - LUIS ADVIS  
COMPOSITORES DEL TERCER MILENIO

4.3.4.2. - ATHINA KLILOUMI de MARTURET  
SALUD, MEDITACION y CONCIENCIA

4.3.4.3. - EDUARDO MARTURET  
ZEN EN EL ARTE DE LA DIRECCION ORQUESTAL

4.3.4.4. - FERNANDO POBLETE  
LA PRODUCCION DE ESPECTACULOS ITINERANTES

4.3.4.5. - CARLOS SPIERER  
DE VIOLINISTA A DIRECTOR DE ORQUESTA

4.3.4.6. - LEOPOLDO URBANO  
FENOMENOLOGIA DE LA CONCIENCIA

#### 4.4. - HORARIO DE LAS JORNADAS

8:00 - DESAYUNO

**9:00 - TALLERES** (ad'libitum)

**10:00 - 1º ENSAYO**

12:00 - ALMUERZO

1:00 - LIBRE (*Continuación de los TALLERES*)

**2:00 - MESAS DE TRABAJO** (PLENARIAS para los días 1,5,6 y 7)

4:30 - MERIENDA

**5:00 - 2º ENSAYO** (MESAS DE TRABAJO para los días 6 y 7)

7:00 - CENA

**8:30 - CONFERENCIA** (CONCIERTO para los días 6 y 7)

#### 4.5. - LAS JORNADAS EN DETALLE

DIA 1

1º ENSAYO

EDUARDO MARTURET

PLENARIA

PRESENTACION DE LA JORNADA POR UN REPRESENTANTE  
IDONEO DE LA ORQUESTA  
INSTALACION, ASIGNACION DE TEMAS Y DEBATE  
2º ENSAYO  
CARLOS SPIERER  
CONFERENCIA  
EDUARDO MARTURET  
LA ORQUESTA SINFONICA: UN RECUERDO DEL FUTURO  
ESTUDIO DE GRUPO SOBRE 2 LIBROS DE LEBRECHT

DIA 2  
1º ENSAYO  
CARLOS SPIERER  
MESAS DE TRABAJO  
2º ENSAYO  
EDUARDO MARTURET  
CONFERENCIA  
LEOPOLDO URBANO  
EL ARTE: UNA REALIDAD APARTE

DIA 3  
1º ENSAYO  
CARLOS SPIERER  
MESAS DE TRABAJO  
2º ENSAYO  
EDUARDO MARTURET  
CONFERENCIA  
FERNANDO POBLETE  
LA GERENCIA DEL ARTE Y EL ARTE DE LA GERENCIA

DIA 4  
1º ENSAYO  
EDUARDO MARTURET  
MESAS DE TRABAJO  
2º ENSAYO  
CARLOS SPIERER  
CONFERENCIA  
EDUARDO MARTURET  
UN NUEVO PARADIGMA PARA LA ORQUESTA DEL TERCER  
MILENIO

DIA 5  
1º ENSAYO  
CARLOS SPIERER  
PLENARIA  
PROPUESTA Y DISCUSION DE NUEVOS MODELOS POR LAS MESAS  
DE TRABAJO  
2º ENSAYO  
EDUARDO MARTURET  
CONFERENCIA  
CONFERENCISTA PROPUESTO POR LA ORQUESTA  
RECUENTO DE UN PASADO Y VISION DE UN FUTURO  
LA ORQUESTA SINFONICA DE CONCEPCION EN EL AÑO 2030

DIA 6  
ENSAYO GENERAL PROGRAMA "A" (9 a 12)  
CARLOS SPIERER  
PLENARIA  
PROPUESTA Y DISCUSION DE NUEVOS MODELOS POR LAS MESAS  
DE TRABAJO  
**COMPROMISO SOBRE UN NUEVO PARADIGMA**

20:00 - CONCIERTO PROGRAMA "A"

Ginastera - Variaciones Concertantes

Advis - Concierto para Contrabajo y Orquesta (Estreno Mundial por especial encargo de la OSC)

Brahms - Sinfonía N°1

Solista - Fernando Poblete

Director - Carlos Spierer

DIA 7

ENSAYO GENERAL PROGRAMA "B" (9 a 12)

EDUARDO MARTURET

PLENARIA

LA IMPLEMENTACION DE UN **foro permanente** ANTE EL NUEVO PARADIGMA

18:00 - CONCIERTO PROGRAMA "B"

Britten - Guía Orquestal para la Juventud\*

Marturet - Canto LLano

Haydn - Sinfonía de los Juguetes

Dvorak - Sinfonía N°8

Solistas de Juguete - Luis Advis, Athina Klioumi, Fernando Poblete, Carlos

Spierer, Leopoldo Urbano. \*Narrador - Escogido por la Orquesta.

Director - Eduardo Marturet

21:00 - CELEBRACION Y DESPEDIDA

## CONCLUSION

Desde hace muchos años, algunos pensadores auguran un siglo XXI donde habrá justicia social para todos los habitantes del planeta, igualdad de oportunidades, donde no existirá más la necesidad de utilizar el dinero como fórmula de trueque, de canje comercial, pues el ser humano no tendrá más el afán y la obsesión de amasar fortuna porque finalmente habrá entendido que el verdadero propósito de la vida está en servir a los demás. A pocas horas de la llegada de ésta auspiciosa fecha sabemos cuan lejos estamos de esa realidad.

Jean Houston, la famosa psiquiatra/antropóloga new age, ha dicho que el ser humano evoluciona en SALTOS CUANTICOS (quantum leaps). Inspirándose en la teoría de Darwin, sobre el origen de las especies, donde se supone que la evolución de peces a anfibios, de reptiles a aves, se da gracias a un gran esfuerzo por sobrevivir. Houston propone una hipótesis que pretende explicar la evolución del *homo sapiens* como una secuencia de saltos "cuánticos". Describiendo la evolución del hombre como un espiral, una serie de anillos concéntricos, de pequeños a más grandes, con una gran distancia entre uno y otro. Esa distancia, calificada como cuántica, es un *élan vital*<sup>1</sup>, un esfuerzo supremo, enorme, que tendría que hacer el hombre para lograr saltar, alcanzar, somatizar, el riesgo, el susto, la necesidad, la carencia, la alternativa, de pasar de un anillo al otro como la única posibilidad para sobrevivir!

Es muy posible que a nuestra Orquesta le ha llegado el momento de dar un salto cuántico como única alternativa realmente segura para poder enfrentar las duras exigencias de los nuevos tiempos.

---

<sup>1</sup> élan vital (impulso vital) expresión acuñada por el filósofo francés Henri Bergson (1859-1941) en su obra *La Evolución Creativa* (1907). Según él, la evolución de las especies vivas sólo es posible si sus infinitas variaciones están coordinadas entre sí y de acuerdo, además, con el medio. Su transmisión, evolución y progreso ponen de manifiesto un 'impulso vital'. De este modo, la propia complejidad de cada organismo existente refleja los obstáculos que cada uno de ellos hubo de superar para constituirse. (Diccionario de Expresiones Extranjeras - Gregorio Doval - ISBN 84-7838-889-3)

En ese mismo orden de ideas, las JORNADAS DE REFLEXION E INDUCCION CREATIVA seguramente significarían la necesidad de un gran esfuerzo por parte de la Orquesta y particularmente de algunos de sus integrantes más reacios a aceptar un cambio temporal en su rutina de trabajo. Sin ánimo de ser apocalíptico podríamos afirmar con toda convicción y certeza que si no se está dispuesto a sacrificar 7 días de rutina difícilmente se puede aspirar a pensar en la implementación de un "Proyecto de Sosténimiento y Desarrollo" con miras al tercer milenio. En los tiempos de crisis el éxito es directamente proporcional a los sacrificios.

Como lo he sugerido anteriormente, para que una Orquesta Sinfónica esté preparada para enfrentar sus próximos 30 años, es absolutamente imprescindible que cuente con el consenso de todos y cada uno de sus integrantes. La solución no estará nunca en nombrar una comisión representativa que al cabo de 6 meses emita un informe con unas brillantes sugerencias.

No hay duda que estas JORNADAS DE REFLEXION E INDUCCION CREATIVA son una propuesta muy dura y exigente para los miembros de la ORQUESTA, pero también es cierto que es una propuesta inmersa en una cruda e inminente realidad.

Estoy muy claro que si éste documento tiene alguna trascendencia entre los miembros de la Orquesta provocará reacciones polémicas y muy diversas. Muchos se sentirán ofendidos por sugerir un proyecto infantil, "el regreso a la escuela" que los hará perder miserablemente el tiempo. Otros seguramente sugerirán algunas modificaciones, como realizar las JORNADAS de un modo más "suave", "un día por semana durante 7 semanas", o cualquier otro cambio que lo convierta en un ejercicio más práctico y menos difícil de implementar. Lamentablemente, al igual que en la medicina, los grandes problemas requieren grandes soluciones. Una operación a corazón abierto no se realiza en un ambulatorio sino en el quirófano. Las JORNADAS DE REFLEXION E INDUCCION CREATIVA no son una garantía. Es probable que al término de las JORNADAS haya que mantener a la Orquesta en terapia intensiva y observación por un período prudencial. No es nada fácil, detener el tiempo, dejar la rutina, dedicarse al duro ejercicio de verse detenidamente en el espejo, quitarse las máscaras, durante 7 días y 7 noches interminables, lejos de la familia. ¿Y si la propuesta fuera una gira de conciertos por Europa? ¡...ya no sería tan difícil dejar la casa por tantos días!

Más difícil es aceptar como se nos puede olvidar, tan fácilmente, el verdadero propósito de nuestro oficio. Supuestamente somos músicos y, efectivamente, hacemos algo que llamamos MUSICA: un arte vivo, un sonido creado para existir por un breve momento antes de convertirse en memoria. Lo efímero de nuestro arte es su fuerza y a la vez su debilidad. Pareciera que el ejercicio de nuestra profesión justificara de alguna manera el estado precario y confuso de las relaciones humanas de los integrantes de una sinfónica. Aceptara el concepto de excelencia artística como algo imposible e inalcanzable. Se limitara a considerar el aspecto financiero de una orquesta como una situación permanentemente deficitaria y los pocos recursos obtenidos como dádivas y limosnas. Pareciera que el ego del colectivo orquestal está predestinado a sufrir un permanente complejo de inferioridad frente a lo tangible y real del mundo "exterior". Paradójicamente esa sugerida introspección que ubica al músico como un ser etéreo e inalcanzable, se entendería como una capacidad de poder mirarse hacia adentro que, como ya hemos visto, tampoco se tiene.

Ojalá fuese verdad y el siglo XXI compensara a la humanidad por tantas carencias. Ese día, si llegara, cambiaría tantas cosas que de pronto no tendríamos ni orquestas o solamente aquellas que fuesen absolutamente necesarias. Sin embargo, la enseñanza de ese escenario utópico nos sugiere la necesidad de ubicarnos en una posición de franca emergencia donde la excelencia pareciera ser la única estrategia segura. La revisión del modelo ya dejó de ser un tema para entretener la imaginación de los intelectuales. Las orquestas tienen que re-inventarse a sí mismas, la búsqueda de un nuevo paradigma es inminente y absolutamente necesaria si pretendemos sobrevivir la feroz competencia que encarnará por lo menos una buena parte del próximo siglo.

Con ésta cruda visión de futuro pareciera que el concepto metafórico del Salto Cuántico pudiera ser nuestra única salvación y las JORNADAS DE REFLEXION E INDUCCION CREATIVA una fórmula práctica y concreta de crear unas condiciones apropiadas, un laboratorio que nos ayude a vernos crudamente en el espejo para que todos y cada uno de los

integrantes de la ORQUESTA nos hagamos verdaderamente responsables de nuestra institución y asumamos la difícil pero sumamente saludable tarea de regir nuestros propios destinos. Si por casualidad existiera en la Sinfónica algún músico cómodo y perezoso, que preferiría no actuar, a pesar de continuar en un proceso permanente e irreversible de deterioro artístico e institucional, deberíamos sugerirle que pensara en el futuro de los jóvenes estudiantes de música que algún día esperan encontrar trabajo al graduarse del conservatorio. Como dijo el Príncipe Klaus de Holanda al dirigirse una vez a un congreso de ecología: *“Debemos siempre recordar que no hemos heredado el planeta de nuestros abuelos sino que nos lo han prestado los hijos de nuestros nietos”*.

Eduardo Marturet - Caracas, Febrero 1999.

## **APENDICES**

### DOCUMENTO FIDEICOMISO

#### BIBLIOGRAFIA

- Baroque Music Today: Music As Speech - Nikolaus Harnoncourt
- BBC/Arts Council Review of National Orchestra Provision - Consultation Document October 1994 (ISBN:0-7287-0691-1)
- Diccionario de Espresiones Extranjeras - Gregorio Doval - del Prado ISBN 84-7838-889-3
- How to run Seminars and Workshops - Robert L. Jolles - Wiley ISBN 0-471-59477-6
- La Inteligencia Emocional en el Trabajo - Hendrie Weisinger - Vergara ISBN 950-15-1840-x
- Study of Legal Documents of Symphony Orchestras - American Symphony Orchestra League Inc.
- The Compleat Conductor - Gunther Schuller - Oxford ISBN 0-19-506377-5
- The History of Orchestration - Adam Carse - Dover ISBN 0-486-21258-0
- The Maestro Myth - Norman Lebrecht - Citadel Press ISBN 0-8065-1450-7
- When the Music Stops - Norman Lebrecht - Simon & Schuster ISBN 0-684-81681-4