

6. Herramientas

6.7 Producción artística

por [Salvador Catalán Romero](#)

La producción artística aborda procesos y procedimientos técnicos que conforman un capítulo esencial de la gestión cultural. Este capítulo los define y desarrolla tomando como marco tres escenarios habituales (actividades escénicas, cinematográficas y expositivas) en los cuales se detallan las tareas incluidas en las fases de preproducción, producción y posproducción.

1. La producción artística en el Mapa de Procesos

La Gestión por Procesos constituye una lectura alternativa a los servicios funcionales y parte de una organización interrelacionada de procesos que tiene como objeto optimizar la satisfacción del usuario y alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Juana Álvarez Delgado y Manuel Macías García ajustan dicha Gestión por Procesos al ámbito universitario ofreciendo unas pautas comunes extrapolables a cualquier otra organización y ámbito y reflejadas en el volumen reseñado en la bibliografía:

Mapa de Procesos: Establece una relación entre las actividades de la organización y los usuarios externos e internos, los proveedores y los grupos de interés a la vez que permite mejorar la coordinación entre sus elementos clave.

Su estructura permite distinguir entre

- **Procesos Estratégicos:** son aquellos mediante los cuales la organización desarrolla sus estrategias y define sus objetivos.
- **Procesos Clave:** son aquellos propios de la actividad y función de la organización y en ellos se enclava la PRODUCCIÓN ARTÍSTICA.
- **Procesos de Apoyo:** son aquellos que proporcionan los medios para que los Procesos Clave se pueden llevar a cabo.

Documentación de procesos: Supone el punto de arranque de todo rediseño o mejora de cualquier proceso. Se trata de un "método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave, estratégicos y de apoyo".

Equipos de procesos: Son fundamentales en la gestión de los procesos y su orientación hacia el usuario a través de los sistemas de revisión y control.

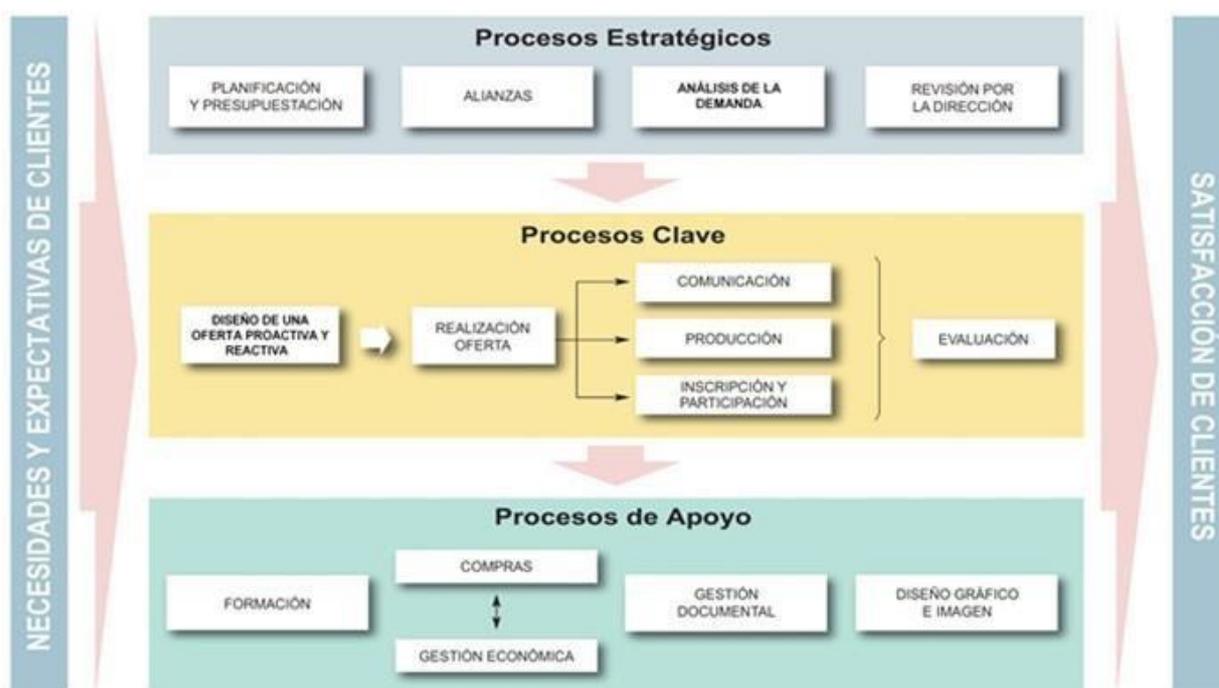
Rediseño y mejora de procesos: "Son consecuencia del análisis de un proceso y tienen como objeto "incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y prestación del servicio".

Indicadores de gestión: miden y cuantifican los principales aspectos y sirven para que la organización "pueda conocer, controlar y mejorar su gestión".

Sobre esta base argumental, este capítulo aborda la fase de la PRODUCCIÓN ARTÍSTICA concibiendo su estructura como un mecanismo flexible adaptable a las distintas organizaciones o agentes que puedan llegar a utilizarla total o parcialmente.

Los PROCESOS CLAVE arrancan con el proceso DISEÑO DE UNA OFERTA PROACTIVA Y REACTIVA a la que sigue la REALIZACIÓN DE LA OFERTA. En esta última fase se incluye la PRODUCCIÓN, acompañada de forma paralela por los procesos COMUNICACIÓN e INSCRIPCIÓN Y PARTICIPACIÓN. La EVALUACIÓN corona la estructura de estos Procesos Clave.

La estructura completa del MAPA DE PROCESOS de un Servicio de Extensión Universitaria de una universidad es la que aparece en el siguiente gráfico:



El punto de arranque de este Mapa de Proceso son las NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES mientras que el objetivo es la SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. Entre ambos estadios se desarrollan los tres grandes bloques de Procesos (Estratégicos, Clave y de Apoyo) que ya hemos introducido y que quedan conformado por las **siguientes etapas:**

Procesos Estratégicos:

- Planificación y Presupuesto
- Alianzas
- Detección de Necesidades y Expectativas
- Revisión por la Dirección

Procesos Clave:

- Programación de Oferta
- Realización de Oferta
 - Comunicación
 - **Producción (del cual se ocupa este documento)**
 - Inscripción y Participación
- Evaluación

Procesos de Apoyo

- Formación
- Compras --- Gestión Económica
- Gestión Documental
- Diseño Gráfico e Imagen

Este capítulo parte de dicho esquema, desarrolla el proceso PRODUCCIÓN y lo sitúa en el contexto de la gestión cultural tomando como marco diferentes formatos culturales (teatro, música, cursos, etc.)

El desglose de cada uno de estos apartados, su relación y secuenciación bien pueden tomarse como guía a la hora de planificar, desarrollar y evaluar una actividad cultural, aunque, en la medida de lo posible, intentaremos diferenciar y subrayar las peculiaridades de cada una de ellas.

Nuestro objetivo es trazar un plano básico de producción que pueda adaptarse a la extensa pluralidad de proyectos y modelos (representación teatral o de danza, concierto, exposición, proyección cinematográfica, etc.) de pequeño / mediano formato que maneja hoy cualquier gestor cultural público o privado.

Para ello, segmentaremos los proyectos en tres marcos genéricos que nos permitan dotar a cada uno de ellos tanto de procedimientos comunes como de particulares conformaciones técnicas y organizativas:

- PROYECTO ESCÉNICO: concierto, representación teatral o danza, etc.
- PROYECTO CINEMATOGRAFICO: exhibición cinematográfica.
- PROYECTO EXPOSITIVO: exposición artística o similar.

Prescindimos de tratar el proceso de producción artística de gran formato (festival o similar), mucho más extenso y complejo que el que aquí exponemos y desarrollamos.

2. La producción artística y sus fases

El proceso PRODUCCIÓN abarca la secuencia de acciones que materializan un proyecto cultural y puede secuenciarse en tres grandes fases, comunes a los tres marcos genéricos establecidos:

- **A.- Preproducción**
- **B.- Producción**

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

- **C.- Posproducción**

A continuación, desarrollaremos cada una de estas fases ajustándolas a dichos formatos:

3. Proyecto escénico: Concierto, representación teatral o danza.

A.- Proyecto escénico: preproducción

Abarca la fase previa a la plasmación del proyecto (representación teatral, concierto, etc.) y requiere una secuenciación lógica encaminada a la plasmación y éxito del mismo.

Diseño del proyecto

Parte de una idea inicial surgida a partir de unos **d e c i s i v o s** criterios de programación y tiene que ser articulada tomando como base sus recursos y objetivos. En su elaboración deben aplicarse tanto aportaciones personales del gestor o de su institución o empresa como documentación derivada de fuentes ajenas.

En este mismo bloque 6.- *Herramientas* se puede encontrar una guía para el (6.1) ***Diseño integral de proyectos culturales*** que abunda de forma profunda y extensa en este punto de arranque.

Elaboración del presupuesto

El presupuesto debe ser lo más detallado posible recogiendo en sus correspondientes partidas de gastos e ingresos todos los pormenores relativos al mismo. Este aspecto se trata de forma detallada y concreta en el capítulo (8.6) ***La gestión económica y financiera de proyectos culturales*** de este Manual.

Acuerdo con patrocinadores

Ligado a la confección del presupuesto debe quedar fijado el acuerdo explícito y documentado con posibles patrocinadores, tanto públicos como privados, que contribuyan, de forma total o parcial, a la financiación del proyecto. Su aportación (directa o compensatoria) debe detallarse claramente en dicho presupuesto.

La presencia (mediante logotipos o similar) de dichos patrocinadores en todos los productos publicitarios y de difusión del proyecto tiene que ser cuidada al máximo y acordada previamente con dichos agentes patrocinadores u organizadores.

Recepción y evaluación de ofertas

Una vez confeccionado el perfil de la actividad cultural a desarrollar, debe procederse al estudio de la documentación que permita darle contenido. En este procedimiento es fundamental realizar una labor de investigación y consulta orientada a ajustar lo mejor posible las ofertas recibidas al modelo que hemos fijado previamente.

En este procedimiento resulta crucial el conocimiento y comunicación con los agentes de los grupos o compañías. Con la intención de evitar el coste producido por intermediarios, es recomendable contrastar las opciones económicas presentados por los diferentes agentes en el caso de que no exista exclusividad del artista, grupo o compañía con uno de ellos.

Temporalización

Una vez seleccionada la opción que nos interesa, se chequeará la conveniencia o disponibilidad de las fechas en nuestro calendario o agenda cultural, evitando la contraprogramación con otros agentes culturales públicos o privados de nuestra zona.

Espacios

La selección de fechas debe coordinarse con la disponibilidad de los espacios (teatro, sala, etc.) donde tenemos previsto ubicar la actividad escénica. Es decisivo chequear previamente el estado de sus instalaciones y la adaptación de la mismas a las necesidades del proyecto que pensamos ubicar allí.

Para ello es conveniente disponer tanto de fotografías como de un plano técnico del espacio que recoja su dirección, ubicación, dimensiones, espacios y características, así como de un detallado resumen técnico de su equipamiento (sonido, luces, cámaras, seguridad, etc.) y recursos humanos.

Toda esta información debe ser remitida al agente del artista con el objeto de que aporte su aprobación o discrepancia con la misma. En el caso del tema técnico, se realizará especial hincapié, solicitando al agente un cuadro de requerimientos del artista donde figuren tanto elementos técnicos como marcas y modelos de los mismos. Finalmente, se procederá a un acuerdo condicionado por el material disponible o a alquilar.

Es importante que el espacio cumpla con los seguros correspondientes y las medidas de seguridad necesarias para la celebración del evento y que sus características se ajusten tanto a las necesidades de los artistas (escenario, camerinos, accesos, aparcamientos, etc.) como de los espectadores (salidas de emergencia, servicios, etc.)

El acuerdo

La firma de las partes implicadas en el contrato plasma y regulariza las condiciones del acuerdo. Además del marco jurídico del mismo (abordado de forma específica en el capítulo 5.1 de este Manual **El marco jurídico y legal de la cultura. Los derechos culturales**) el contrato también debe contener diferentes anexos relativos a la producción artística del evento.

Entre ellos debe figurar el *riders* técnico (sonido, luces, plano de escenario), las condiciones relativa a alojamiento (categoría de establecimiento hotelero a utilizar durante su permanencia, número y tipo de habitaciones a reservar en el caso de que sean responsabilidad del promotor, si dispone de aparcamiento para vehículos y si incluyen algún tipo de manutención como desayuno, almuerzo o cena), el desplazamiento externo e interno (fuera o dentro de la ciudad donde se celebra el evento), el camerino y servicios así como catering mínimo (donde se especifiquen tantos alimentos como bebidas requeridas). De forma paralela, se debe requerir información textual, gráfica y audiovisual, conveniente aprobada por agencia y artista, a utilizar como elementos publicitarios previos a la realización de la actividad.

Empresas auxiliares

Si el promotor del evento no dispone de recursos técnicos propios instalados en los espacios donde tiene previsto celebrar la actividad, procederá a la contratación de empresas que aporten tanto recursos humanos como

materiales con el objeto de que presten sus servicios en el lugar donde se desarrolla el evento.

Es fundamental estar al tanto de los requisitos legales que deben cumplir las empresas con las cuales efectuemos acuerdos de contratación de servicios.

Como ya quedó indicado, dichas empresas podrán aportar tanto recursos técnicos como humanos para la celebración del evento. Entre los primeros pueden figurar equipos de sonido, luces, instrumentos, venta de entradas, impresión, cámaras de proyección, ordenadores, vehículos, escenografía, mobiliario o catering mientras que entre los segundos es posible incluir las figuras del agente de seguridad, técnico de audiovisuales, camarero, conductor o taquillero, entre muchas otras.

Desplazamientos

En algunos casos, el promotor debe hacerse cargo tanto de los desplazamientos externos como internos de los artistas que protagonicen una actividad cultural.

En el caso de los desplazamientos externos, resulta obligado solicitar los servicios de una agencia de viajes que contrate los viajes hasta el lugar de celebración del acto en el medio (coche, tren, avión, etc.) acordado para ello. Si así se ha concretado, el promotor deberá abonar los gastos del viaje de ida y vuelta del artista o los que le solicite en el caso de encontrarse de gira. En caso contrario, será el agente del artista quien se encargue de esta gestión.

Cuando el promotor se haga cargo únicamente de los desplazamientos internos, habrá que concertar la recogida de los artistas en el punto acordado y desplazarlos al hotel o al espacio de celebración de la actividad. Con posterioridad a la celebración del mismo, será necesario (en el mismo día o en otro) desplazarlos hasta el punto de retorno elegido.

Seguros

Es perceptiva la contratación de una póliza de seguro que garantice la cobertura de las indemnizaciones tanto a los artistas como a asistentes y promotores en caso de percance o cancelación. Las cláusulas estarán condicionadas tanto por las exigencias legales (Responsabilidad Civil en la mayoría de los casos) como por las del promotor, artista o espacio donde se desarrolle el evento.

Hotel / manutención

En ciertos formatos culturales (conciertos, representaciones teatrales, etc.) es habitual que entre las obligaciones del promotor se encuentre la reserva y abono del hotel y/o manutención del artista durante su estancia. Este dato debe especificarse claramente en contrato (tal y como se indicó en su apartado correspondiente), detallando el número de habitaciones necesarias, las características de las mismas (single, doble, triple, etc.) y la categoría del establecimiento hostelero correspondiente (pensión, hostel, hotel, etc.) con el número de estrellas del mismo y los servicios (aparcamiento de vehículos, restaurante,...) que ofrece.

Es interesante buscar un espacio hotelero lo más cercano posible al lugar de celebración de la actividad con el objeto de minimizar lo máximo posible los costes relativos a desplazamientos internos.

En cuanto a la manutención, se realizará una reserva previa, detallando el número de comensales acordado, en un establecimiento lo más cercano posible al lugar de la actividad.

Con el objeto de evitar desajustes presupuestarios de última hora, es provechoso cerrar un menú concertado con importe fijo con el restaurante o bar y notificarlo luego al artista. Cabe también la posibilidad de acordar con él un sistema de compensación económica mediante el cual se fija una cantidad por componente destinada a su desayuno, almuerzo o cena y que debe ser abonada por el promotor al agente o músico, ya sea mediante transferencia previa o en efectivo.

Seguridad

Es obvio apuntar que toda actividad cultural deberá cumplir escrupulosamente tanto con la legislación estatal como con la autonómica o local relativa a la celebración y desarrollo la misma. En ella inciden el tipo de actividad, el aforo y capacidad del espacio y las condiciones de seguridad del mismo tanto para público como para artistas.

La suscripción de seguros, tratada ya en este capítulo, también forma parte de esta tanda de medidas.

Más allá de este bloque de medidas legales de obligado cumplimiento, el promotor deberá proceder también a la contratación de servicios de seguridad y limpieza del espacio (si no los tuviere) que contribuyan al correcto desarrollo de la actividad.

Los agentes de seguridad se situarán en lugares estratégicos del espacio (puertas de acceso, taquilla, escenario, servicios, etc.) mientras que el servicio de limpieza procederá a desarrollar su labor tanto antes o durante como una vez finalizada la actividad.

Material gráfico o audiovisual

Más allá del material gráfico destinado a la comunicación y marketing de la actividad, el promotor de la actividad cultural también debe considerar los costes y procedimientos necesarios para cubrir el material gráfico y publicitario que figura en el recinto donde se celebre la actividad.

La presencia externa e interna de paneles o pancartas que informen y publiciten los aspectos relativos a la actividad son fundamentales para que el público identifique con nitidez los ámbitos que queremos comunicar.

Así, se antoja necesario una clara presencia del programa cultural que alberga la actividad (nombre del ciclo de conciertos o espectáculos teatrales o de danza, de la sala de exposiciones, del programa formativo, etc.) mediante paneles tradicionales o recursos audiovisuales a ubicar en zona cercana al epicentro de la actividad (escenario o similar).

Si la actividad que organizamos forma parte de un ciclo o programa más general, habría que detallar el calendario del mismo con la intención de que los espectadores que han acudido a esa actividad reciban información de otras en la misma línea cuya existencia quizás ignoran.

De igual forma, si la actividad se integra en la programación global de un agente cultural público o privado dedicado a la programación continua, también sería necesario ofrecer información sobre otros ciclos o programas, aunque aborden campos culturales diferentes al de esta actividad concreta.

Mención aparte merecen los agentes patrocinadores y colaboradores del evento: su presencia (mediante logo, marca o similar) debe estar garantizada en todos y cada uno de los elementos publicitarios que se exhiban en el espacio en el que se desarrolle la actividad, indicando su grado de implicación (patrocinador, colaborador, etc.) en el evento.

También puede ser necesaria la instalación de puntos de información en el espacio donde se desarrolle la actividad destinados a la publicidad de los agentes patrocinadores o a la venta de material publicitario de los artistas (merchandising, discos, camisetas, libros o similar).

Comunicación y marketing de la actividad

Aunque el [capítulo 6.6 Marketing de proyectos](#) trata específicamente de los procesos necesarios para la promoción de las actividades culturales, es obligado dejar constancia del decisivo rol de este factor en el posterior éxito de la actividad.

No obstante, es obligado subrayar la decisiva importancia que está ejerciendo la comunicación y marketing digital, anteponiéndose incluso al formato tradicional, a través de las numerosas herramientas centradas en Internet (webs, redes sociales, foros...) a las que se deben sumar las conectadas a aplicaciones telefónicas como WhatsApp o similares.

Entradas

En los casos en que se prepare un proyecto escénico que conlleve la adquisición de algún tipo de entrada para el acceso a la misma (concierto, representación teatral o de danza, exposición, etc.), será necesario elaborar el taquillaje preceptivo contando con las condiciones de seguridad que eviten su falsificación. Existen numerosas empresas (detalladas en el anexo Documentos) que se encargan de gestionar la venta de entradas a través de sus respectivas webs. Suelen cobrar un canon por entrada vendida y presentan la ventaja de facilitar a los espectadores el pago de las mismas en condiciones seguras así como su ubicación en el aforo del espectáculo.

La Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) puede fiscalizar mediante control la venta de las mismas con el objeto de tener datos precisos sobre el número de entradas que el organizador pone a la venta y expedir su facturación en relación a los mismos.

Cabe la posibilidad de establecer un precio de entrada destinado a la venta anticipada y otro, algo mayor, para la venta a realizar en taquilla el mismo día de la actividad. En ambos casos, los precios deben quedar claramente especificados tanto en la entrada como en la publicidad del evento. Las entradas de venta anticipada pueden distribuirse por distintos puntos de venta directa o a través de Internet y deben cuantificarse un día antes de la celebración de la actividad cultural con la intención de poner los excedentes a disposición de la taquilla el día y lugar en que tenga lugar la actividad cultural.

En actividades de pequeño y mediano formato es aconsejable abrir la taquilla al menos dos horas antes del comienzo y facilitar así su acceso a los espectadores.

Derechos de autor

Dada la amplia casuística existente en este tema, nos remitimos a la normativa detallada en la página web de la SGAE (www.sgae.es). Sus licencias permiten el acceso al repertorio de los autores y editores de SGAE, pero también a un amplísimo repertorio internacional mediante convenios.

Cada una de esas licencias genera una normativa propia con sendos apartados dedicados a:

- *Conciertos*
- *Compañías de Teatro y Danza*

En estos apartados pueden englobarse los proyectos que abordamos en este apartado del manual.

Aunque en España existen otras compañías dedicadas a la gestión de derechos de propiedad intelectual - CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos), VEGAP (Visual, Entidad de Gestión de Artistas Plásticos), DAMA (Asociación de Derechos de Autor de Medios Audiovisuales), SEDA (Sociedad Española de Derechos de Autor) -, la Sociedad General de Autores y Editores, Entidad de Gestión de Derechos de Propiedad Intelectual (SGAE EGDPI) es la mayoritaria y está integrada por más de 120.000 socios y socias autores, editores y herederos.

En tanto que miembros de la entidad, SGAE defiende y gestiona colectivamente derechos de autor y de propiedad intelectual en los ámbitos de:

Música: Compositores y letristas de todos los géneros y estilos.

Audiovisuales: Argumentistas, guionistas, directores, traductores y adaptadores.

Artes Escénicas: Dramaturgos y coreógrafos.

La SGAE representa a más de 4 millones de derechohabientes y administra más de 80 millones de obras en el ámbito internacional. La misión fundamental de la entidad es ayudar a sus socios y socias (autores y editores) a que vivan de su obra creativa. De acuerdo con la ley de Propiedad Intelectual, SGAE tiene encomendada la gestión de los derechos de autor de las obras de nuestros miembros. Desde SGAE se administran y reparten los ingresos por derechos de autor por la utilización de las obras de sus creadores en los ámbitos de la comunicación pública, la reproducción, la distribución, la transformación y la copia privada. Todo ello, mediante la gestión de licencias entre los clientes y usuarios del repertorio gestionado por la entidad. Su tarea, en beneficio de sus socias y socios, reconoce y pone en valor el riquísimo patrimonio cultural del repertorio al que los consumidores culturales tienen acceso de forma segura y jurídicamente viable.

Las entidades de gestión colectiva de derechos de propiedad intelectual, reguladas en el Título IV del Libro III del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, pueden definirse como organizaciones privadas de base asociativa y naturaleza no lucrativa que se dedican en nombre propio o ajeno a la gestión de derechos de propiedad intelectual de carácter patrimonial por cuenta de sus legítimos titulares.

Sometidas a tutela administrativa, requieren la autorización del Ministerio para actuar en el cumplimiento de sus funciones, entre las que se encuentran las siguientes:

- ✓ Administrar los derechos de propiedad intelectual conferidos, con sujeción a la legislación vigente y a sus estatutos. Estas entidades ejercitan derechos de propiedad intelectual, bien de forma delegada por sus legítimos titulares, o bien por mandato legal (derechos de gestión colectiva obligatoria); persiguen las violaciones a estos derechos mediante un control de las utilidades; fijan una remuneración adecuada al tipo de explotación que se realice y perciben esa remuneración con arreglo a lo estipulado.
- ✓ En el ámbito de las utilidades masivas, celebrar contratos generales con asociaciones de usuarios de su repertorio y fijar tarifas generales por la utilización del mismo.
- ✓ Permitir hacer efectivos los derechos de naturaleza compensatoria (por ejemplo, remuneración por copia privada).
- ✓ Realizar el reparto de la recaudación neta correspondiente a los titulares de derechos.
- ✓ Prestar servicios asistenciales y de promoción de los autores y artistas intérpretes o ejecutantes.
- ✓ Proteger y defender los derechos de propiedad intelectual contra las infracciones que se cometan, acudiendo en su caso a la vía judicial

Camerinos

En aquellas actividades culturales en que se exija, el espacio de celebración deberá disponer de una zona cercana al escenario destinada a camerinos.

En las condiciones que se incluyen en los contratos suelen figurar las características exigidas en cada caso (espejos, sillas, mesas, toallas, wifi, etc.) aunque algunas condiciones especiales (duchas, camas, etc.) pueden suplirse con la utilización puntual de las habitaciones de un hotel u hostel cercano.

Los camerinos también son el espacio donde se suele servir el catering que los artistas requieren en su contrato, debiendo estar ultimado cuando dicho artista llegue al lugar de celebración de la actividad cultural.

Horarios

Resulta fundamental fijar y cumplir con un horario lo más detallado posible que fije la secuencia de actuación el día o días de celebración de la actividad. Para ello resulta muy oportuno trabajar con dos documentos que actúen de guía tanto para los artistas o compañías y sus agentes (Hoja de Ruta a nivel externo) como para los promotores u organizadores (Cronograma a nivel interno). Dichos documentos son los siguientes:

Hoja de ruta

Hoja de ruta

Grupo o compañía

Ciudad

Fecha

Sala o Espacio
Grupo o compañía
Nombre de sala o espacio
Dirección
Página web
Código wi-fi /password
Zona de carga/descarga
Parking
Precio entradas
Capacidad
Camerinos
Casting
Desayuno/almuerzo/cena/buyout
Duchas
Dimensiones escenario
Equipos sonido/luces propios
Hotel
Dirección
Teléfono
Página web
Nº y tipo habitaciones reservadas
reserva a nombre de
Código wi-fi/password
Distancia hasta sala
Parking
Desayuno, almuerzo o cena incluidos
Cronograma
Hora instalación equipos sonido y luces
Hora ensayo/prueba de sonico
Apertura de puertas
Comienzo de la actividad
Duración de la actividad
Contactos
Responsable oranizativo en sala o espacio: nombre / correo electrónico / teléfono.
Responsable técnico en sala o espacio: nombre / correo electrónico / teléfono.
Responsable producción en sala o espacio: nombre, correo electrónico y teléfono.

Cronograma					
Día de la actividad					
Hora	Tarea	Lugar	Proveedor	Responsable	Observaciones
8.00 horas	Reunión producción	Teatro Principal	Organización	Francisco Trujillo	Revisión camerinos y puertas. Distribución material publicitario.
9.00 horas	Recepción e instalación equipos sonido y luces	Teatro Principal	Sonido 20	Antonio Montero	Equipo técnico electricista necesario para enganche
12.00 horas	Reunión taquillas	Teatro Principal	Organización	Francisco Trujillo	Cuantificar venta entradas anticipada y prever hora de apertura.
14.30 horas	Almuerzo	Restaurante La Plaza	Organización	Francisco Trujillo	Anticipar vales de almuerzo.
17.00 horas	Continuación instalación equipos sonido y luces	Teatro Principal	Sonido 20	Antonio Montero	
18.00 horas	Limpieza sala y camerinos	Teatro Principal	Limpiezas Caro	Luis Caro	Mantener servicio mínimo durante actividad
18.30 horas	Instalación de catering en camerinos	Teatro Principal	Restaurante Sanjosé	Pablo Sanjosé	Prever recogida con posterioridad al concierto
19.00 horas	Llegada grupo	Teatro Principal	Agencia	Responsable agencia	Chequear equipos con técnico grupo e instalar grupo en camerinos. Prever carga y descarga.
19.10 horas	Llegada agentes de seguridad	Teatro Principal	Empresa Seguridad	Responsable empresa seguridad	Realizar distribución de los mismos en espacio
19.15 horas	Prueba de sonido de grupo	Teatro Principal	Agencia Responsable	Agencia	Contacto equipo técnico del teatro con el del grupo.
20.30 horas	Fin prueba de sonido de grupo	Teatro Principal	Agencia Responsable Agencia		
20.35 horas	Apertura de puertas	Teatro Principal	Organización	Francisco Trujillo	
21.30 horas	Comienzo de concierto	Teatro Principal	Organización / Agencia	Francisco Trujillo / Responsable agencia	Luces + cierre de puertas
23.30 horas	Fin del concierto	Teatro Principal	Organización / Agencia	Francisco Trujillo / Responsable Agencia	Luces + apertura de puertas

00.00 horas	Desmontaje equipo sonido y luces	Teatro Principal	Sonido 20	Antonio Montero	Prever carga y descarga de material
00.15 horas	Despedida de grupo con dirección a cena	Teatro Principal / Restaurante La Plaza	Organización	Francisco Trujillo	Revisar camerinos y escenario.
02.00 horas	Cierre sala o espacio	Teatro Principal	Organización	Francisco Trujillo	Agentes de seguridad revisan teatro.

Pases y acreditaciones

Previamente a la realización de la actividad se elaborará una relación de acreditados con acceso libre al evento y de la cual formaran parte tanto medios de comunicación como invitados del grupo, compañía u organizador.

En el caso de los medios de comunicación, se deberá solicitar a los interesados los datos (nombres, apellidos, NIF, medio, etc.) de las personas que accederán al evento, así como la solicitud oficial del medio con el que colaboran.

Gestión económica

Aunque este asunto se trata detalladamente en el capítulo 8.6 ***La gestión económica y financiera de proyectos culturales***, es oportuno incluir este apunte como paso previo al desarrollo de la actividad tanto en lo relacionado con el apartado de gastos (petición de presupuestos y facturas correspondientes, abono de caché, etc.) como de ingresos (liquidación de taquilla previa, abono de patrocinios y publicidad, etc.).

Las obligaciones fiscales de cada actividad son tratadas y detalladas en dicho capítulo.

B.- Proyecto escénico: producción

Abarca la fase relacionada con el día o días de celebración de la actividad (representación teatral, concierto, etc.) y demanda una secuenciación lógica encaminada a la plasmación del mismo.

Recepción de equipo técnico y/o escenografía

De no disponer el espacio escénico de él, el equipo técnico (sonido, luces, etc.) y/o la escenografía suele instalarse con bastante antelación al comienzo de la actividad. En el caso de contratarse como servicio externo, es conveniente la presencia de un técnico autorizado por la sala o teatro con el objeto de facilitar la instalación de dichos elementos.

En el caso de la danza es oportuna la instalación o revisión del linóleo o tapiz necesario para el desarrollo de la actividad, así como de los elementos auxiliares o escenográficos.

En muchos casos es habitual la solicitud por parte del artista de una zona reservada de carga y descarga y de un equipo humano (es importante concretar el número de personas) que permita el desplazamiento del equipo técnico desde los vehículos hasta el escenario y viceversa. La contratación de dicho equipo suele quedar a cargo del promotor u organizador del evento.

Recepción de artista, compañía o grupo

El artista o grupo suele llegar también con bastante antelación al comienzo de la actividad con el objeto de realizar prueba de sonido (en el caso de concierto) o preparación técnica del evento. En algunos casos, el equipo técnico del grupo o compañía se adelanta a los propios artistas y realiza un chequeo previo de las condiciones técnicas del espacio. Para ello, es necesaria la organización previa tanto de los equipos como del personal de la sala o teatro. Toda esta secuencia quedará plasmada en la Hoja de ruta correspondiente.

Realización de prueba técnica o de sonido

En el momento en que se vaya a iniciar dicha prueba, se deberá evitar la presencia en la sala o teatro de personas ajenas a la actividad. El artista suele exigir privacidad con el objeto de evaluar lo más certeramente posible el ajuste entre su propuesta artística y el espacio que la alberga y la obligación del promotor es favorecer su consecución.

El plano de escenario (incluido en el rider técnico anexo al contrato) suele fijar la ubicación general de actores y luces en el escenario mientras que el plano de sonido y luces cumple análoga función en el contexto acústico, detallando tanto el número de bafles, monitores y mesas como su ubicación en el espacio.

Preparación de estructura para venta publicitaria

Es habitual que los grupos, compañías y artistas acompañen su actividad expositiva con la venta de productos publicitarios (camisetas, discos, bolsos, chapas, etc.) relacionados con el mismo. Para ello, será conveniente la preparación de un espacio en la sala o teatro donde los integrantes del grupo o compañía puedan centralizar la venta al público de dichos productos.

Entrega de programas de mano

En determinados contextos como el de la música clásica, el programa de mano constituye un elemento fundamental para que el público conozca con detalle los contenidos del concierto. De igual manera, en dichos programas se suele incluir un currículum vitae de los grupos y solistas que intervienen. Dichos contenidos textuales y gráficos deben solicitarse previamente a los protagonistas y obtener su visto bueno de cara a su difusión entre el público. El programa también debe contener fichas técnicas y artísticas de la actividad, así como cualquier otro dato que pueda interesar al espectador (argumento, críticas, entrevista con director o protagonistas, etc.). El formato del programa puede ser modificado por el organizador para adaptarse a sus exigencias y posibilidades.

Entrega de acreditaciones y pases

Se fijará un espacio externo al del desarrollo del evento destinado a la entrega de acreditaciones y pases a aquellos colaboradores de medios de comunicación o invitados que lo hayan solicitado previamente. Los interesados deberán haber tramitado previamente su solicitud a la organización encargada de aprobarla y tendrán que identificarse en el punto de entrega de dichas acreditaciones o pases materializadas en pulseras, etiquetas o cualquier otro identificador que considere oportuno la organización.

Los organizadores también deberán prever la adecuación de espacios para el cómodo desarrollo de la actividad de los enviados por los medios de comunicación, tanto en puntos cercanos al escenario (fotógrafos) como en espacios más alejados (zona de prensa).

Gestión de taquillas

Las entradas que hayan quedado sin vender en los puntos de venta presenciales o digitales establecidos previamente a la celebración del evento, serán puestas a la venta en un espacio ubicado en su mismo lugar de celebración.

Gestión de servicios

El organizador deberá llevar a cabo la distribución de los diferentes servicios (bar, seguridad, accesos, etc.) relativos al evento. Para ello, organizará tanto distribución como ubicación de los mismos en los espacios establecidos previamente para ellos, aportando instrucciones sobre su proceder en el caso de situaciones críticas.

Seguridad

Además del número y categoría de los agentes de seguridad establecidos, el organizador deberá comprobar el mismo día del evento el buen funcionamiento de los accesos de emergencia y seguridad de los que deberá disponer la sala o teatro. Es importante que ningún vehículo o elemento bloquee el acceso a los mismos antes, durante o después de la celebración de la actividad.

Reunión previa de coordinación de personal

Resulta preferente realizar una reunión previa de coordinación del personal aportado por el organizador e implicado en el evento, el mismo día y en el mismo lugar donde se llevará a cabo. Desde los agentes de seguridad al personal de carga y descarga, pasando por el equipo técnico o de servicios (taquillas, bar, etc.), la presencia en dicha reunión permitirá a los organizadores revisar los procedimientos uno por uno, sincronizarlos y cubrir las posibles carencias que hayan quedado desatendidas o desequilibradas en la fase de preproducción.

Los aspectos relativos a la gestión de recursos humanos son tratados de forma específica en el [capítulo 6.2 Gestión de recursos humanos](#) del Manual.

C.- Proyecto escénico: posproducción

Abarca la fase relacionada con el tiempo posterior a la celebración de la actividad escénica (representación teatral, concierto, etc.).

Reordenación del recinto

Una vez desarrollada la actividad, se debe proceder a la limpieza y adecuación del espacio donde se ha desarrollado. En dicho procedimiento también se abordará la retirada y reubicación de elementos que se hayan establecido para ello tales como equipos escenográficos, de sonidos o luces, escenarios, bares, servicios o similares.

Balance económico

Una vez cerrada la venta de entradas y la devolución de las no vendidas desde sus puntos de venta, cabe realizar un recuento económico derivado tanto de dicha venta como de otros ingresos económicos asociados a la actividad (patrocinios, publicidad, etc.). El balance deparará un indicador económico final que se puede mostrar tanto en positivo como en negativo.

Derechos de autor

En este sentido, nos remitimos a las condiciones y tarifas que fija la SGAE en su propia página web (www.sgae.es) a partir de ciertas premisas detalladas a continuación de manera textual:

Notas Preliminares

Todas las tarifas de tanto alzado contenidas en las presentes TARIFAS GENERALES de SGAE, corresponden a la

autorización que se concede para el uso del repertorio administrado por SGAE y no son fraccionables. Cualquier utilización que pudiera hacerse de obras populares o de dominio público que no generen derechos de autor, no se verá afectada por la aludida autorización ni podrá ser proporcionalmente deducible de las tarifas fijadas por SGAE.

La autorización para el uso del repertorio administrado por SGAE alcanza exclusivamente a la modalidad para la que ha sido concedida. Cualquier uso del repertorio en modalidad distinta a la autorizada, deberá ser objeto de una nueva autorización y serán de aplicación las tarifas que para esta específica modalidad correspondan.

La petición y formalización voluntaria del contrato autorización, sin intervención alguna de SGAE, en el momento anterior al inicio de la utilización del repertorio en las modalidades contenidas en el Capítulo I de "Comunicación Pública" que tengan establecida una tarifa a "tanto alzado mensual", llevará aparejada una deducción del 25% de la tarifa aplicable a la actividad correspondiente, que se practicará por una sola vez al término de la primera anualidad.

Cuando la formalización de la autorización en los supuestos previstos en el párrafo anterior tenga lugar en un momento posterior al de haberse iniciado la utilización del repertorio administrado por SGAE, la tarifa aplicable para el cálculo de los derechos devengados con anterioridad a la autorización será la prevista en el epígrafe tarifario correspondiente incrementada en un 25%.

Al amparo de lo que se establece en el apartado b) del número 1 del artículo 157 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, las entidades culturales que carezcan de finalidad lucrativa, gozarán de una reducción sobre las presentes Tarifas Generales, que estará en función, en cada caso, de la actividad llevada a cabo y de la modalidad de uso afectada. Dicha reducción en ningún caso superará el 25%. Esta reducción será de aplicación exclusivamente a los actos con acceso gratuito al público y no condicionado a exigencia previa alguna

Definiciones

PRESUPUESTO DE GASTOS NECESARIOS: los incurridos con motivo del escenario y montaje del mismo, infraestructuras y equipos de sonido, infraestructuras y equipos de iluminación, escenografía, remuneración de los artistas, intérpretes, ejecutantes, así como los incurridos con motivo de su manutención, alojamiento y desplazamiento, y subvenciones o patrocinios en forma de aportaciones económicas o materiales dirigidas a cubrir cualquiera de los conceptos anteriores.

INGRESOS EN TAQUILLA: se entenderá como ingresos en taquilla el total producto de las entradas, en el que se computarán, en su caso, el abono y el aumento de precio en la contaduría o despacho, cualquiera que sea su forma, sin tomar en cuenta ningún arreglo o convenio particular que el organizador o empresario del acto en cuestión pueda hacer vendiendo billetes o entradas a precios menores que los anunciados al público en general, o distribuyéndose gratuitamente, con excepción de la rebaja que el organizador o empresario del acto concede a los abonados, en su caso. Las invitaciones que no superen el 5% del aforo del recinto donde se vaya a celebrar el acto, con un límite máximo de 1.000 invitaciones por acto, no computarán para el cálculo de los derechos de autor.

Se entenderán asimilados al total producto de la entrada a título meramente enunciativo, conceptos tales como los siguientes: precio de entrada, precio total, precio venta público, precio de venta de la entrada, precio de la localidad, precio de venta de la localidad, importe total, tarifa completa, total costo de la entrada, total importe de la entrada, precio anunciado al público y cualquier otro de análogo contenido y significado, es decir lo que el público paga por acceder al recinto y disfrutar del espectáculo, aun cuando el valor, importe o precio de dicho pago esté comprendido en el consumo de los géneros que se expendan en el recinto donde se lleve a cabo el espectáculo. Igualmente se encontrarán comprendidos en el total producto de la entrada cualquier género, servicio o producto cuyo valor, importe o precio esté incluido o comprendido en la entrada que da acceso al recinto y derecho al disfrute del espectáculo, con independencia del modo en el que dichos géneros, productos o servicios se especifiquen en la misma entrada o en diferentes entradas. Asimismo, se encontrarán comprendidos en el total ingreso en taquilla las aportaciones, subvenciones o patrocinios, de la naturaleza que sea, recibidos por el

promotor---organizador que sirvan para compensar, reducir o bonificar total o parcialmente el valor, importe o precio de la entrada.

RECINTO: tendrá la consideración de Recinto, cualquier espacio cerrado o abierto, habilitado o que se habilite, para la celebración de actos o eventos en que se utilice las obras del repertorio de la SGAE.

HOJA DE TAQUILLA: se entenderá por tal, la declaración formulada por el promotor---organizador del acto, puesta a disposición de SGAE para la liquidación de los derechos de autor devengados, en la que se harán constar los datos identificativos del promotor---organizador, así como los del espectáculo y recinto donde se lleve a cabo el mismo. Igualmente deberá constar en dicha declaración datos tales como los siguientes: entradas puestas a la venta; precios de dichas entradas; entradas vendidas; recaudación de taquilla como resultante de las entradas vendidas por sus respectivos precios, previa deducción del IVA; invitaciones autorizadas y cuanta información pudiera resultar relevante para la cuantificación de los derechos de autor.

REVISIÓN DE LAS TARIFAS DE TANTO ALZADO. Las tarifas de tanto alzado contenidas en las presentes TARIFAS GENERALES de SGAE, serán revisadas anualmente y quedarán modificadas en la misma cuantía en que haya variado el índice del coste de la vida en el año precedente —conjunto nacional— denominado índice de precios al consumo (IPC), que publique el Instituto Nacional de Estadística u Organismo que haga sus veces.

SGAE se reserva la facultad de no modificar la cuantía de las tarifas consignadas en determinados epígrafes que por su significación cultural u otras causas así lo aconsejaren.

La TARIFAS GENERALES para el año 2021 pueden encontrarse en la siguiente dirección: https://tarifas.sgae.es/files/SGAE_Tarifas.pdf

Evaluación

Aunque este apartado se trata de forma específica y detallada en el [capítulo 6.14 La evaluación de proyectos y procesos culturales](#) de este mismo bloque *Herramientas*, no dejaremos de subrayar la importancia de este proceso en todo proyecto cultural. En análogo sentido también se debe señalar los contenidos del [capítulo 6.10 Investigación y análisis](#) donde se abordan los sistemas de indicadores culturales, los mapeos y cartografías culturales, los observatorios, la medición de públicos y audiencias, la medición de impactos y la investigación acción participativa. Todos ellos contribuyen a la confección de un sistema de evaluación preciso y provechoso.

Revisión

Los indicadores de la evaluación permitirán una revisión final del proyecto a cargo de la organización donde se valore la consecución o no de sus objetivos. A partir de este balance se podrá plantear y diseñar una mejora y optimización del mismo con vistas a nuevas ediciones.

4.- Proyecto cinematográfico: exhibición cinematográfica.

Con el objeto de evitar la reiteración en la descripción de los procedimientos ya detallados en el apartado 3.-- **PROYECTO ESCÉNICO: Concierto, representación teatral o danza**, reseñaremos solo su encabezado cuando los contenidos sean análogos. En el caso de aportar nuevos elementos, ya sea en su encabezado o en su contenido, detallaremos de nuevo tanto uno como otro aspecto.

A.- Proyecto cinematográfico: preproducción

Diseño del proyecto

El proyecto cinematográfico viene determinado por un formato que lo orienta a la exhibición de películas de diverso formato y duración. Dicha exhibición puede plantearse de forma aislada o en modo de ciclo o programa (puntual o permanente) además de en versión doblada o en versión original subtitulada.

El proceso de transformación que actualmente vive el mundo del cine obliga a que el proyecto se decante por el formato de proyección elegido. La tendencia confirma la práctica desaparición o limitación de los soportes físicos y a la implantación del DCP (Paquete Digital para Cine), mucho más económico tanto en costes de copia como de distribución.

Si la proyección de la película se realiza en una sala es importante atender a la normativa del Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales del Ministerio de Cultura y Deporte que apunta lo siguiente:

La sala de exhibición cinematográfica puede considerarse el primer punto de venta de una película, y por lo tanto el lugar donde empieza su circuito comercial.

El acceso a estas salas sólo es posible mediante la obtención de la entrada que da derecho a asistir a la proyección de la película.

Antes de iniciar su actividad, el titular de la sala debe estar inscrito en el Registro de Empresas Cinematográficas del ICAA o de una Comunidad Autónoma, y su sala incluida en la declaración registral.

Las empresas titulares de las salas deben remitir al ICAA o al organismo competente de la Comunidad Autónoma:

- *La declaración de todas las películas proyectadas en sus salas.*
- *El número de entradas vendidas.*
- *La recaudación obtenida.*

El mismo ICAA también aporta en su web (<http://www.mcu.es/cine/index.html>) un útil catálogo de definiciones:

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Película cinematográfica.

Toda obra audiovisual, fijada en cualquier medio o soporte, en cuya elaboración quede definida la labor de creación, producción, montaje y posproducción y que esté destinada, en primer término, a su explotación comercial en salas de cine. Quedan excluidas de esta definición las meras reproducciones de acontecimientos o representaciones de cualquier índole.

Otras obras audiovisuales.

Aquellas que, cumpliendo los requisitos de película cinematográfica, no estén destinadas a ser exhibidas en salas cinematográficas, difundiéndose a través de otros medios.

Película para televisión.

Obra audiovisual unitaria de ficción, con características creativas similares a las de las películas cinematográficas, cuya duración sea superior a 60 minutos, tenga desenlace final y con la singularidad de que su explotación comercial esté destinada a su emisión o radiodifusión por operadores de televisión y no incluya, en primer término, la exhibición en salas de cine.

Serie de televisión.

Obra audiovisual formada por un conjunto de episodios de ficción, animación o documental con o sin título genérico común, destinada a ser emitida o radiodifundida por operadores de televisión de forma sucesiva y continuada, pudiendo cada episodio corresponder a una unidad narrativa o tener continuación en el episodio siguiente.

Piloto de serie de animación.

La obra audiovisual de animación que marca las características y estilo que habrá de tener una serie y permite al productor la financiación y promoción de la misma.

La película, en función de su duración, puede ser considerada:

Largometraje

- *Los que tengan una duración de 60 minutos o superior.*
- *Los que, con una duración superior a 45 minutos, son producidos en soporte de formato 70 milímetros, con un mínimo de ocho perforaciones por imagen.*

Cortometraje

Películas con duración inferior a 60 minutos.

Elaboración del presupuesto

Acuerdo con patrocinadores

Recepción y evaluación de ofertas

Una vez confeccionado el perfil de la actividad cultural a desarrollar, debe procederse a la selección de título/s que conformarán el proyecto.

Las distribuidoras son los agentes encargados de gestionar los derechos legales de cada película y de poner las copias a disposición de los gestores culturales interesados. Así, cada distribuidora fija un precio de exhibición para cada película y un número de proyecciones diarias que debe ser satisfecho y cumplido por la organización.

La difusión del streaming ha transformado completamente el consumo cinematográfico, permitiendo nuevos accesos, tanto públicos como privados, a sus contenidos.

Temporalización

Espacios: sala de proyección

El espacio idóneo para la realización de un proyecto cinematográfico es una sala de proyección, dotada de todas las necesidades técnicas y con su correspondiente pantalla y cabina de proyección y proyector clásico o digital. En el caso de no poder disponer, es fundamental adecuar un espacio que se acerque lo máximo posible a aquella sala, respetando la separación entre zona técnica y de público, la comodidad y acceso del mismo, el control lumínico y el tamaño y calidad de proyector y pantalla correspondientes.

También es importante realizar un correcto control de los accesos a sala, tanto habituales como de urgencia.

El acuerdo

La firma de las partes implicadas en el contrato plasma y regulariza las condiciones del acuerdo, en este caso entre la distribuidora de la película y el agente organizador.

Empresas auxiliares

Envíos

Hoy en día en vez de usar discos duros como soporte, las películas se descargan directamente en los servidores de contenidos de los cines usando enlaces de banda ancha por satélite y también fibra.

Seguros

Reserva de hotel / manutención

En algunas ocasiones, el estreno o proyección de una película o ciclo viene acompañado por la presencia de algunas personas relacionadas con la misma (actores o actrices, director, productores, etc.). En ese caso, la organización suele cubrir los gastos y gestiones relativos al hotel y manutención de los invitados.

Medidas de seguridad

Material gráfico o audiovisual

El material publicitario tradicional (afiches y hojas de público) relacionado con una película suele estar gestionado también por la distribuidora. Su coste económico es unitario y proporcional al número de ejemplares requeridos por la organización.

Los afiches constituyen un elemento publicitario clásico en la difusión de las películas mientras que las hojas de público se pueden entregar a los asistentes a la proyección y contienen información técnica y artística sobre la misma.

Comunicación y marketing de la actividad

Venta de entradas

En el caso de las proyecciones cinematográficas, es habitual gestionar este proceso a través de la web de la sala u organizador en cuestión sin descuento alguno, exceptuando promociones como el Día del Espectador. No obstante, también permanece habilitado el tradicional servicio de taquilla.

Derechos de autor

En este tema, nos remitimos a la normativa detallada en la página web (<http://www.damaautor.es>) de DAMA (Derechos de autor de Medios Audiovisuales), una Entidad de Gestión de Derechos de Propiedad Intelectual autorizada por el Ministerio de Cultura mediante Resolución de fecha 5 de abril de 1999 (BOE 9 abril de 1999), donde se indica lo siguiente:

A. Derechos de Gestión Colectiva Obligatoria

Los Derechos de Gestión Colectiva Obligatoria son aquellos derechos que la Ley de Propiedad Intelectual establece como irrenunciables para el autor o su derechohabiente y que deben ser administrados a través de una Entidad de Gestión, autorizada por el Ministerio de Cultura.

Los derechos de gestión colectiva que la vigente Ley de Propiedad Intelectual otorga a los autores audiovisuales son:

1.--- Derecho de remuneración por Copia Privada (Art. 25 LP.I.)

Es una remuneración que recibe el autor por la reproducción o copia de su obra en el ámbito doméstico y para uso privado, todo ello procedente de una fuente legal de emisión y mediante equipos, soportes o aparatos de grabación y reproducción audiovisual.

Relación de equipos, aparatos y soportes materiales sujetos al pago de la copia privada y las cantidades aplicables según la Orden Ministerial de 18 de junio (BOE 19/06/2008)

2.--- Derecho de remuneración por alquiler (Art. 90---2º LPI). El autor tiene un derecho irrenunciable a obtener una remuneración equitativa por los actos de alquiler que se efectúen de su obra. Esta remuneración se les exige a los negocios y empresas que se dedican al alquiler de películas, fundamentalmente a los Videos---Clubs.

3.--- Derecho de remuneración por la proyección de películas en salas de cine o lugares públicos con pago de entradas. (Art. 90.3 LPI)

Los autores tienen derecho a percibir de quienes exhiban públicamente una película u obra audiovisual, un porcentaje del precio de la entrada.

El porcentaje fijado en las tarifas de DAMA es del 2% del precio de la entrada. No obstante, los acuerdos alcanzados con los principales exhibidores a través de sus Asociaciones representativas contemplan bonificaciones en la tarifa, por los ahorros obtenidos en la gestión del derecho.

4.--- *Derecho de remuneración por la proyección o exhibición sin exigir precio de entrada, y la transmisión al público por cualquier medio o procedimiento de una obra audiovisual.--- (Art. 90---4º LPI)*

Es el derecho de los autores a cobrar una remuneración equitativa por la comunicación pública de su obra en cualquier forma, medio o procedimiento. Los obligados al pago de este derecho son los operadores de TV en sus diversas modalidades (transmisión analógica, digital terrestre, cable, satélite, Internet, etc.) y los establecimientos públicos (bares, restaurantes, medios de transportes, hoteles, etc.) que tengan una fuente de emisión de obras audiovisuales al público (TV o DVD, etc.).

Referente a la recaudación de estos derechos, DAMA tiene firmados convenios de recaudación con la mayoría de las emisoras de televisión nacionales y regionales, operadores de cable y televisión a través de Internet, así como las principales empresas de transporte.

B. Derechos Exclusivos

Los Derechos Exclusivos son aquellos que el autor se haya reservado contractualmente frente al productor, y que, en virtud del Contrato de Gestión, haya encomendado a DAMA. Entre estos derechos se incluyen los de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación. El más habitual es el de reproducción de la obra del autor en Video o DVD para su comercialización y venta para uso doméstico.

Por su naturaleza de derecho renunciabile, a diferencia de los derechos colectivos, el autor debe reservárselo expresamente en su contrato con el productor para posteriormente poder reclamar remuneración por el mismo.

Camerinos

En aquellas proyecciones a las que asistan invitados destinados a realizar alguna intervención previa o posterior a la proyección de la película, es conveniente disponer de una zona cercana al escenario / pantalla destinada a camerinos.

Horarios

En el caso de la proyección cinematográfica, el horario viene determinado por el inicio de la misma, aunque el organizador debe fijar también tiempo y horario para la revisión previa de la película y para la gestión de los recursos materiales y humanos (taquillero, proyccionista, limpiadores, técnicos, etc.) relacionados con la sala de proyección.

Pases y acreditaciones

Gestión económica

B.- Proyecto escénico: producción

Abarca la fase relacionada con el día o días de celebración de la actividad (exhibición cinematográfica).

Recepción de película

Una vez recibida la película y firmado y archivado su albarán de entrega, el equipo técnico deberá comprobar el buen estado de la misma mediante un visionado previo.

En el caso de que su estado no fuera óptimo, es urgente contactar con la distribuidora para que subsane el problema a la mayor brevedad posible mediante la reposición de una copia en perfecto estado.

Realización de prueba técnica

El equipo técnico de la sala también deberá comprobar el perfecto estado de funcionamiento de los componentes (proyector, equipo digital y de sonido) que permitirán la emisión de la película.

Otros aspectos relacionados con la sala (climatización, luces, accesos, salidas de emergencia, etc.) también deberán ser supervisados por el equipo técnico el mismo día de la proyección.

Entrega de hojas de público

Como ya se ha indicado, la hoja de público constituye un elemento informativo que complementa la proyección cinematográfica y que además aporta calidad a la misma. Suele ser suministrada por la distribuidora y puede ser entregada al público asistente durante su acceso a la sala conteniendo su ficha técnica y artística así como cualquier otro dato que pueda interesar al espectador (argumento, críticas, entrevista con director o protagonistas, etc.). El formato de la hoja puede ser modificado por el organizador para adaptarse a sus exigencias y posibilidades.

Entrega de acreditaciones y pases

Gestión de taquillas

Gestión de servicios

Seguridad

Reunión previa de coordinación de personal

C.- Proyecto escénico: posproducción

Abarca la fase relacionada con el tiempo posterior a la celebración de la actividad escénica (proyección cinematográfica).

Reordenación del recinto

Balance económico

Balance organizativo

El equipo organizador redactará una memoria del proyecto escénico en la que se recoja toda la documentación arrojada por la muestra. Este documento se completará con un archivo fotográfico y un dossier de prensa.

Abono de derechos de autor

Este procedimiento ya queda reflejado en el apartado DERECHOS DE AUTOR de la fase PREPRODUCCIÓN.

Evaluación

Revisión

5.- Proyecto expositivo: exposición artística.

Al igual que en el capítulo anterior y con el objeto de evitar la reiteración en la descripción de los procedimientos ya detallados en los apartados 3 y 4, reseñaremos solo su encabezado cuando los contenidos sean análogos. En el caso de aportar nuevos elementos, ya sea en su encabezado o en su contenido, detallaremos de nuevo tanto uno como otro aspecto.

A.- Proyecto expositivo: reproducción

Abarca la fase previa a la plasmación del proyecto expositivo y requiere una secuenciación encaminada a la consecución y éxito del mismo.

Diseño del proyecto

Según la comisaria de exposiciones y crítica de arte Margarita Aizpuru "la exposición es el resultado de un sistema en el que se integran la conceptualización y el discurso subjetivo, la investigación, el trabajo con los artistas, la gestión, la organización, el diseño de los espacios y los montajes, la elaboración de textos, la comunicación, la didáctica o la formación al mismo tiempo. Es por ello, que en el proceso expositivo confluyen y colaboran profesionales de las distintas disciplinas o campos anteriores".

Hay que huir, por tanto, de la visión ortodoxa y lineal de la misma y concebirla como un proyecto abierto y multidisciplinar donde tiene importancia aspectos tanto propios como transversales.

En este procedimiento inicial habrá que definir, por tanto, el modelo de exposición que se quiere establecer: si es temática, de tesis, artística o documental, colectiva o individual, si es local, nacional o internacional, si se plantea de forma aislada o asociada a un programa expositivo o a otro/s programa/s cultural/es, si se pretende ubicar en un único espacio o en varios, si es presencial o virtual a través de web o similar, etc.

En cuanto a los espacios, la muestra podrá ser instalada en museos, centros de arte, galerías, ferias u otros espacios expositivos multidisciplinarios y eventos, aunque también se utilizan, en especial para obras escultóricas de gran formato, espacios no específicamente orientados para tal fin como plazas o calles.

También puede tener cabida en el programa de la misma un bloque de actividades paralelas (puntos de interpretación, conferencias, mesas redondas, conciertos, exhibición de videos o películas, talleres, proyecto pedagógico, etc.) necesitadas de un proceso organizativo propio, aunque siempre adaptado al calendario del proyecto expositivo.

Una vez pensada, habrá que elaborar una memoria o documento conceptual y descriptivo que defina y encuadre el proyecto de exposición.

Elaboración del presupuesto

En primer lugar, será obligatorio considerar si el proyecto es una producción o una coproducción. Si es coproducida, habrá que dejar constancia de sus condiciones en los distintos convenios de colaboración, patrocinio, subvención o concurso.

Además de todos los aspectos detallados en esta y otras fases, el presupuesto también debe tener muy en cuenta el hecho de si las obras de la exposición vienen ya producidas (montadas en sus soportes correspondientes, enmarcadas o reproducidas en tamaño y forma en el caso de la fotografía) o si hay que abordar, tanto económica como organizativamente, la coproducción o producción de la obra. Este es un aspecto crucial dados los costes que implica y el tiempo necesario para ello.

Además, el presupuesto deberá incluir los honorarios del comisariado, coordinación, asistentes, viajes, estancias

y dietas, montaje y desmontaje transporte de las obras, seguro, publicidad, publicaciones, gastos inaugurales y actividades paralelas.

Acuerdo con patrocinadores

En el caso de las exposiciones es habitual que el patrocinio de las mismas sea compartido y que en él participen tanto agentes aportados por la organización como por los autores o prestadores.

Recepción y evaluación de ofertas

En este procedimiento es básica la figura del comisario o curador de exposiciones por su papel de especialista en el mundo del arte, por su rol de gestor de proyectos artísticos seleccionados y por su labor de mediador entre artistas, entidades y públicos.

El comisario se encargará, por tanto, tanto de la selección de autores que conforman la programación de un espacio expositivo centrado en autores como de la selección y gestión de piezas si el proyecto consiste en una muestra realizada a partir de la cesión de piezas de museos o coleccionistas particulares.

El espacio expositivo o el organizador remitirán entonces cartas oficiales de invitación a aquellos autores o prestadores seleccionados en las cuales se anticiparán todas las condiciones del acuerdo, así como los espacios y fechas a utilizar.

Temporalización

Espacios

La selección de fechas debe coordinarse con la disponibilidad de los espacios donde tenemos previsto ubicar la exposición, teniendo en cuenta que pueden ser uno o varios. Es decisivo chequear previamente el estado de sus instalaciones y la adaptación de la mismas a las necesidades del proyecto que pensamos ubicar allí.

Para ello es conveniente disponer tanto de material audiovisual o fotografías como de un plano técnico del espacio que recoja su ubicación, dimensiones, accesos, espacios y características, así como de un detallado resumen técnico de su equipamiento (accesos, sonido, luces, tipos de soportes, climatización, seguridad, etc. si es necesario detallando marcas y modelos) y de sus recursos humanos (montadores, seguridad, limpieza, etc.). Toda esta documentación debe ser remitida al autor, prestador y, si se considera oportuno, al comisario y al coordinador técnico.

Es importante que el espacio cumpla con las medidas de acceso, climatización, luminotecnia y seguridad necesarias para la celebración del proyecto expositivo y que sus instalaciones se ajusten tanto a las necesidades de las piezas como a la comodidad de los espectadores. Si el espacio a utilizar es externo, será necesario extremar las medidas de seguridad relativas a climatización y luminosidad con el objeto de preservar las obras expuestas.

El acuerdo

Las partes y empresas implicadas en la exposición pueden suscribir acuerdos o contratos que delimitan los grados y tareas que abarca su participación, ya anticipados en las respectivas cartas de invitación.

En el caso de una exposición realizada a partir de la cesión de piezas de museos o coleccionistas particulares, es importante incluir en el acuerdo los siguientes aspectos (reseñados por Josefina Blanca Armenteros, directora de exposiciones de la Fundación Caja Madrid, en su artículo "Gestión y Coordinación de Exposiciones"):

1. *Listado de obras cedidas incluyendo una ficha de la obra con los datos del prestador, autor, título, técnica y soporte, medidas y número de inventario.*

2. *Un formulario de préstamo para devolver por cada una de las piezas solicitadas. Este documento resume en un solo folio los datos del prestador, de la obra pedida y de las exigencias que el prestador impone para que el préstamo sea efectivo. Junto a los datos del prestador y los que ya se poseen en el listado de obras, el formulario contempla apartados tan importantes como el valor del seguro de la obra, el lugar de entrega y recogida de la pieza, si se permite fotografiar o reproducir en Internet la obra o, las medidas con marco de las obras de arte.*

3. *Una ficha técnica del equipo interventor en la exposición. Este documento suele reducirse también en la que se resumen los organizadores, patrocinadores de la muestra, así como el equipo científico de la misma, el arquitecto diseñador y el equipo de coordinación. Esta información se completa con el número de teléfono y correo electrónico del departamento de coordinación de la exposición.*

4. *El informe técnico de la sala de exposiciones en donde se pretende ubicar la obra solicitada es un dato imprescindible para que el préstamo de la obra de arte se lleve a cabo. De hecho, este tipo de informes suelen ser bastante amplios ya que el contenido informa de forma detallada al prestador de la preparación de la sala de exposiciones técnicamente hablando.*

Dentro de este tipo de documento existen dos puntos principales de información al prestador. Por un lado, las condiciones medioambientales de la sala, y por otro las medidas de seguridad del recinto expositivo. En el primer caso, se fija la temperatura, humedad relativa e iluminación disponible en la sala de exposiciones, y en el caso de las medidas de seguridad, al prestador se le informa del tipo de vigilancia que existe en la sala, de la protección que se ofrece a las obras de arte en sala y de las medidas de protección contra incendios. Todo este tipo de información se plantea con el máximo detalle al prestador. Lo que no quiere decir que pueda haber algún dato concreto que en este informe no aparezca y que el prestador lo solicite antes de hacer efectivo el préstamo de la obra.

Contratación de empresas

Se realizarán contratos o encargos destinados a los diferentes profesionales o proveedores que participan en el proyecto expositivo, comenzando por el comisario, el diseñador y el coordinador técnico y siguiendo con la empresa encargada de la realización del catálogo, de la producción de la muestra (si fuese necesaria), del montaje, del transporte, de los seguros de las piezas, del catering de inauguración, de la seguridad y limpieza de los espacios.

Desplazamientos y transportes

La organización suele cubrir el desplazamiento de los autores y, en algunos casos, de los técnicos con el objeto de instalar o inaugurar la muestra. Por ello, debe encargarse de la gestión de los mismos al igual que ocurre en el caso de los correos o personas que acompañan a las obras durante el traslado y montaje de las mismas en el caso de los museos y coleccionistas que van a aportar obras al proyecto.

En el caso del transporte de las obras de arte, puede realizarse tanto con la empresa elegida por la organización como por la seleccionada por el autor o prestador quien también tiene la responsabilidad de fijar un embalaje seguro para las mismas. El autor o prestador también establecerá las condiciones de traslado de las piezas.

Los procedimientos de entrada y salida de las obras de los diferentes espacios deben quedar constatados en actas de entrega y recogida firmadas por el transportista y por el coordinador de la exposición.

En los casos de empresas de transportes especializadas, se suelen hacer cargo del embalaje y desembalaje de las obras y su colocación a pie de muro siguiendo las instrucciones del coordinador. Para ello deberá realizar un

estudio previo del espacio expositivo que permita una accesible movilidad interno, eliminando riesgos y obstáculos.

Seguros

Es fundamental la realización de pólizas de seguros que cubran las piezas tanto durante el traslado como durante la estancia de las piezas en el espacio expositivo. Para ello el autor o prestador notificará el precio del seguro de la pieza y, si así se acuerda, la aseguradora con la que quiere que se aseguren las obras.

El seguro habitual es clavo a clavo, es decir, desde el momento que la pieza sale del museo, estudio o almacén hasta el día que regresa, cubriendo la estancia de la obra en el recinto expositivo.

Los seguros adscritos a las compañías de transportes otorgan un limitado plazo de tiempo (entre 24 y 72 horas) para realizar cualquier reclamación. Por ello, es importante revisar el estado de la obra una vez recibida en el espacio expositivo o retornada a su lugar de origen.

En el caso de que alguna pieza sufriera un siniestro, el seguro se hace cargo de subsanarlo, si bien en la gestión de la restauración puede intervenir tanto el autor de la pieza como el coordinador de la exposición.

Hotel / manutención

Es habitual que la organización deba hacerse cargo del alojamiento y manutención de los correos o personas que acompañan a las obras durante el traslado y montaje de las mismas en el caso de los museos y coleccionistas que van a aportar obras al proyecto.

Para ello se realizará la reserva del hotel y/o restaurante concertados los días que dicho correo permanezca en contacto con la muestra.

De igual manera se actuará en el caso del autor y comisario en los periodos de instalación, inauguración y recogida cuando se trate de exposiciones comisariadas o autorales.

En todos los casos es crucial detallar el número de habitaciones necesarias, las características de las mismas (single, doble, triple, etc.) y la categoría del establecimiento hostelero correspondiente (pensión, hostel, hotel, etc.) con el número de estrellas del mismo.

Es interesante buscar un espacio hotelero lo más cercano posible al lugar de celebración de la exposición con el objeto de minimizar lo máximo posible los costes relativos a desplazamientos internos.

Seguridad

El establecimiento de las medidas de seguridad de las obras comienza por la suscripción de los seguros detallado en su apartado correspondiente.

Además de dichas medidas, habrá que revisar o dotar a los espacios elegidos para la muestra tanto de las condiciones propias destinadas a la protección de las piezas (mamparas, cámaras, vigilancia personalizada, control de accesos y objetos, etc.) como con las destinadas a la seguridad del público (señalizaciones y accesos / salidas de emergencia, tomas de agua para bomberos, etc.).

También es decisivo no descuidar los espacios durante los periodos de montaje y desmontaje de la exposición, evitando la presencia de personas ajenas a la misma y velando por la seguridad en la instalación y desinstalación de las piezas.

Material gráfico o audiovisual

Las exposiciones suelen llevar asociadas la confección de un libro o catálogo (en papel o electrónico) como herramienta de difusión y estudio del proyecto y la organización debe coordinar todos los aspectos relativos a la confección del mismo, desde los presupuestarios hasta los relativos a su difusión.

En primer lugar, es obligatoria la petición de permisos de reproducción de las imágenes y textos que formarán parte del mismo. En el caso de una exposición autoral, esta tarea será más sencilla dado que dicho autor otorgará los mismos dada su implicación en la muestra.

En el procedimiento de búsqueda de permisos puede ayudar mucho establecer contacto con VEGAP (Visual Entidad de Gestión de Artistas Plásticos), una organización sin ánimo de lucro que representa en España a más de cien mil autores de todo el mundo y cuya web es www.vegap.es.

En segundo lugar, el organizador (a través de comisario y coordinador) debe marcar los plazos de entrega de documentos e imágenes destinados a conformar el libro o catálogo. Es fundamental realizar un cronograma exacto de este procedimiento, delimitando extensiones, características y fechas de entrega, con el fin de que diseñador y editorial puedan tener a tiempo el material en su poder.

En el catálogo o libro aparecerá lugar, día, fecha y hora del proyecto expositivo, así como título y autor/es de la muestra, fechas de apertura y cierre, datos relativos y logos de la organización y patrocinadores y responsables del diseño, maquetación e impresión del catálogo. También se integrarán en él los correspondientes textos institucionales, de comisario y, si se quiere, de autor, así como las reproducciones acordadas, fichas técnicas, traducciones y currículo de los artistas.

Si se decide que a publicación sea venal, la petición del ISBN (International Standard Book Number / Sistema Internacional de Numeración de Libros) y del Depósito Legal suele correr a cargo del editor.

En tercer y último lugar, la revisión y distribución de la obra (tanto a través de correo convencional o electrónico, web —en formato PDF— y obsequio o venta a visitantes) a instituciones, galerías, coleccionistas e interesados remata un procedimiento primordial en la difusión del proyecto expositivo más allá de sus fronteras geográficas.

Dada que las exposiciones presentan un desarrollo extenso en tiempo (habitualmente por encima del mes), se subraya aún más la importancia y conservación de los elementos publicitarios en torno a los espacios expositivos, tanto de la obra que se expone como de la sala, museo o espacio que la alberga.

De igual manera, es habitual confeccionar una invitación para el acto de inauguración del proyecto donde deben figurar lugar, día, fecha y hora de la misma, así como título y autor/es de la muestra, fechas de apertura y cierre y datos relativos a la organización y patrocinadores.

El resto del material gráfico, audiovisual y publicitario, así como la propia imagen de la exposición, puede ser gestionado de similar manera al resto de proyectos culturales, a través de webs, foros y redes sociales.

Comunicación y marketing de la actividad

Entradas

En el caso de las exposiciones, es posible encontrarse tanto con muestras con acceso regulado mediante entrada como con otras de acceso libre gratuito.

En el caso de las primeras, el acceso a dichas entradas se debe realizar a través de venta a través de web propia o acordada y, si se utilizase taquilla presencial, debe permanecer abierta hasta un tiempo prefijado previo al cierre de la muestra. En ambos casos, el acceso al espacio debe quedar regulado por las medidas de seguridad correspondientes.

También es habitual —especialmente en espacio museísticos o exposiciones monográficas— la venta de material publicitario (posters, camisetas, etc.) relacionados con el proyecto expositivo. Dicha labor debe realizarse en un espacio anexo al mismo donde no interfiera ni moleste a los visitantes.

Una vía de ampliación de su número de visitantes se abre a través del contacto con centros educativos o asociaciones a las que se les ofrecerá la posibilidad de visitar el proyecto expositivo. En dicho caso, se suele negociar unas condiciones de acceso especiales para estas visitas grupales.

Derechos de autor

En España, VEGAP (Visual Entidad de Gestión de Artistas Plásticos) es la organización que gestiona los derechos de autor de los pintores, escultores, fotógrafos, ilustradores, diseñadores, videoartistas, net--artistas, arquitectos, etc.

VEGAP fue creada en 1990 por un grupo de artistas españoles para gestionar de manera colectiva sus derechos de autor, de acuerdo con de la Ley de Propiedad Intelectual. Ese año, VEGAP fue admitida como miembro de pleno derecho de la CISAC, uniéndose a una red de sociedades de creadores visuales de cuarenta países.

VEGAP tiene suscritos contratos de representación recíproca con treinta y nueve sociedades de autor de otros países, que aparecen recogidas en su página web (www.vegap.es). Esto significa que los derechos de autor de los socios de VEGAP son gestionados en los países de la Unión Europea y de otros continentes, tales como Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, México, Australia, Corea y Japón, entre otros.

Tarifas VEGAP

Los autores de las creaciones visuales que protege VEGAP tienen reconocido por la Ley, el derecho a exigir que previamente al uso que se desee realizar de reproducciones de sus obras, se obtenga una autorización para cualquier modalidad de explotación de las obras. VEGAP otorga estas autorizaciones, condicionadas, entre otros requisitos, al pago de las remuneraciones económicas que se establecen en sus Tarifas.

VEGAP, de acuerdo con la Ley de Propiedad Intelectual, está obligada a establecer unas Tarifas Generales que determinen la remuneración por la utilización de las obras de los autores que forman el Repertorio Nacional e Internacional de la Entidad.

Las tarifas de VEGAP prevén reducciones para las entidades culturales que carezcan de finalidad lucrativa. La autorización para el uso de las obras de los autores del Repertorio que gestiona VEGAP se establece solamente para las modalidades que hayan sido concedidas. Cualquier otro uso diferente tiene que ser objeto de una nueva autorización.

Las tarifas permiten a los usuarios de las reproducciones de las obras conocer con antelación el importe a que puede ascender la remuneración a los autores por el uso que se desea realizar. Es un instrumento muy útil que genera una gran ventaja al usuario para elaborar presupuestos, y a los autores, para conocer previamente, la remuneración.

Las tarifas se depositan anualmente en la Subdirección General de Propiedad Intelectual, dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, y sólo son de aplicación en el caso de que exista una autorización previa otorgada por la Entidad.

Las tarifas vigentes, entre las cuales se encuentran las relativas a exposiciones y libros, figuran en el siguiente enlace: https://www.vegap.es/Info/Documentos/TARIFAS/Catalogo_Tarifas_General.pdf

Almacén

En el caso de las exposiciones es conveniente disponer de un espacio cercano a la/s sala/s en el que se depositará tanto el material relacionado con el montaje y desmontaje de la muestra como el procedente del embalaje de las piezas expuestas.

El acceso al mismo debe quedar restringido al personal gestor y técnico del proyecto, evitando depositar en él cualquier otro material ajeno manipulado por personas también ajenas al proyecto.

Si tuviera lugar una inauguración oficial de la exposición y sus dimensiones lo permitieran, este almacén puede servir de espacio de depósito y preparación del catering de apertura por parte de la empresa contratada.

Horarios

Resulta fundamental fijar y cumplir con un cronograma diario y horario lo más detallado posible tanto en la fase de preproducción como en la de producción del proyecto expositivo.

La confección de catálogo e invitaciones para su inauguración requiere un detallado cronograma previo en el que los plazos de entrega de material son esenciales. Ello permitirá una óptima difusión tanto de la invitación para el acto inaugural (ya sea a través del correo postal o del electrónico) como del catálogo o libro publicado.

Algo similar ocurre con los plazos relativos a los desplazamientos e instalación y desinstalación de la obra.

Pases y acreditaciones

Gestión económica

Recepción y montaje del proyecto expositivo

Una vez constada la recepción de la obra mediante su correspondiente acta de entrega, el coordinador de la exposición se hará cargo de la misma con el objeto de proceder al montaje de la misma, a la cabeza de su equipo técnico. El montaje de una exposición exige un equilibrio entre técnica y estética y para ello se requiere un conocimiento pormenorizado tanto de los sistemas de instalación y soportes como de la obra y de los equipamientos del espacio donde se va ubicar. En este sentido juega un papel esencial la iluminación y las condiciones térmicas del mismo, un ámbito que debe cuidar de cuestiones relativas a la percepción, a la comunicación y a la estructuración espacial de la muestra y en el que se barajarán aspectos como las sombras, los colores o la combinación entre luz artificial y natural.

Son también importantes los aspectos relacionados con la rotulación y cartelas de las obras y con los complementos del proyecto expositivo (desde la información interna destinada a visitantes al concepto educativo inherente al proyecto pasando por la publicidad del mismo).

Es el momento, pues, de que comisario, coordinador y diseñador coordinen a todos los equipos implicados en el proyecto. Comisario, diseñador y autor decidirán entonces la distribución de las obras, aunque también es positivo avanzar la misma en fases anteriores. Si es posible, dicho equipo también decidirá aspectos como la ambientación y entorno, la iluminación o la colocación de vitrinas, paneles y pedestales.

B.- Proyecto expositivo: producción

Abarca la fase relacionada con el día o días de celebración de la actividad y demanda una secuenciación lógica encaminada a la plasmación del mismo.

Reunión previa de coordinación de personal

Resulta primordial realizar una reunión previa de coordinación del personal horas antes del acto inaugural. En él, comisario y coordinador de la exposición ultimarán el desarrollo de la apertura junto a todos los equipos implicados en la misma: desde los agentes de seguridad al personal de catering pasando por el equipo técnico o de servicios. La presencia en dicha reunión permitirá a los organizadores revisar los procedimientos uno por uno, sincronizarlos y cubrir las posibles carencias que hayan quedado desatendidas o desequilibradas en la fase de preproducción.

Inauguración

El acto de inauguración simboliza el arranque oficial de un proyecto expositivo de cara al público. Para su celebración se habrán cursado previamente invitaciones a público y medios de comunicación que serán atendidos en el espacio expositivo por organizadores y comisarios.

En el caso de que se fije un capítulo para intervenciones los organizadores deberán subrayar, además de los valores artísticos de la muestra, la importancia de las aportaciones de instituciones, empresas y agentes patrocinadores y colaboradores a los que también se les habrá cursado oportuna invitación. Dichas intervenciones estarán secuenciadas en un protocolo que conocerán previamente los protagonistas.

El acto suele finalizar con un servicio de catering adaptado siempre a las posibilidades presupuestaria del proyecto.

Si se han establecido actividades paralelas o complementarias, este acto inaugural activará también el calendario de celebración de las mismas, a desarrollar durante el periodo de tiempo que permanezca abierta.

Entrega de acreditaciones y pases

En el caso de que el acceso a la muestra sea de pago, se fijará un espacio externo al del desarrollo del evento destinado a la entrega de acreditaciones y pases a aquellos colaboradores de medios de comunicación o invitados que lo soliciten. Los interesados habrán tramitado previamente su solicitud a la organización encargada de aprobarla y tendrán que identificarse en el punto de entrega de dichas acreditaciones.

Los organizadores también deberán prever la entrega de material informativo a los medios (libro, catálogo, dossier, etc.) donde se recojan todos los aspectos artísticos, documentales y organizativos relativos al proyecto.

Gestión de taquillas

En el caso de que el acceso a la muestra sea de pago, habrá que establecer puntos de venta de localidades, ya sea a través de web o presencial. Dicha localidad podrá acompañarse de un folleto introductorio de la muestra a la vez que se informa a los visitantes de la posibilidad de alquilar una audioguía o dispositivo móvil (habitual en museos) que ofrezca información sobre la muestra.

Si el acceso gratuito, podrán ser los vigilantes de sala quienes realicen la labor de cuantificación de visitas al proyecto o bien se podrá instalar un tornó de acceso que las cuantifique de forma más automática.

Gestión de servicios

El organizador deberá llevar a cabo la distribución de los diferentes servicios (puestos de ventas, seguridad, accesos, etc.) relativos al evento. Para ello, organizará tanto distribución como ubicación de los mismos en los espacios establecidos previamente para ellos, dando instrucciones sobre el proceder oportuno en el caso de situaciones críticas.

Durante el desarrollo de la muestra, el coordinador llevará a cabo una gestión de mantenimiento del espacio, cuantificando el número de visitas y velando por la cuidada conservación de las obras junto el equipo de restauración y de mantenimiento de sus recursos térmicos y lumínicos. Dicho estado puede quedar reflejado en regulares informes a remitir a autores o prestadores.

Seguridad

La seguridad es un aspecto fundamental en cualquier evento expositivo, tanto de cara al público como en relación a las obras que alberga. Por ello, el espacio deberá contar con las medidas de seguridad pertinentes (escáner, cámaras de vigilancia, vigilancia personal, etc.) que garanticen la protección en todos los casos. El acceso de los visitantes con objetos, líquidos o bolsas también deberá ser regulado.

Si se trata de un espacio con varias salas, será conveniente trazar un recorrido orientativo que permita una visita ordenada la exposición.

Además del número y categoría de los agentes de seguridad establecidos, el organizador deberá comprobar el mismo día del evento el funcionamiento de los accesos de emergencia y seguridad de los que disponga el espacio.

C.- Proyecto expositivo: posproducción

Abarca la fase relacionada con el tiempo posterior a la celebración del proyecto expositivo.

Reordenación del recinto

Una vez clausurada la exposición, se procederá al desmontaje de la misma invirtiendo los procedimientos realizados durante su montaje y contando con la participación de los antes implicados.

El espacio deberá limpiarse, repararse de los posibles daños y adecuarse para una futura actividad.

Balance económico

Cabrá también realizar un recuento económico donde se reflejen tanto ingresos como gastos del proyecto y que pueda ser cotejado con los presupuestos previamente establecidos.

En el caso de que el organizador posea los derechos de exhibición de la exposición, se valorará la posibilidad de establecer un calendario de distribución, intercambio o cesión a otros espacios, agentes o instituciones interesadas en exponerla.

Balance organizativo

El coordinador redactará una memoria del proyecto expositivo en la que se recoja la documentación de la muestra y los incidentes ocurridos a lo largo de toda la exposición. Este documento se completará con los planos del montaje expositivo, un archivo fotográfico, un dossier de medios y un bloque de estadísticas relativo a las visitas tanto presenciales como virtuales (webs, redes sociales,...).

Este documentose puede convertir en una perfecta herramienta de difusión de la actividad con vistas a su posible itinerancia.

Evaluación

Revisión

Documentos

1. Resultará productivo profundizar en los contenidos y desarrollos del curso que **Margarita Aizpuru** (Comisaria de exposiciones, crítica de arte, investigadora, ETC.) ofrece en la web de la Fundación Fiart (Fondo Internacional de las Artes): www.fundacionfiart.org. Su guion nos ha servido para secuenciar procesos y procedimientos de los proyectos expositivos.
2. En esa misma línea, hemos reflejado información del artículo "**Gestión y Coordinación de Exposiciones**" de **Josefina Blanca Armenteros**, directora de exposiciones de la Fundación Caja Madrid, el cual aparece en la siguiente dirección: es.scribd.com
3. Los convulsos tiempos que vive actualmente la industria cultural (en especial la musical, cinematográfica y editorial), asociados a la crisis de los soportes, obligan a reflexionar sobre el tema como base modificadora de los procesos de producción artística. Algunos de los muchos artículos publicados en torno al tema se pueden encontrar en la web de **El País**: elpais.com/tag/industria_cine/a, elpais.com/tag/industria_discografica/a, elpais.com/tag/sector_editorial/a.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

4. Desde este enlace se accede a la información sobre los recursos y líneas de gestión que aborda el **Instituto de la Cinematografía y de las Artes audiovisuales, servicios, cooperación internacional y líneas de actuación en materia de cine y audiovisuales**: www.mcu.es/cine
5. Desde este enlace, dedicado al teatro, la danza, la música y el circo, se accede a todos los recursos y líneas de gestión que aborda la **Secretaría de Estado de Cultura**, además de información sobre la labor de otras administraciones: www.mcu.es/artesEscenicas
6. Estas son algunas de las webs de empresas dedicadas a la venta de entradas: atrapalo.com www.entradas.com www.ticketmaster.es www.generaltickets.com www.ticketea.com www.ticktackticket.com <https://www.ticketentradas.com/>
7. En el siguiente enlace se puede acceder a las entidades que han sido autorizadas por el Ministerio de Cultura y Deporte del Gobierno de España para actuar como entidades de gestión de derechos de propiedad intelectual, la fecha de concesión de la autorización, así como su domicilio, teléfono y página web. <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/propiedadintelectual/gestion-colectiva/direcciones-y-tarifas.html>

Bibliografía

AHUCHA FEMENÍA, Antonio. *El Mapa de procesos de una proyección cinematográfica: dossier metodológico* [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad, D.L. 2009. 86 p. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 23). Disponible en: www.observatorioatalaya.es

ÁLVAREZ DELGADO, Juana; MACÍAS GARCÍA, Manuel. *Mapa de procesos del servicio de extensión universitaria* [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad, D.L. 2009. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 32). Disponible en: www.observatorioatalaya.es

CATALÁN ROMERO, Salvador; MANTERO VÁZQUEZ, Daniel. *Mapa de procesos de la celebración de un concierto: dossier metodológico* [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 2007. 88 p. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 12). ISBN: 978--84--9828--169--9. Disponible en: www.observatorioatalaya.es

CARRASCAL, Nines. *Mapa de procesos de una representación escénica: dossier metodológico* [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 2009. 72 p. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 38). ISBN: 978--84--692--7959--5. Disponible en: www.observatorioatalaya.es

OJEDA CRUZ, Isabel; OLIVA GARCÍA, Lorenzo. *Dossier metodológico: el mapa de procesos de un programa estacional* [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 2006. 56 p. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n.2). Disponible en: www.observatorioatalaya.es

PÉREZ MARTÍN, Miguel A. *Gestión de salas y espacios escénicos*. Ciudad Real: Ñaque, 2004. 141 p. ISBN: 84--89987--65--3.

ROSELLÓ CERZUELA, David. *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales. De la idea a la acción*. Barcelona: Ariel, 2017. 240 p. ISBN: 9788434426832

VALENTÍN--GAMAZO GARMENDIA, Teresa; NAVARRO DE LUIS, Gregorio. *Gestión, producción y marketing teatral*. Ciudad Real: Ñaque, 1998. 132 p. ISBN 84--89987--09--2.