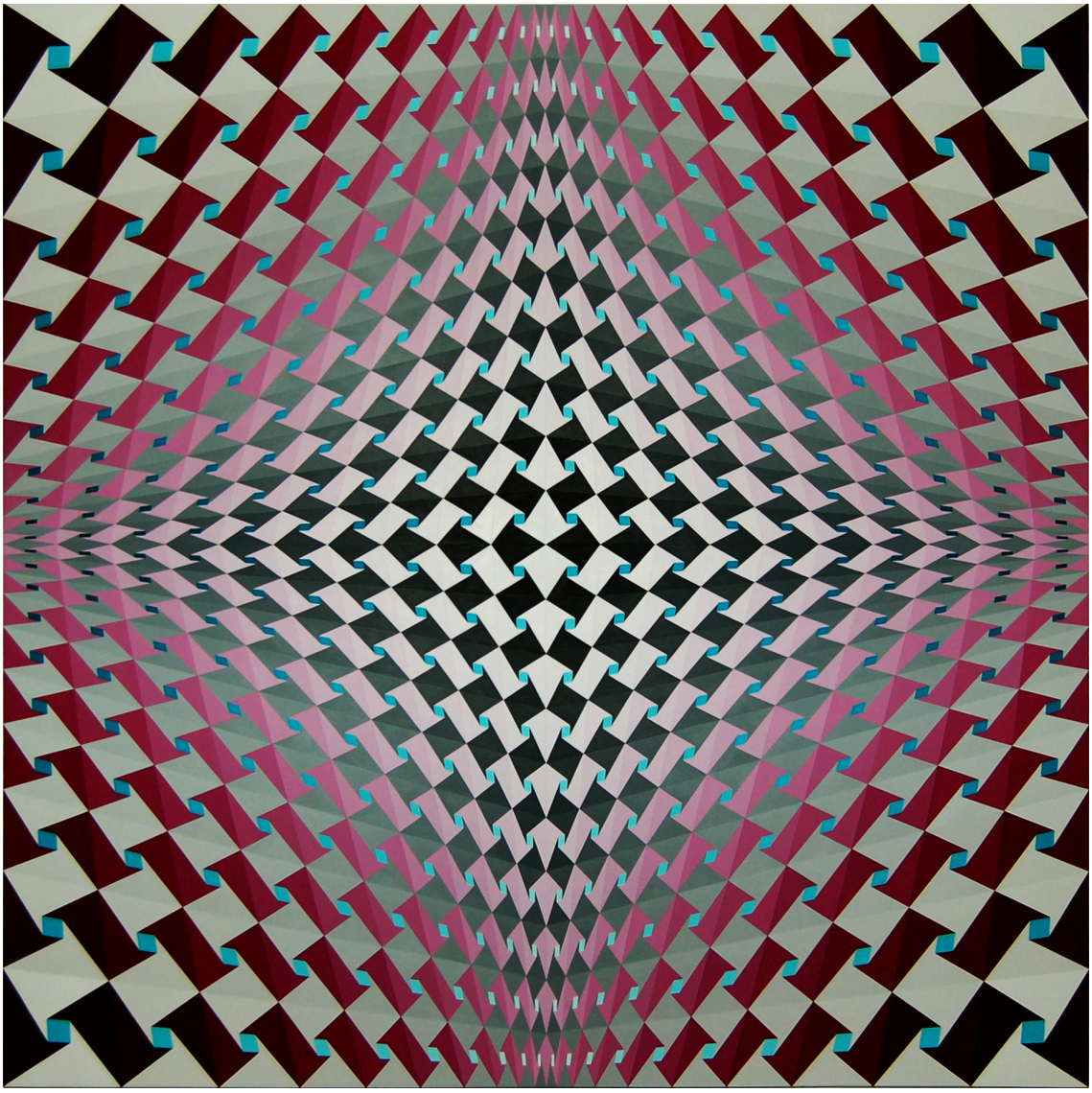

Magma Interdimensionale. Marco de Biasi

#HazCultura

PROYECTO DE GESTIÓN CULTURAL DE LA FUNDACIÓN DON JUAN DE BORBÓN (2018 - 2023)

Noelia Gómez González

Índice

Preámbulo 4

1. PRESENTACIÓN 5

2. METODOLOGÍA 6

3. CONTEXTO 6

3.1. UN CAMBIO DE PARADIGMA 6

3.2. EN SEGOVIA 7

4. JUSTIFICACIÓN 8

5. DISEÑO DEL PROYECTO 11

5.1. POBLACIÓN OBJETIVO 11

5.2. TEMAS TRANSVERSALES DEL PROYECTO 11

5.3. OBJETIVOS 11

5.4. ESTRATEGIAS 11

5.5. PROGRAMAS 12

5.6. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS 14

5.7. INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL PROYECTO 21

6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS 25

6.1. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES 25

6.1.1. PROGRAMA DE INNOVACIÓN DEL FESTIVAL DE SEGOVIA 25

6.1.2. PROGRAMA DE APOYO A LA JUVENTUD 28

6.1.3. PROGRAMA DE INNOVACIÓN DE OTROS CICLOS MUSICALES 29

6.2. COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN 30

6.2.1. PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA SECCIÓN DE INVESTIGACIÓN MUSICAL 30

6.2.2 PROGRAMA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE SEGOVIA 31

6.2.3. PROGRAMA EDUCATIVO DE APRECIACIÓN EN LAS ARTES 34

6.2.4. Programa de cooperación interinstitucional en la ciudad y provincia de Segovia 35

6.2.5. Programa de cooperación interinstitucional nacional e internacional 36

6.3. Fortalecimiento de la financiación 36

6.3.1. Administración de los recursos propios 36

6.3.2 Gestión de nuevos recursos nacional e internacionales 37

6.4. Divulgación 37

6.4.1 Programa de modernización de la comunicación social de la Fundación 38

6.4.2 Programa de divulgación de otras iniciativas culturales en la provincia de Segovia 39

6.5. Evaluación 40

6.5.1. Evaluación permanente de actividades prioritarias para la fundación 40

6.5.2. Evaluación intermedia de los programas que opera la fundación 40

6.5.3 Evaluación final de los programas que opera la fundación 41

7. CRONOGRAMA 42

8. PRESUPUESTO 47

9. FACTORES DE SOSTENIBILIDAD 50

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53

Preámbulo

Como segoviana dedicada a la cultura y a la música, el curso que ha seguido su desarrollo en la ciudad y la provincia es un tema que siempre me ha interesado. Particularmente, he seguido muy de cerca y con atención los proyectos organizados por la Fundación, cuya actuación a lo largo de su trayectoria, junto con la de otras instituciones, me ha parecido coherente con el contexto económico y social en el que ha operado. La oportunidad que brinda este concurso para trabajar activamente en el desarrollo cultural de Segovia desde la coordinación de una institución que es piedra basal en la materia, como es la Fundación Don Juan de Borbón, me ha llevado a realizar con ilusión este proyecto desde una visión innovadora y a la vez respetuosa con el escenario cultural que se ha venido construyendo.

He realizado este proyecto inspirada en el modelo de ciudad que quiero para Segovia, con una sociedad más justa, donde los espacios comunes de la ciudad se viven con la cultura y todos tienen acceso a ella, donde las artes dialogan entre sí tejiendo redes de interdisciplinariedad, donde la gente hace la cultura. Este proyecto es una expresión de mi sensibilidad y compromiso con ese modelo de ciudad. De puertas para adentro es un proyecto que revitalizaría la salud cultural de la sociedad y de puertas hacia fuera, situaría a Segovia como un referente nacional e internacional en este sector. Una ciudad con un latido cultural para sí misma, un latido que hace eco y resuena hacia el exterior.

Noelia Gómez González

1. PRESENTACIÓN

#HazCultura es un proyecto de gestión cultural diseñado como instrumento estratégico para posicionar la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural pertinente, eficiente y sostenible en un horizonte temporal de cinco años (2018-2023), a través de estrategias que coadyuvan en las políticas culturales estatales, autonómicas y municipales. Algunas de estas estrategias establecen: 1) la innovación en la organización de las actividades culturales que constituyen el sello propio de la Fundación; 2) la creación de programas educativos; 3) la promoción de la Escolanía de Segovia y la consolidación de la Orquesta Sinfónica de Segovia; 4) el fortalecimiento de la financiación de la institución a través de acciones y alianzas que provean de nuevos recursos; 5) la modernización en la divulgación de las actividades propias de la fundación y 6) la creación de sinergias y colaboraciones en redes con otras instituciones a nivel local, provincial, nacional e internacional.

Este proyecto atiende además propuestas presentadas en el Pacto por la Cultura 2015, que son estratégicas para propiciar un cambio de paradigma en la percepción y uso de la cultura por parte de la ciudadanía, como la participación social en el diseño de las programaciones culturales y la realización de evaluaciones periódicas para incorporar a la gestión de la Fundación las mejoras pertinentes. En este sentido, este documento representa ya un primer paso en la inclusión de la sociedad de manera participativa en la gestión colectiva de la cultura. Las quince líneas de acción incluidas en su nivel programático fueron consultadas y enriquecidas durante la fase de construcción con la experiencia de especialistas en este campo que habitan la ciudad de Segovia y que han participado o participan activamente en proyectos culturales para la ciudad.

2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este proyecto se ha hecho uso de las siguientes herramientas cualitativas:

- entrevistas en profundidad a actores claves del ámbito de la gestión cultural, la música y la educación artística en Segovia.
- análisis documental de fuentes de información primaria y secundaria.

A su vez, se ha utilizado parcialmente la metodología del Enfoque del Marco Lógico en lo que se refiere al diseño del proyecto, esto es: objetivos, estrategias, programas, actividades, sistema de indicadores, cronograma de actividades y presupuesto.

3. CONTEXTO

3.1. Un cambio de paradigma

La crisis económica de finales de la década anterior generó cambios profundos en el escenario internacional, con implicaciones sociales, culturales, económicas y políticas que han dado lugar a grandes transformaciones en el tejido social de muchos países y al contexto de incertidumbre en que nos encontramos en la actualidad. Un contexto caracterizado por grandes cambios políticos y rupturas de convenios que están modificando el escenario de estabilidad social y desarrollo económico que en términos generales caracterizó a la Unión Europea durante las ultimas décadas del siglo XX.

Este contexto internacional cambiante ha motivado una reflexión sobre las políticas culturales que se venían aplicando en nuestro país y ha dado lugar a un cambio de paradigma en la gestión cultural. En materia de cultura, desde los años ochenta se venía justificando la inversión pública realizada en España en función de su contribución para el desarrollo de otras áreas como la educación, el turismo o el urbanismo. Esta visión de la cultura como un instrumento mediador que provee de beneficios a otros sectores y no como un derecho intrínseco a la persona ha dado lugar a una profunda afectación en los últimos años, derivada de las políticas de recortes aplicadas en España a raíz de la crisis

financiera de 2008 para superar colectivamente las dificultades económicas que atravesaba el país. El empobrecimiento de las instituciones y la crisis general del sector han motivado reacciones inspiradoras como los Pactos por la Cultura (2010, 2015) y la Estrategia de Artes Visuales (2011), que proponen un cambio de paradigma en el sector.

El Pacto por la Cultura 2015 plantea la reubicación de la cultura, centrando la mirada en "su valor público intrínseco (…) diferenciado del valor económico y rechazando su uso exclusivamente instrumental, para poner el acento en la creación de valor social, en los elementos efectivos, intangibles y de la experiencia asociados a la cultura." (p. 4). Desde esta perspectiva la cultura es "un bien público que aporta beneficios a la ciudadanía y a la sociedad en general" (ídem), por lo que la inversión en el desarrollo cultural no necesita ser constantemente justificada ni planteada con enfoques mercantilistas. El Pacto por la Cultura invita así a una "apropiación social de la cultura", de forma que la ciudadanía deja de ser una simple receptora pasiva de la cultura para convertirse en un sector protagonista de su gestión colectiva.

Con estos fines, el Pacto plantea propuestas dirigidas a los distintos agentes que conforman el sistema cultural. Estas propuestas, junto con las líneas estratégicas especificadas en la convocatoria de concurso para la elección del coordinador de la Fundación Don Juan de Borbón, han servido para la elaboración de este proyecto, que pretende posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural pertinente, eficiente y sostenible y con ello contribuir al objetivo más amplio al que este proyecto se suma: la profesionalización de la gestión en las instituciones culturales.

3.2. En Segovia

El Proyecto Segovia 2016 ha situado a la ciudad en los últimos años en una posición especial con respecto al contexto nacional e internacional que describía en el apartado anterior. Mientras que la cultura a nivel estatal se veía afectada por los recortes presupuestarios y una sensación general de decadencia, en Segovia el efecto dinamizador provocado por la ilusión colectiva de formar parte de las seis ciudades finalistas para la Candidatura a Ciudad Europea de la Cultura (CEC) 2016 y las correspondientes acciones llevadas a cabo por las instituciones locales para competir por el primer lugar en dicha convocatoria, paliaron hasta cierto punto estos efectos.

Estas acciones, que incluyeron la remodelación y reutilización de espacios y la creación de nuevos programas culturales, tuvieron un enfoque basado en la participación ciudadana

activa en la creación de la cultura (Ayuntamiento de Segovia 2011). La plataforma Segovia Cultura Habitada es la matriz desde la que se gestó este enfoque, con iniciativas de amplia participación ciudadana como los Laboratorios de Creatividad Ciudadana y la metodología para la participación activa *World Café,* reflejada en el programa SegoviaExpresso.

El movimiento cultural motivado por la candidatura a CEC coexistió con una época económicamente difícil para las instituciones culturales, que vieron drásticamente recortado el presupuesto. En el caso de la Fundación Don Juan de Borbón estos recortes son abrumadores, puesto que parece que opera con un cuarto del presupuesto anterior (Tardío Dovao 2018), habiendo mantenido sin embargo todas sus actividades a excepción del Premio Don Juan de Borbón, un reconocimiento acompañado de una dotación económica de pertinencia cuestionable, desde mi punto de vista, en el contexto socioeconómico de la Segovia del siglo XXI. A pesar de no contar ya con ese gasto significativo, la situación presupuestaria ha obligado a la Fundación a rediseñar la programación de sus diferentes actividades. Entre ellas quizás la que más ha sufrido los efectos de la falta de presupuesto es el Festival de Segovia, antiguamente conocido como Festival Internacional de Segovia e identificado con grandes infraestructuras al aire libre en las que desfilaban agrupaciones de primer nivel como orquestas sinfónicas, ballets, teatro y ópera. El devenir de los años y las continuas adaptaciones de la programación motivadas por el ajuste presupuestario ha dado lugar a un festival muy diferente, caracterizado por su heterogeneidad y el aprovechamiento de los monumentos y espacios arquitectónicos que ofrece la ciudad. Esta adaptabilidad que han sabido gestionar las personas al frente de la Fundación sitúan hoy a la institución en un momento de oportunidad, mirando hacia el futuro con las cuentas saneadas (Tardío Dovao 2018) y una historia inspiradora que incluye decenas de años organizando distintos ciclos, decidida a desarrollarse hacia nuevos rumbos.

4. JUSTIFICACIÓN

Como se ha señalado anteriormente, la reubicación de la cultura como derecho de la ciudadanía es un cambio de paradigma que se fundamenta en la apropiación social de la misma. #HazCultura es un proyecto diseñado desde esta perspectiva, con la intención

firme de utilizar el presupuesto con que se cuenta como recurso propio de una manera creativa y eficiente que permita crecer y proyectar la institución hacia el futuro. En este sentido, se plantea la construcción de sinergias entre todas las actividades y agrupaciones que gestiona la Fundación, y entre la Fundación y otras instituciones, empresas, organizaciones, etc., con el convencimiento de que esta estrategia marcará una diferencia en el devenir de la institución y en el impacto que sus actividades tendrán en la sociedad segoviana. De acuerdo con esta directriz, #HazCultura favorecerá la programación de actividades que, siendo de mucha calidad artística, generen una retribución significativa y favorezcan el desarrollo de redes de cooperación.

En la línea de la apropiación social de la cultura, en el diseño se han considerado también la necesidad de ampliar el espectro de acción de la Fundación hacia otros colectivos y territorios; la realización de programas de apreciación artística que provean a la población de herramientas para adquirir progresivamente una visión más crítica, reflexiva y exigente sobre la oferta cultural en su región, y la inclusión de mayor participación social en la gestión cultural.

A pesar de la existencia de programas que acercan las artes escénicas a distintas partes de la región, como el programa “Actuamos” de la Diputación Provincial, en términos generales este tipo de actividades se focalizan principalmente en el centro de la ciudad, con la celebración de diversas jornadas y festivales de música y otras artes escénicas que realizan la Fundación y otras instituciones públicas y privadas. En el caso de la Fundación, ahora que existen programas muy consolidados en la ciudad, el proyecto #HazCultura considera que es el momento de ampliar el espectro de acción hacia la provincia. En este sentido, se propone la extensión de los distintos ciclos que organiza la Fundación, incluyendo el Festival de Segovia, hacia otros municipios, así como el establecimiento de convenios con otras instituciones para destinar más esfuerzos al desarrollo cultural en la provincia.

Además, este proyecto plantea también estrategias para acercar la cultura y la música clásica a los niños, así como a los adolescentes y jóvenes. Algunas de estas estrategias son:

- Para los niños: la creación de los talleres de apreciación artística (6.2.3) y la inclusión de espectáculos infantiles en la programación (6.1.1).
- Para niños y adolescentes: la realización de campañas de difusión sobre las actividades de la Fundación en escuelas e institutos de la ciudad y la provincia, y la invitación a grupos escolares a los “Ensayos Abiertos” de la Orquesta Sinfónica de Segovia” (6.2.2).

- Para adolescentes y jóvenes: el ofrecimiento de entradas y abonos para la juventud en rifas y sorteos y la organización de mesas de debate o la utilización del programa Segovia Expresso con adolescentes y jóvenes para escuchar sus propuestas sobre la programación de la Fundación.

Por otro lado, una población informada y crítica constituye una verdadera garantía para que perdure el desarrollo cultural, asegurando un devenir de la cultura en la región. A pesar de la escasez o la fluctuación de recursos financieros que pudiera tener una institución, el verdadero patrimonio que asegura su crecimiento radica en una ciudadanía ávida de programaciones culturales de excelencia y exigente con su gestión. La formación de públicos debería ser uno de los ejes de acción principales en la gestión cultural y en este sentido, este proyecto plantea la creación de un programa educativo con dos actividades paralelas a la realización del resto de actividades.

En cuanto a la participación social en la gestión cultural, se identifica un potencial de desarrollo en la región. Con el cambio de paradigma que propone el Pacto por la Cultura, esta deja de ser un bien que favorece el alcance de objetivos externos para convertirse en un derecho en sí misma. Hacemos cultura entre todos – sociedad, instituciones, gestores-, para nuestro propio bienestar. La cultura estará así más protegida y su desarrollo será más auténtico, sin que se ensombrezcan por ello los beneficios que aporta a otros servicios. Habrá por tanto que diseñar herramientas que permitan a la ciudadanía participar activamente en el desarrollo de las actividades de la Fundación, desde el diseño de la programación hasta su evaluación. El título de este proyecto, #HazCultura, invita a la población a sumarse en la participación. De ser seleccionado el proyecto, este título servirá como eslogan y herramienta divulgativa que la Fundación utilizará para acercarse a la ciudadanía y fomentar la identificación y apropiación de la cultura.

Para finalizar este apartado, cabe destacar la importancia que tiene en este proyecto la búsqueda de otros recursos para la Fundación. Gestionar una institución que alberga tantas actividades de prestigio con un presupuesto limitado es una tarea que obliga necesariamente a considerar la cofinanciación como un objetivo prioritario, buscando las vías adecuadas para la participación empresarial en la cultura. El énfasis de este proyecto en la cofinanciación lo convierte en un instrumento flexible que contempla para algunas actividades un desarrollo en distintas etapas, en función de las participaciones empresariales y las colaboraciones interinstitucionales que se vayan logrando.

5. DISEÑO DEL PROYECTO

5.1. Población objetivo

El proyecto #HazCultura se diseña para el beneficio de la población de la ciudad y provincia de Segovia. Se distingue una población beneficiaria directa y otra indirecta.

- La población beneficiaria directa es el público que asiste a cada una de las actividades que en adelante se van a mencionar así como la comunidad de artistas que participan en dichas actividades.
- La población beneficiaria indirecta se refiere a todas aquellas personas que no asistan a dichas actividades pero que habitan un entorno que disfruta de un movimiento cultural relevante.

5.2. Temas transversales del proyecto

La perspectiva de género y la innovación son dos temas que transversalmente forman parte del diseño de este proyecto. Este proyecto será especialmente sensible con iniciativas artísticas que integren música creada, adaptada, recuperada o dirigida por mujeres en todas sus programaciones. En cuanto a la innovación, en el apartado 6 se describirán las acciones correspondientes para cada uno de los programas.

5.3. Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la profesionalización de la gestión en las instituciones culturales del país.

Objetivo específico

Posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural pertinente, eficiente y sostenible, que reivindica el protagonismo de Segovia como ciudad de culturas a través de sus programas de acción.

5.4. Estrategias

Las líneas estratégicas que se indican en la convocatoria (pág. 2, 3 y 4) se han reunido en cinco estrategias más generales. Cuatro de ellas –organización, coordinación, financiación

y divulgación– atienden a las funciones de la Fundación para con la cultura según sus Estatutos y están también especificadas en la convocatoria (pág. 1). La quinta –evaluación– se ha tomado directamente de las líneas estratégicas de la convocatoria, puesto que se considera una actividad fundamental para la gestión de cualquier institución.

A.	Organizar las actividades culturales que constituyen el sello propio de la Fundación, adaptándolas a la actual realidad cultural de Segovia y su entorno.
B.	Coordinar la creación y seguimiento de programas propios con una política innovadora así como la cooperación interinstitucional a nivel local, nacional e internacional.
C.	Fortalecer el financiamiento de la institución a través de distintos programas que provean de nuevos recursos.
D.	Divulgar las actividades propias de la Fundación así como otras iniciativas culturales que se llevan a cabo en la ciudad y la provincia de Segovia.
E.	Desarrollar un plan de evaluación de todos los programas que atienden las estrategias A, B, C y D.

5.5. Programas

A.	Organizar las actividades culturales que constituyen el sello propio de la Fundación, adaptándolas a la actual realidad cultural de Segovia y su entorno.
Programas	A.1 Programa de innovación del Festival de Segovia. A.2 Programa de apoyo a la juventud. A.3 Programa de ampliación de otros ciclos musicales.
B.	Coordinar la creación y seguimiento de programas propios con una política innovadora así como la cooperación interinstitucional a nivel local, nacional e internacional.

Programas	B.1 Programa de desarrollo de la Sección de Investigación Musical. B.2 Programa para la consolidación de la Orquesta Sinfónica de Segovia. B.3 Programa educativo de apreciación en las artes. B.4 Programa de cooperación interinstitucional en la ciudad y provincia de Segovia. B.5 Programa de cooperación interinstitucional nacional e internacional.
C.	Fortalecer el financiamiento de la institución a través de distintos programas que provean de nuevos recursos.
Programas	C.1 Administración de los recursos propios. C.2 Gestión de nuevos recursos nacionales e internacionales.
D.	Divulgar las actividades propias de la Fundación así como otras iniciativas culturales que se llevan a cabo en la ciudad y la provincia de Segovia.
Programas	D.1 Programa de modernización de la comunicación social de la fundación. D.2 Programa de divulgación de otras iniciativas culturales en la provincia de Segovia.
E.	Desarrollar un plan de evaluación de todos los programas que atienden las estrategias A, B, C y D.
Programas	E.1 Evaluación permanente de actividades prioritarias para la fundación. E.2 Evaluación intermedia de los programas que opera la fundación. E.3 Evaluación final de las estrategias y el objetivo específico del proyecto.

5.6. Actividades Estratégicas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural eficiente, sostenible y pertinente, que reivindica el protagonismo de Segovia como ciudad de culturas a través de sus programas de acción.	**A.** Organizar las actividades culturales que constituyen el sello propio de la Fundación, adaptándolas a la actual realidad cultural de Segovia y su entorno.	**A.1** Programa de innovación del Festival de Segovia.	**A.1.1** Realizar la Semana de Música de Cámara, con agrupaciones diversas tanto de artistas consagrados como emergentes, que podrán incluir músicos extranjeros, nacionales y segovianos. **A.1.2** Realizar el Festival Abierto y el Festival en Familia, con espectáculos de lírica, música y danza y espectáculos para niños con música y magia, títeres, ópera y zarzuela adaptada. **A.1.3** Realizar el Festival Joven, incluyendo en la programación a jóvenes ganadores de concursos de interpretación musical, y a jóvenes destacados de la región.
		A.2 Programa de apoyo a la juventud.	**A.2.1** Diseñar un plan de promoción de la Escolanía de Segovia junto con la directora de la agrupación, con distintas etapas de desarrollo para los próximos cinco años.

		A.2.2 Apoyar económicamente la Escolanía con el fin de facilitar traslados y estancias fuera de Segovia, así como la posible organización de intercambios con otros coros infantiles. **A.2.3** Potenciar la presencia de la Escolanía en la ciudad y provincia de Segovia en conciertos para los distintos ciclos que organiza la Fundación y para otras instituciones. **A.2.4** Organizar el premio Infantil de Piano "Santa Cecilia".
	A.3 Programa de ampliación de otros ciclos musicales.	**A.3.1** Abrir el ciclo Música en los Barrios a otros tipos de música así como a agrupaciones destacadas de estudiantes del Conservatorio y Escuelas de Música de la ciudad y provincia. **A.3.2** Organizar la Semana de Música Sacra, considerando una ampliación en su programación, con actuaciones de la Escolanía de Segovia y de la Orquesta Sinfónica de Segovia.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural eficiente, sostenible y pertinente, que reivindica el protagonismo de Segovia como ciudad de culturas a través de sus programas de acción.	**B.** Coordinar la creación y seguimiento de programas propios con una política innovadora así como la cooperación interinstitucional a nivel local, nacional e internacional.	**B.1** Programa de desarrollo de la Sección de Investigación Musical.	**B.1.1** Explorar nuevas vías para la divulgación de los trabajos de investigación. **B.1.2** Crear un Congreso de Investigación Artística y unas "Jornadas de Música" relacionadas con dicho congreso. **B.1.3** Crear acuerdos de colaboración con universidades y centros de investigación de excelencia.
		B.2 Programa para la consolidación de la Orquesta Sinfónica de Segovia.	**B.2.1** Crear el comité artístico de la orquesta. **B.2.2** En la primera etapa de consolidación, organizar los tres conciertos anuales de la orquesta. **B.2.3** En la segunda etapa de consolidación, organizar los cinco conciertos anuales de la orquesta. **B.2.4** Explorar vías de financiación: abonos y otras políticas de descuento en las entradas, Club de Amigos de la Orquesta Sinfónica de Segovia, entre otros.

		B.3 Programa educativo de apreciación en las artes.	**B.3.1** Crear la iniciativa "Cuéntame la música", un programa de apreciación general sobre música que se ofrece a través de charlas pre-concierto para toda la ciudadanía. **B.3.2** Crear APRECI-ARTE, un ciclo de talleres de apreciación de las artes escénicas para niños y adolescentes.
		B.4 Programa de cooperación interinstitucional en la ciudad y provincia de Segovia.	**B.4.1** Apoyar la celebración de actividades organizadas por otras asociaciones como Folk Segovia; Festival Folklórico Internacional La Esteva; Premio Europeo de Folclore Agapito Marazuela y Curso de Canto y Dirección Coral. **B.4.2** Generar sinergias con otros colectivos activos en la promoción de la cultura y la música en la ciudad y provincia, como la Sociedad Filarmónica de Segovia, la Fundación Caja Rural o los ayuntamientos de los diversos municipios. **B.4.3** Generar acuerdos de colaboración con instituciones provinciales para la realización de actividades insertas en las programaciones del Festival de Segovia, la Semana de Música Sacra, Música en los Barrios, la Orquesta Sinfónica de Segovia y la Escolanía de Segovia en distintos municipios.

		B.5 Programa de cooperación interinstitucional nacional e internacional.	**B.5.1** Fortalecer las redes de cooperación existentes a nivel nacional e internacional con concursos de música, asociaciones de festivales y programas de becas, entre otros. **B.5.2** Generar nuevas redes de cooperación, creando sinergias que coadyuven en el ahorro de recursos.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural eficiente, sostenible y pertinente, que reivindica el protagonismo de Segovia como ciudad de culturas a través de sus programas de acción.	**C.** Fortalecer el financiamiento de la institución a través de distintos programas que provean de nuevos recursos.	**C.1** Administración de los recursos propios.	**C.1.1** Administrar eficientemente los recursos humanos de la Fundación, en la aplicación de todos los programas. **C.1.2** Identificar necesidades de capacitación y profesionalización de los recursos humanos de la Fundación. **C.1.3** Administrar eficientemente los recursos materiales de la Fundación en la aplicación de todos los programas.
		C.2 Gestión de nuevos recursos nacionales e internacionales.	**C.2.1** Explorar la realización de alianzas público-privadas.

			C.2.2 Desarrollar proyectos para la participación en convocatorias nacionales o de la Unión Europea que puedan proveer de recursos a la Fundación.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural eficiente, sostenible y pertinente, que reivindica el protagonismo de Segovia como ciudad de culturas a través de sus programas de acción.	**D.** Divulgar las actividades propias de la Fundación así como otras iniciativas culturales que se llevan a cabo en la ciudad y la provincia de Segovia.	**D.1** Programa de modernización de la comunicación social de la Fundación.	**D.1.1** Actualizar la página web de la Fundación, rediseñándola para convertirla en el espacio informativo de referencia sobre la música en Segovia. **D.1.2** Desarrollar un plan estratégico de divulgación para fomentar la participación de distintos colectivos en actividades culturales, que incluirá, entre otras cosas, el incremento de la presencia de la Fundación en redes sociales. **D.1.3** Establecer acuerdos de colaboración con medios de comunicación locales para potenciar la divulgación de las actividades de la Fundación entre los habitantes de Segovia.

		D.2 Programa de divulgación de otras iniciativas culturales en la provincia de Segovia.	**D.1.4** Establecer acuerdos de colaboración con medios de comunicación nacionales para promocionar la ciudad y la provincia hacia el exterior. **D.2.1** Crear en la página web la plataforma de difusión de otras iniciativas culturales. **D.2.2** Crear convenios interinstitucionales que dinamicen el flujo de información entre instituciones y que generen estrategias de difusión conjunta.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural eficiente, sostenible y pertinente, que reivindica el protagonismo de Segovia como ciudad de culturas a través de sus programas de acción.	**E.** Desarrollar un plan de evaluación de todos los programas que atienden las estrategias A, B, C y D.	**E.1** Evaluación permanente de actividades prioritarias para la Fundación.	**E.1.1** Diseñar herramientas de evaluación. **E.1.2** Aplicar las herramientas. **E.1.3** Analizar los resultados. **E.1.4** Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación.
		E.2 Evaluación intermedia de los programas que opera la Fundación.	**E.2.1** Identificar la necesidad de evaluación. **E.2.2** Diseñar la evaluación. **E.2.3** Desarrollar la evaluación.

		E.3 Evaluación final de las estrategias y el objetivo específico del proyecto.	**E.2.4** Comunicar los resultados de evaluación. **E.2.5** Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación. **E.3.1** Identificar la necesidad de evaluación. **E.3.2** Diseñar la evaluación. **E.3.3** Desarrollar la evaluación. **E.3.4** Comunicar los resultados de evaluación. **E.3.5** Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación.

5.7. Indicadores estratégicos del proyecto

A continuación se plantean una serie de indicadores que servirán para medir los resultados obtenidos en relación a los objetivos y las estrategias propuestas. Este proyecto está diseñado para el desarrollo de la fundación durante los próximos cinco años, en los que se realizarían evaluaciones permanentes de determinadas actividades, una evaluación intermedia de los programas y una final de las estrategias y objetivos. Los indicadores están marcados con los números 1, 2, 3 y 4, que señalan respectivamente su temporalidad:

(1) Indicadores utilizados en la evaluación anual de actividades prioritarias para la Fundación.

(2) Indicadores utilizados en la evaluación intermedia, que se realizaría durante el tercer año de gestión.

(3) Indicadores utilizados en la evaluación final, que se realizaría al finalizar el quinto año de gestión.

(4) Indicadores que miden el impacto del proyecto a largo plazo.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
OBJETIVO GENERAL	Contribuir a la profesionalización de la gestión en las instituciones culturales del país.	Grado de contribución de la Fundación a los objetivos culturales establecidos en los planes de desarrollo de la agenda política en Segovia. (4) Aprobación del proyecto de la Fundación por parte de las autoridades culturales en Segovia. (4)
OBJETIVO ESPECÍFICO	Posicionar a la Fundación Don Juan de Borbón como una institución cultural eficiente, sostenible y pertinente, que reivindica el protagonismo de Segovia como ciudad de culturas a través de sus programas de acción.	Índice de Gestión Cultural de la Fundación Don Juan de Borbón (este índice está compuesto por los logros obtenidos en cada estrategia, en donde a cada estrategia se le asignará un valor. Estrategia A: 45%, estrategia B: 25%, estrategia C: 10%, estrategia D: 10%, estrategia D: 10%). (3)
ESTRATEGIA A	Organizar las actividades culturales que constituyen el sello propio de la Fundación, adaptándolas a la actual realidad cultural de Segovia y su entorno.	Grado de satisfacción del público beneficiario, relativo a la operatividad y contenido de las actividades (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Incremento en la asistencia del público a las actividades organizadas. (1)

		Índice de aprobación del contenido de las actividades realizado por colectivos especializados (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Número de actividades en las que la ciudadanía participa activamente en el diseño de la programación (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Número de mujeres creadoras que participan en actividades de la Fundación.
ESTRATEGIA B	Coordinar la creación y seguimiento de programas propios con una política innovadora así como la cooperación interinstitucional a nivel local, nacional e internacional.	Grado de participación de ponentes y público en el Congreso de Investigación Artística (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Colaboraciones con investigadores e investigadoras (estadística desagregada por sexo y edad) y centros de investigación de excelencia. (2, 3) Publicaciones en revistas académicas de referencia internacional. (2, 3) Grado de asistencia de público general a las actividades realizadas por la Orquesta Sinfónica. (1) Grado de asistencia de público al ciclo de talleres APRECI-ARTE (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Grado de interés del público beneficiario sobre el ciclo de talleres APRECI-ARTE y la iniciativa “Cuéntame la Música” (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Número de colaboraciones realizadas con otras instituciones. (2, 3) Acuerdos generados con otras instituciones que impactan en la calidad del contenido de las programaciones y coadyuvan en el ahorro de recursos. (1)

ESTRATEGIA C	Fortalecer el financiamiento de la institución a través de distintos programas que provean de nuevos recursos.	Incremento en el número de financiadores de la Fundación. (2, 3) Número de actividades (o proyectos) con presupuestos cofinanciados por más de una fuente de financiación. (2, 3) Alianzas público-privadas generadas. (1) Obtención de recursos a partir de subvenciones nacionales y europeas. (2, 3)
ESTRATEGIA D	Divulgar las actividades propias de la Fundación así como otras iniciativas culturales que se llevan a cabo en la ciudad y la provincia de Segovia.	Aumento de visitas en la página web de la Fundación. (1) Aumento en la cantidad de interacciones en redes sociales y de la participación ciudadana en la difusión y valoración en línea de las actividades de la Fundación (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Aumento de personas que conocen las actividades culturales en Segovia por medio de la Fundación (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Aumento en la cantidad de público asistente a actividades gracias a los programas de difusión cultural de la Fundación (estadística desagregada por sexo y edad). (1) Aumento de la participación ciudadana en encuestas de opinión sobre la actividad de la Fundación (estadística desagregada por sexo y edad). (1)
ESTRATEGIA E	Desarrollar un plan de evaluación de todos los programas que atienden las estrategias A, B, C y D.	Porcentaje de actividades que opera la Fundación que han sido sometidas a evaluación. (1) Porcentaje de programas evaluados a los que se les han incorporado lecciones aprendidas. (1)

6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS

En esta sección se describirá cada uno de los programas y actividades presentadas en los apartados 5.5 y 5.6.

6.1. Organización de actividades

6.1.1. Programa de innovación del Festival de Segovia

El Festival de Segovia, que incluye la Semana de Música de Cámara, el Festival Abierto, el Festival en Familia y el Festival Joven, se continuará realizando en verano, hacia la segunda mitad del mes de julio. La programación incluirá:

- espectáculos de lírica, música y danza.
- música de cámara, incluyendo agrupaciones diversas de artistas consagrados y emergentes de la escena internacional.
- conciertos de jóvenes músicos premiados en diversos concursos de interpretación y conciertos de jóvenes músicos destacados de la región.
- espectáculos para niños donde la música se presenta con magia, títeres, en conciertos escénicos con narradores, óperas o zarzuelas adaptadas, entre otros.

La propuesta de innovación del Festival se construye desde la atención a la apropiación social de la cultura con perspectiva de género. La Fundación, como una institución abierta e incluyente, contará para la organización del festival con técnicas cualitativas y cuantitativas que favorezcan la participación de la población de Segovia en el diseño de la programación del festival. Por un lado se plantea la creación de un consejo consultivo integrado por expertos en la materia y conocedores de la realidad cultural segoviana que emitirá propuestas y valoraciones sobre la programación del Festival de Segovia. Por el otro, se realizarán encuestas de percepción sobre cuestiones generales relativas al festival dirigidas a toda la población, y se utilizarán mesas de debate o el programa SegoviaExpresso para escuchar las propuestas de distintos colectivos, entre ellos los adolescentes y jóvenes. Además, el diseño de la programación será sensible a la incorporación de obras artísticas de mujeres

creadoras y la convocatoria de participación en el festival estará abierta tanto a músicos extranjeros, como nacionales y segovianos. Por último, el Festival de Segovia incluirá espectáculos y conciertos en espacios adecuados tanto de la ciudad como de la provincia de Segovia.

Dada la trascendencia, la historia y el coste que implica la organización del festival, esta es la actividad que recibe mayor presupuesto en el proyecto. El Festival de Segovia tiene un potencial de desarrollo invaluable por múltiples razones, entre ellas, el maravilloso marco que constituye la propia ciudad y muchos municipios en la provincia para acoger una actividad de este tipo, la situación estratégica de la región, la infraestructura existente para visitar la ciudad –tren, autopista, entre otros-, y la importancia del turismo en la región. Estas características facilitan y justifican la existencia de un Festival de Segovia de primer nivel que sea un punto de referencia para el turismo cultural, para lo cual es necesario mantener una programación innovadora con espectáculos de mucha calidad artística. No obstante, para que el festival sea socioculturalmente sostenible es importante también que la propia ciudadanía se identifique con él. Para construir ese escenario, #HazCultura propone generar sinergias con distintos colectivos, de forma que paulatinamente se conforme una red de cooperación que permita la existencia de un festival de prestigio. A continuación se exponen los distintos cauces en que se generarán sinergias:

A) Con el público –habitantes y turistas-, sinergias que favorezcan la empatía hacia el festival, con acciones como la creación de tarjetas regalo canjeables por entradas a conciertos (Regala Festival) y la creación del Club de Amigos del Festival, con una cuota anual. Se buscarán colaboraciones con comercios, hoteles y restaurantes de la zona, de forma que el carnet de Amigo del Festival será un producto que ofrezca descuentos en entradas del festival, restaurantes, hoteles y comercios, así como algún tipo de obsequio. El festival, para el empresario segoviano, se convierte así en un escaparate de alcance internacional. En la misma línea, se puede ofrecer al público paquetes del tipo “cena + concierto” o “alojamiento + concierto”, entre otros, en colaboración con restaurantes y hoteles, propiciando así el turismo cultural en la región. Estas estrategias se dirigen a cambiar progresivamente el tipo de financiación del festival hacia una financiación púbico-privada, a la vez que fortalecen el prestigio del festival.

B) Con los propios empresarios, además de las colaboraciones señaladas en el punto anterior, se buscarán alianzas en las que las empresas amigas del festival obtengan ciertos beneficios.

C) Con otras instituciones, otros festivales y agencias de artistas, será necesario ampliar las redes de colaboración, estableciendo acciones como la organización de giras de artistas con otros ciclos de conciertos y otra serie de estrategias para optimizar al máximo el recurso disponible.

D) Aprovechando los propios recursos humanos en materia de música con los que cuenta Segovia. En este sentido, se contempla optimizar el presupuesto favoreciendo la consolidación de la Orquesta Sinfónica de Segovia. Más adelante se explicará con detalle el planteamiento de esta iniciativa, pero cabe destacar aquí que se propone la consolidación de una agrupación de pequeño formato (20-25 músicos), buscando la colaboración con músicos ávidos de formar parte de una orquesta con proyección de futuro a nivel artístico que trabaja exquisitamente en la construcción de su propia identidad sonora. Esta agrupación podrá acoger grandes solistas y directores, de forma que se crean sinergias impulsando el potencial artístico de la región.

Con estas acciones se generan oportunidades de crecimiento en diferentes direcciones que progresivamente irán aportando mayor recurso al festival. Para dar funcionamiento a todo un sistema de redes de colaboración entre empresas, Fundación y público se requiere de mucho esfuerzo y también de tiempo. Será necesario construir paulatinamente todo el entramado de colaboraciones, diseñando los productos que se ofrecen al público (tarjetas regalo, carnet de amigo del festival, entre otros) en función de los patrocinios que se vayan creando y de los socios que se registren. Asimismo, en función de la futura cofinanciación, en una etapa posterior en la que se haya conseguido ampliar el recurso, se planea incorporar al Festival de Segovia los siguientes elementos:

- Un Concurso de Composición Musical, que se realizará en la primera mitad del año, con el objetivo de estrenar una nueva obra musical cada verano (que podría incluir video, danza, teatro, entre otros), de manera que el Festival de Segovia adquiere una participación activa en la creación de cultura apostando por la innovación.
- La reubicación de las actuaciones de gran formato del Festival de Segovia sobre una gran estructura al aire libre en alguno de los extraordinarios marcos que ofrece la ciudad.
- Se ampliará el festival atendiendo la línea estratégica número 2 de la convocatoria, es decir, incluyendo también a otro tipo de músicas, y diferentes manifestaciones escénicas y culturales como el teatro, la danza o la literatura.

6.1.2. Programa de apoyo a la juventud

Este programa incluye el apoyo a la Escolanía de Segovia y la organización del Premio Infantil de Piano Santa Cecilia.

Así como el Festival de Segovia será el escenario donde la Fundación trabajará para traer a Segovia a grandes artistas, la Escolanía de Segovia será, según se plantea en este proyecto, el producto "estrella" de la Fundación, y como tal se promoverá para actuar en distintos escenarios regionales, nacionales, y si el desarrollo de los programas de cofinanciación lo permiten, también internacionales. La Escolanía de Segovia es una agrupación infantil de prestigio, cuyo trabajo minucioso y constante a través de los años se ve reflejado en sus actuaciones. Este proyecto fomentará la actividad de la Escolanía no solamente en reconocimiento a su labor y resultados, sino también porque es labor de la Fundación apoyar la educación artística de niños y jóvenes segovianos y porque este tipo de apoyos revierten en múltiples beneficios para la cultura en la región.

Con estos antecedentes, el proyecto #HazCultura destina un recurso para la promoción de la Escolanía con el fin de facilitar traslados y estancias, así como la posible organización de intercambios con otros coros infantiles.

En caso de que este proyecto sea seleccionado, se diseñará junto con la directora de la agrupación, un plan de promoción de la Escolanía con distintas etapas de desarrollo para los próximos cinco años. Este plan tendrá dos líneas estratégicas muy claras. En primer lugar, tratar la Escolanía como un producto artístico de calidad que la Fundación puede ofrecer a otros festivales, ciclos de música, auditorios, orquestas sinfónicas, etc. Una Escolanía activa musicalmente no solo transmite motivación, entusiasmo y prestigio sino que además puede generar recursos económicos propios. En segundo lugar, promocionar la Escolanía en la ciudad y provincia de Segovia, con la meta de fomentar entre los segovianos el apoyo a su Escolanía a través de posibles mecenazgos y *crowfunding* que puedan completar los gastos de actividades determinadas. Se promocionará la Escolanía programando, por ejemplo, actuaciones compartidas con la Orquesta Sinfónica de Segovia en el Concierto de Navidad (ver Orquesta, 6.2.2), en la Semana de Música Sacra (ver 6.1.3) o en el Festival de Segovia (6.1.1).

En cuanto al Premio Infantil de Piano Santa Cecilia, se propone un cambio de dirección en el tipo de premios que reciben los ganadores, con premios como material didáctico, conciertos y becas para la realización de cursos de piano o clases magistrales.

6.1.3. Programa de innovación de otros ciclos musicales

Música en los Barrios es un ciclo de conciertos muy valioso al que se dará continuidad. Por un lado, la unión de patrimonio musical y patrimonio arquitectónico contextualiza la experiencia musical, creando atmósferas inspiradoras para el público que participa en estos conciertos. Por el otro, acercar la música a distintos barrios de la ciudad de Segovia es una iniciativa fabulosa para coadyuvar en el cumplimiento de algunas líneas estratégicas planteadas en la convocatoria para la que se presenta este proyecto: en primer lugar, el énfasis en la dimensión social, el papel transformador y la vocación integradora de la cultura; en segundo, el planteamiento de proyectos educativos y en tercer lugar, el aprovechamiento, promoción y divulgación de las singularidades y potencialidades de la ciudad y la provincia.

Tomando en cuenta el potencial que tiene este ciclo para crear sinergias en las que confluyan todas estas líneas estratégicas, este proyecto consideraría la apertura del ciclo Música en los Barrios a otros tipos de música así como a agrupaciones destacadas de estudiantes del Conservatorio y Escuelas de Música de la ciudad y provincia. Existen muchas razones para incorporar iniciativas de estudiantes de la región a este ciclo, que no perdería la esencia (tres conciertos de música antigua y una conferencia magistral), sino que simplemente se extendería incorporando más conciertos y barrios, tanto de la ciudad como de otros municipios. La ampliación del ciclo hacia nuevos barrios con conciertos de calidad ofrecidos por estudiantes destacados propicia la generación y formación de nuevos públicos y el acercamiento de adolescentes y jóvenes a la cultura. Además este colectivo es una valiosa fuente de inspiración para las nuevas generaciones de músicos y artistas segovianos y para todos los jóvenes en general. Por último, esta ampliación del ciclo Música en los Barrios equilibra el tipo de actividades culturales que ofrece la Fundación y diversifica los colectivos hacia los que se dirigen sus acciones.

Por otro lado, este proyecto dará continuidad también a la Semana de Música Sacra, respetando su línea artística original, que integra músicas de distintas confesiones. En la Semana de Música Sacra se incluirá una actuación de la Escolanía de Segovia y de la Orquesta Sinfónica de Segovia.

Para el diseño de la programación de estas actividades se contará con la participación ciudadana como se ha planteado para el Festival de Segovia, es decir, con la colaboración de un consejo consultivo cuyas ideas y sugerencias serán tomadas en cuenta, y con la participación generalizada de la ciudadanía a través de encuestas de

opinión y de mesas de debate con metodologías como la desarrollada en el programa SegoviaExpresso.

6.2. Coordinación y cooperación

6.2.1. Programa de desarrollo de la Sección de Investigación Musical

La Sección de Investigación Musical de la Fundación ha realizado en las últimas dos décadas un importante trabajo de recuperación del patrimonio musical segoviano que se conserva en el Archivo Musical de la Catedral de Segovia. Las obras recuperadas se han divulgado a través de conciertos, ediciones y grabaciones que, de acuerdo con la propia directora de la sección, se han ido produciendo con mucho esfuerzo a través de los años debido al escaso recurso humano y económico con que se cuenta (A. Lázaro, comunicación telefónica, 9 de enero de 2018).

El programa de desarrollo de la Sección de Investigación Musical del proyecto #HazCultura plantea actividades dirigidas a impulsar una mayor divulgación de los trabajos que se realizan y a ampliar el impacto en el sector de investigación, propiciando así tanto un reconocimiento más amplio de la Sección de Investigación Musical, que llegue incluso a cruzar fronteras, como un crecimiento de la Sección hacia nuevas líneas de investigación.

Estas actividades son:

- La exploración de nuevas vías para la divulgación de los trabajos de investigación, como la venta en línea de los libros editados o su migración hacia libros digitales para facilitar el acceso a otros investigadores, músicos y demás interesados.
- La creación del “Congreso de Investigación Artística en Música” y las “Jornadas de Música del Congreso”, relacionadas con las propuestas de investigación artística presentadas. Este congreso, de periodicidad bienal, es una actividad autofinanciada con la que se pretende reunir investigadores artísticos en música en actividades divulgativas como conferencias o conferencias-recitales y mesas redondas para la discusión sobre temas de actualidad relacionados con la investigación musical, la pedagogía musical y la gestión de actividades musicales. Con esta actividad se favorecerá la retroalimentación entre el trabajo que realiza la actual Sección de Investigación Musical de la Fundación y otras líneas de investigación, así como la posibilidad de realizar proyectos colectivos, colaboraciones y trabajos de investigación en red.

- La exploración de posibles convenios con universidades o centros de investigación. Este tipo de convenios en primer lugar, facilitaría en términos económicos las publicaciones de la Sección; en segundo lugar, coadyuvaría en la difusión de los trabajos de investigación y en tercero, podría servir, al interior de la Sección, como indicador de calidad de los propios trabajos al pasar por procesos de revisión de pares académicos.

6.2.2. Programa para la consolidación de la Orquesta Sinfónica de Segovia

La idea tener una Orquesta Sinfónica de Segovia ha sido cultivada y demandada durante muchos años por un amplio colectivo de músicos, docentes de la música y melómanos que tienen relación con la ciudad y la provincia de Segovia. Sin embargo, aunque ha habido intentos importantes, a día de hoy no se ha logrado consolidar un proyecto de esta naturaleza dadas las dificultades que esto representa a nivel logístico y económico. No obstante, la coyuntura actual parece ofrecer un momento de oportunidad que puede ser histórico para la consolidación de la Orquesta.

Por un lado, la ciudad de Segovia cuenta actualmente con un numero importante de músicos profesionales de alto nivel que se manifiestan entusiasmados y con deseo de colaborar para hacer posible la consolidación de una Orquesta. Por otro lado, parece existir la voluntad, imprescindible, de las autoridades, que se refleja en la convocatoria de la Fundación para la que se presenta este proyecto de gestión.

Cabe destacar el notable trabajo que han realizado en las últimas décadas las instituciones de educación musical de Segovia y su provincia, así como la importante labor de divulgación y formación de públicos realizada por la Fundación Don Juan de Borbón. Estas, entre otras circunstancias, han convergido para la actual realidad musical de la ciudad, que cuenta con un número considerable de músicos de primer nivel.

Así, la Orquesta Sinfónica de Segovia puede convertirse en el ensamble que refleja el esfuerzo colectivo realizado por las instituciones locales durante varias décadas, cuyo resultado, es precisamente la consolidación de un grupo musical de excelencia formado en su mayoría por artistas relacionados con la ciudad y provincia. Además, este proyecto es pertinente ya que cuando las instituciones reconocen el talento propio de su región, estas contribuyen para su desarrollo. La Orquesta representa no solo una oferta invaluable para la sociedad segoviana, sino también una plataforma significativa para la realización profesional de los músicos y músicas residentes en

Segovia, quienes a su vez son fuente de inspiración para futuras generaciones y agentes clave en la creación de vínculos entre la sociedad y la oferta cultural de su región.

Con base en el presupuesto con que la Fundación cuenta actualmente como recurso propio, no es posible, de momento, plantear una temporada de conciertos de la orquesta ni una orquesta de gran formato. Sin embargo, se propone realizar un plan de consolidación de la orquesta en dos etapas.

En una primera etapa, durante los dos primeros años de esta gestión, la orquesta solo podría contar con una parte del recurso propio de la Fundación, puesto que todavía no existen vías de cofinanciamiento, y sería una agrupación de un máximo de 25-30 músicos. En esta etapa, la orquesta tendría tres actuaciones cada año:

- Concierto de Navidad
- Concierto en la Semana de Música Sacra (orquesta de cámara, más reducida)
- Concierto en el Festival de Segovia

Incluyendo la orquesta en ciclos ya existentes de la Fundación se crean sinergias, mientras la agrupación inicia su trayectoria hacia una situación ideal en la que tenga varios conciertos repartidos durante el año, que sucederá en la segunda etapa, a partir del tercer año, una vez logradas otras fuentes de financiamiento.

Tras la preparación de cada programa -Navidad, Semana Santa y verano-, la orquesta tocará para tres tipos de colectivos, de la siguiente forma:

- Ensayo general abierto: el ensayo general de la orquesta (último ensayo antes del concierto), estará abierto para grupos de colegios e institutos, equipos y asociaciones deportivas de toda las edades, así como para colectivos con capacidades diferentes o asociaciones que atienden personas con enfermedades crónicas (Down Segovia, Parkinson Segovia, Fundación Cruz Banca, entre otras).
- Concierto en la ciudad de Segovia.
- Concierto en la provincia de Segovia, en un municipio que posea un lugar con los requisitos mínimos para ofrecerlo: Auditorio de El Espinar, Teatro Canónigos de La Granja de San Ildefonso, diversos castillos medievales u otros espacios adecuados de localidades como Cuéllar, Carbonero o Sepúlveda.

En la segunda etapa de esta gestión, como se mencionaba anteriormente, la Fundación contará con otras fuentes de financiamiento y se podrá considerar una ampliación de la programación, incluyendo un concierto en las Ferias y Fiestas de San Juan y San Pedro y otro más en otoño. Cada uno de los conciertos se realizará siempre en tres ocasiones (ensayo abierto + concierto en ciudad y en provincia). En esta segunda etapa se podrán agrupar los conciertos de la orquesta en ciclos propios y establecer abonos y otros descuentos por paquetes de conciertos, quedando la temporada de la Orquesta organizada de la siguiente manera:

	Conciertos por año	Lugar
"Ensayos Abiertos"	1. Concierto de Navidad 2. Concierto de Semana Santa (Semana de Música Sacra) 3. Concierto en las fiestas de Segovia 4. Concierto en el Festival de Segovia 5. Concierto de Otoño	En la ciudad (Teatro Juan Bravo, Auditorio del Conservatorio, posiblemente una iglesia en Semana Santa)
Ciclo "Tu Sinfónica"	1. Concierto de Navidad 2. Concierto de Semana Santa (Semana de Música Sacra) 3. Concierto en las fiestas de Segovia 4. Concierto en el Festival de Segovia 5. Concierto de Otoño	En la ciudad (Teatro Juan Bravo, Auditorio del Conservatorio, posiblemente una iglesia en Semana Santa)
Ciclo "Sinfónica en tu Provincia"	1. Concierto de Navidad 2. Concierto de Semana Santa (Semana de Música Sacra) 3. Concierto en las fiestas de Segovia 4. Concierto en el Festival de Segovia 5. Concierto de Otoño	Espacios cerrados de la provincia (auditorios, monasterios o similares) a excepción del Concierto en el Festival de Segovia, que puede realizarse en un espacio abierto (plazas históricas, castillos o similares)

Para la gestión y dirección artística de la orquesta se espera contar con la participación altruista del colectivo de músicos, algunos de los cuales ya conocen este proyecto. Se formará un comité artístico, que incluirá a la coordinadora de la

Fundación, para definir programación, directores invitados y demás detalles relacionados con la gestión de la agrupación.

La búsqueda de financiamiento se realizará al menos en dos direcciones:

- Favoreciendo la creación de un público cautivo de la orquesta, a través de la aplicación de descuentos y abonos.
- Explorando la posibilidad de cofinanciamiento a través de patrocinios de empresas locales (Club de Amigos de la Orquesta).

6.2.3. Programa educativo de apreciación en las artes

El programa educativo es fundamental en el impacto que pueda tener este proyecto a largo plazo, ya que la progresiva formación de la población en las artes escénicas influirá en una participación ciudadana más informada y crítica. El eslogan #HazCultura pretende motivar a la ciudadanía a participar activamente en las actividades de la Fundación, y en este sentido, los programas educativos adquieren especial relevancia ya que influyen directamente en la calidad de esta participación. Para disfrutar de una ciudad activa en la cultura necesitamos una ciudadanía formada en la materia.

Se plantea un programa educativo que contiene dos actividades diferenciadas:

- La iniciativa “Cuéntame la Música”, destinada a la ciudadanía en general e incluida en todos los ciclos de conciertos organizados por la Fundación.
- APRECI-ARTE, un ciclo de talleres de apreciación de las artes escénicas para niños y adolescentes.

“Cuéntame la Música” es una propuesta que busca convertirse en una actividad cotidiana para el público de la ciudad y provincia de Segovia. Se trata de charlas pre-concierto que tienen lugar el mismo día antes del concierto. Tendrán un carácter informal y participativo y serán realizadas por especialistas o estudiantes de música avanzados. Estas charlas tienen el objetivo de contextualizar la música que se va a escuchar y así coadyuvar a una mejor comprensión y disfrute de los espectáculos. Para la financiación de esta actividad, además de destinar un presupuesto para contrataciones puntuales de comentaristas de conciertos destacados, se buscarán acuerdos y colaboraciones con instituciones superiores y profesionales de la región, como el Conservatorio Profesional de Música de Segovia y la Universidad de

Valladolid, con el fin de que los alumnos de cursos avanzados tengan la oportunidad de realizar estas charlas como parte de su trabajo de clase. Asimismo, el programa tendrá las puertas abiertas para participaciones altruistas de músicos, musicólogos e historiadores, entre otros, que serán correspondidas con invitaciones para los conciertos del Festival de Segovia, de la Semana de Música Sacra o del ciclo Música en los Barrios.

APRECI-ARTE es un ciclo de talleres de apreciación de las artes escénicas dirigido a niños y adolescentes. Los talleres tendrán lugar durante el curso escolar. Se propone la organización de cinco talleres durante el primer curso, que podrán ampliarse en cursos posteriores en función del recurso externo que la Fundación vaya consiguiendo (véase 6.3). Para seleccionar los profesores que impartirán los talleres, así como su contenido, se abrirá anualmente una convocatoria.

6.2.4. Programa de cooperación interinstitucional en la ciudad y provincia de Segovia

Este programa contempla por un lado, dar seguimiento a la colaboración actual en actividades organizadas por otras asociaciones, como Folk Segovia, Festival Folklórico Internacional La Esteva, Premio Europeo de Folklore Agapito Marazuela y Curso de Canto y Dirección Coral. Ya que no se tiene acceso a los términos de estas colaboraciones, no se pueden plantear en este momento otras iniciativas relacionadas con ellas.

Por otro lado, se propone generar marcos de colaboración con instituciones, asociaciones y otros colectivos de la ciudad de Segovia activos en la promoción de la cultura, como por ejemplo, la Fundación Caja Rural o la Sociedad Filarmónica de Segovia, para cuyos socios se pueden proponer descuentos en el Festival de Segovia y otros ciclos.

Asimismo, se realizarán acuerdos con el Conservatorio Profesional de Música y Escuelas de Música de la ciudad y provincia para proveer a los estudiantes de un porcentaje de entradas gratuitas para todos los conciertos que organiza la Fundación. Además, se gestionarán los acuerdos correspondientes para fomentar la participación estudiantil en la iniciativa “Cuéntame la Música” y en el ciclo Música en los Barrios.

Se establecerán relaciones con colegios e institutos para promover la asistencia a los “Ensayos Abiertos” de la Orquesta Sinfónica de Segovia y a los talleres APRECI-ARTE. También se darán facilidades a colectivos con capacidades diferentes o

asociaciones que atienden personas con enfermedades crónicas (Down Segovia, Parkinson Segovia, Fundación Cruz Banca, etc.) para propiciar su participación en dichos “Ensayos Abiertos”.

Por último, se generarán acuerdos con instituciones de otros municipios en la provincia para proveerlos de actividades culturales, tales como los conciertos de la Orquesta Sinfónica de Segovia y de la Escolanía de Segovia, así como conciertos de la Semana de Música Sacra, el Festival de Segovia y el ciclo Música en los Barrios.

6.2.5. Programa de cooperación interinstitucional nacional e internacional

Este programa está dirigido a optimizar los recursos de la Fundación, por medio de convenios con instituciones similares, festivales de música, agencias de artistas, concursos de interpretación musical y programas de becas, entre otros.

Debido a que en este momento se desconocen los convenios actuales de la Fundación en este sentido, no se pueden plantear acciones concretas. En cualquier caso, esta será una vía importante para explorar con el fin de realizar una gestión creativa y eficiente de los recursos.

6.3. Fortalecimiento de la financiación

6.3.1. Administración de los recursos propios

Se llevará a cabo una gestión eficiente de los recursos propios donde se administrarán de forma razonable, con transparencia, apegados a la normatividad que figura en los Estatutos de la Fundación y atendiendo el criterio de rendición de cuentas.

Por otro lado, la capacitación constante y la actualización del personal son herramientas fundamentales para asegurar el desarrollo de las instituciones. En la gestión cultural del siglo XXI estas herramientas son necesarias para mantener una perspectiva innovadora y una visión amplia. Este proyecto no pierde de vista la importancia del patrimonio histórico, sobre el que se erige la tradición de la música clásica, pero pone el énfasis en el presente y el futuro de la cultura. Con esta perspectiva, la Fundación se establece como institución puntera que abre nuevos caminos en la expresión cultural. Atendiendo a esta perspectiva, se destinará un

recurso para la capacitación y/o asistencia a congresos, ferias u otros eventos del personal que presta servicios a la Fundación. El uso de este recurso se planificará con base en las necesidades de los programas planteados en el proyecto.

6.3.2. Gestión de recursos nacionales e internacionales

Se explorarán fuentes de financiamiento nacionales e internacionales a través de las cuales se puedan establecer alianzas público-privadas, aprovechando y potenciando el valor añadido de otros grupos económicamente importantes en la región, como la hostelería, la ganadería, los transportes o la construcción. Los acuerdos que se gestionen con estos grupos serán instrumento clave en la ampliación de financiación para las actividades de la Fundación.

Como se ha mencionado en los programas de innovación del Festival de Segovia, de poyo a la juventud, de innovación de otros ciclos musicales, de desarrollo de la Sección de Investigación Musical y de consolidación de la Orquesta Sinfónica de Segovia, las fuentes de financiamiento se explorarán en distintas direcciones:

- A través de productos para el público (tarjetas regalo, Club de Amigos del Festival y de la Orquesta, campañas de *crowfunding*, entre otros).
- A través de alianzas público-privadas (participaciones en el Club de Amigos del Festival y de la Orquesta y otro tipo de alianzas que ofrezcan paquetes de beneficios a las empresas en función de su participación económica para con la Fundación).
- A través de la participación en concursos de subvenciones y apoyos ofrecidos por instituciones públicas a nivel nacional e internacional.
- A través de la ampliación de las redes de colaboración con otros ciclos de conciertos, programas de becas, agencias de artistas, concursos de interpretación musical, universidades y centros de investigación, entre otros. Estas acciones no generan recursos pero pueden optimizar significativamente el gasto en actividades.

6.4. Divulgación

#HazCultura propone dos programas de divulgación: el programa de modernización de la comunicación social de la Fundación, que plantea actividades dirigidas a la

optimización de la difusión de las actividades propias de la Fundación; y el programa de divulgación de otras iniciativas culturales y, especialmente, musicales en la provincia de Segovia, que sitúa a la Fundación como la plataforma de difusión de la cultura y la música en Segovia por excelencia.

6.4.1. Programa de modernización de la comunicación social de la Fundación

En cuanto a la modernización de la comunicación social de la Fundación, este proyecto considera la actualización de su página web -incluyendo una presentación de la información más dinámica y atractiva con más servicios en línea-, como una actividad prioritaria para ampliar su impacto y para generar actividad en la web relacionada con la Fundación, que revierta en mayor participación social en las actividades y en el acercamiento general entre la Fundación y la sociedad segoviana.

Por otro lado, se desarrollará un plan estratégico de divulgación para fomentar la participación de distintos colectivos en actividades culturales, que incluirá entre otras cosas, la identificación de puntos estratégicos para colocar publicidad física dirigida a colectivos específicos, la realización de campañas de difusión de las actividades de la Fundación en colegios e institutos y el incremento de la presencia de la Fundación en redes sociales y otros espacios digitales con campañas dirigidas a la generación de nuevos públicos.

Por último, se buscará establecer acuerdos de colaboración con medios de comunicación locales y nacionales para, por un lado, potenciar la divulgación de las actividades de la Fundación entre los habitantes de Segovia y por otro, promocionar la ciudad y la provincia hacia el exterior.

Con relación a la divulgación de las actividades de la Fundación en Segovia, se generarán acuerdos con redactores y medios de comunicación locales que aseguren una presencia constante en la prensa y televisión con una nueva visión de la Fundación que impacte en la generación de nuevos públicos. La iniciativa de formación de públicos “Cuéntame la Música”, el impulso a la Escolanía de Segovia y la consolidación de la Orquesta de Segovia son programas que los segovianos pueden percibir como proyectos muy cercanos en los que las colaboraciones con los medios de comunicación, incluyendo la grabación y retransmisión de actuaciones de la Escolanía y la Orquesta, serán fundamentales para motivar a la ciudadanía a acudir a las actividades. Los medios locales también son clave en la comunicación de políticas

de descuentos en la venta de entradas y abonos y la realización de sorteos de entradas y otras estrategias de marketing.

En cuanto a la promoción de la ciudad y provincia de Segovia hacia el exterior, algunos ciclos de conciertos de larga tradición y prestigio como la Semana de Música de Cámara y el Festival de Segovia pueden, en función de la programación, contener espectáculos cuya calidad e interés cultural propicie la generación de acuerdos de retransmisión en programas de radio o televisión a nivel nacional así como en espacios web culturales. De consumar este tipo de acuerdos, este programa de divulgación generaría ingresos en calidad de derechos de imagen e impulsaría y daría un rumbo diferente a dichos ciclos de conciertos, en favor de una mayor promoción de Segovia con una imagen de excelencia como ciudad cultural y un reencuentro e identificación de los propios segovianos con los programas culturales de su región.

6.4.2. Programa de divulgación de otras iniciativas culturales en la provincia de Segovia

El programa de divulgación de otras iniciativas culturales y especialmente musicales en la provincia de Segovia busca situar a la Fundación como referente de la cultura y la música en Segovia. Para convertir a la Fundación en la plataforma musical segoviana por excelencia se reunirá información relevante sobre actividades organizadas por otras instituciones y colectivos dedicados, por ejemplo, a la divulgación, investigación o educación musical. Esta información se integrará en la página web y las redes sociales de la Fundación, con espacios de interacción y encuestas que fomenten la participación ciudadana no solamente en las actividades propias de la Fundación sino en la vida musical de Segovia en términos generales. Esta labor se realizará gracias a la creación de convenios interinstitucionales que dinamicen el flujo de información entre instituciones y que generen estrategias de difusión conjunta que favorezcan la comunicación de la cultura musical en Segovia. Además con estas acciones se busca ofrecer una percepción de la Fundación como una institución de puertas abiertas, que fomenta el diálogo entre instituciones y ofrece, en la medida de lo posible, apoyo a otros colectivos.

6.5. Evaluación

6.5.1. Evaluación permanente de actividades prioritarias para la fundación

Todas las actividades de la Fundación dirigidas al público se cerrarán con una evaluación, que proporcionará la información necesaria para realizar las mejoras pertinentes. Serán evaluaciones participativas, en las que el propio público y los artistas calificarán cada actividad.

Con base en la naturaleza de estas actividades, se pondrán en marcha herramientas para recoger información, tales como encuestas, entrevistas abiertas o semi-estructuradas, entrevistas con actores clave, diálogos con expertos y grupos focales, entre otros, de forma que se tenga conocimiento del grado de satisfacción de la ciudadanía.

Toda la información que arrojen las encuestas, los diálogos con expertos y demás herramientas de evaluación, se sistematizará y documentará llegando a un análisis narrativo en el que se expondrán las conclusiones. Esta información estará disponible para el patronato y el comité ejecutivo de la Fundación, así como para la ciudadanía y en definitiva, toda persona interesada en conocer los resultados.

6.5.2. Evaluación intermedia de los programas que opera la fundación

El propósito de la evaluación intermedia es medir el grado de cumplimiento de los programas que se desprenden directamente de las estrategias. Esta evaluación tendrá lugar a la mitad de la gestión de este proyecto, es decir, durante el tercer año. La propia Fundación identificará qué programas interesa someter a evaluación por su relevancia, su impacto y el presupuesto con el que cuenta, entre otros posibles criterios.

Si se dispone de recursos, se podrá contratar una consultoría externa que haga la evaluación para que exista independencia e imparcialidad en los resultados. Si no existen estos recursos se podrá llevar a cabo esta evaluación intermedia de forma interna, es decir, el propio equipo evaluará si los programas han cumplido sus objetivos y los resultados esperados. Cabe mencionar en este punto que, en caso de que este proyecto sea seleccionado, se realizará un diseño más exhaustivo de cada

programa que incluirá indicadores propios y que serán los que se utilicen para llevar a cabo la evaluación intermedia.

Por otro lado, en el apartado de Presupuesto se destina una cantidad de siete mil euros para esta evaluación que solamente habría que utilizar durante el tercer año y en caso de contratar un servicio externo para ejecutar la evaluación. Esta cantidad no está considerada como parte de los recursos propios, sino que se plantea como un recurso que se gestionará por otros medios.

Los fines que motivan la realización de una evaluación son mejorar, aprender y comunicar. En ese sentido, esta evaluación intermedia cumplirá su ciclo completo, es decir, se diseñará, se desarrollará y generará resultados que serán divulgados de cara a incorporar mejoras a los propios programas en el siguiente ejercicio.

6.5.3. Evaluación final de las estrategias y el objetivo específico del proyecto

Con el mismo planteamiento que la evaluación intermedia previamente descrita, se realizará la evaluación final de todas las estrategias y del objetivo específico al finalizar el ciclo completo del proyecto, es decir, a los cinco años. De esta manera el proyecto, llegado a su fin, será evaluado de forma integral. Como con la evaluación intermedia, en función de la disponibilidad de recurso, será una evaluación interna o externa en la que cada estrategia, que contará con un diseño más exhaustivo, contará con indicadores propios. En este caso también se realizará el ciclo completo de evaluación, finalizando con la divulgación de resultados, los cuales serán herramientas muy útiles para la inclusión de posibles mejoras en el nuevo proyecto que defina los futuros pasos a dar por la Fundación.

7. CRONOGRAMA

El cronograma está organizado por semestres, con una duración de cinco años.

ACTIVIDADES	AÑO I		AÑO II		AÑO III		AÑO IV		AÑO V	
	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.
A.1 Programa de innovación del Festival de Segovia										
A.1.1 Realizar la Semana de Música de Cámara, con agrupaciones diversas tanto de artistas consagrados como emergentes, que podrán incluir músicos extranjeros, nacionales y segovianos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A.1.2 Realizar el Festival Abierto y el Festival en Familia, con espectáculos de lírica, música y danza y espectáculos para niños con música y magia, títeres, ópera y zarzuela adaptada.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A.1.3 Realizar el Festival Joven, incluyendo en la programación a jóvenes ganadores de concursos de interpretación musical, y a jóvenes destacados de la región.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A.2 Programa de apoyo a la juventud										
A.2.1 Diseñar un plan de promoción de la Escolanía de Segovia junto con la directora de la agrupación, con distintas etapas de desarrollo para los próximos cinco años.	x									
A.2.2 Apoyar económicamente la Escolanía con el fin de facilitar traslados y estancias fuera de Segovia, así como la posible organización de intercambios con otros coros infantiles.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

A.2.3 Potenciar la presencia de la Escolanía en la ciudad y provincia de Segovia en conciertos para los distintos ciclos que organiza la Fundación y para otras instituciones.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A.2.4 Organizar el premio Infantil de Piano "Santa Cecilia".		x		x		x		x		x
A.3 Programa de seguimiento de otros ciclos musicales										
A.3.1 Abrir el ciclo Música en los Barrios a otros tipos de música así como a agrupaciones destacadas de estudiantes del Conservatorio y Escuelas de Música de la ciudad y provincia.		x		x		x		x		x
A.3.2 Organizar la Semana de Música Sacra, considerando una ampliación en su programación, con actuaciones de la Escolanía de Segovia y de la Orquesta Sinfónica de Segovia.	x		x		x		x		x	
B.1 Programa de desarrollo de la sección de investigación										
B.1.1 Explorar nuevas vías para la divulgación de los trabajos de investigación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.1.2 Crear un Congreso de Investigación Artística y unas "Jornadas de Música" relacionadas con dicho congreso.		x				x				x
B.1.3 Crear acuerdos de colaboración con universidades y centros de investigación de excelencia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.2 Programa para la consolidación de la Orquesta Sinfónica de Segovia										
B.2.1 Crear el comité artístico de la orquesta.	x									
B.2.2 En la primera etapa de consolidación, organizar los tres conciertos anuales de la orquesta.	x	x	x	x						
B.2.3 En la segunda etapa de consolidación, organizar los cinco conciertos anuales de la orquesta.					x	x	x	x	x	x
B.2.4 Explorar vías de financiación: abonos y otras políticas de descuento en las entradas, Club de Amigos de la Orquesta Sinfónica de Segovia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

B.3 Programa educativo de apreciación en las artes										
B.3.1 Crear la iniciativa "Cuéntame la música", un programa de apreciación general sobre música que se ofrece a través de charlas pre-concierto para toda la ciudadanía.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.3.2 Crear APRECI-ARTE, un ciclo de talleres de apreciación de las artes escénicas para niños y adolescentes.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.4 Programa de cooperación interinstitucional en la ciudad y provincia de Segovia										
B.4.1 Apoyar la celebración de actividades organizadas por otras asociaciones en la ciudad de Segovia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.4.2 Generar sinergias con otros colectivos activos en la promoción de la cultura y la música en la ciudad y provincia, como la Sociedad Filarmónica de Segovia, la Fundación Caja Rural o los ayuntamientos de los diversos municipios.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.4.3 Generar acuerdos de colaboración con instituciones provinciales para la realización de actividades insertas en las programaciones del Festival de Segovia, la Semana de Música Sacra, Música en los Barrios, la Orquesta Sinfónica de Segovia y la Escolanía de Segovia en distintos municipios.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.5 Programa de cooperación interinstitucional nacional e internacional										
B.5.1 F Fortalecer las redes de cooperación existentes a nivel nacional e internacional con concursos de música, asociaciones de festivales y programas de becas, entre otros.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.5.2 Generar nuevas redes de cooperación, creando sinergias que coadyuven en el ahorro de recursos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
C.1 Programa de administración de los recursos propios										
C.1.1 Administrar eficientemente los recursos humanos de la Fundación, en la aplicación de todos los programas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

C.1.2 Identificar necesidades de capacitación y profesionalización de los recursos humanos de la Fundación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
C.1.3 Administrar eficientemente los recursos materiales de la Fundación en la aplicación de todos los programas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
C.2 Programa de administración de los recursos nacionales e internacionales										
C.2.1 Explorar la realización de alianzas público-privadas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
C.2.2 Desarrollar proyectos para la participación en convocatorias nacionales o de la Unión Europea que puedan proveer de recursos a la Fundación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
D.1 Programa de modernización de la comunicación social de la Fundación										
D.1.1 Actualizar la página web de la Fundación, rediseñándola para convertirla en el espacio informativo de referencia sobre la cultura en Segovia.	x	x								
D.1.2 Desarrollar un plan estratégico de divulgación para fomentar la participación de distintos colectivos en actividades culturales, que incluirá, entre otras cosas, el incremento de la presencia de la Fundación en redes sociales.	x	x								
D.1.3 Establecer acuerdos de colaboración con medios de comunicación locales para potenciar la divulgación de las actividades de la Fundación entre los habitantes de Segovia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
D.1.4 Establecer acuerdos de colaboración con medios de comunicación nacionales para promocionar la ciudad y la provincia hacia el exterior.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
D.2 Programa de divulgación de otras iniciativas culturales en la provincia de Segovia										
D.2.1 Crear la plataforma de difusión de otras iniciativas culturales.	x	x								
D.2.2 Crear convenios interinstitucionales que dinamicen el flujo de información entre instituciones y que generen estrategias de difusión conjunta.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

E.1 Evaluación permanente de actividades prioritarias para la Fundación										
E.1.1 Diseñar herramientas de evaluación.		x		x		x		x		x
E.1.2 Aplicar las herramientas.		x		x		x		x		x
E.1.3 Analizar los resultados.			x		x		x		x	
E.1.4 Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación.			x		x		x		x	
E.2 Evaluación intermedia de los programas que opera la Fundación										
E.2.1 Identificar la necesidad de evaluación.						x				
E.2.2 Diseñar la evaluación.						x				
E.2.3 Desarrollar la evaluación.						x				
E.2.4 Comunicar los resultados de evaluación.							x			
E.2.5 Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación.							x			
E.3 Evaluación final de las estrategias y el objetivo específico del proyecto										
E.3.1 Identificar la necesidad de evaluación.									x	
E.3.2 Diseñar la evaluación.									x	
E.3.3 Desarrollar la evaluación.										x
E.3.4 Comunicar los resultados de evaluación.										x
E.3.5 Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación.										x

8. PRESUPUESTO

Dado que solo se cuenta con información general sobre el recurso propio disponible y no sobre los porcentajes para cada partida, no se pueden hacer cálculos detallados. Por esta razón, se ha optado por hacer un presupuesto por programa. Una vez se conozca información más detallada sobre la operatividad de la Fundación, se podrá elaborar un presupuesto a nivel actividad. Asimismo, no se han facilitado las cantidades asignadas a otros proyectos (Folk Segovia, Festival Folklórico Internacional La Esteva, Premio Europeo de Folklore Agapito Marazuela y Curso de Canto y Dirección Coral) aunque presumiblemente son cantidades fijas que están acordadas por medio de algún convenio. Cuando se conozcan estos detalles, habrá que realizar un ajuste de las partidas para cada programa.

Además, como se puede observar en la estrategia de financiación, se pretende contar con un presupuesto cofinanciado. De darse esto, se estarían ampliando o fortaleciendo las actividades propuestas. Por lo pronto solo se dispone del recurso propio y por ello, el presupuesto se ha elaborado con base en este único recurso.

PROGRAMAS DE ACCIÓN	RECURSOS PROPIOS (200.000 €)
A.1 Programa de innovación del Festival de Segovia	
A.1.1 Realizar la Semana de Música de Cámara, con agrupaciones diversas tanto de artistas consagrados como emergentes, que podrán incluir músicos extranjeros, nacionales y segovianos.	**60% (120.000 euros)**
A.1.2 Realizar el Festival Abierto y el Festival en Familia, con espectáculos de lírica, música y danza y espectáculos para niños con música y magia, títeres, ópera y zarzuela adaptada.	
A.1.3 Realizar el Festival Joven, incluyendo en la programación a jóvenes ganadores de concursos de interpretación musical, y a jóvenes destacados de la región.	
A.2 Programa de apoyo a la juventud	
A.2.1 Diseñar un plan de promoción de la Escolanía de Segovia junto con la directora de la agrupación, con distintas etapas de desarrollo para los próximos cinco años.	**3% (6.000 euros)**

A.2.2 Apoyar económicamente la Escolanía con el fin de facilitar traslados y estancias fuera de Segovia, así como la posible organización de intercambios con otros coros infantiles.	
A.2.3 Potenciar la presencia de la Escolanía en la ciudad y provincia de Segovia en conciertos para los distintos ciclos que organiza la Fundación y para otras instituciones.	
A.2.4 Organizar el premio Infantil de Piano "Santa Cecilia"	
A.3 Programa de seguimiento de otros ciclos musicales	
A.3.1 Abrir el ciclo Música en los Barrios a otros tipos de música así como a agrupaciones destacadas de estudiantes del Conservatorio y Escuelas de Música de la ciudad y provincia.	**11%** **(22.000 euros)**
A.3.2 Organizar la Semana de Música Sacra, considerando una ampliación en su programación, con actuaciones de la Escolanía de Segovia y de la Orquesta Sinfónica de Segovia.	
B.1 Programa de desarrollo de la sección de investigación	
B.1.1 Explorar nuevas vías para la divulgación de los trabajos de investigación.	**3%** **(6.000 euros)**
B.1.2 Crear un Congreso de Investigación Artística y unas "Jornadas de Música" relacionadas con dicho congreso.	
B.1.3 Crear acuerdos de colaboración con universidades y centros de investigación de excelencia.	
B.2 Programa para la creación de la Orquesta Sinfónica de Segovia	
B.2.1 Crear el comité artístico de la orquesta.	**7,5%** **(15.000 euros)**
B.2.2 En la primera etapa de consolidación, organizar los tres conciertos anuales de la orquesta.	
B.2.3 En la segunda etapa de consolidación, organizar los cinco conciertos anuales de la orquesta.	
B.2.4 Explorar vías de financiación: abonos y otras políticas de descuento en las entradas, Club de Amigos de la Orquesta Sinfónica de Segovia.	
B.3 Programa educativo de apreciación en las artes	
B.3.1 Crear la iniciativa "Cuéntame la música", un programa de apreciación general sobre música que se ofrece a través de charlas pre-concierto para toda la ciudadanía.	**1,5%** **(3.000 euros)**
B.3.2 Crear APRECI-ARTE, un ciclo de talleres de apreciación de las artes escénicas para niños y adolescentes.	
B.4 Programa de cooperación interinstitucional en la ciudad de Segovia	
B.4.1 Apoyar la celebración de actividades organizadas por otras asociaciones en la ciudad de Segovia.	

B.4.2 Generar sinergias con otros colectivos activos en la promoción de la cultura y la música en la ciudad y provincia, como la Sociedad Filarmónica de Segovia, la Fundación Caja Rural o los ayuntamientos de los diversos municipios.	**10%** **(20.000 euros)**
B.4.3 Generar acuerdos de colaboración con instituciones provinciales para la realización de actividades insertas en las programaciones del Festival de Segovia, la Semana de Música Sacra, Música en los Barrios, la Orquesta Sinfónica de Segovia y la Escolanía de Segovia en distintos municipios.	
B.5 Programa de cooperación interinstitucional provincial, nacional e internacional	
B.5.1 Fortalecer las redes de cooperación existentes a nivel nacional e internacional con concursos de música, asociaciones de festivales, etc.	**0.5%** **(1.000 euros)**
B.5.2 Generar nuevas redes de cooperación, creando sinergias que coadyuven en el ahorro de recursos.	
C.1 Programa de administración de los recursos propios.	
C.1.1 Administrar eficientemente los recursos humanos de la fundación, en la aplicación de todos los programas	**0,5%** **(1.000 euros)**
C.1.2 Identificar necesidades de capacitación y profesionalización de los recursos humanos de la fundación	
C.1.3 Administrar eficientemente los recursos materiales de la fundación en la aplicación de todos los programas	
C.2 Programa de administración de los recursos nacionales e internacionales	
C.2.1 Explorar la realización de alianzas público-privadas.	**0,5%** **(1.000 euros)**
C.2.2 Desarrollar proyectos para la participación en convocatorias nacionales o de la Unión Europea que puedan proveer de recursos a la fundación.	
D.1 Programa de modernización de la comunicación social de la fundación	
D.1.1 Actualizar la página web de la fundación, rediseñándola para convertirla en el espacio informativo de referencia sobre la cultura en Segovia.	**1,5%** **(3.000 euros)**
D.1.2 Desarrollar un plan estratégico de divulgación para fomentar la participación de distintos colectivos en actividades culturales, que incluirá, entre otras cosas, el incremento de la presencia de la Fundación en redes sociales.	
D.1.3 Establecer acuerdos de colaboración con medios de comunicación locales para potenciar la divulgación de las actividades de la Fundación entre los habitantes de Segovia.	
D.1.4 Establecer acuerdos de colaboración con medios de comunicación nacionales para promocionar la ciudad y la provincia hacia el exterior.	
D.2 Programa de divulgación de otras iniciativas culturales en la provincia	

de Segovia	
D.2.1 Crear la plataforma de difusión de otras iniciativas culturales.	**0,5% (1.000 euros)**
D.2.2 Crear convenios interinstitucionales que dinamicen el flujo de información entre instituciones y que generen estrategias de difusión conjunta.	
E.1 Evaluación permanente de actividades prioritarias para la fundación	
E.1.1 Diseño de herramientas de evaluación	**0,5% (1.000 euros)**
E.1.2 Aplicación de las herramientas	
E.1.3 Análisis de los resultados	
E.1.4 Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación	
E.2 Evaluación intermedia de los programas que opera la fundación	
E.2.1 Identificar la necesidad de evaluación	**En el ejercicio correspondiente (3º año) se ajustará el resto del presupuesto para destinar el 3.5% a esta actividad (7.000 euros en el 3º año)**
E.2.2 Diseñar la evaluación	
E.2.3 Desarrollar la evaluación	
E.2.4 Comunicar los resultados de evaluación	
E.2.5 Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación	
E.3 Evaluación final de las estrategias y el objetivo específico del proyecto	
E.3.1 Identificar la necesidad de evaluación	**En el ejercicio correspondiente (5º año) se ajustará el resto del presupuesto para destinar el 3.5% a esta actividad (7.000 euros en el 5º año)**
E.3.2 Diseñar la evaluación	
E.3.3 Desarrollar la evaluación	
E.3.4 Comunicar los resultados de evaluación	
E.3.5 Incorporar las lecciones aprendidas con base en los resultados de evaluación	

9. FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

Se entiende por sostenibilidad la capacidad que refleja el proyecto para llevarse a cabo, pero sobretodo, de que sus beneficios y sus efectos positivos se puedan mantener en el tiempo, una vez finalice su ejecución.

Para asegurar esta capacidad se han considerado en la elaboración del proyecto #HazCultura tres factores primordiales: la sostenibilidad política, económica y sociocultural.

9.1. Sostenibilidad política

El diseño del proyecto #HazCultura atiende el factor político en dos sentidos. En primer lugar, contribuye con un objetivo más amplio, como es la profesionalización de la gestión en las instituciones culturales, presente en las políticas culturales de la nación y mencionado tanto en la convocatoria a la que responde este proyecto como en el II Pacto por la Cultura (FEAGC 2015). La evaluación de actividades, programas y estrategias es una herramienta que, en el marco de la política cultural a nivel nacional, se han concebido como prioritaria para asegurar la calidad de las acciones que se realizan y como tal, es un elemento fundamental en este proyecto. En segundo lugar, este proyecto, de ser seleccionado, pretende ser sensible y receptivo con la participación y las aportaciones que realicen las autoridades locales, en aras de encontrar espacios de entendimiento con todos los activos políticos que busquen estrategias dirigidas al desarrollo de la cultura desde distintas perspectivas. En este sentido, se buscarán las fórmulas necesarias para integrar dichas perspectivas con una visión innovadora e incluyente dirigida al planteamiento de actividades culturales de excelente calidad artística.

9.2. Sostenibilidad económica

#HazCultura es sostenible y viable económicamente porque dentro de su propio diseño se ha dedicado toda una estrategia al fortalecimiento de la financiación. Esta estrategia contempla programas y actividades orientados a fortalecer la estructura financiera de la Fundación, diversificando las fuentes de financiamiento y proveyendo de indicadores que comprometen el logro de esta estrategia.

Así, aunque a día de hoy solo se cuenta con recurso propio, se prevé tener en el futuro un presupuesto cofinanciado, de forma que la Fundación no dependa únicamente de estos recursos, lo que asegura que este proyecto no solo sea viable financieramente sino que además tenga potencial para ampliar sus programas.

9.3. Sostenibilidad sociocultural

Este proyecto se ha concebido como una propuesta revisable y actualizable, constituyendo un instrumento vivo que busca incluir a la sociedad segoviana más allá

de cómo se ha involucrado hasta ahora. En este sentido, #HazCultura es sostenible socioculturalmente, en primer lugar, porque el elemento clave y motor sustancial que le da vida es la apropiación y la participación ciudadana. Convierte a la ciudadanía en un agente propositivo, involucrado activamente en la vida cultural de la ciudad y provincia de Segovia. En todas las actividades, la ciudadanía tiene una participación activa en la gestión del proyecto, a través de herramientas como encuestas de percepción, buzones de sugerencias, comités y consejos consultivos, entrevistas abiertas o semi-estructuradas, entrevistas con actores clave, diálogos con expertos y grupos focales, entre otros.

En segundo lugar, el proyecto es socioculturalmente sostenible porque se ha considerado la equidad de género como un tema transversal, reconociendo éste como uno de los temas más sensibles en la agenda política de Segovia y la agenda de España. En tercer lugar, porque la innovación se toma como un elemento que va a permitir entregar a la sociedad un derecho ciudadano, como es la cultura.

Por último, el proyecto #HazCultura es viable socioculturalmente porque en sus actividades apoya a la comunidad de profesionales y jóvenes estudiantes de música de Segovia, y porque fomenta la cooperación entre instituciones regionales. Sin caer en localismos, una institución que incluye proyectos de ciudadanos de la región constituye un orgullo para toda la sociedad.

Referencias bibliográficas

(FEAGC), Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales. «Pacto por la Cultura 2015: Un compromiso con la cultura en un contexto de cambio de época.» *II Conferencia Estatal de la Cultura 2015.* 2015.

«Estatutos de la Fundación Don Juan de Borbón.» Segovia, 1996.

Evaluación del retorno social de las ayudas públicas en cultura (Diciembre 2012). Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura, Gobierno Vasco, Vitoria: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2013.

Gómez Galán, M., y H. Sáinz Ollero. *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación.* Cideal, 2010.

Gómez González, N. «La Ilusión de Consolidar un Festival.» En *Anuario de la Red Arte, Región y Frontera*, de Varios autores. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, 2011a.

Gómez González, N. «PaaxFest Chiapas - Festival Internacional de Música.» En *Desarrollo de las Artes en Chiapas "Combi Colectivera"*, de Varios autores. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, 2011b.

Kolotouchkina, O., y R. Blay Arráez. «Estrategias de marca ciudad en el contexto de la capitalidad europea de la cultura 2016.» *Opción* (Universidad del Zulia) 31, nº 4 (2015): 639-655.

Mestre Moltó, A., J. A. Serrano Masegoso, A. Veintinilla Bonet, Giner Ponce X., T. Rojo Díez, y M. L. Vico Nieto. *Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas, curso 2009-2010.* Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas, Ministerio de Educación, Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones, 2011.

Quintero Uribe, V. M. «Indicadores de Gestión Cultural.» *II Encuentro Nacional de Indicadores de Gestión Cultural.* Medellín, 2001.

Tardío Dovao, T., entrevista de G. Ayuso Hijosa. «La actividad de la Fundación se mantiene con una cuarta parte del presupuesto anterior.» *El Adlantado de Segovia.* Segovia, (10 de 01 de 2018).