

**La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales
de la Comunidad Valenciana
Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical**

*The Cultural Management in the Music Societies
of Valencia
Towards Professionalization of Musical Management*

Daniel Gómez Asensio

Director de Orquesta y Profesor Superior de Oboe, España
danielgomezasensio@gmail.com

Resumen

Las Sociedades Musicales son el agente cultural que produce la mayoría de manifestaciones musicales en la Comunidad Valenciana, reuniendo en torno a sí a la gran mayoría de los músicos aficionados locales, que son el sustento mayoritario que las conforma y al mismo tiempo lidera su gestión.

Su aumento y proliferación ha provocado el crecimiento y complejidad de sus estructuras, haciendo cada vez más difícil su funcionamiento con una gestión basada en el voluntariado.

En este estudio hemos analizado cada una de las áreas de las Sociedades Musicales desde la visión de sus directivos al cargo, concededores de su gestión, y de sus músicos, conscientes de los efectos reales derivados de la misma. De este modo comprobamos hasta qué punto cada entramado estructural necesita de una dedicación cada vez más exclusiva y experta, mostramos a las Sociedades Musicales las posibilidades de funcionamiento a su alcance, y finalmente posibilitamos un autoanálisis que valore objetivamente las ventajas de una profesionalización en su gestión.

Palabras clave: Sociedades Musicales; Comunidad Valenciana; Gestión Cultural; Gestión Musical; Bandas de Música; Profesionalización.



**Culturas. Revista de
Gestión Cultural**

Vol. 2, Nº 1, 2015
pp. 39-66
EISSN: 2386-7515

Recibido:3/02/2015
Aceptado:15/03/2015

Abstract

The Musical Societies are the cultural agent that produces most musical events in Valencia, gathering around them the vast majorities of local amateur musicians, who are the main support that conforms them and at the same time leads its management.

Its rise and proliferation has led to the growth and complexity of their structures, making it increasingly difficult operation with management based on volunteerism.

In this study we analyzed each of the areas of Music Societies from the perspective of its managers in charge, aware of its management, and its musicians, who are aware of the real effects of it. Thus checking to what extent each structural framework needs an increasingly dedicated and expert figure, we also show to the Musical Societies some operating possibilities at their fingertips and finally we enable a self-analysis that objectively will assess the advantages of professionalism in management.

Keywords: Musical Societies; Valencia; Cultural Management; Musical management; Bands; professionalization.

1. Contextualización

La existencia de las Sociedades Musicales, nacidas principalmente en torno a bandas de música, es uno de los rasgos más peculiares y diferenciadores de la Comunidad Valenciana. El número de Sociedades Musicales no ha dejado de crecer prácticamente desde finales del S. XIX hasta alcanzar las actuales 543 en el año 2013 (545 al término de 2014). Más de la mitad de las sociedades musicales de España se localizan en la Comunidad Valenciana, cubriendo el 97% de su territorio (Rausell, Coll, Marco & Abeledo 2013b).

Entre sus objetivos está fomentar la educación y cultura musical y ofertar una alternativa de ocio para los jóvenes, la cual en pleno siglo XXI ha de competir con una amplísima oferta de actividades extraescolares alternativas.

La música, además de ser una oferta formativa y profesional, tanto para el público como para el músico amateur es una actividad de ocio. En los últimos años, las ofertas de ocio disponibles se han multiplicado exponencialmente provocando que la actividad y el número de público, socios y colaboradores de las Sociedades Musicales se vean mermados.

Al mismo tiempo la propia sociedad ha evolucionado, adquiriendo nuevas formas de relacionarse, comunicarse, de experimentar y de compartir, con nuevas motivaciones y necesidades que las Sociedades Musicales deben aprender a satisfacer mediante una oferta más activa hacia cada individuo. Se necesita pues un componente motivador y una buena estrategia comunicativa del mismo.

Todos estos cambios sociales suponen por sí solos un gran reto de adaptación de las Sociedades Musicales, en constante búsqueda de nuevos músicos, públicos y apoyos económicos. Pero además de estos factores externos debemos entender el propio funcionamiento e idiosincrasia de estas asociaciones y su evolución y desarrollo en los últimos años.

Las Sociedades Musicales de hoy se constituyen en todo un ente formativo musical para así nutrir sus diferentes agrupaciones, bandas, coros, orquestas, grupos de danza, etc., ampliando y transformando su estructura original (Martínez 2013).

Además de ampliarse el abanico de acción de las Sociedades Musicales, internamente, los músicos aficionados que tradicionalmente componían estas agrupaciones han comenzado a dejar paso a estudiantes de música, cada vez más numerosos y con objetivos más elevados, creando un conflicto en el interior de las mismas que se debaten entre mayor profesionalidad o amateurismo.

El crecimiento que durante los últimos años han experimentado las sociedades musicales ha supuesto, desde el punto de vista interno, un notable incremento de su complejidad a nivel organizativo. Así pues las Sociedades Musicales que una vez se encargaron del funcionamiento de una pequeña Banda de Música que participaba ocasionalmente en las actividades locales, son hoy complejas organizaciones en las que se dan procesos de gestión de espacios, de recursos humanos, financieros, tecnológicos, y de comunicación, con el objetivo de proveer servicios educativos, musicales, culturales y recreativos (FSMCV 2014, Gestión y Eficiencia).

Está claro que las Sociedades Musicales deben reinventarse continuamente para tener éxito en la actual realidad social y lo deben hacer desde una gestión consciente de todos los sutiles elementos que componen el engranaje de estas organizaciones inmersas en una sociedad compleja y cambiante.

El modelo de gestión tradicional de este tipo de organización social, fundamentalmente basado en la participación amateur y voluntarista, muestra sus limitaciones para gestionar realidades más complejas en entornos cambiantes y es una de las principales razones por las que las sociedades musicales están perdiendo competitividad social (Rausell, Coll, Marco & Abeledo 2013b). El principal factor de riesgo para las Sociedades Musicales no se ubica realmente en las mayores o menores subvenciones públicas sino en la escasa preparación de las personas que, desde el voluntariado dirigen las Sociedades Musicales. Cuando se pregunta (*III Congreso General de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana*) cuáles son los grandes temas a los que tiene

que dirigir su atención una junta directiva, “mejorar la gestión” aparece como uno de los objetivos principales.

2. Objetivos

Teniendo como horizonte la excelencia, pretendemos plantear la necesidad de compartir las prácticas más eficientes, la búsqueda de los mejores procesos y procedimientos, la utilización de herramientas de gestión más eficaces y plantear aspectos relacionados con la formación y la profesionalización de las personas que puedan acometer dichas funciones.

La figura del gestor profesional consideramos que es la mejor respuesta a estas necesidades, pero en los momentos de inestabilidad económica que vivimos es una propuesta controvertida. En los últimos años sí que ha ido apareciendo paulatinamente y fruto de la innegable necesidad, la figura de un empleado fijo dedicado a las labores de gestión, archivo, administración, contabilidad, una persona que puede ir formándose en esta tarea, pero que no siempre se trata de un técnico en gestión. Solo los complejos educativos y las SS.MM. de grandes dimensiones tienen la capacidad de mantener la profesionalidad de tal figura, en las demás entidades se combina la asesoría profesional puntual con la voluntariedad de los directivos.

Así pues, nos surge la necesidad de investigar en qué grado la profesionalización de la gestión puede ser una solución eficaz y económicamente sostenible o solo una mejora apenas perceptible, y se pretende conocer también la percepción que se tiene de esta problemática en los diferentes niveles de las Sociedades Musicales.

Para ello hemos analizado la situación actual de las Sociedades Musicales para comprobar si el modelo de gestión actual funciona correctamente y alcanza los objetivos deseados o no, valorando específicamente:

- La articulación y adecuación de sus estructuras.
- La forma de gestión y sus efectos derivados.
- La eficacia en la realización de sus actividades.
- Su conocimiento del público, sus características y estrategias de captación.
- La eficacia en la difusión y comunicación de sus actividades y su imagen corporativa.
- Las formas de financiación utilizadas y su capacidad para explorar nuevas vías.

3. Metodología

Para la realización del estudio empírico se ha utilizado como fuente de información primaria fuentes metodológicas cuantitativas mediante el

análisis de fuentes documentales, y cualitativas mediante un trabajo de campo consistente en una Encuesta Doble vía email con un cuestionario dinámico realizado con Google Drive con la que hemos analizado la opinión de los directivos, concedores de datos más detallados sobre las cuestiones internas, la opinión de los músicos, concedores de la realidad más tangible de las Sociedades Musicales y de los efectos que se derivan de la gestión, y relacionado las respuestas entre sí para conocer las diferencias y similitudes entre ambos tipos de respuestas. Hemos evitado entrevistarnos con alguna Sociedad Musical en particular para obtener así los resultados más generales y objetivos posibles.

La recogida de la información se desarrolló durante los meses de marzo a abril de 2014. Durante este periodo se hizo llegar la encuesta a un total de 512 Sociedades Musicales (aquellas que disponían de un correo electrónico operativo publicado) de las 543 inscritas en el registro de la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana utilizando el registro online de la página web de la propia FSMCV, lo que supone el 94,39% del total de la población objeto de análisis. En la encuesta, dirigida en primera instancia a los directivos que eran los receptores naturales de las direcciones de correo a la que se realizó el envío, también se pidió que esta encuesta se hiciera llegar al mayor número posible de músicos de cada Sociedad.

Así, mediante una pregunta de corte inicial para conocer el tamaño, composición y características de la muestra, se derivaban las preguntas a un cuestionario específico para Directivos con 36 preguntas divididas en 7 bloques temáticos, los cuales hacían referencia a: datos identificativos, de funcionamiento interno, gestión económica y de personal, datos sobre la realización y difusión de las actuaciones y de ingresos y recursos.

El segundo cuestionario al que se derivaban las respuestas de aquellos que no pertenecieran al equipo directivo, constaba de 25 preguntas divididas en 5 apartados, y se centraba principalmente en la opinión y la valoración personal de estos aspectos.

4. Análisis

4.1. Características de la muestra

Se ha obtenido un total de 135 respuestas incluyendo a músicos y directivos, lo que supone una efectividad de respuestas del 26,36 %, repartido en un 47% de directivos y un 53% de músicos (incluyendo a "otros"). Ese 47% de directivos con 63 respuestas totales estimarían un

11,6% de Sociedades Musicales diferentes que han colaborado en la realización de esta encuesta.

El mayor número de respuestas se concentra en poblaciones con más de 20.000 habitantes (56% de respuestas) que, pese a no ser las más abundantes, se les supone una mayor capacidad de gestión y mayor participación exterior, demostrada en el mero hecho de responder esta encuesta. Del grupo de poblaciones entre menores de 20.000 habitantes solo tenemos el 42% de las respuestas, pero siendo el segmento con más número de poblaciones, y por tanto de Sociedades Musicales, se esperaba una cifra algo más significativa. Esto indica una menor capacidad de colaboración y proyección exterior en las poblaciones más pequeñas.

La menor participación también se constata a nivel de las mismas Sociedades musicales, aquellas con las agrupaciones más pequeñas apenas llegan a dar un 22% de las respuestas, un dato más que pone de manifiesto la relación directa entre el tamaño y la actividad colaborativa.

4.2. Funcionamiento de sus estructuras

4.2.1. Secciones

El 98% de las Sociedades Musicales tienen una Banda de Música, junto con una Escuela de Música que la nutre, y el 90% de sociedades dispone además una Banda Joven como cantera de músicos.

En un 52% de los casos podemos encontrar Coros, y ya en un 43% Orquestas, agrupaciones que anteriormente tenían una presencia mucho más escasa. La presencia de otros tipos de agrupaciones se da de forma mucho más puntual.

La tendencia indica claramente que las Sociedades con mayor tamaño son las que tienen más secciones a su cargo. Un mayor número de secciones supone un mayor potencial pero a su vez una mayor complejidad de gestión. Que dicha gestión llegue con la misma proporción y prioridad a todas las secciones supone un mayor esfuerzo y coordinación, que apenas se da en menos de la mitad de los casos.

4.2.2. Acceso

La percepción en cuanto al acceso a las agrupaciones deja entrever que no hay un principio de calidad ni de cantidad predominante. No hay unas directrices claras ni unos objetivos definidos.

El requisito de acceso que se pide mayoritariamente, hasta en un 71% de los casos, es llegar a un determinado curso o nivel de estudios. Este requisito, aunque válido, por sí solo no garantiza ni la continuidad del alumno en esos estudios, ni que se llegue con un nivel musical adecuado (ya que se depende de otros factores como la calidad del profesorado o el nivel del centro donde se estudie). Para garantizar esto se necesita también de las valoraciones de profesionales (profesores y directores), pero éstas apenas son tenidas en cuenta.

4.2.3. Especialidades

La oferta formativa de las Escuelas de Música está totalmente enfocada a nutrir sus agrupaciones, así tenemos que las especialidades mayoritarias son las pertenecientes a las plantillas de las Bandas de Música (Viento y Percusión), seguidas de Piano y Formación de Adultos por ser especialidades muy demandadas, y Cuerda Frotada que está en auge propiciando la proliferación de Orquestas, por encima incluso de los coros, cuya especialidad de Canto apenas tiene un 35% de presencia en las Escuelas de Música.

Este amplio abanico de especialidades ofertadas, con la complejidad burocrática y organizativa que suponen, contrasta con su baja valoración especialmente en cuanto al nivel ofrecido, el precio, y sobre todo el escaso alumnado que termina las enseñanzas medias.

4.2.4. Infraestructuras

Entre los bienes inmuebles de que disponen habitualmente las Sociedades Musicales (auditorio, aulas, oficinas...), destaca la ausencia generalizada de equipo de grabación y de cabinas de estudio, y el hecho de que la valoración de ningún elemento existente sea superior al 30%. Esta baja valoración indica que la gestión que se hace de los mismos, así como su adecuación, equipamiento, aprovechamiento y funcionalidad es siempre una asignatura pendiente para los directivos de las mismas, y estos elementos son básicos para el progreso y crecimiento de sus actividades.

4.2.5. Comunicación online

En cuanto al nivel de informatización, es indudable que las Sociedades Musicales se han subido al carro de las Nuevas Tecnologías. Más del 80% de las Sociedades tienen Cuenta de Facebook, y un 70% tiene página web. Otra cosa es el uso que puedan hacer de las mismas, porque la opinión de los músicos desvela que sus contenidos y actualizaciones no son ni muy frecuentes ni todo lo cuidados que deberían ser, y que les falta accesibilidad e interactividad. Eso se

traduce en que su impacto mediático online es más bien bajo y poco efectivo.

4.2.6. Actividades complementarias

La oferta de Actividades es escasa, las más frecuentes son Cursos de Verano (41%), *Master Class* (33%) y Talleres (29%). Sin embargo la valoración de estos Cursos y Actividades es especialmente baja. Dichos cursos y talleres suelen ir enfocados a niños para la futura captación de alumnos, y el nivel ofrecido en estas actividades no satisface por lo general las necesidades de aprendizaje de los propios músicos de las agrupaciones.

La falta de iniciativas adecuadas para cubrir las necesidades formativas y culturales de sus miembros se traduce en una falta de eficacia y/o voluntad para la percepción de esta necesidad desde los responsables de la gestión.

4.3. Forma de gestión y sus efectos

4.3.1. Encargado de la gestión

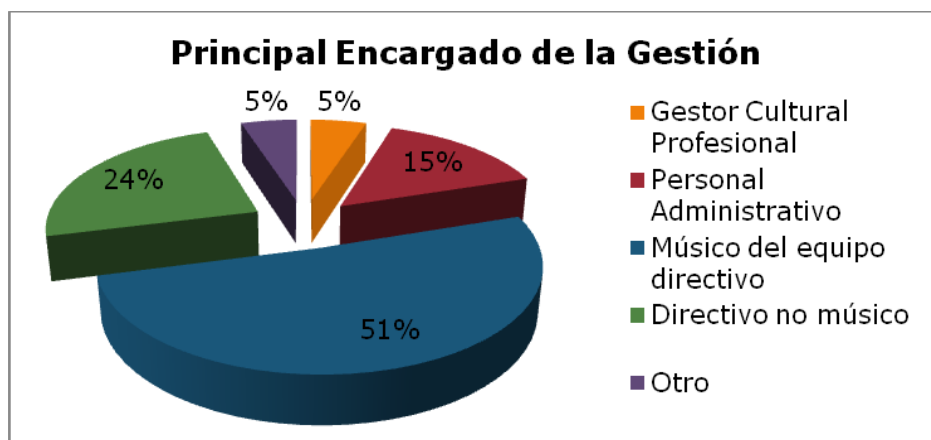


Gráfico XIX - Fuente: Elaboración Propia

En más de un 50% de los casos el principal responsable de la Gestión de las Sociedades Musicales es un Músico, y en un 24% Directivos que no son músicos. En ambos casos sus perfiles profesionales no destacan por la preparación para la gestión de una entidad. Casi el 60% de los encuestados percibe una falta de preparación en Gestión de los Directivos no profesionales. Este funcionamiento basado en la voluntariedad de aquellos con tiempo libre y no de aquellos expresamente preparados para ello, hace que un 55% de los encuestados prefiera una Gestión más Profesional frente a la actual.

En las agrupaciones más grandes las valoraciones de sus directivos son más bajas que en las pequeñas, ya que tienen mayor complejidad en la gestión, mayores exigencias y expectativas más altas, y por tanto quedan más evidentes las posibles carencias del Equipo Directivo.

4.3.2. Programación

Casi en el 80% de las Sociedades la Junta Directiva interviene en la programación, pero solo se cuenta con el Director Musical en un 57% de las mismas.

Mayoritariamente Directores y Directivas programan independientemente entre ellos y sin contar con las demás secciones. Esto denota una falta de una línea general de programación clara, marcada por una figura experta, con estrategias coordinadas entre todas las secciones de las Sociedades, de aprovechamiento de recursos y de realización de actividades conjuntas.

4.3.3. Selección de personal

La selección del personal se realiza en el 57% de los casos mediante una entrevista personal, tras una evaluación del *curriculum*, y teniendo en cuenta las recomendaciones de otros profesionales.

En un trabajo artístico es difícil evaluar la idoneidad de los trabajadores, y muchas veces además de estar cualificado, es necesario un poseer un liderazgo o unas condiciones personales específicas. Pero si las entrevistas, pruebas, o evaluaciones de *curriculums* no son realizadas por personas expertas o sin la aptitud necesaria para ello, algunos candidatos fácilmente pueden mostrar sus puntos fuertes y ocultar sus debilidades sin que esto sea percibido.

Esta falta de profesionalización en la Selección del Personal y los numerosos casos donde el candidato seleccionado no ha resultado ser siempre el más idóneo, provoca que en un 45% de los casos se perciba subjetividad, "*Lobby*" o amiguismo en la Contratación.

4.3.4. Atención al público

Las primeras personas que nos encontraremos al entrar en una Sociedad Musical son las que transmiten la primera imagen de la misma, y de su atención y calidad de información dependerán cuestiones tan básicas como la captación de públicos y alumnos.

Pero esas personas no siempre están expresamente preparadas para esta función, sino que asumen esa responsabilidad voluntariamente. Pueden ser personal Administrativo, el Jefe de Estudios, o un Conserje, aunque en un 30% de las Sociedades Musicales no encontraremos a nadie.

4.3.5. Archivo

El 83% de las Sociedades Musicales no cuenta con Archivero Profesional, esta función recae en Músicos archiveros voluntarios. En cuanto al estado de los archivos, el único elemento destacado es la informatización de su Base de datos, y solo se da en un 46% de las Sociedades, por lo que más de la mitad aún funcionan con un listado en papel.

No se tiene conciencia de la importancia de un archivo, del modo de gestionarlo, clasificarlo, conservarlo, ni de la necesidad de la aplicación de las nuevas tecnologías y de los nuevos procesos. Un archivo amplio y bien organizado repercute positivamente en la calidad del repertorio y viceversa.

4.3.6. Contraprestaciones

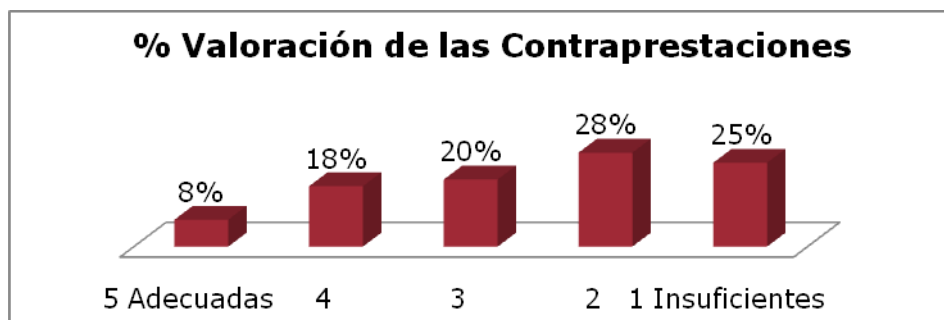


Gráfico XXXI - Fuente: Elaboración Propia

La voluntariedad de los músicos en este tipo de agrupaciones precisa de un atractivo para los mismos y una inversión en la auto-mejora de sus componentes, sin lo cual puede verse comprometida su implicación.

Invertir en Instrumentos, Estudios, Reparaciones y Materiales de Música, además de no ser económicamente costoso, supone invertir en mejorar la calidad de los propios músicos, y por tanto las posibilidades de la Agrupación, lo que se puede traducir a la larga en mayores ingresos para la misma.

El músico que ama la música (*amateur*) no valora tanto la contraprestación económica ni las celebraciones sociales como el hecho de sentirse parte importante de la Sociedad. Cuidar al músico es cuidar el material con el que se trabaja, y mantenerlo informado es implicarlo. Un 53% de los músicos no está satisfecho con lo que recibe a cambio de su labor, por lo que las contraprestaciones que se están priorizando actualmente demuestran no ser las más adecuadas.

4.3.7. Implicación interna

A los miembros de una Sociedad Musical les importa lo que ocurre en su entidad, pero solo se involucra en la misma en los momentos más señalados y dependiendo de su disponibilidad personal. En los músicos, el bajo reconocimiento de su labor se traduce en que su implicación en su Sociedad Musical tampoco ocupe un lugar preferente en sus ocupaciones.

Esta baja implicación perpetúa el funcionamiento de la gestión por la voluntariedad de las personas con intereses propios o con más tiempo disponible, y éstas no son siempre las más preparadas para ello.

4.4. Actuaciones

4.4.1. Cantidad de actuaciones

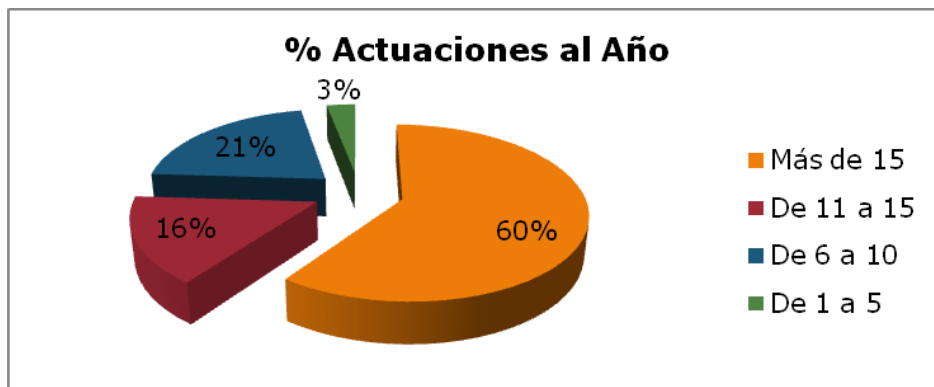


Gráfico XXXIII - Fuente: Elaboración Propia

El número de actuaciones al año de las Sociedades Musicales es bastante elevado y se concentran principalmente a final de curso y en Navidades. La concentración de un elevado número de actuaciones en poco tiempo supone todo un reto de gestión que cada vez más, precisa de una dedicación completa además de una preparación específica.

4.4.2. Calidad de las actuaciones

La calidad tanto de los conciertos como del repertorio de las Sociedades Musicales es valorada positivamente. En la mayoría de los casos se realiza adecuadamente el trabajo artístico, aunque no siempre se ponen todos los medios disponibles para cuidar la calidad de los conciertos y por tanto no siempre se tiene capacidad de abordar retos mayores.

4.4.3. Personal auxiliar

Mayoritariamente las Sociedades Musicales cuentan con la popular figura del presentador en sus actuaciones, ésta es una figura que crea cercanía con el público aunque resta profesionalidad al acto. Por el contrario, el personal de sala y taquilla, que sí que añaden valor e importancia a las actuaciones son apenas utilizados, al igual que personal casi imprescindible como montadores o técnicos, lo que puede llegar a ser un problema para la organización. Y casi un 27% de las Sociedades Musicales reconoce directamente no contar con ningún personal en sus actuaciones. Esto refuerza la imagen de *amateurismo* que predomina en el mundo de las Sociedades Musicales.

Es en las agrupaciones más grandes donde queda más patente la falta de personal, son los propios músicos quienes lo consideran insuficiente para las necesidades y la importancia de la agrupación

4.4.4. Nuevos proyectos

Entablar sinergias con otras asociaciones y entidades culturales es el camino para el crecimiento y el progreso cultural y social. Los proyectos de colaboración que suelen realizar las Sociedades Musicales son casi siempre de ámbito local, mientras los proyectos más grandes son apenas abordados de manera puntual por las Sociedades más grandes o las que cuentan con un Gestor Cultural.

Para abordar nuevos proyectos es necesario que se emprendan las acciones y consultas necesarias para poder tomar decisiones bien argumentadas, pero la Decisión en Junta sin ningún tipo de Asesoramiento externo es en un 68% de las Sociedades Musicales la forma más común de abordar nuevos proyectos. Sólo se realiza algún tipo de estudio en las agrupaciones más grandes.



Gráfico XLV - Fuente: Elaboración Propia

Como parte indispensable de estas Sociedades sí que se consulta frecuentemente a los músicos antes de abordar nuevos proyectos o actuaciones, lo preocupante son las veces que no se hace.

4.5. Público

4.5.1. Asistencia

Las Sociedades Musicales actúan para públicos de entre 100 a 400 personas, formado principalmente por personas mayores de 40 años, entre los que destacan los familiares de los propios músicos. Pero hasta un 45% de las Sociedades actúa habitualmente para menos de 200 personas. Esto apunta a que las estrategias de captación de público actuales no están dando los frutos esperados, y que el segmento más joven de la población es el que más se escapa a las Sociedades Musicales.

4.5.2. Estrategias de fidelización

La fidelización de públicos se basa en captar, convencer y conservar (Velázquez 2014), garantizando así una asistencia continuada y mayor público en el futuro.

La baja asistencia de público indica que en las Sociedades Musicales hay una falta de conocimiento del perfil del público asistente y el producto musical no siempre se adapta a las demandas del público deseado, las estrategias publicitarias utilizadas no son las más efectivas para llegar a nuevos públicos, y las estrategias en las que relacionan directamente a la institución con el público son muy escasas como para crear otros vínculos y mantenerlo.

4.5.3. Impacto social

Tener una visión de la propia sociedad como parte del patrimonio cultural de la población, aprovechar sus vías turísticas y establecer

sinergias y colaboraciones con ellas supondrían un aliciente más para atraer turismo y público no local conjuntamente a la población. Desafortunadamente este tipo de iniciativas son muy escasas y presuponen una visión de futuro de los propios gestores.

4.6. Difusión

4.6.1. Plan Previo

El plan de comunicación es el documento que recoge la estrategia, el mensaje y el estilo de la comunicación en todos sus ámbitos (Everlet 2012):

- Comunicación interna a los músicos y personal.
- Comunicación Externa: Marketing, Publicidad y Redes Sociales
- Relaciones Públicas: La prensa, el protocolo, las relaciones institucionales, la gestión de eventos, el patrocinio y el mecenazgo.
- Comunicación corporativa: identidad visual (logotipos, tipografías, códigos cromáticos...) y la identidad conceptual (valores, misión, etc.).

La comunicación que se realice, muchas veces será la primera o la única referencia inmediata de un público o alumno potencial. Una buena comunicación requiere una dedicación, esfuerzo y constancia (Fernández 2010) que pocas veces se está dispuesto a asumir en una Sociedad Musical.

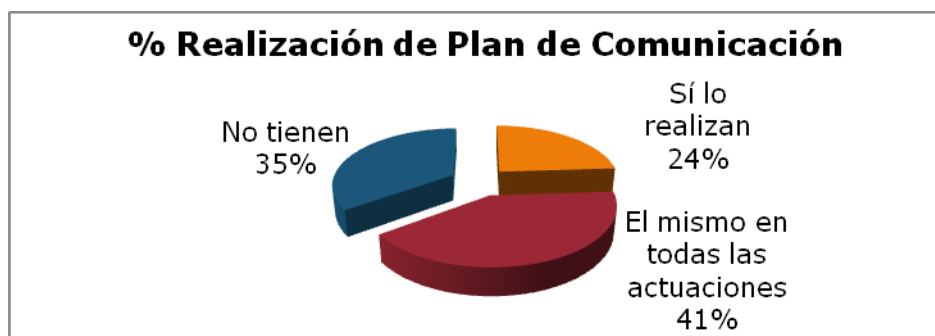


Gráfico LVI - Fuente: Elaboración Propia

De hecho el 35% de las Sociedades Musicales no tienen ningún Plan de Comunicación, y el 41% realizan las mismas acciones ante cualquier actuación sin tener en cuenta las posibles variaciones en el programa, el lugar, el público, la época del año y otros factores. Solo un 24% de las Sociedades encuestadas orienta su estrategia de comunicación en función de las características de la actuación.

Hacer comunicación en una organización cultural se ha visto con un enfoque simplista y se cree que "*cualquiera puede hacerlo*", por lo que no se le ha dado la importancia que planificar una buena comunicación tiene para lograr el éxito en los proyectos y en la organización (Nieves 2006). El amateurismo de nuevo supone una preocupante falta de profesionalidad para el funcionamiento de estas entidades.

4.6.2. Medios utilizados

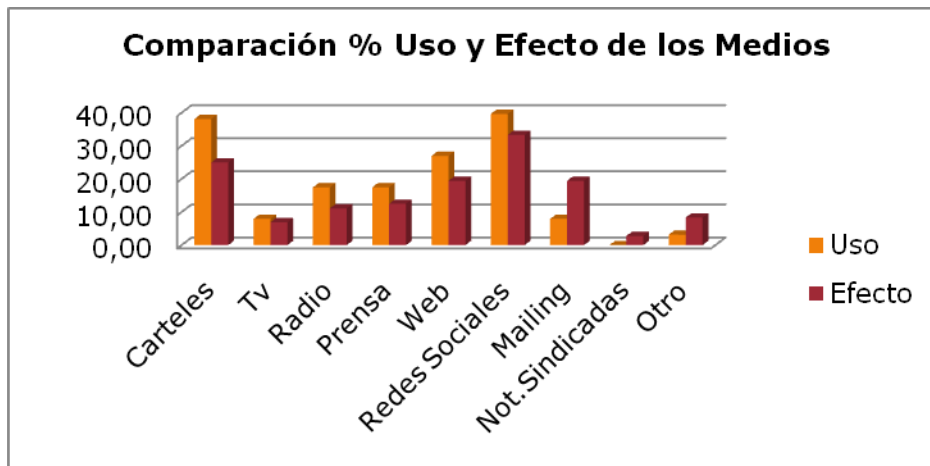


Gráfico LXI - Fuente: Elaboración Propia

Para optimizar la comunicación es importante conocer cuáles son los medios más eficaces para llegar al público deseado, y saber si se están utilizando correctamente.

Vemos que el uso de las Redes Sociales y de los carteles son los medios más utilizados, pero mientras las Redes Sociales tienen un 57% de efectividad, el efecto de la cartelería, aunque imprescindible y accesible a todos los públicos, es de solo un 43% debido a la saturación publicitaria de los espacios físicos. Lo mismo pasa con las páginas Web, que aunque imprescindibles hoy en día, su estatismo y falta de actualización reduce su seguimiento apenas a un 33%. En ambos casos, carteles y webs requieren de la gestión adecuada para funcionar adecuadamente como herramienta publicitaria.

En cambio, el medio proporcionalmente más efectivo es el mailing, pero curiosamente uno de los menos utilizados, tal vez por falta de dedicación o desconocimiento. La tendencia se dirige claramente a la comunicación más directa y personalizada, por eso además de mantener los medios publicitarios tradicionales y no descuidarlos (porque hay mucha gente que aún no accede a las Nuevas Tecnologías), hay que promover otros medios que van creciendo cada vez más en efectividad y además son gratuitos, como el Mailing, las Noticias Sindicadas y los Whatsapp a socios.

4.6.3. Público objetivo

No podemos hablar de efectividad en la comunicación sin haber identificado algún segmento específico de público al que se dirigir los medios y esfuerzos que vamos a utilizar, ya que hay que hacer que el mensaje sea cercano a la comprensión de cada público. No es lo mismo dirigirse a niños que a adultos o a personas mayores y dependiendo de las características de este segmento emplearemos unas u otras estrategias comunicativas.

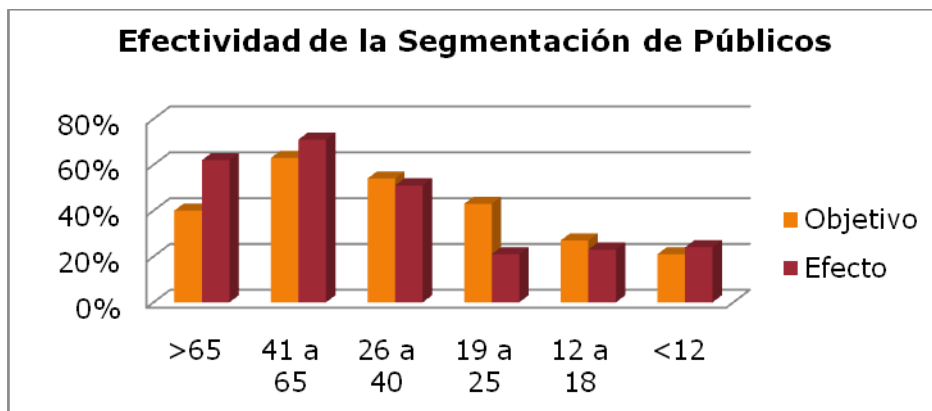


Gráfico LXIII - Fuente: Elaboración Propia

Un 35% de las Sociedades reconocen no dirigir su publicidad a ningún público en particular, y las que lo hacen se dirigen principalmente a un público adulto entre 41 y 65 años, seguido del de 26 a 40 años. En la franja de edad comprendida entre 19 y 25 años se realizan esfuerzos publicitarios cuyos efectos reales son mucho menores de lo esperado, mientras en la franja de mayores de 65 años (posiblemente por el contenido ofertado en sí mismo) y en la de menores de 12 años (porque acuden con sus padres) se obtienen mejores cifras de asistencia que los esfuerzos que se les dedican. Esto significa que posiblemente se inviertan esfuerzos en algunos medios poco eficaces, y que se esté gastando dinero y esfuerzo en algunos tipos de publicidad que no llegan al público deseado.

4.6.4. Imagen

Las Sociedades Musicales realizan una labor de representación pública y de la Imagen Corporativa que transmitan dependerá el público que les siga, los músicos que atraigan, los alumnos que formen, los socios que capten, las actuaciones que tengan, la financiación de que dispongan... en definitiva, todo.

Ya no basta con anunciarse, lo que se necesita es un posicionamiento en la mente del público, una identidad visual (logotipos, tipografías, códigos cromáticos...) y conceptual (valores, misión, etc.) clara, que transmita claramente sus ventajas y diferencias con respecto al resto de Sociedades Musicales y a otros productos culturales similares, para posicionar su nombre en la mente de las personas con el objetivo de conseguir así más patrocinadores, públicos, alumnos...

El 19% de las Sociedades Musicales reconoce directamente no realizar ninguna acción para potenciar su imagen, y las que realizan alguna se suelen limitar a un círculo local, lo que no las aleja de la imagen amateur que transmiten habitualmente.

La falta de profesionalidad en la gestión es la causa del desconocimiento de la importancia de cuidar la imagen, de definirla, diferenciarla y potenciarla. De este modo se vienen a realizar actuaciones muy dispares y sin una cohesión ni coherencia que identifique de un modo determinado a la Sociedad Musical que las promueve.

4.6.5. Feedback

La comunicación ascendente desde los músicos, alumnos y socios hacia las directivas de las Sociedades Musicales es importante (Jose 2013, *Jobandtalent*) porque:

- Da a las Directivas una retroalimentación de la Comunicación y acciones que ellos realizan. Esto permite ser consciente de lo que se espera en cada momento de la entidad y de esa comunicación.
- Crea un canal para solucionar problemas y conflictos antes de que se agraven. Esto da sentido a su presencia en los medios sociales.
- Permiten la participación de los miembros en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, lo que hace que estos se sientan tomados en cuenta.
- Mejora el conocimiento sobre cuestiones internas evitando malas interpretaciones, y ayudando a la aceptación de las decisiones.

En la medida que estas inquietudes sean escuchadas y resueltas aumentará la satisfacción que estos usuarios tengan con la Sociedad Musical.

Los medios o canales más utilizados son en un 63% las Sugerencias Personales, seguidas muy de lejos, en un 37%, por las realizadas a través de las Redes Sociales. Y los métodos objetivos que proporcionan

datos directamente de las cuestiones que interesan en cada momento, como la realización de encuestas periódicas, apenas se dan en un 13% de los casos. Lamentablemente el 19% de las Sociedades Musicales no utilizan ningún medio de comunicación ascendente, esto significa que funcionan totalmente a ciegas, sin ser conscientes de los efectos que se derivan de sus acciones y decisiones.

Así pues, más de la mitad de los músicos considera que apenas se escuchan y atienden sus opiniones, inquietudes y preocupaciones sobre cuestiones de la Sociedad.

4.7. Financiación

4.7.1. Formas de financiación

La principal fuente de ingresos en el 95% de las Sociedades Musicales son las Subvenciones Públicas, seguidas muy de lejos por la realización de clases y cursos, las cuotas de Socios, y el Caché de las Actuaciones.

Explorar otras fuentes de ingresos podría otorgar mayores grados de libertad y autonomía, no dependiendo tanto de las variaciones externas de la financiación pública, hoy en día bastante mermada en el sector cultural. Así pues tenemos que:

- La financiación derivada de Taquilla depende de las estrategias de captación de públicos y del atractivo del producto musical.
- La financiación Privada, de Mecenazgo o Patrocinio, se obtiene invirtiendo tiempo y recursos y debe ofrecer unas contraprestaciones claras.
- La financiación obtenida con la realización de Clases y cursos depende de las estrategias de captación de alumnos, y tienen la contrapartida del coste del profesorado. Actualmente las Escuelas de Música, en lugar de ser una fuente de financiación, dependen de las ayudas públicas para no ser deficitarias.
- La financiación con productos de *Merchandising* (Venta de discos, camisetas, productos, rifas, loterías...) es una herramienta de marketing y un beneficio económico a la vez. Ayuda a la captación de público y socios al mismo tiempo, pero solo se utiliza de forma muy puntual.
- Para la financiación por donaciones (colectas y *crowdfunding*) se deben crear condiciones que lo fomenten (Colectas, fiestas, actividades de difusión etc...) Son una financiación para proyectos puntuales de gran interés.

Pero utilizar otras fórmulas de financiación requiere de elevados niveles de capacitación y profesionalización.

4.7.2. Estrategias de captación

En su origen, los Socios fueron el principal valedor económico de este tipo de asociaciones. Hoy el 90% de las Sociedades Musicales tienen las cuotas de sus socios como una de sus fuentes de ingresos tras las subvenciones, pero cada vez con menor peso.

Se observa una tendencia común al envejecimiento y descenso en número de socios, y ya no se crean nuevos socios si no es mediante algún tipo de vinculación personal o de contraprestación. El socio necesita sentirse especial y recibir ventajas y privilegios de la asociación, o incluso de otras entidades y servicios.

Sorprende enormemente que la ventaja más común que proporcionan las Sociedades Musicales a sus socios sea simplemente mantenerlos informados cuando es algo que debería ser inherente a la condición de socio.

La segunda acción más utilizada (30%) es ofrecer descuentos en la Escuela de Música, consiguiendo así hacer socios a los padres de los alumnos y creando una vinculación más duradera con la entidad. Solo un 15% ofrece carnet de socio, hecho que supone un distintivo y símbolo de pertenencia a un grupo y facilita otras acciones, como descuentos en taquilla (16%), en otros comercios o empresas vinculadas (7%) o sorteos (5%).

Pero sorprende que un 23% de Sociedades no ofrezca ninguna ventaja a sus socios, ya que esa falta de cuidado desgasta las relaciones de sus asociados ya existentes, e imposibilita la creación de nuevos socios.

4.7.3. Información financiera

El 92% de las Sociedades Musicales recurren a la Federación de Sociedades Musicales para informarse y mantenerse al día de las subvenciones, proyectos y diferentes estrategias de financiación.

El contacto habitual con las entidades públicas, principalmente locales, también es una fuente de información importante en cuanto a la financiación pública para el 70% de las Sociedades Musicales. Pero la investigación propia de nuevas líneas o estrategias de financiación posibles ya es otra historia.

Aventurarse a la búsqueda de la financiación privada en estos momentos supone no depender tanto de las fluctuaciones y demoras

del dinero público, pero además de cumplir con exigentes requisitos, supone tener un personal específico con disposición para dedicar mucho tiempo y esfuerzo en elaborar y presentar diferentes proyectos, por lo que solo un 11% de Sociedades Musicales, que cuenta con ese tipo de personal, estaría en condiciones de lograr acceder este tipo de financiación.

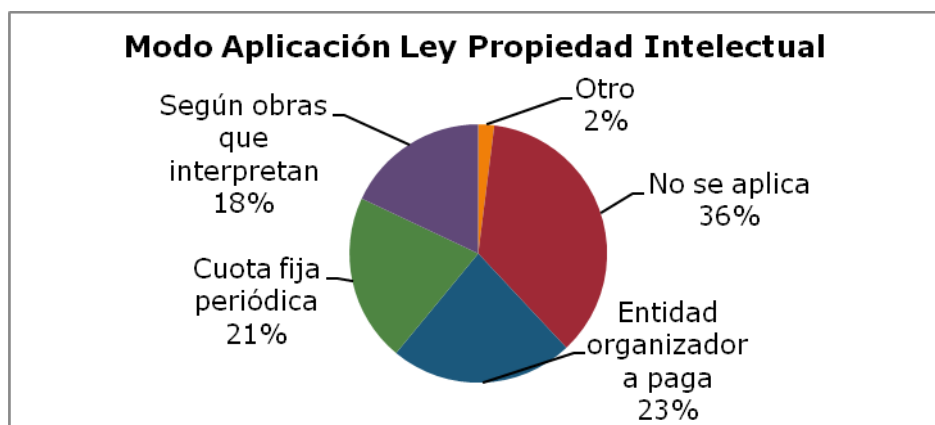


Gráfico LXXIII - Fuente: Elaboración Propia

La legislación sobre la propiedad intelectual tiene incidencia directa y diaria sobre las actividades propias de nuestras Sociedades Musicales: desde la utilización del repertorio de los autores que aún no forman parte del dominio público, a la necesidad de compartir copias de partituras entre ellas y entre sus músicos (Fuente: cedro.org), o la adecuada interrelación y contratación con el productor que realiza nuestras grabaciones, o los derechos que pueden nacer a favor de los intérpretes y ejecutantes (directores, músicos, solistas) que conforman las plantillas de las bandas u otras agrupaciones de nuestras sociedades (Soler, FSMCV).

Toda la actividad cotidiana de las Sociedades Musicales, genera derechos y utiliza derechos. Resulta pues necesario iniciar el camino para que la adecuada gestión de los derechos de propiedad intelectual en el seno de nuestras Sociales Musicales sea una realidad.

Entre las Sociedades Musicales observamos que en un 18% de Sociedades pagan según las obras que interpretan, en un 21% paga una cuota periódica fija, y en un 25% paga la entidad organizadora (incluye "otro"), pero sorprende un mayoritario 36% que no aplica ningún método de pago de propiedad intelectual, lo cual nos revela que los gestores de esas Sociedades Musicales, aunque sea por desconocimiento o falta de formación, posiblemente estén incurriendo en el incumpliendo una obligación legal de manera habitual.

4.7.4. –Recursos propios

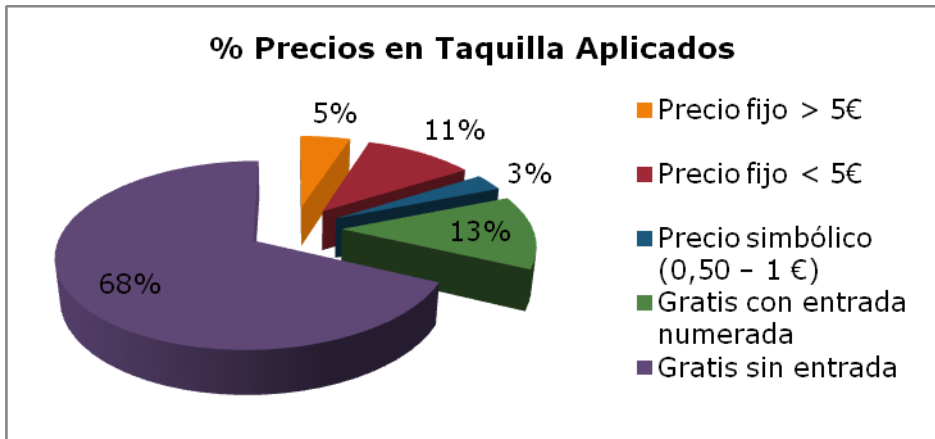


Gráfico LXXIV - Fuente: Elaboración Propia

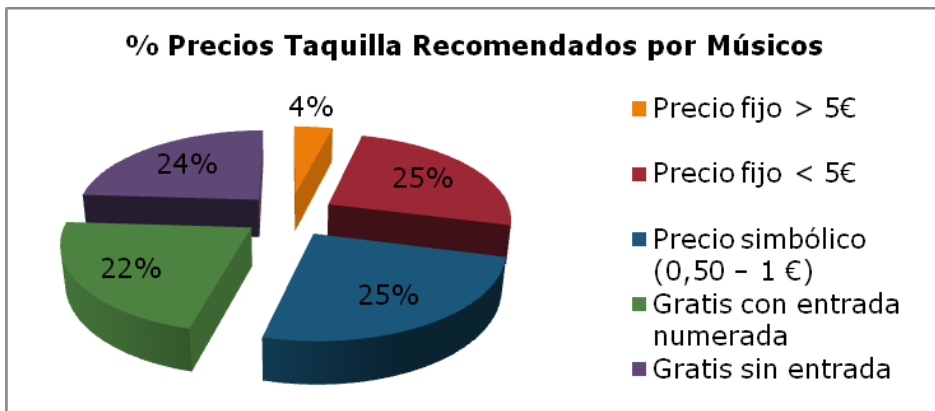


Gráfico LXXV - Fuente: Elaboración Propia

Los tiempos actuales nos obligan a un «*cambio de mentalidad, las sociedades deben olvidar la cultura de la subvención y apostar por la generación de recursos propios. La cultura se paga*». «*Las sociedades musicales generan en la actualidad el 70 % de sus recursos a través de vías de financiación como los conciertos, ahora deben apostar por incrementar esta participación hasta el 90 %, no tienen otro camino*» (Llagües 2012).

Las ventajas que supone incluir entrada numerada o simbólica frente a la gratuidad en las actuaciones son:

- Respeto a los músicos, puntualidad del público, no entrar y salir entre ni hablar durante las interpretaciones.
- Control de asistencia de público y posibilidad de ventajas a socios y otros colectivos.

- Dignificar y añadir valor al esfuerzo de la realización de un concierto (Se paga por otras alternativas de ocio como el circo o el cine).
- Es una forma de hacer balance entre el hecho de ser un bien cultural y su sostenibilidad.
- El beneficio económico permite incluir personal frontera y de apoyo en las actuaciones, dando mayor empaque y profesionalidad a las mismas.

Está claro que cada vez más músicos abogan también por el comienzo de una autofinanciación de las actuaciones de las Sociedades Musicales, ese 68% de gratuidad total existente en la actualidad debe cambiar (salvo cuando se actúa a caché o según algún tipo de convenio), y para ello son los propios directivos los que deben tomar conciencia de ello, dejar atrás sus miedos a la pérdida de públicos y reeducarlo para romper la asociación del producto cultural ofrecido en las Sociedades Musicales con la imagen de amateurismo o de baja calidad que se deriva de la gratuidad.

Para ello están las estrategias de comunicación y captación de públicos que se deben diseñar, y que suponen una mayor carga de trabajo que no se puede acometer con un equipo amateur voluntario.

5. Conclusiones

Una vez puesto de relieve el riesgo de sostenibilidad de las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana derivado principalmente de:

- El grado creciente de complejidad de las Sociedades Musicales.
- La reducción de la financiación pública.

Y tras haber analizado los resultados obtenidos de cada apartado y cruzado los resultados y respuestas, hemos podido identificar en los diferentes aspectos del funcionamiento de las Sociedades Musicales, una serie de actuaciones necesarias o retos de adaptación a los que se enfrentan estas entidades en el momento actual. Así pues:

5.1. Contexto General

Habiendo obtenido una muestra significativa que engloba la toda la diversidad presente en las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana, podemos determinar que la capacidad musical de las Sociedades Musicales depende de:

- La oferta cultural alternativa que haya en su entorno, con la que compiten.

- Su situación geográfica y tamaño de la población, que determina el público, socios, capacidad económica y los músicos potenciales.
- El tamaño de la propia entidad. Un mayor número de músicos suele significar mayor potencial humano y artístico, y por tanto mayor complejidad de su gestión. Además, un mayor número de personas también supone una mayor probabilidad de conflictos y una logística más complicada, aunque también suele ir unido a un mayor número de recursos.

5.2. Funcionamiento

Visto que la gran mayoría de las Sociedades Musicales se estructuran como mínimo en torno a una agrupación musical, y ésta se nutre de su Escuela de Música, su capacidad formativa es un factor decisivo en el éxito de la propia entidad.

El exitoso modelo de escuela desarrollado en las Sociedades Musicales ha provocado en los últimos años un gran crecimiento en sus estructuras organizativas, infraestructuras, actividades y componentes, lo que supone una complejidad cada vez mayor para una gestión eficaz, equitativa y dialogante, que no se va a poder sostener manteniendo la voluntariedad de la gestión en dicho modelo.

5.3. Gestión

Que las personas quieran participar en el ámbito de la cultura no es sólo recomendable, es necesario para el desarrollo de cualquier Sociedad. Sustituir a los profesionales (gestores y gestoras culturales, públicos o privados) por voluntarios con la escasez de recursos económicos como excusa, no. Eso sí, tal vez es que se considera que la cultura no necesita profesionales que gestionen el amplio y vasto campo de trabajo que le es propio, y que, dada su índole, cualquier persona puede realizar esta tarea. (Ruiz 2013).

Así ocurre en la Gestión en las Sociedades Musicales, esta se basa principalmente en gestores voluntarios tratando de gestionar a músicos voluntarios. Pero estos últimos tienen una idiosincrasia totalmente distinta; el músico necesita estímulos y cuidados para realizar su labor e implicarse activamente en el funcionamiento de la Sociedad, y darse cuenta de esto y llevarlo a cabo posiblemente no esté al alcance de un directivo sin una preparación adecuada.

Cuando además, personas sin la formación adecuada deciden sin más asesoramiento las líneas de programación general de toda una entidad, se corre el riesgo de no conseguir los objetivos marcados, o que estos no sean adecuados. Y no solo eso ¿cómo tener al mejor personal sin un

buen asesoramiento o un experto en contratación? ¿Cómo dar una buena imagen al público sin un personal de atención? ¿Cómo llevar un archivo sin un entendido en la materia? Una profesionalidad de la Gestión es básica en todos los eslabones del funcionamiento de una Sociedad Musical.

5.4. Actuaciones

Si la formación de los músicos que pertenecen a las agrupaciones de las Sociedades Musicales es cada vez mayor, ¿por qué la percepción de estas agrupaciones sigue siendo de amateurs? Porque aunque las agrupaciones hayan mejorado, la gestión voluntaria de las mismas no incluye en las actuaciones los elementos necesarios para dar una imagen más seria y profesional, o simplemente los desconoce.

Actuaciones gratuitas, sin entrada numerada, sin personal de sala, sin técnicos, con programas de mano "*caseros*"... son los ingredientes perfectos para que el público no valore lo que está a punto de escuchar ni el trabajo que ello ha conllevado. Dar importancia a la imagen que se proyecta y saber transmitirla eficazmente es el camino al reconocimiento y al progreso de la música en las Sociedades Musicales.

5.5. Público

El producto cultural es efímero y no tiene sentido sin un público que lo consume en un momento concreto. Para captar, convencer y conservar al público, es decir fidelizarlo, lo primero es que hay que hacer es conocerlo, reducir las distancias y personalizar la relación de la entidad con ese público para poder adaptar las acciones e incluso el producto a esos perfiles. Así pues es básico definir un segmento de población al que dirigir: una publicidad planificada, una oferta cultural adecuada, sinergias turísticas, actividades pedagógicas de formación, ventajas y descuentos para la asiduidad...

Pero estas estrategias son muy escasas en las Sociedades Musicales, y esto tiene como resultado un público predominantemente mayor, no muy abundante y local. Solo podemos suponer que desde las directivas se desconoce cómo realizar estas estrategias. Es necesario una vez más recurrir a expertos.

5.6. Difusión

Dirigir la publicidad adecuada al público deseado y por el medio de difusión más efectivo para este perfil, transmitiendo siempre una imagen corporativa con un sello personal reconocible y unos valores y

objetivos asociados, es la clave para atraer públicos, alumnado y fuentes externas de financiación.

Y escuchar y fomentar el diálogo interno con los músicos, socios y público, y cuidar las contraprestaciones que estos reciben, es la clave para fomentar su vinculación con la Sociedad.

Esto es en definitiva tener un buen plan de comunicación, y requiere una dedicación, esfuerzo y constancia que la voluntariedad de las directivas no siempre está dispuesta a ofrecer, por lo que una vez más recomendamos disponer de un personal específico y preparado, que se mueva bajo unas directrices prefijadas en un plan de comunicación bien diseñado y consensuado.

5.7. Financiación

Las sociedades musicales también están sufriendo los avatares de la economía, así que no deben basarse únicamente en un modelo dependiente de las subvenciones, es necesario abrirse a todos los tipos de financiación posibles (FEBF Valencia 2013).

Para hacer efectivo un buen plan de financiación, además de obtener ingresos es muy importante una buena gestión de los recursos existentes, tanto humanos como materiales, y realizar algunas inversiones que a medio plazo van a ser rentables e incluso imprescindibles para el crecimiento de la entidad.

Pero todo ello requiere un gran esfuerzo y preparación. La propia administración ya exige unos requisitos mínimos de funcionamiento y gestión para otorgar subvenciones y ayudas. El sector privado a su vez exige una capacidad de trabajo, preparación y organización interna que va más allá de la del propio funcionamiento de la asociación. Para ello es imprescindible la formación del personal gestor interno.

5.8. Profesionalización de la Gestión

Tras conocer detalladamente el estado actual de las Sociedades Musicales podemos concluir que en la mayoría de estas entidades no es posible adaptarse a los cambios actuales sin dejar de cumplir sus objetivos constitutivos. El principal motivo de ello es que llevar adelante un organismo tan completo como una Sociedad Musical no puede delegarse en voluntarios que no pueden dedicarse a tiempo completo a la gestión.

Las Juntas Directivas de las Sociedades Musicales actuales son elegidas de entre los mismos Socios, sin una formación específica más allá de la

experiencia o iniciativa que cada uno pueda tener. Están formadas en su mayoría por personas de otros oficios ajenos a la gestión, además de ser cargos temporales, por lo que su capacidad de profundizar en estos conocimientos siempre es limitada. Esto supone el riesgo de limitar las posibilidades de las Sociedades Musicales simplemente por la incapacidad de gestionar estructuras tan sofisticadas en entornos cada vez más complejos.

La única solución posible es la profesionalización, pero ¿profesionalización de los gestores o profesional de la gestión? Todas las acciones necesarias o recomendables para alcanzar los objetivos en la actual coyuntura socioeconómica requieren de un personal específico, formado, dedicado y con disponibilidad, y una de las figuras que mejor se adaptan a este perfil es la del gestor cultural. Este profesional dedica el Tiempo del que las Juntas Directivas no disponen:

- Tiene presencia diaria en la entidad permitiendo una relación continua con el público y otras entidades. Gestiona diariamente los materiales, instrumentos, coordina la escuela y el profesorado, resuelve conflictos, etc.
- Se encarga de la realización, diseño y presentación de Proyectos en estrecha colaboración con el director musical, consiguiendo así aumentar la labor Social y Cultural de la entidad, uno de sus objetivos constitutivos por excelencia.
- Se encarga del protocolo en las actuaciones, de coordinar las grabaciones y los elementos y personal de apoyo necesario, y de poner en marcha las estrategias de fidelización de públicos y de merchandising durante las mismas.
- Realiza la comunicación y la publicidad con una estrategia planificada para transmitir la imagen de cercanía y profesionalidad deseada. Promueve colaboraciones y sinergias con otras entidades.
- Además potencia la obtención de recursos dedicando su tiempo a la búsqueda continua de subvenciones, y peticiones a organismos públicos y privados (sponsors), presentando además proyectos a los mismos.

Disponer de un Gestor Cultural en Sociedades Musicales no debe ser visto como un gasto más, solo al alcance de las Sociedades más grandes o con más nombre, sino un beneficio, necesario y rentable a todos los niveles. Supone una inversión para el crecimiento de la entidad, la optimización de sus recursos y la creación de nuevas vías de actuación hasta ahora poco exploradas por las Sociedades Musicales, pero que suponen la diferencia entre el éxito o no de la adaptación al cambiante contexto actual.

Bibliografía

CEDRO. 2012. CEDRO ofrece a las Sociedades Musicales una solución para reproducir legalmente partituras [en línea], *El Blog de Cedro*. [Consulta: 17/05/2014]. Disponible en:

<http://www.cedro.org/blog/blog.cedro.org/2012/03/07/sociedadesmusicales>

EVERLET, Alfonso. 2012. La importancia de un buen plan de comunicación [en línea], *Iuris Communicatio*. [Consulta: 12/03/2014]. Disponible en:

<http://iuriscommunicatio.blogspot.com.es/2012/09/la-importancia-de-un-buen-plan-de.html>

FEFB Valencia. 2013. Modernizar las estructuras financieras de las Sociedades Musicales será uno de los principales retos para garantizar su supervivencia, [en línea], *Blog de la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros (FEFB)*, [Consulta: 22/02/2014]. Disponible en:

<http://febfvalencia.blogspot.com.es/2013/01/modernizar-las-estructuras-financieras.html>

FERNÁNDEZ BLANCO, Bruno. 2010. 50 experiencias prácticas para la gestión y fidelización de público en museos, [en línea], *asimétrica*. [Consulta: 20/05/2014]. Disponible en:

<http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2013/06/Fidelizacion-Museos.pdf>

FSMCV. *Historia de la FSMCV* [en línea]. [Consulta: 8/03/2014]. Disponible en: <http://www.fsmcv.org/page.asp?op1=27>

FSMCV. 2002. *II Congreso General de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana, Ponencias y Conclusiones*. Valencia: Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana = Federació de Societats Musicals de la Comunitat Valenciana

FSMCV. 2014. Gestión y Eficiencia [en línea]. *III Congreso General de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana* [Consulta: 9/03/2014]. Disponible en:

<http://www.congresocietatsmusicals.eu/video/videos.php?id=2&lg=es&Gesti%C3%B3n%20y%20eficiencia>

JOSE. 2013. La importancia del feedback en la empresa, [en línea], *jobandtalent*. [Consulta: 15/03/2014]. Disponible en:

<http://blog.jobandtalent.com/feedback-en-la-empresa-trabajo/>

LLAGÜES, J. L. 2012. Las Sociedades Musicales deben olvidar las subvenciones, la cultura se paga, [en línea], *Levante-EMV.com Comunitat Valenciana*, [Consulta: 2/04/2014]. Disponible en:

<http://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2012/05/01/sociedades-musicales-deben-olvidar-subvenciones-cultura-paga/901679.html>

MARTÍNEZ BABILONI, Daniel. 2013. Sociedades musicales del siglo XXI, Una Mirada Transmoderna, [en línea], *III Congreso General de SS.MM. de la Comunidad Valenciana. De la memoria a la innovación*. [Consulta: 14/03/2014]. Disponible en:

http://www.congresocietatsmusicals.eu/enviar_archivo_documentacion.php?archivo=in_no_documentacion_17_pdf&nombre=Daniel%20SS.MM.XXI.pdf

NIEVES CRUZ, Felipe. 2006. Plan estratégico de Comunicación [en línea], *GestioPolis*. [Consulta: 11/03/2014]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>

RAUSELL, P., COLL, V., MARCO, F. & ABELEDO, R. 2013b. Eficiencia de las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana, [en línea], *Revista de Métodos cuantitativos para la Economía y la Empresa* – Universidad Pablo Olávide de Sevilla, [Consulta: 19/03/2014]. Disponible en:
<http://www.upo.es/RevMetCuant/pdf/vol15/art72.pdf>

RUIZ, David. 2013. Voluntariado cultural: ¿Participación ciudadana o ninguneo profesional y arrinconamiento de la cultura?, [en línea], *Blog de Economía y Cultura* [Consulta: 21/03/2014]. Disponible en:
<http://economyycultura.wordpress.com/2013/08/14/voluntariado-cultural-participacion-ciudadana-o-ninguneo-profesional-y-arrinconamiento-de-la-cultura/>

SOLER CATALUÑA, Joaquín. La Propiedad Intelectual y su Incidencia en las Sociedades Musicales [en línea], *Edición FSMCV*. [Consulta: 5/03/2014]. Disponible en:
<http://static.presspeople.com/attachment/b4f6b04d6fde4c90931c0fccbbc06542>

VELÁZQUEZ, Erika. 2014. Buscando aliados: fidelización de públicos, [en línea], *Infotecarios*. [Consulta: 25/05/2014]. Disponible en:
<http://www.infotecarios.com/buscando-aliados-fidelizacion-de-publicos/>