

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA



UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA
DE VALENCIA



DCADHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

PROYECTO FINAL DE MASTER

Master Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural

La Gestión Cultural en las Sociedades Musicales
de la Comunidad Valenciana

Hacia una Profesionalización de la Gestión Musical

Dirigido por: Vicent Giménez Chornet

Presentado por: Daniel Gómez Asensio

CURSO 2013 - 2014

Índice General

1.- INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	8
1.1.- Contexto	
A.- Las Sociedades Musicales en el S.XXI	10
B.- La FSMCV	14
1.2.- Objetivos	15
1.3.- Metodología	17
2.- PROPUESTA DE ENCUESTA	18
2.1.- Parámetros de la Encuesta	
A.- Características Generales	19
B.- Funcionamiento.....	21
C.- Gestión.....	27
D.- Actuaciones	33
E.- Público	37
F.- Difusión	40
G.- Financiación.....	44
3.- ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS	
A.- Características Generales	
1) – Cargo	48
2) – Población	49
3) – Agrupación.....	49
B.- Funcionamiento	
1) – Secciones.....	52
2) – Acceso	54
3) – Especialidades	56
4) – Infraestructuras.....	58

5) – Comunicación Online	60
6) – Actividades Complementarias	61
C.- Gestión	
1) – Encargado de la Gestión	63
2) – Programación	65
3) – Selección de Personal	67
4) – Atención al Público	69
5) – Archivo	70
6) – Contraprestaciones	72
7) – Implicación Interna	74
D.- Actuaciones	
1) – Cantidad de Actuaciones	75
2) – Calidad de las Actuaciones	77
3) – Personal Auxiliar	79
4) – Nuevos Proyectos	82
E.- Público	
1) – Asistencia	86
2) – Estrategias de Fidelización	89
3) – Impacto Social	91
F.- Difusión	
1) – Plan Previo	93
2) – Medios Utilizados	96
3) – Público Objetivo	98
4) – Imagen	101
5) – Feedback	102

G.- Financiación

1) – Formas de Financiación.....	106
2) – Estrategias de Captación.....	108
3) – Información Financiera	110
4) – Recursos Propios	113
4.- CARENCIAS Y PROPUESTAS DE MEJORA	115
5.- CONCLUSIONES	121
6.- BIBLIOGRAFÍA	124
7.- ANEXOS.....	128

Respuestas del Cuestionario

Índice de gráficas

- Gráfico I. Cargo dentro de la Sociedad Musical	48
- Gráfico II. N° Habitantes de la Población	49
- Gráfico III. Tamaño de la Agrupación	49
- Gráfico IV. Tamaño de la Agrupación según Población	50
- Gráfico V. Porcentaje de Secciones.....	52
- Gráfico VI. Atención equitativa a las Secciones.....	53
- Gráfico VII. Prioridad según tamaño Agrupación	53
- Gráfico VIII. Aplicación Requisitos de Acceso	54
- Gráfico IX. Valoración Calidad o Cantidad de Músicos	55
- Gráfico X. Especialidades Impartidas	56
- Gráfico XI. Características Destacadas Escuela de Música	57
- Gráfico XII. Valoración Directivos	58
- Gráfico XIII. Valoración Músicos.....	58
- Gráfico XIV. Valoración Directivos vs. Músicos.....	59
- Gráfico XV. Uso Herramientas Online.....	60
- Gráfico XVI. Valoración Comunicación Online	60
- Gráfico XVII. Actividades Complementarias.....	61
- Gráfico XVIII. Oferta de Actividades Complementarias.....	62
- Gráfico XIX. Principal Encargado de la Gestión	63
- Gráfico XX. Valoración del Equipo Directivo.....	64
- Gráfico XXI. Valoración Directivos según Agrupación	64
- Gráfico XXII. Opinión sobre Gestión Profesional	65
- Gráfico XXIII. Intervención en Programación	65

- Gráfico XXIV. Programación según N° de Agrupaciones.....	66
- Gráfico XXV. Métodos Selección de Personal empleados	67
- Gráfico XXVI. Objetividad en la Contratación.....	68
- Gráfico XXVII. Tipos de Personal de Atención.....	69
- Gráfico XXVIII. Calidad de la Atención al Público	70
- Gráfico XXIX. Elementos de Gestión del Archivo	70
- Gráfico XXX. Tipos de Contraprestaciones a Músicos	72
- Gráfico XXXI. Valoración de las Contraprestaciones	73
- Gráfico XXXII. Implicación de los Miembros	74
- Gráfico XXXIII. Actuaciones al Año	75
- Gráfico XXXIV. Actuaciones según n° de Secciones	75
- Gráfico XXXV. Actividades por Meses	76
- Gráfico XXXVI. Calidad Conciertos - Directivos	77
- Gráfico XXXVII. Calidad Conciertos - Músicos	77
- Gráfico XXXVIII. Calidad Repertorio - Músicos.....	77
- Gráfico XXXIX. Comparación Opiniones sobre la Calidad	78
- Gráfico XL. Personal Frontera en Actuaciones.....	79
- Gráfico XLI. Personal en Actuaciones.....	80
- Gráfico XLII. Personal Actuaciones según tamaño Agrupación.....	81
- Gráfico XLIII. Acciones para Nuevos Proyectos.....	82
- Gráfico XLIV. Acciones para Proyectos según el tamaño de la Agrupación.....	83
- Gráfico XLV. Frecuencia de Consulta a Músicos	83
- Gráfico XLVI. Consultas vs. Implicación Músicos.....	84
- Gráfico XLVII. Proyectos de Colaboración	85
- Gráfico XLVIII. Público Asistente	86

- Gráfico XLIX. Asistencia a Actuaciones.....	87
- Gráfico L. Público según Tamaño Población	87
- Gráfico LI. Público según Sección de la Agrupación	88
- Gráfico LII. Estrategias Fidelización Públicos	89
- Gráfico LIII. Asistencia de Público Exterior	91
- Gráfico LIV. Idioma de la Publicidad	91
- Gráfico LV. Reconocimiento de su Entorno.....	92
- Gráfico LVI. Realización de Plan de Comunicación	93
- Gráfico LVII. Planes de Comunicación según Tamaño Agrupación	94
- Gráfico LVIII. Planes de Comunicación según Gestión	95
- Gráfico LIX. Utilización Medios para Difundir Información	96
- Gráfico LX. Utilización Medios para Recibir Información	96
- Gráfico LXI. Comparación Uso y Efecto de los Medios.....	97
- Gráfico LXII. Porcentaje de edades del Público Objetivo	98
- Gráfico LXIII. Efectividad de la Segmentación de Públicos	99
- Gráfico LXIV. Efectividad Publicidad.....	100
- Gráfico LXV. Uso de Estrategias de Imagen	101
- Gráfico LXVI. Medios Utilizados para el Feedback	102
- Gráfico LXVII. Porcentaje de Atención de Opiniones.....	104
- Gráfico LXVIII. Satisfacción General	104
- Gráfico LXIX. Formas de Financiación (1)	106
- Gráfico LXX. Formas de Financiación (2).....	106
- Gráfico LXXI. Ventajas a Socios.....	108
- Gráfico LXXII. Uso de Canales Informativos Financieros	110
- Gráfico LXXIII. Modo Aplicación Ley Propiedad Intelectual.....	112

- Gráfico LXXIV. Precios en Taquilla Aplicados	113
- Gráfico LXXV. Precios Taquilla Recomendados por Músicos	114

1.- INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En los últimos 20 años hemos podido observar una evolución y transformación de las Sociedades Musicales en todos los ámbitos.

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 de las Sociedades Musicales se vea mermada en cuanto a públicos.

Los músicos aficionados también 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 estas agrupaciones que se debaten entre mayor profesionalidad o amateurismo.

Al mismo tiempo la propia sociedad en general ha evolucionado, pasando de una Sociedad de Consumo a una Sociedad de la Información. Esto crea un nuevo escenario con nuevas formas de relacionarse, comunicarse, de experimentar y de compartir, donde cobran importancia de las opiniones de los músicos, socios y del público, que quieren sentirse escuchados y partícipes.

En un contexto de crisis económica, la voluntariedad y la colaboración en actividades culturales tienen una motivación más interesada que solidaria, se busca constantemente la satisfacción y el interés personal, necesita de una respuesta y una oferta más activa de las Sociedades Musicales hacia cada individuo.

El sentimiento de pertenencia a un grupo como puede ser una banda de música, deja paso al de pertenencia a multitud de grupos mediante las comunicaciones online. Es todo un universo de opciones donde quien mejor sepa atraerlos será el que contará con su atención. 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.

Está claro que las Sociedades Musicales deben reinventarse 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. Exploraremos pues en este trabajo el detalle de su funcionamiento actual, los nuevos caminos que están emprendiendo y las necesidades que de ellos se derivan para averiguar qué cambios o estrategias son necesarios para tener éxito en la actual realidad social.

1.1.- Contexto

A) - Las Sociedades Musicales en el S.XXI

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, que ha caracterizado a esta sociedad en su historia moderna y más reciente (Rausell y Estrems 1999).

La principal consecuencia actual de este fenómeno histórico es la consolidación de una densa red de práctica y aprendizaje musical que convierte a la música en el hecho cultural con mayor grado de territorialidad de la Comunidad Valenciana (Rausell, Coll, Marco & Abeledo 2013a).

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. En presentes en el 90% de localidades valencianas de más de 200 habitantes existen una o varias sociedades musicales, aunque hay comarcas con una mayor implantación. 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).

Además debe tenerse presente que la realidad de las sociedades musicales implica la dimensión más relevante para el conjunto de la cultura en la Comunidad Valenciana con una producción de 60 millones, más de 2.500 empleos y un patrimonio de instrumentos valorados en 27 millones, de partituras en 13 millones y más de 250.000 m² en inmuebles destinados al uso educativo y cultural, valorados en el momento de su compra en 80 millones de euros. Asimismo, su impacto económico en las distintas comarcas genera empleo indirecto, y la eficiencia de la labor que desarrolla, está por encima del 70% (Europa Press Valencia 2011).

En pleno siglo XIX las nuevas Sociedades Musicales que nacen lo hacen para cubrir verdaderamente las necesidades culturales de su población, o cuando se trata de escisiones. Entre sus objetivos está fomentar la educación y cultura musical y ofertar una alternativa de ocio para los jóvenes. La cual ha de

competir con una amplísima oferta de actividades extraescolares. Estas instituciones musicales también fomentan una serie de valores: la solidaridad, la comprensión, el compañerismo, el altruismo, el sentido de grupo, la pertenencia... que funcionan de manera única y diferente a los de otros entes de su entorno (Rausell 2014).

Las Sociedades Musicales incluyeron en su estructura escuelas de música como base para formar a sus miembros, algunas de las cuales terminaron incluso derivando en conservatorios o centros autorizados. De estas escuelas nacieron bandas juveniles, coros, orquestas, plectro y grupos de danza para dar cabida a las inquietudes musicales de su alumnado, y así en los últimos tiempos este "tándem" Sociedad-Banda se ha ido ampliando y transformando. Son numerosas las que se tienen su epicentro en las orquestas o coros; otras centran su interés en la música-espectáculo y dejan de lado los tradicionales conciertos y pasacalles; no son pocas las que reivindican una identidad a través de la música y en sus escuelas se imparte instrumentos tradicionales, dolçaina principalmente; otras promueven el historicismo en la construcción e interpretación de instrumentos populares, o inciden en la recuperación de autos sacramentales autóctonos (Martínez 2013).

Además de ampliarse el abanico de acción de las Sociedades Musicales, el nivel formativo de sus músicos integrantes ha subido permitiendo a muchas de estas agrupaciones adquirir un carácter semiprofesional que demanda un cuidado diferente en sus actividades mediante certámenes, festivales, cursos de perfeccionamiento, compra de mejor instrumental para sus músicos, ampliación de las familias de instrumentos (cuerda, piano, arpa, canto...), y una demanda enorme de composiciones originales para este tipo de agrupaciones.

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, convirtiéndose en unidades multiproducto y multiservicio (FSMCMV 2014, Gestión y Eficiencia).

Las sociedades musicales dedican a la formación y ensayos a las 37.643 horas por semana (1.568 días en un año) y realiza más de 3.600 conciertos de banda

y orquesta, 1.700 conciertos de grupos instrumentales y más de 11.000 pasacalles por los municipios del territorio autonómico (Europa Press Valencia, 2011).

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).

El modelo de gestión tradicional de este tipo de organización, fundamentalmente basado en la participación amateur y voluntarista, muestra sus limitaciones para gestionar realidades más complejas en entornos cambiantes y explica por qué 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 el grado de preparación de los líderes del asociacionismo musical.

Sostenibilidad, calidad, modernización de estructuras financieras y profesionalización serán los principales desafíos de las 543 asociaciones musicales de la Comunidad Valenciana para garantizar su supervivencia según el III Congreso de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana:

“Los principales factores de riesgo para la sostenibilidad de las Sociedades Musicales, de acuerdo con la percepción de los encuestados, son en primer lugar la escasa preparación de las personas que dirigen las Sociedades Musicales, en segundo lugar la escasa valoración que hace la administración del papel que juegan las Sociedades Musicales y en tercer lugar la falta de ayudas y subvenciones. Los siguiente tres factores de riesgo considerados, aun por encima del 30% de los encuestados, son la falta de motivación y compromiso de las nuevas generaciones y finalmente la

dificultad de adaptar las estructura de organizaciones antiguas a los tiempos actuales.

Sea como sea, cuando se pregunta cuáles son los grandes temas a los que tiene que dirigir su atención una junta directiva, aparece que “mejorar la gestión” aparece como uno de los objetivos principales, junto a la mejora de la escuela de música y conseguir más recursos.”
(Rausell 2014).

Teniendo como horizonte la excelencia, en este ámbito de reflexión 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.

Es por esta necesidad que en el anterior Congreso General se impulsó la figura del gestor profesional. Una de las propuestas estrella, apta para una etapa de bonanza económica, *«entre los algodones del estado de bienestar»*, pero controvertida en un momento de inestabilidad (Martínez 2013).

En los últimos años sí que ha ido apareciendo 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 no siempre se trata de un Gestor Cultural Profesional, y en muchos casos, si se pensaba en la contratación de un técnico en gestión, la crisis ha dinamitado su proyección. Solo los complejos educativos y las SS.MM. de grandes dimensiones tienen la capacidad, y necesidad, de mantener la profesionalidad de tal figura. En las demás entidades se combina la asesoría profesional puntual con la voluntariedad de los directivos.

Llegados a este punto en el que vemos que la Gestión de las Sociedades Musicales se posiciona como uno de los principales problemas para la adaptación a los nuevos tiempos y la consecución de sus objetivos, se pretende

investigar en qué grado la profesionalización de dicha gestión es una solución o una mejora sustancial para gestionar eficaz y eficientemente estructuras cada vez más complejas, y se pretende conocer también la percepción que se tiene de esta problemática en los diferentes niveles de las Sociedades Musicales.

Es por eso que vamos a analizar mediante una encuesta, varios puntos a tener en cuenta en el proceso de profesionalización de la Gestión de las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana, y no solo desde el punto de vista de sus directivos, sino también desde el de muchos de sus miembros para obtener también respuestas externas, objetivas y no interesadas.

B) – La FSMCV

La Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana (FSMCV) es una entidad sin ánimo de lucro que nació en el año 1968 con el objetivo de aunar esfuerzos en favor del desarrollo de las asociaciones que la integran para promover, difundir y dignificar la afición, enseñanza y práctica de la Música, potenciar el asociacionismo y proporcionar a la sociedad civil un medio de desarrollo y articulación cultural.

La FSMCV agrupa a 543 sociedades musicales y sus escuelas de música (el 50% de España) con 40.000 músicos, 60.000 alumnos y más de 200.000 socios, y asume la representación y defensa de los intereses generales de sus sociedades federadas ante las instituciones públicas y privadas, y solicita las ayudas necesarias para continuar la ímproba labor cultural y docente de sus asociadas.

Así, en colaboración con las instituciones, ofrece a la sociedad valenciana actividades culturales y facilita a toda su población oportunidades de acceso al bien cultural musical. (Fuente: fsmcv.org).

1.2.- Objetivos

Este trabajo pretende:

- **Analizar la situación actual SSMM:** Siendo conscientes del grado de complejidad creciente de una institución decimonónica como son las Sociedades Musicales, queremos conocer el estado en que se encuentran, sus peculiaridades, funcionamiento, riesgos y retos a alcanzar para adaptarse a los tiempos actuales.
- **Averiguar si el modelo de gestión actual funciona correctamente o si una gestión profesional es necesaria para que las Sociedades Musicales se adapten a la realidad actual:** El enorme tamaño de estas estructuras organizativas sumado a la complejidad patente del funcionamiento de la sociedad del siglo XIX, requiere un gran esfuerzo de coordinación, trabajo, iniciativa, innovación y tiempo que no sabemos en qué grado las actuales formas de gestión son capaces de cubrir.

Para ello vamos a:

- **Analizar la opinión de los directivos:** Conocedores de datos más detallados sobre las cuestiones internas, aunque con una visión *a priori* más partidista en las valoraciones y opiniones.
- **Analizar la opinión de los músicos:** Conocedores de la realidad más tangible de las Sociedades Musicales y de los efectos que se derivan de la gestión. Esperamos obtener de ellos principalmente valoraciones y opiniones realistas de lo que perciben en su entorno.
- **Analizar las diferencias entre ambos tipos de respuestas:** Nos permitirá valorar el grado de conocimiento de la realidad que tienen los directivos, y el efecto real de su gestión.
- **Relacionar las respuestas entre sí:** Nos permite establecer diferencias y similitudes según aspectos como el tamaño de la población o de la agrupación, entre otros.

Y de este modo podremos valorar específicamente:

- **Cómo se articulan las SSMM:** Conocer el tamaño de sus estructuras, su forma de acceso a ellas, cómo se proyectan al exterior y qué actividades realizan.
- **Cómo se gestionan las SSMM:** Averiguar quién y cómo establece las directrices, programa, contrata, gestiona el material y ver cómo se atienden a los músicos.
- **Cómo realizan las SSMM su principal actividad:** Conocer datos acerca de las actuaciones, sus resultados, necesidades, y proyección.
- **Cómo se relacionan las SSMM con su público:** Saber si conocen las características del público al que se dirigen, y qué acciones realizan para mantenerlo y aumentarlo.
- **Cómo difunden las SSMM sus actividades:** Averiguar si tienen un plan de comunicación previo, cuales son los medios de difusión más eficaces, cómo cuidan su imagen corporativa y cómo atienden a su propio personal.
- **Cómo se financian las SSMM:** Conocer las formas de financiación más utilizadas y sus estrategias para aumentar esos ingresos.

1.3.- METODOLOGÍA

Para realizar estos objetivos vamos a:

- **Analizar fuentes documentales y realizar búsquedas online** para establecer un punto de partida previo, un contexto y una situación real lo más actualizada posible.
- **Proponer un modelo de Encuesta Doble** para: conocer de primera mano y numéricamente todos los datos necesarios tanto de Directivos como de Músicos.
- **Explorar páginas Web** de las Sociedades Musicales y de la FSMCV entre otras para obtener la mayor cantidad posible de parámetros para las preguntas, ajustando así la encuesta a la mayoría de las respuestas posibles, y para obtener las direcciones de correo electrónico de la gran mayoría de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana.
- **Pasar la Encuesta** vía email con un cuestionario dinámico dirigido a directivos y músicos de cada una de las Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana, asegurando una difusión completa y equilibrada para obtener una muestra realista.
- **Comparar los Resultados obtenidos** mediante la realización de gráficos.
- **Analizar los Resultados y extraer las conclusiones** que de ellos se deriven.

2.- PROPUESTA DE ENCUESTA

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 vía email con un cuestionario dinámico realizado con Google Drive.

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 (<http://www.fsmcv.org/page.asp?op1=30>), 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 se derivaban las preguntas a un cuestionario específico para Directivos con preguntas específicas agrupadas en diversos 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 los mismos apartados a excepción del de financiación, pero se centraba principalmente en la opinión y la valoración personal de estos aspectos.

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.

2.1.- Parámetros de la Encuesta

Parámetros a Analizar:

- Directivos: 36 preguntas divididas en 7 apartados
- Músicos: 25 preguntas divididas en 5 apartados

A.- CARACTERÍSTICAS GENERALES

1) - CARGO

- ¿Cuál es su grado de relación con la Sociedad Musical?:

- Directivo
- Directivo y Músico
- Músico
- Otro:

Pregunta de Corte para conocer el tamaño, composición y características de la muestra.

Dirige al formulario para directivos, más específico y técnico, o al de músicos, más subjetivo y centrado en las valoraciones de los principales usuarios.

Se realizará mailing a las 543 Sociedades Musicales 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.

2) - POBLACIÓN

- ¿Qué número de habitantes tiene la población en que se encuentra?:

- Más de 30 mil habitantes
- Entre 20 y 30 mil habitantes
- Entre 10 y 20 mil habitantes
- Entre mil y 10 mil habitantes
- Menos de mil habitantes

Este parámetro me permite conocer la capacidad potencial de la agrupación. Mayor población suele suponer mayor número de músicos potenciales, de alumnos potenciales, mayor número de recursos de las administraciones locales, mayor demanda de actuaciones al tener un mayor número de público local y mayor número de socios numerarios. Todo ello supone mayor capacidad de gestión.

3) - AGRUPACIÓN

- ¿En qué categoría englobaría a la agrupación principal de la Sociedad Musical?:

- Especial (más de 100 músicos)
- 1ª (81-100 músicos)
- 2ª (61-80 músicos)
- 3ª (41-60 músicos)
- 4ª (menos de 40 músicos)

Este parámetro me permite conocer el tamaño real de la agrupación principal. Un mayor número de músicos suele significar mayor potencial humano y artístico, y por tanto mayor complejidad de su gestión. Por el contrario, un mayor número de personas también supone una mayor probabilidad de conflictos, una logística más complicada, aunque también suele ir unido a mayor número de recursos.

B.- FUNCIONAMIENTO

1) - SECCIONES

- (*DIRECTIVOS*) ¿Con qué secciones cuenta la Sociedad Musical?:

- Escuela de Música
- Banda de Música
- Banda Joven
- Banda Senior
- Big Band
- Coro
- Orquesta de Cuerda
- Orquesta de Pulso y Púa
- Grupo de Danza
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿Considera que se atienden por igual las diferentes secciones de la Sociedad Musical?:

- Sí
- Se da prioridad a la Banda de Música
- Se da prioridad a otra

Este parámetro me permite saber cuáles son las secciones con más presencia en las Sociedades Musicales, y el número de agrupaciones a gestionar dentro de la misma Sociedad, ya que un mayor número de ellos supone un mayor potencial pero a su vez una mayor complejidad de gestión. Por otro lado, dentro de esa diversidad es importante determinar si se percibe igualdad o focalización en alguna de las agrupaciones. Que la gestión llegue con la misma

proporción y prioridad a todas las secciones supone un mayor esfuerzo y coordinación.

2) - ACCESO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuáles son los requisitos de acceso a la agrupación principal de la Sociedad Musical?:

- Prueba de Acceso a la Agrupación
- Llegar a un determinado nivel de estudios
- Acceso según convocatoria previa de plazas
- Decisión del Profesor de Instrumento
- Decisión del Director Musical
- Otro:

- (*MÚSICOS*) Para el acceso a las agrupaciones ¿En qué medida se valora más la calidad o la cantidad de músicos?:

1 2 3 4 5

Cantidad Calidad

Este parámetro me permite saber si se tienen en cuenta criterios profesionales y una previsión de futuro para el acceso a las agrupaciones, si se accede a las agrupaciones con suficiente preparación, o si se tiene demasiada prisa en aumentar el número de músicos.

3) - ESPECIALIDADES

- (*DIRECTIVOS*) Si cuenta con Escuela de Música ¿Qué especialidades se imparten en ella?:

- Viento
- Percusión
- Cuerda Frotada
- Pulso y Púa
- Piano
- Arpa
- Canto
- Danza
- Instrumentos Folkloricos
- Formación de Adultos
- Musicoterapia
- Composición
- Dirección
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿Qué características destacaría de la Escuela de Música?:

- Buenas Instalaciones
- Buenos Horarios
- Buen Profesorado
- Alto Nivel Formativo
- Amplio abanico de Especialidades
- Alto número de alumnado que termina el Grado Medio
- Precio competitivo
- Ninguna
- Otro:

Este parámetro me permite medir el potencial musical, el grado de especialización, y los niveles formativos de las Escuelas de Música para conocer su complejidad burocrática, organizativa y su efectividad real.

4) – INFRAESTRUCTURAS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cómo valoraría la calidad y el equipamiento de las infraestructuras de que dispone la Sociedad Musical?:

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la calidad y el equipamiento de las infraestructuras de que dispone la Sociedad Musical?:

	Alto	Medio	Bajo	No tiene
Auditorio o Sala de Ensayos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipo de Grabación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oficinas de Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aulas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cabinas de Estudio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este parámetro me permite saber de cuántos bienes inmuebles se disponen para ser utilizados y gestionados, su aprovechamiento y funcionalidad, así como la capacidad física de que se dispone para la organización, progreso y crecimiento de sus actividades.

5) – COMUNICACIÓN ONLINE

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué herramientas online utiliza la Sociedad Musical para comunicarse?:

- Página Web
- Blog
- Canal Youtube
- Cuenta de Facebook
- Cuenta de Twitter
- LinkedIn
- Instagram
- Flickr
- Foursquare
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la Comunicación Online de la Sociedad Musical?:

1 2 3 4 5

Escasa y Poco cuidada Frecuente y Actualizada

Este parámetro me permite conocer el nivel de informatización de la Sociedad, su impacto mediático online, el nivel de complejidad de su mantenimiento y actualización, y si los receptores de la información valoran positivamente su efectividad y calidad.

6) – ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué tipo de actividades complementarias organiza la Sociedad Musical?:

- Cursos de Verano
- Clases Magistrales o "Master Class"
- Exposiciones
- Talleres

- Conferencias
- Ninguna
- Otro:

- (*MÚSICOS*) Valora la oferta que se realiza de otras actividades Culturales y Creativas:

Cursos, concursos, talleres, conferencias, clases magistrales...

1 2 3 4 5

Baja Alta

Este parámetro me permite saber si hay suficientes iniciativas y ofertas de actividades para cubrir las necesidades formativas y culturales de sus miembros. Este hecho supone tener ganas de innovar y mejorar, y una gestión más eficaz.

C.- GESTIÓN

1) – ENCARGADO DE LA GESTIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Quién es el principal encargado de la Gestión en la Sociedad Musical?:

- Gestor Cultural Profesional
- Personal Administrativo
- Músico del equipo directivo
- Directivo no músico
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la preparación, formación y capacitación del Equipo Directivo?

1 2 3 4 5

Baja Alta

- (*MÚSICOS*) ¿En qué medida cree que una Gestión Profesional afectaría a la eficiencia y la optimización de recursos de la Sociedad Musical?

1 2 3 4 5

La empeoraría La mejoraría

Este parámetro me permite saber si el Presidente o la Junta Directiva hace las veces de Manager Musical en las Sociedades Musicales, además de si es músico o no, y valorar su profesionalidad en la gestión. También me permite conocer la percepción que los músicos tienen del Equipo Directivo, y la opinión General que se deriva de los efectos de la Gestión en los usuarios.

2) - PROGRAMACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Quién o quienes realizan la programación general de toda la Sociedad?:

- Gestor Cultural Profesional
- Junta Directiva
- Comisión encargada de la Programación
- El Director Musical de cada agrupación
- Otro:

Este parámetro me permite saber si se realiza una Programación conjunta para toda la Sociedad o se programa de forma independiente cada Sección, si se cuenta con los directores a la hora de programar, y si se dispone de algún experto que coordine las diferentes programaciones estableciendo una línea conjunta.

3) – SELECCIÓN DE PERSONAL

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué criterios de selección de personal emplea la Sociedad Musical?:

- Selección realizada por un experto en recursos humanos
- Prueba
- Evaluación del Curriculum
- Entrevista
- Recomendaciones de Músicos Profesionales
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿Qué grado de objetividad considera que hay en la contratación del personal?:

1 2 3 4 5

Subjetivo y Parcial Objetivo e Imparcial

Este parámetro me permite saber qué herramientas se utilizan para la contratación del personal, valorando la posibilidad de que haya "Lobby" o amiguismo en la contratación.

En un trabajo artístico es difícil evaluar la idoneidad de los trabajadores, y muchas veces además de su cualificación es necesario un liderazgo o unas condiciones personales específicas que queremos saber si se tienen en cuenta.

4) – ATENCIÓN AL PÚBLICO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué personal de atención al público se encuentra a diario en la Sociedad Musical?:

- Gestor Cultural
- Personal administrativo
- Jefe de Estudios
- Bedel o Conserje
- Ninguno

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la calidad de la atención y el trato del personal de atención al público de la Sociedad Musical?:

- Muy bueno
- Bueno
- Normal
- Malo
- No hay personal de atención al público

Este parámetro me permite saber si el Personal Frontera de la Sociedad es un Personal contratado, con una formación específica para el cargo, y la calidad de su atención.

La Atención al público es la primera imagen que da la propia Sociedad y se realiza mediante este personal, de su calidad de atención e información dependerán cuestiones tan básicas como la captación de nuevos alumnos.

5) - ARCHIVO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Con qué elementos de gestión cuenta el Archivo/Biblioteca de la Sociedad Musical?:

- Archivero Profesional.
- Sistema de mantenimiento de instalaciones y conservación (Control Humedad, temperatura, prevención de incendios, etc.).
- Digitalización del Archivo.
- Base de datos informatizada y actualizada.
- Catalogación con descripción detallada de cada obra.
- Archivo de programas de mano de actuaciones.
- Área de Fonoteca y Audiovisuales.
- Intercambios regulares de materiales con otras Sociedades (partituras, etc.).
- Ninguno
- Otro:

Este parámetro me permite saber si se tiene conciencia de la importancia de un archivo, del modo de gestionarlo, clasificarlo, conservarlo, de la aplicación de las nuevas tecnologías y de los nuevos procesos... Y saber en qué medida se acerca su gestión a procesos de organización indicados en la norma ISO de Calidad 9000.

6) - CONTRAPRESTACIONES

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué contraprestaciones reciben los músicos por su pertenencia a una agrupación?:

- Contraprestación Económica
- Cesión de Instrumentos
- Proporcionar Materiales en los ensayos (cañas, aceites, cuerdas...)
- Descuentos en Reparaciones
- Descuentos en Estudios en la Escuela de la Sociedad
- Descuentos en Libros y Artículos de Música
- Manutención y desplazamiento en las actuaciones
- Celebraciones Sociales
- Comunicación Regular en persona, Online y vía móviles
- Acceso a partituras de estudio digitalizadas vía Web o mail
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría las contraprestaciones que se reciben por pertenecer a una agrupación?: Cesión de instrumentos, reparaciones, descuentos, clases, materiales...

1 2 3 4 5

Escasas Adecuadas

Este parámetro me permite valorar el grado de preocupación y cuidado por el material humano del que se dispone. La voluntariedad de los músicos precisa de un atractivo para los mismos y una inversión en la auto-mejora de sus componentes, sin lo cual puede verse comprometida la implicación de esos músicos.

7) – IMPLICACIÓN INTERNA

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la implicación de los socios y músicos en el funcionamiento de la Sociedad Musical?

1 2 3 4 5

Baja Alta

Este parámetro me permite saber si a la hora de la verdad los músicos y socios asisten a las reuniones y colaboran en el funcionamiento y gestión de la entidad o hay dejadez, si se deja la gestión en manos de las personas que más tiempo tienen aunque no sean las mejor preparadas, y si los desacuerdos con cuestiones de funcionamiento tienen efecto en la implicación de los miembros.

D.- ACTUACIONES

1) – CANTIDAD DE ACTUACIONES

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuántas actuaciones se realizan al año entre todas las secciones de la Sociedad Musical?:

- Más de 15
- De 11 a 15
- De 6 a 10
- De 1 a 5

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuáles son los meses en los que se concentra un mayor número de actividades?:

- Enero a Febrero
- Marzo a Abril
- Mayo a Junio
- Julio a Agosto
- Septiembre a Octubre
- Noviembre a Diciembre

Este parámetro me permite medir el volumen de trabajo de las Sociedades Musicales y la temporalidad del mismo. 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.

2) – CALIDAD DE LAS ACTUACIONES

- (*DIRECTIVOS*) En su opinión ¿cómo calificaría la calidad de los conciertos?:

- (*MÚSICOS*) En su opinión ¿cómo calificaría la calidad de los conciertos de su agrupación?:

1 2 3 4 5

Baja Excelente

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría el repertorio que interpretan habitualmente en su agrupación?:

1 2 3 4 5

Pobre Excelente

Este parámetro me permite saber si se realiza adecuadamente el trabajo artístico, si se ponen todos los medios disponibles para cuidar la calidad de los conciertos y por tanto se tiene capacidad de abordar mayores retos, y si el repertorio que se interpreta gusta y se considera adecuado a la agrupación, a su nivel musical y a su público.

3) – PERSONAL AUXILIAR

- (*DIRECTIVOS*) En las actuaciones ¿Con qué personal auxiliar se cuenta habitualmente?

- Taquillero
- Personal de Sala
- Técnico de Luces y/o sonido
- Jefe de Escenario
- Presentador
- Montadores
- Ninguno
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿Cuentan con suficiente personal auxiliar para las actuaciones?:

Taquillero, técnico de luces y sonido, presentador, montadores, etc...

1 2 3 4 5

Ninguno Suficiente y Especializado

Este parámetro me permite conocer la disponibilidad del personal auxiliar en las actuaciones. Este tipo de personal específico, formado o no, es la primera imagen que el público tendrá de la propia Sociedad, su presencia y profesionalidad, así como su ausencia, serán síntomas de profesionalidad o de dejadez y amateurismo.

4) – NUEVOS PROYECTOS

- (*DIRECTIVOS*) Para abordar un nuevo proyecto ¿Qué acciones previas se realizan?:

- Se realiza un estudio documentado de Viabilidad Económica
- Se consulta con profesionales en gestión
- Se consulta con músicos profesionales
- Se decide en junta sin necesidad de asesoramiento externo
- Otro:

- (*MÚSICOS*) Para abordar un nuevo proyecto o una actuación especial ¿Se consulta previamente a los músicos?:

- Sí, siempre
- A veces
- No, nunca

Este parámetro me permite valorar la seriedad e implicación de las partes para abordar nuevos proyectos, si se realizan todas las acciones y consultas

necesarias para poder tomar decisiones bien argumentadas, y si en las decisiones que implican a músicos se cuenta con su consentimiento, disponibilidad y opinión.

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué proyectos de colaboración externa ha realizado la Sociedad Musical?:

- Participación en Proyectos Europeos
- Pertenencia a Redes o Circuitos de Auditorios
- Colaboraciones en Iniciativas de la Federación de Sociedades Musicales
- Colaboración con diferentes Asociaciones Locales
- Colaboración con otras Sociedades Musicales
- Actividades con Centros Educativos
- Ninguno
- Otro:

Este parámetro me permite conocer el grado de relación de la Sociedad con el exterior tanto a nivel local, regional, nacional o internacional. También me permite averiguar el nivel de conocimiento de los diferentes proyectos e iniciativas colaborativas que tienen las Sociedades Musicales para valorar el grado de conciencia, implicación y gestión que dedican a los mismos.

E.- PÚBLICO

1) - ASISTENCIA

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué porcentaje de público acude regularmente a las actuaciones?:

	Bajo	Medio	Alto
Mayor de 65 - Jubilados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 – 65 - Adulto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 – 40 - Adulto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 – 25 - Joven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 – 18 - Adolescente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menor de 12 - Niños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuál es habitualmente la asistencia media a las actuaciones?:

- Mayor de 600 personas
- 401 – 600 personas
- 201 – 400 personas
- 101 – 200 personas
- 50 – 100 personas
- Menor de 50 personas

Este parámetro me permite saber cuál es el tipo y la cantidad de público que acude habitualmente a las actuaciones, relacionarlo con el tamaño de la población y de la agrupación, y comprobar si se corresponde con la respuesta esperada según los canales de publicidad utilizados.

2) – ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué estrategias se utilizan para fidelizar públicos?:

- Abonos o Descuentos
- Sorteos entre el público asistente
- Calidad e innovación en la selección de obras y la puesta en escena
- Programas de mano con explicaciones detalladas de cada actuación
- Función Pedagógica en las actuaciones
- Implicar al espectador con su participación y sugerencias
- Fechas Fijas de Conciertos
- Posible Labor Social en las actuaciones
- Ninguna
- Otro:

Este parámetro me permite saber si el producto musical se adecua a las demandas del público, si se le forma progresivamente para poder explorar nuevos repertorios, y si se le implica en los conciertos y se le cuida, garantizando así una asistencia continuada y mayor público en el futuro.

3) – IMPACTO SOCIAL

- (*DIRECTIVOS*) ¿En qué medida sus actuaciones atraen públicos de fuera de la población?:

1 2 3 4 5

Rara Vez Habitualmente

- (*MÚSICOS*) Valora el Reconocimiento de la Sociedad Musical en su Entorno:

1 2 3 4 5

Bajo Alto

- (*DIRECTIVOS*) ¿En qué lengua o lenguas realiza su publicidad?

- Inglés
- Castellano
- Valenciano
- Otro:

Este parámetro me permite saber si se tiene la visión de la propia sociedad como parte del patrimonio cultural de la población, aprovechamiento de las vías turísticas, y estableciendo sinergias entre la población y la sociedad para atraer público exterior.

F.- DIFUSIÓN

1) – PLAN PREVIO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuenta con plan de Marketing o Comunicación para cada actuación?

- Sí
- El mismo para todas las actuaciones
- No

Este parámetro me permite saber si se realiza un Plan de Comunicación General en las Sociedades Musicales, si se planea cada actuación de manera independiente, o si se desconoce en qué consiste dicho Plan y su importancia. Este hecho evidenciará si hay o no una falta de profesionalidad para la difusión de proyectos.

2) – MEDIOS UTILIZADOS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué formas de difusión en los medios se utilizan habitualmente?:

- (*MÚSICOS*) ¿A través de qué medios de comunicación recibe habitualmente la información de las actuaciones y actividades de la Sociedad Musical?:

- Carteles
- TV
- Radio
- Prensa
- Web
- Redes Sociales
- Mailing
- Noticias Sindicadas

- Otro:

Este parámetro me permite saber si se conocen y se utilizan los medios más eficaces para la difusión de las actuaciones teniendo en cuenta a qué tipo de público se pretende llegar, y ver el grado de aprovechamiento de los medios tradicionales y de los nuevos medios tecnológicos, comparando su efecto real.

3) – PÚBLICO OBJETIVO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuál es el segmento o segmentos de público a quien dirige su publicidad?

- Mayor de 65 - Jubilados
- 41 – 65 - Adulto
- 26 – 40 - Adulto
- 19 – 25 - Joven
- 12 – 18 - Adolescente
- Menor de 12 – Niños
- Ninguno en particular

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la efectividad de la publicidad que se realiza de las actuaciones?:

1 2 3 4 5

Mejorable Efectiva, Completa y con Antelación

Este parámetro me permite comprobar si se ha identificado algún segmento específico de público al que se quiere llegar en la comunicación, para saber qué herramientas utilizar, ver a cual se llega realmente y si se está siendo eficaz en alcanzarlo.

4) - IMÁGEN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué herramientas se utilizan para potenciar la imagen de la Sociedad Musical y diferenciarla sobre otras sociedades similares?:

- Agente o Relaciones Públicas
- Community Manager para potenciar su imagen en Internet
- Participación frecuente en certámenes, festivales y actos públicos
- Asociar su Marca o Logotipo a otros eventos culturales
- Invitación de Directores o Solistas de renombre
- Celebración de Cursos o Concursos de renombre
- Interpretación de repertorio especializado
- Contratar profesorado de calidad reconocida
- Labor social o colaboraciones con ONGs
- Ninguna
- Otro:

Este parámetro me permite saber si se es consciente de la importancia de la imagen que transmite la Sociedad Musical, si se potencia algún elemento diferenciador o sello personal que le haga posicionar su nombre en la mente de las personas con el objetivo de conseguir así más patrocinadores, públicos, alumnos...

5) - FEEDBACK

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué métodos se aplican para conocer las opiniones o sugerencias del público, alumnado, músicos, profesores... para mejorar y adaptarse a las necesidades?:

- Opiniones en las Redes Sociales
- Tomar de referencia otras Sociedades Musicales

- Sugerencias Personales
- Encuestas periódicas
- Consejos de Profesionales y Expertos en la materia
- Sugerencias anónimas (buzón de sugerencias, etc.)
- Ninguno
- Otro:

- (*MÚSICOS*) ¿En qué grado considera que se escuchan y atienden las opiniones, inquietudes y preocupaciones de los músicos, alumnado y socios sobre cuestiones de la Sociedad?:

1 2 3 4 5

Bajo Alto

- (*MÚSICOS*) ¿Cuál es su grado de satisfacción con la Sociedad Musical en general?:

1 2 3 4 5

Bajo Alto

Este parámetro me permite saber en qué medida y a través de qué medios se tiene en cuenta la opinión del usuario real de los servicios de la Sociedad, para dar sentido a su presencia en los medios sociales y ser consciente de lo que se espera en cada momento de la entidad y de esa comunicación. En la medida que estas inquietudes sean escuchadas y resueltas aumentará previsiblemente la satisfacción que estos usuarios tengan con la Sociedad Musical.

G.- FINANCIACIÓN

1) – FORMAS DE FINANCIACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué porcentaje económico aproximado correspondería a cada forma de financiación utilizada en la Sociedad Musical?:

	>50%	31-50%	10-30%	<10%	0%
Cuotas de Socios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subvenciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caché de actuaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taquilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiación Privada, Patrocinio o Sponsor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clases y Cursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merchandising (venta de grabaciones, loterías, camisetas...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colectas, Crowdfunding (microfinanciación, financiación colectiva)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este parámetro me permite saber cuáles son las fuentes de ingresos más utilizadas, de las que se obtienen más beneficios, y ver en qué grado se exploran nuevas fuentes de financiación distintas de las tradicionales.

2) – ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué ventajas se ofrecen a los Socios para aumentar las afiliaciones?:

- Carnet personificado y numerado
- Descuentos en taquilla
- Descuentos en Escuela de Música
- Descuentos en empresas colaboradoras
- Entrada preferente en las actuaciones
- Sorteos periódicos
- Boletines informativos periódicos
- Ninguna
- Otro:

Este parámetro me permite conocer si se realizan acciones eficaces para mantener o ampliar los beneficios procedentes de una fuente de ingresos tan tradicional como los asociados, saber si se es consciente de los motivos de la actual pérdida de número de socios, si se realizan acciones al respecto, y si se han hecho la pregunta ¿qué obtengo yo por ser socio? para ser conocedores de las necesidades o contraprestaciones reales que demanda el socio actual para mantener esa condición.

3) – INFORMACIÓN FINANCIERA

- (*DIRECTIVOS*) ¿De qué forma se mantienen al día de las subvenciones, proyectos públicos y estrategias de financiación?:

- Profesional encargado de la búsqueda y coordinación de nuevos proyectos, estrategias y subvenciones.
- Contacto regular con Entidades Públicas (Ayuntamiento, Diputación, Consellería...)
- Noticias Sindicadas desde las páginas Webs más habituales
- Noticias desde la Federación de Sociedades Musicales
- Noticias desde otras Sociedades Musicales
- Noticias de terceras personas
- Otro:

Este parámetro me permite saber si se conocen las opciones de financiación disponibles, si se está al día de ellas y si se investigan constantemente nuevas líneas y estrategias económicas.

- (*DIRECTIVOS*) ¿De qué modo se aplica la ley de Propiedad Intelectual en sus actuaciones?:

- Pago según obras que se interpretan
- Cuota fija periódica
- La entidad organizadora de la actuación paga los derechos
- No se aplica
- Otro:

Este parámetro me permite conocer el grado de conocimiento que se tiene de la ley de Propiedad Intelectual y su forma de aplicación en cada Sociedad Musical.

4) –RECURSOS PROPIOS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuál es su política de precios en las actuaciones?:

- (*MÚSICOS*) Para poner en valor sus actuaciones ¿Qué política de taquilla consideraría la más adecuada?:

- Precio fijo > 5€
- Precio fijo < 5€
- Precio simbólico (0,50 – 1 €)
- Gratis con entrada numerada
- Gratis sin entrada

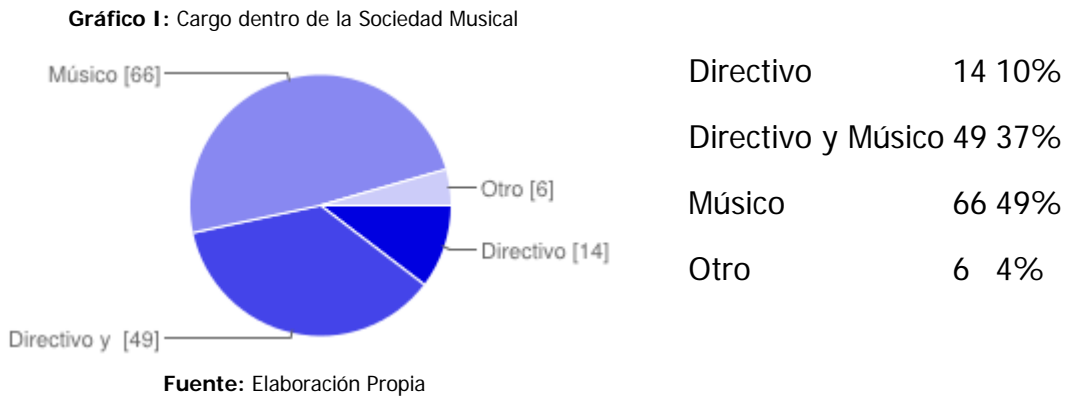
Este parámetro me permite saber en qué grado se es consciente de los beneficios que supone dignificar y añadir valor al esfuerzo de la realización de un concierto mediante una política de precios adecuada, venciendo el temor a reeducar al público para romper la asociación del producto cultural ofrecido en las Sociedades Musicales con la imagen de amateurismo o de baja calidad que desprende la gratuidad.

3.- ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS

A.- CARACTERÍSTICAS GENERALES

1) - CARGO

- ¿Cuál es su grado de relación con la Sociedad Musical?:



De las 135 respuestas repartidas casi a la mitad entre directivos y músicos podemos extraer que una gran mayoría de Directivos son a su vez Músicos, ya que las respuestas de "*Directivo*" y "*Directivo y Música*" se derivaban al cuestionario para Directivos, mientras que Las respuestas de "*Música*" y "*Otro*" se derivaban al cuestionario para Músicos.

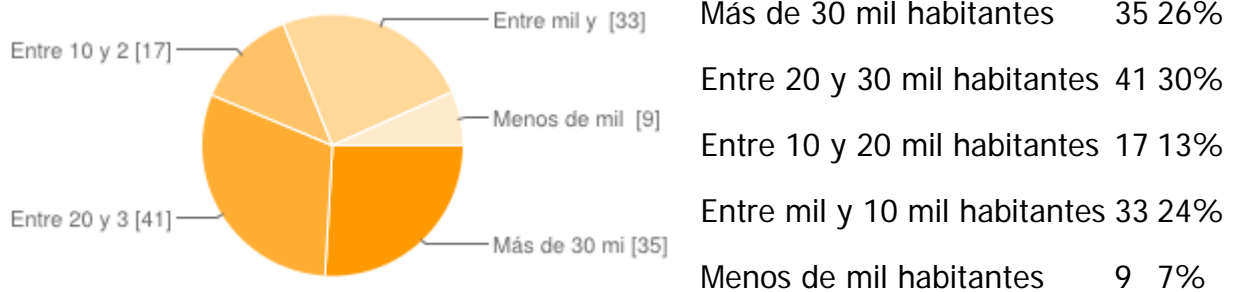
En el apartado "otros" tenemos las respuestas de 3 directivos (que han rellenado el cuestionario para músicos); y 3 personas a las que sí corresponde la encuesta que han respondido: Un Padre de Alumno, un Director, y un Músico Profesional.

En líneas generales los directivos que han respondido han pasado el cuestionario a sus músicos permitiendo que la comparativa de respuestas entre ambos sea más exacta.

2) - POBLACIÓN

- ¿Qué número de habitantes tiene la población en que se encuentra?:

Gráfico II: Nº Habitantes de la Población



Fuente: Elaboración Propia

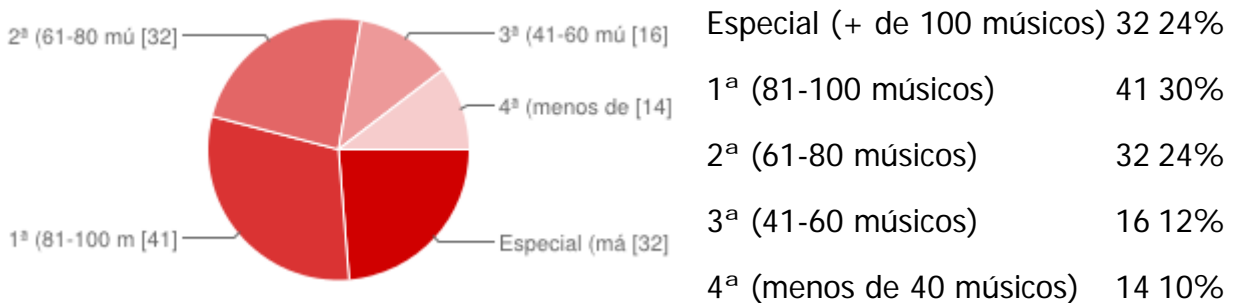
El mayor número de respuestas se concentra en poblaciones con más de 20.000 habitantes (56% de respuestas) que, pese a no ser las más numerosas, se les supone una mayor capacidad de gestión y mayor participación exterior, demostrada en el mero hecho de responder esta encuesta.

Del grupo de poblaciones entre menores de 10.000 habitantes, tenemos solo el 42% de las respuestas, pero siendo el grupo más numeroso de poblaciones, y por tanto de Sociedades Musicales, se esperaba una cifra algo más significativa. Esto me indica una menor capacidad de colaboración y proyección.

3) - AGRUPACIÓN

- ¿En qué categoría englobaría a la agrupación principal de la Sociedad Musical?:

Gráfico III: Tamaño de la Agrupación



Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas menos numerosas han sido las de las agrupaciones más pequeñas, las de 3ª y 4ª Categoría juntas apenas llegan a sumar un 22%, cantidad menor que las del resto de agrupaciones de mayor tamaño. Un dato más que pone de manifiesto la relación del tamaño con la actividad colaborativa.

Si en las respuestas dadas relacionamos el tamaño de la población con el de la agrupación, observamos que:

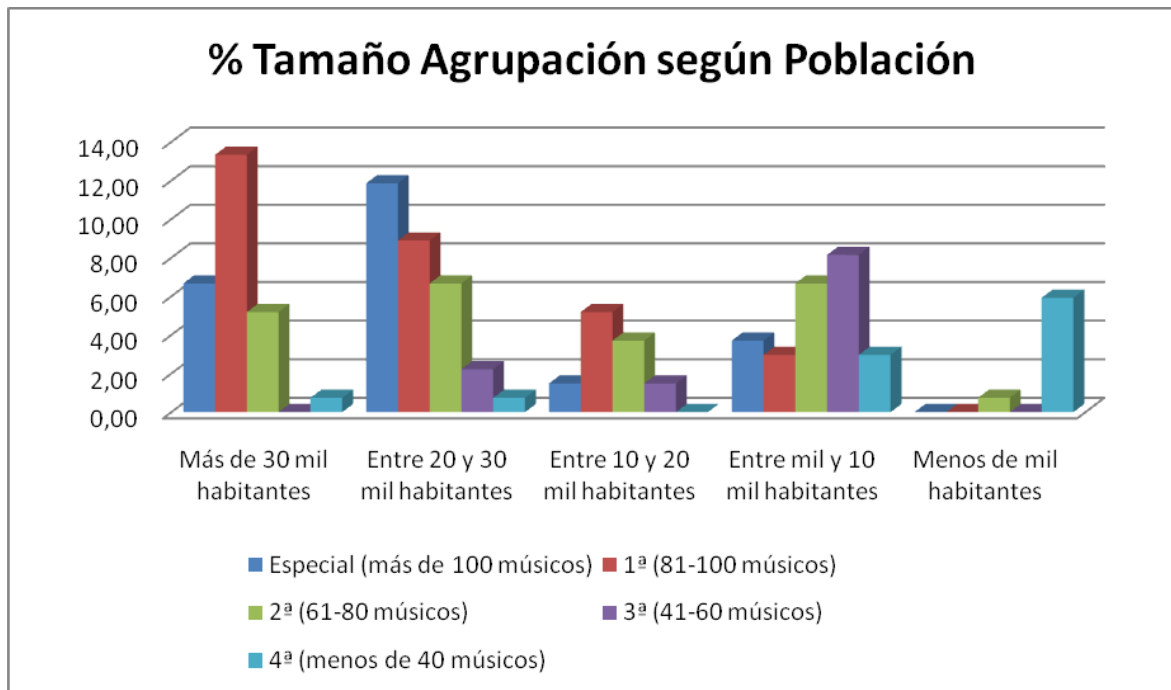


Gráfico IV - Fuente: Elaboración Propia

Las poblaciones de más de 30 mil habitantes suelen tener más de una Sociedad Musical, y por ese motivo suelen tener menos agrupaciones de Categoría especial que las de las poblaciones de entre 20 y 30 mil habitantes.

Las poblaciones de menos de 30 mil habitantes ya tienen una relación de tamaño directamente proporcional al tamaño de sus agrupaciones: Así, las poblaciones entre 10 y 20 mil habitantes tienen principalmente agrupaciones de 1ª y 2ª Categoría, en las poblaciones entre mil y 10 mil habitantes las que predominan son las agrupaciones de 3ª y 2ª Categoría, y en las poblaciones de menos de mil habitantes, las de 4ª Categoría.

El 56% de las respuestas corresponden a algunas de estas poblaciones (INE 2013): **Listado de Municipios con más de 20 mil habitantes.**

Provincia de Valencia:

Nombre	Población (2007)
Valencia	797.654
Gandía	77.421
Torrente	75.131
Sagunto	63.359
Paterna	59.043
Mislata	43.336
Alcira	43.038
Burjasot	37.402
Onteniente	36.695
Chirivella	30.212
Alacuás	30.177
Manises	29.778
Játiva	28.597
Aldaya	28.138
Sueca	28.112
Oliva	27.374
Algemesí	27.272
Catarroja	25.650
Cuart de Poblet	25.340
Cullera	23.406
Paiporta	22.374
Carcagente	21.695
Liria	21.638
Alboraya	21.582
Moncada	21.109
Requena	20.440
Alfajar	20.321

Nombre	Pob. (2008)
---------------	--------------------

Vall de Uxó	32.617
Vinaroz	27.912
Benicarló	26.381
Onda	25.362
Almazora	23.891

Provincia de Alicante:

Nombre	Pob. (2011)
Alicante	334.329
Elche	230.354
Torreveija	102.136
Orihuela	88.714
Benidorm	72.062
Alcoy	61.093
Elda	54.610
San Vicente del Raspeig	54.531
Denia	44.726
Villena	34.966
Petrel	34.726
Santa Pola	33.372
Villajoyosa	32.733
Jávea	32.469
Calpe	29.718
Crevillente	28.362
Campello	27.345
Novelda	26.873
Altea	24.056
Ibi	23.683
Muchamiel	23.522
Pilar de la Horadada	22.967
San Juan de Alicante	22.554
Alfaz del Pi	21.670
Rojales	21.583
Aspe	20.292

Provincia de Castellón:

Nombre	Pob. (2008)
Castellón de la Plana	177.924
Villarreal	50.626
Burriana	34.235

B.- FUNCIONAMIENTO

1) - SECCIONES

- (*DIRECTIVOS*) ¿Con qué secciones cuenta la Sociedad Musical?:

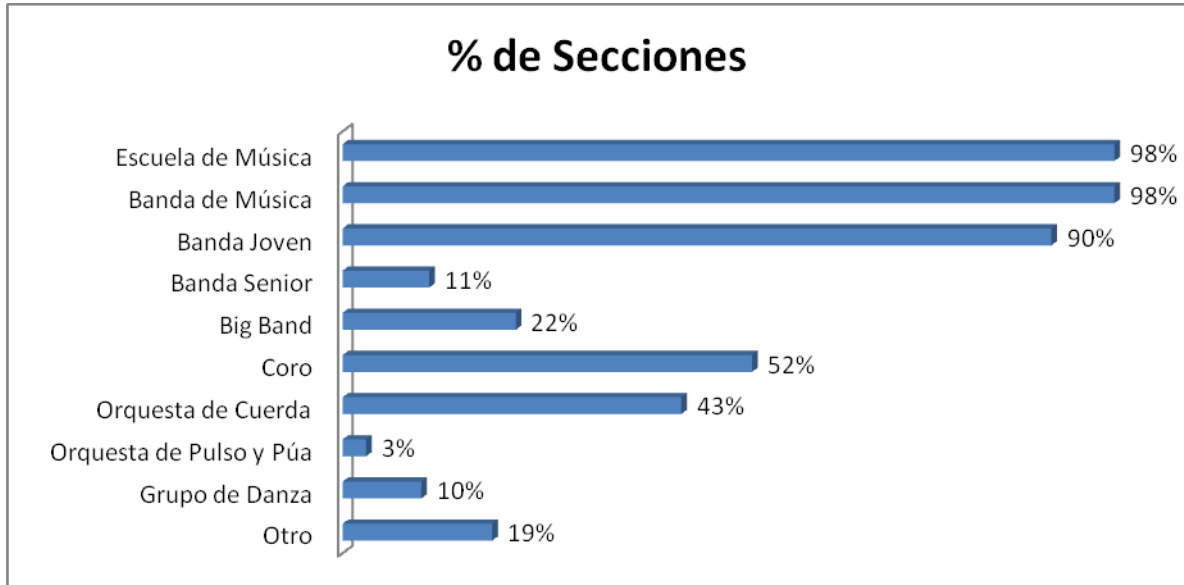


Gráfico V - Fuente: Elaboración Propia

De todas las respuestas dadas por los directivos, el 98% de las Sociedades Musicales tienen una Banda de Música, que va unida a una Escuela de Música en el mismo porcentaje.

Podemos destacar el caso de una Banda de 4ª Categoría que no tiene Escuela de Música, y de una Sociedad que indica que tiene Escuela y Banda Joven pero no indica tener Banda de Música.

Muy de cerca, con un 90% le sigue la presencia de Banda Joven, por su función educativa como cantera para nutrir de futuros músicos a la Banda de Música.

En un 52% de los casos podemos encontrar también Coros, y en un 43% encontramos Orquestas, agrupaciones que anteriormente tenían una presencia mucho más escasa.

El resto de agrupaciones se dan de forma mucho más puntual, y además de las descritas en el cuestionario nos han apuntado en el apartado "otros" la existencia en algunos casos de: Grupo de Dulzainas, Cuadro Artístico de Zarzuela, Teatro, Banda Escolar, Grupos de Cámara o Ensembles, y Banda y Orquesta Infantil.

La tendencia indica claramente que las Sociedades con Mayor tamaño de su Agrupación Principal son las que tienen más secciones a su cargo.

- (MÚSICOS) ¿Considera que se atienden por igual las diferentes secciones de la Sociedad Musical?:

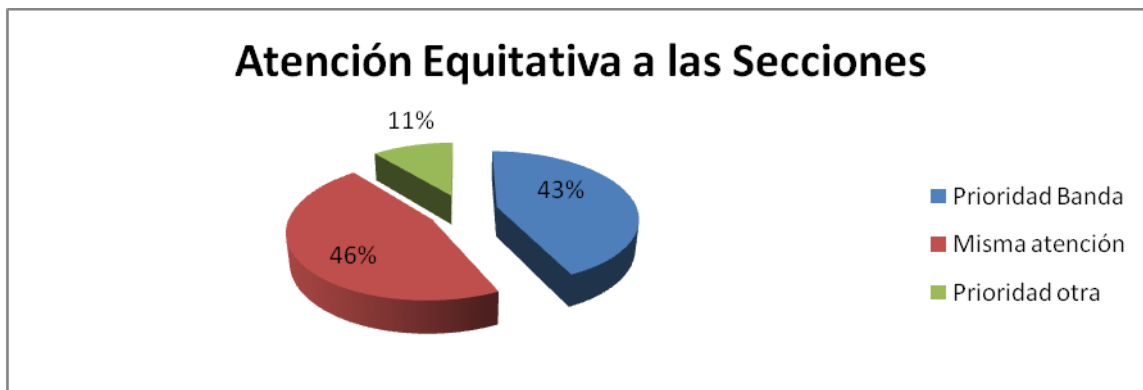


Gráfico VI - Fuente: Elaboración Propia

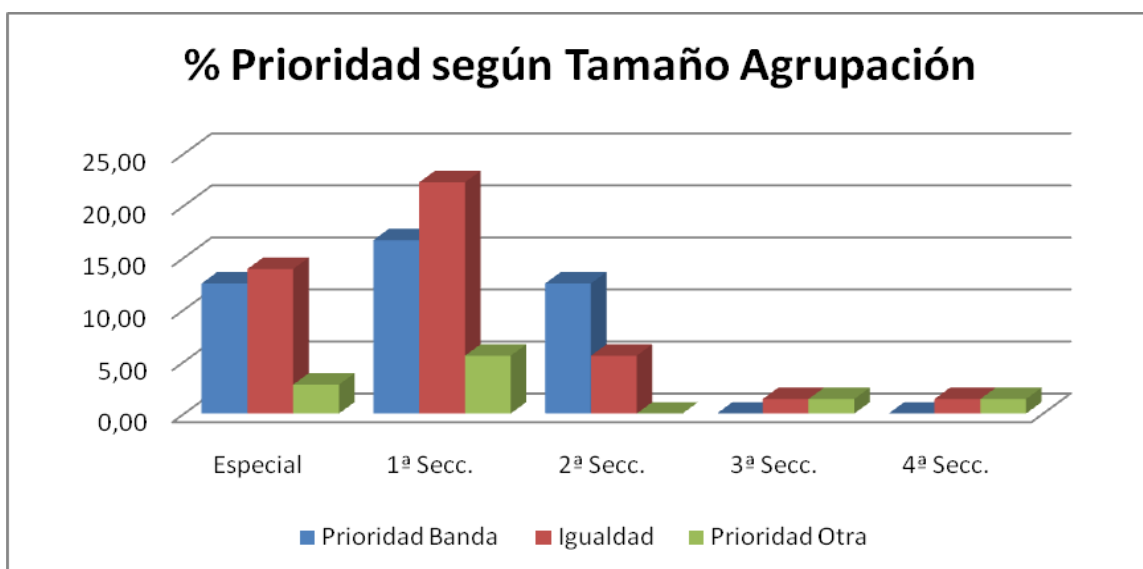


Gráfico VII - Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que la prioridad a las Bandas de Música se les da principalmente en Sociedades donde la Banda está en proceso de crecimiento hacia una 1ª Categoría, a partir de este punto ya se percibe mayor igualdad en el trato a las diferentes agrupaciones.

También es de destacar que en las Sociedades de tamaño medio, las otras agrupaciones no suelen ser de tamaño ni calidad suficiente para darles mucha

prioridad, cosa que en Sociedades más grandes y con más medios, al contar con agrupaciones más importantes de todo tipo, ya se requiere una mayor atención a las mismas.

Observamos que en las categorías 3ª y 4ª el número de respuestas obtenido es muy poco significativo para extraer de ellas conclusiones por separado.

2) - ACCESO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuáles son los requisitos de acceso a la agrupación principal de la Sociedad Musical?:

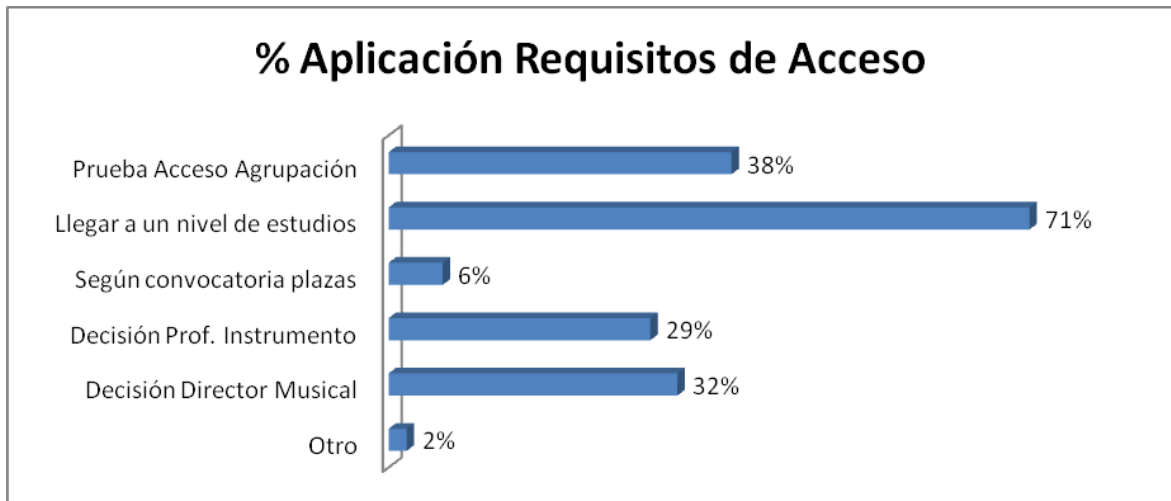


Gráfico VIII - Fuente: Elaboración Propia

La aplicación mayoritaria en un 71% del requisito de llegar a un determinado curso o nivel de estudios 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.

Las opiniones de los profesores y directores no son tenidas en cuenta más que un tercio de las ocasiones.

Al mismo tiempo, el no controlar y convocar las plazas de que se dispone para acceder a una agrupación puede hacer que su plantilla se descompense y sea más difícil obtener buenos resultados musicales.

En el apartado "otros" se ha obtenido una única respuesta que corresponde a una Sociedad Musical con una Banda de Música de 4ª Categoría, y que indica simplemente: "que sepa tocar un instrumento".

- (MÚSICOS) Para el acceso a las agrupaciones ¿En qué medida se valora más la calidad o la cantidad de músicos?:

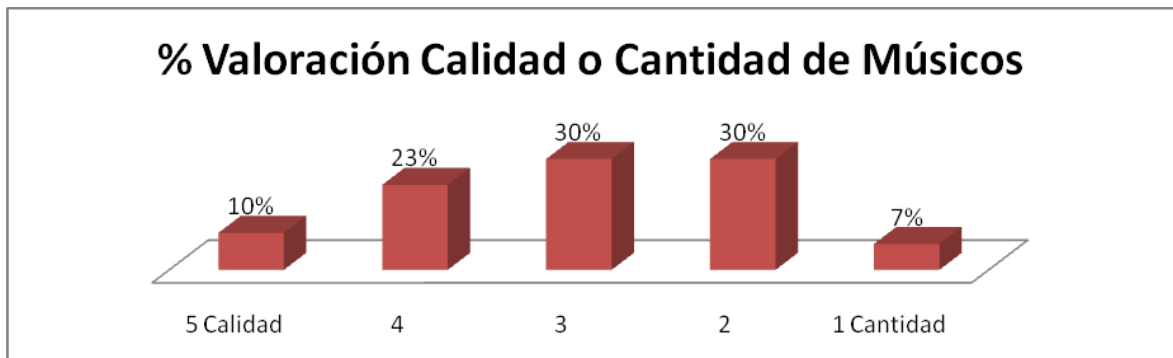


Gráfico IX - Fuente: Elaboración Propia

La percepción de los músicos en cuanto al acceso a las agrupaciones deja entrever que no hay un principio de calidad ni de cantidad predominante, hay un equilibrio relativo entre las respuestas que indican una mayor valoración de la Cantidad con un 37% frente a las de Calidad con un 33%, mientras que el 30% restante directamente señalan un punto de equilibrio entre estos dos factores.

Lo que es innegable es que en algunos casos se accede demasiado fácilmente a estas agrupaciones sin suficientes garantías de continuidad, lo que puede provocar un detrimento de la calidad y un sentimiento de malestar en sus compañeros si tampoco accede con una actitud responsable.

El músico que accede sin un nivel suficiente no puede seguir el ritmo de sus compañeros y poco a poco se descuelga de la agrupación dejando de asistir progresivamente hasta llegar incluso a dejar la agrupación y sus estudios musicales. La prisa en formar músicos puede llegar a ser contraproducente, pero también es innegable que accediendo a una agrupación musical en el momento adecuado el músico experimenta un crecimiento musical, personal, social y auditivo sin parangón.

3) - ESPECIALIDADES

- (*DIRECTIVOS*) Si cuenta con Escuela de Música ¿Qué especialidades se imparten en ella?:

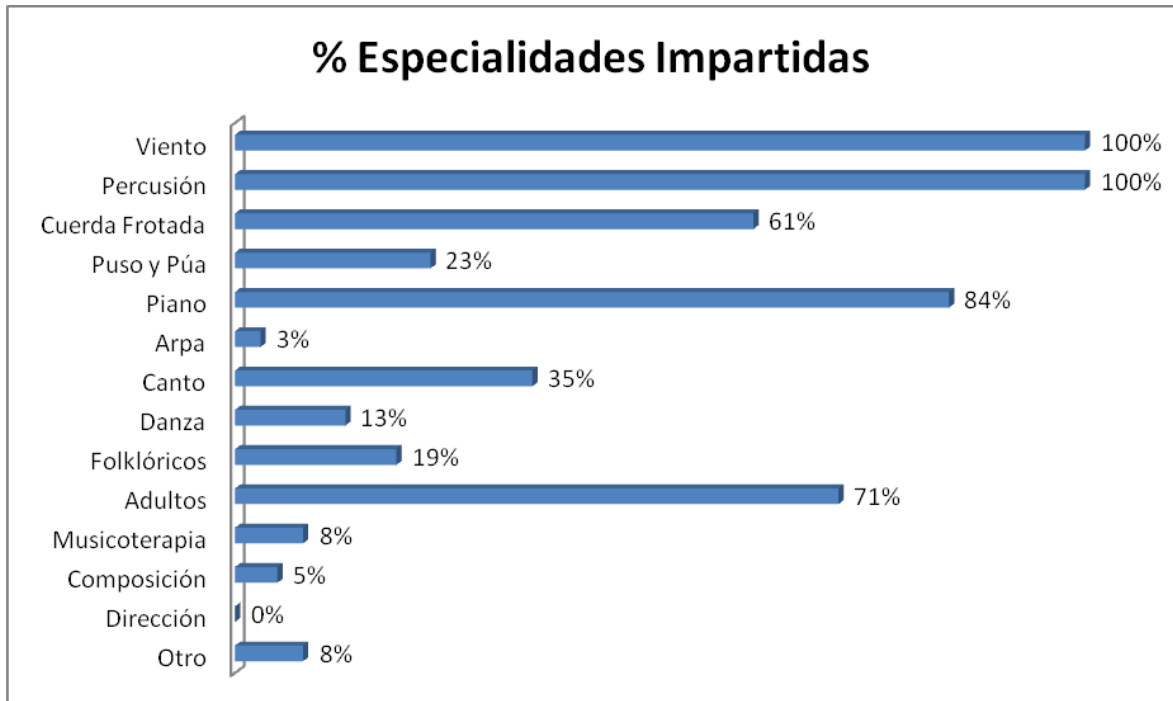


Gráfico X - Fuente: Elaboración Propia

Las especialidades mayoritarias son las pertenecientes a las plantillas de las Bandas de Música, es decir, Viento y Percusión con un 100% de presencia en las Escuelas de Música, seguida de Piano y Formación de Adultos por ser especialidades muy demandadas aunque no sean especialidades propias de ninguna agrupación. Diferente suerte tiene el Arpa, que si bien es un instrumento con posible presencia en ambas agrupaciones, habitualmente se suele sustituir por un piano y apenas un 3% de las Escuelas de Música incluyen la enseñanza de este instrumento.

La especialidad de Cuerda Frotada, con un 61% está en auge y es la que está propiciando la proliferación de Orquestas dentro de las Sociedades Musicales, por encima incluso que los coros, cuya especialidad formativa que correspondería al Canto apenas tiene un 35% de presencia en las Escuelas de Música.

Especialidades como la Dirección ni se contemplan todavía en las Escuelas de Música, aunque ya empiezan a desarrollarse algunas como la Composición, la Musicoterapia, y la Danza.

Otras especialidades se dan puntualmente en algunas Sociedades, aunque sin demasiada innovación didáctica. Entre las que no figuran en el cuestionario nos encontramos en el apartado "otros" con especialidades Folklóricas o de iniciación como son: Dansà, Música para Bebés, Jardín e Iniciación Musical.

- (MÚSICOS) ¿Qué características destacaría de la Escuela de Música?:

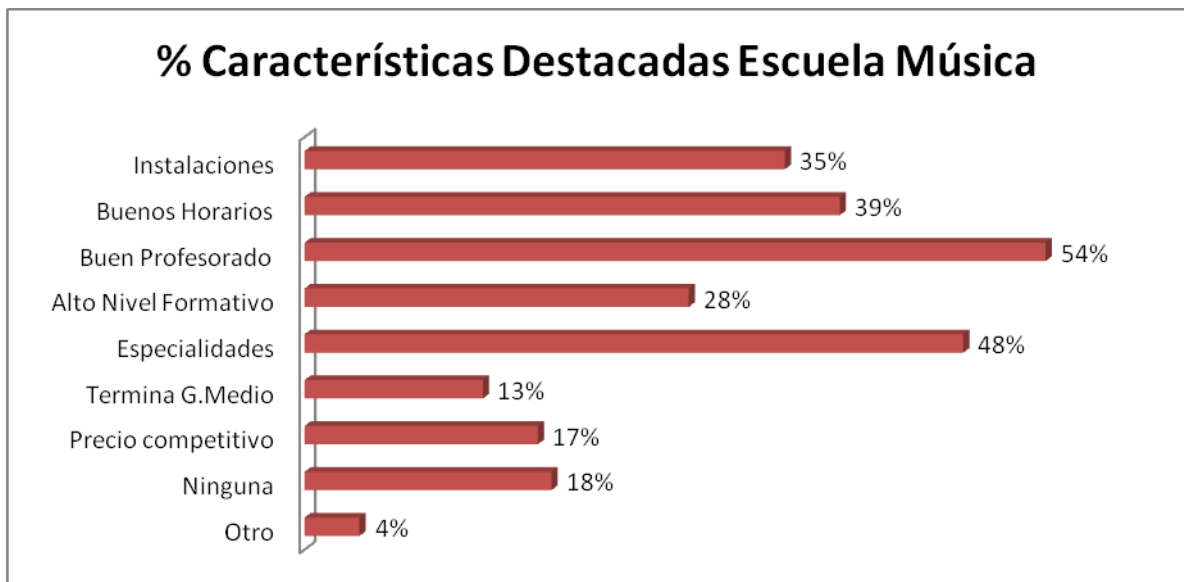


Gráfico XI - Fuente: Elaboración Propia

Ninguna virtud de las Escuelas de Música es resalta especialmente, solo con un 54% se señala al profesorado como algo destacado, junto con el abanico de especialidades que se ofertan, en un 48%.

El nivel ofrecido, el precio, y sobre todo el alumnado que termina las enseñanzas medias, si destacan es por su escasa efectividad, y hay un 18% de músicos que directamente no señalan ninguna virtud en las Escuelas de Música.

En "otros" hay un caso que señala que "no hay escuela", en otro especifica "la directiva barre demasiado para su lado", mientras otro señala que "hay buen ambiente social", respuestas que no varían la percepción de falta generalizada de cuidado de la calidad y la imagen de las Escuelas de Música.

4) – INFRAESTRUCTURAS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cómo valoraría la calidad y el equipamiento de las infraestructuras de que dispone la Sociedad Musical?:

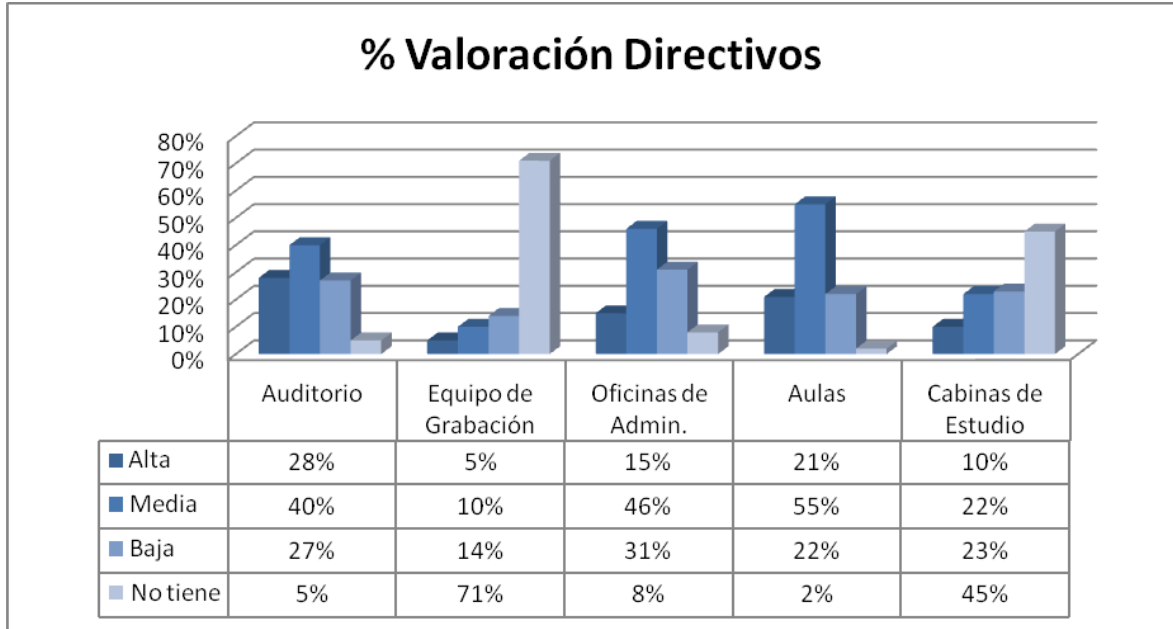


Gráfico XII - Fuente: Elaboración Propia

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la calidad y el equipamiento de las infraestructuras de que dispone la Sociedad Musical?:

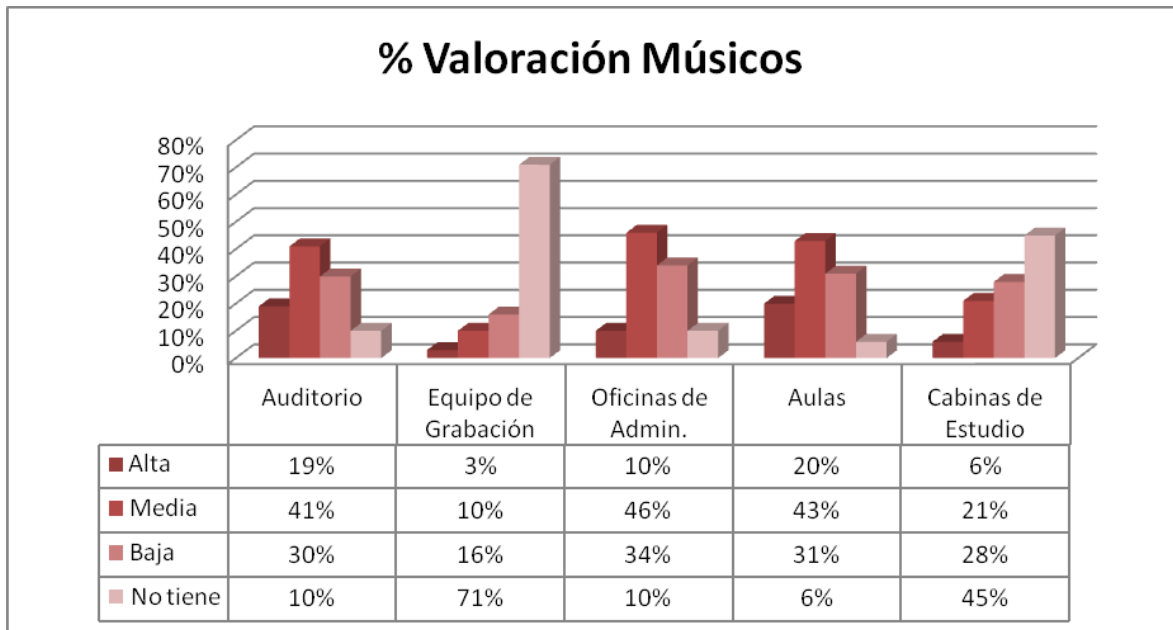


Gráfico XIII - Fuente: Elaboración Propia

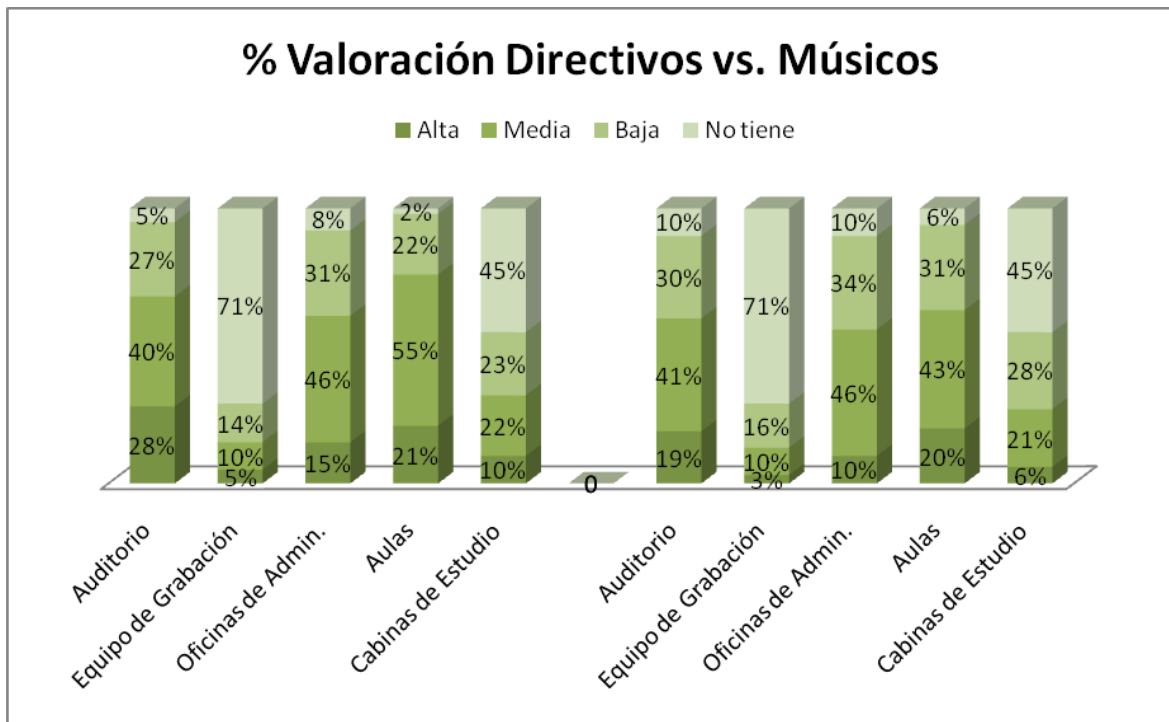


Gráfico XIV - Fuente: Elaboración Propia

Podemos comprobar que los directivos suelen valorar mejor todas las instalaciones que los propios músicos, pero los resultados son bastante similares y las diferencias muy sutiles.

Lo mejor valorado por los directivos son los auditorios con un 28% y las aulas con un 21%, mientras que por los músicos lo mejor valorado son las aulas con un 20%, aunque seguidas muy de cerca por los auditorios con un 19%.

Curiosamente es en las valoraciones negativas de las aulas donde encontramos las mayores diferencias, un 22% bajas por parte de los directivos, pero hasta un 31% negativas por parte de los músicos. Hay que tener en cuenta que son estos últimos los usuarios reales de estas instalaciones, y por tanto los que mejor conocen en el día a día su adecuación.

Destaca la ausencia generalizada de equipo de grabación y de cabinas de estudio, y el hecho de que ninguna valoración positiva supere el 30%. Consideramos que, aunque en los últimos años se han hecho muchas inversiones en bienes inmuebles y por ello casi todas las Sociedades Musicales cuentan con las infraestructuras básicas, su mantenimiento y equipamiento adecuado es siempre una asignatura pendiente para los directivos de las mismas.

5) – COMUNICACIÓN ONLINE

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué herramientas online utiliza la Sociedad Musical para comunicarse?:

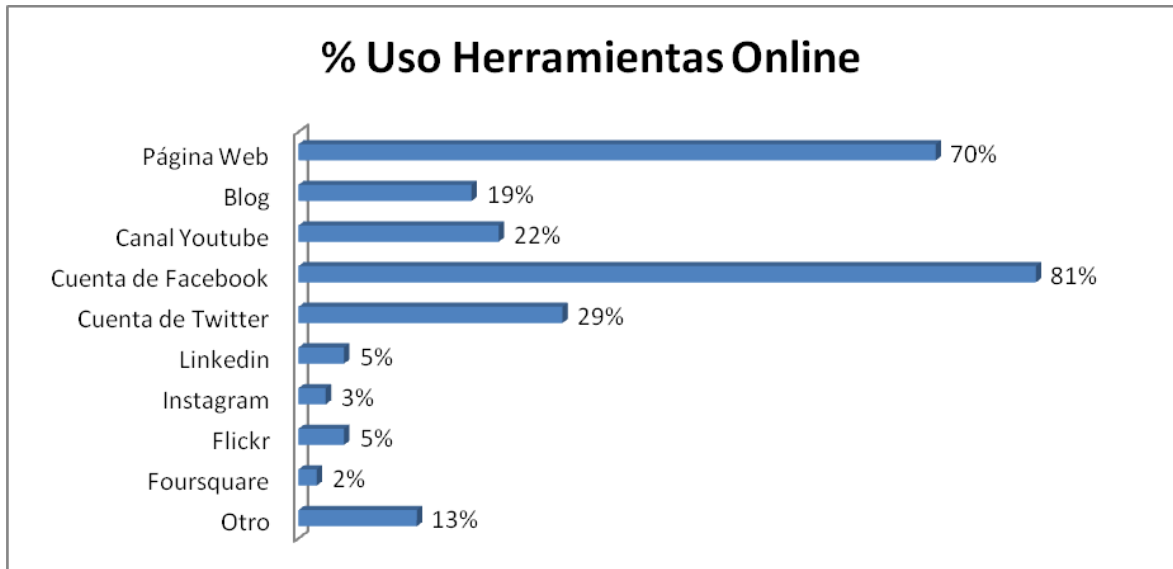


Gráfico XV - Fuente: Elaboración Propia

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la Comunicación Online de la Sociedad Musical?:

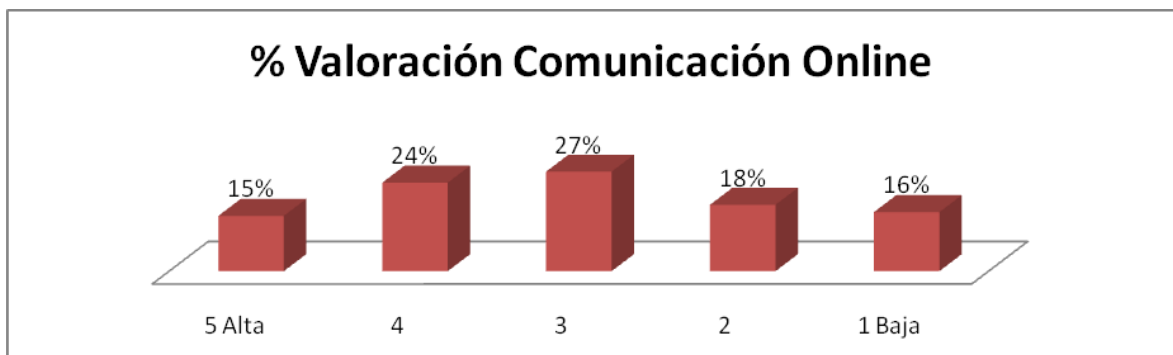


Gráfico XVI - Fuente: Elaboración Propia

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.

La opinión de los músicos desvela que sus contenidos y actualizaciones no son ni muy frecuentes ni todo lo cuidados que deberían ser, aunque se está en el buen camino (34% desfavorable frente a 39% favorable). Principalmente se cuenta con webs estáticas (hemos visitado cientos de ellas), que en un 19% de las ocasiones son simples blogs estáticos, por lo que el movimiento principal se realiza por el

Facebook para contacto interno (Grupos), y como mucho para crear "eventos", eso hace que su efectividad no sea muy alta al faltar accesibilidad e interactividad.

La falta de actualización constante se traduce en el poco uso de una herramienta tan viva como Twitter con apenas un 29%, y la falta de esfuerzo para la difusión de su actividad se traduce en un escaso 22% de cuentas de Youtube de Sociedades Musicales. Aquí debemos recordar que un 70% de las Sociedades Musicales ni siquiera cuenta con equipamiento de grabación.

El resto de herramientas son utilizadas muy puntualmente por algunas Sociedades Musicales.

Como "otras" herramientas de comunicación con un 13% de utilización nos encontramos el Whatsapp que está cobrando cada vez más fuerza e importancia, y el Correo Electrónico. Aunque estas dos herramientas no suponen una presencia Online, sí que son una efectiva herramienta de comunicación a tener muy en cuenta (deberían haber estado incluidas en el cuestionario).

Hay un caso que responde disponer de Aula Virtual, y otro que añade Tuenti a las herramientas de comunicación.

6) – ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué tipo de actividades complementarias organiza la Sociedad Musical?:

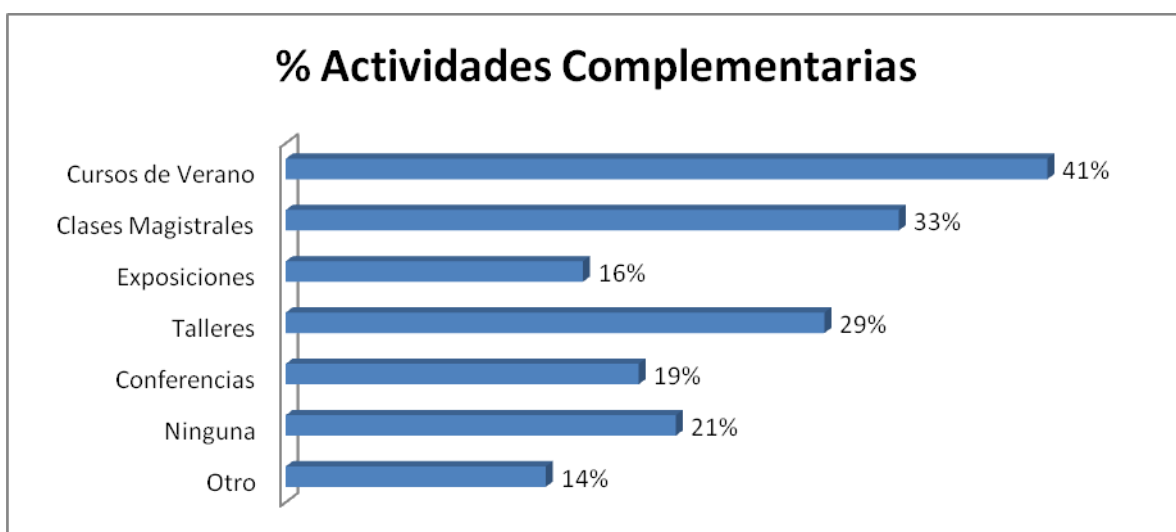


Gráfico XVII - Fuente: Elaboración Propia

- (*MÚSICOS*) Valora la oferta que se realiza de otras actividades Culturales y Creativas:

Cursos, concursos, talleres, conferencias, clases magistrales...

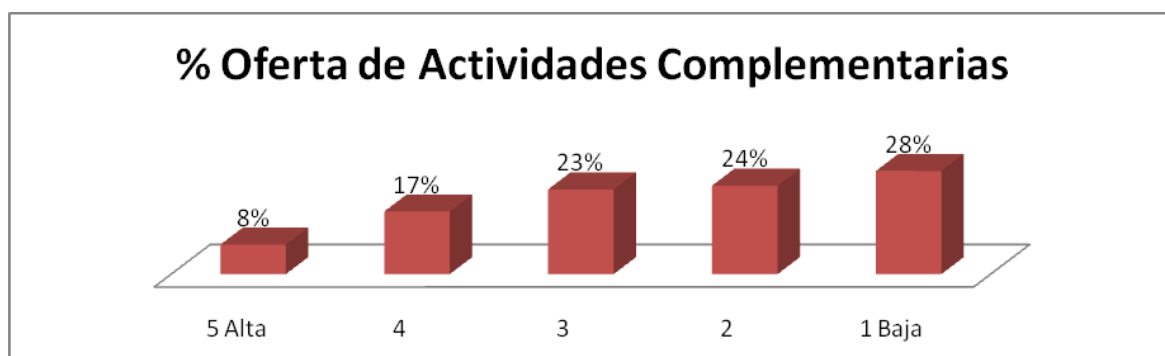


Gráfico XVIII - Fuente: Elaboración Propia

La oferta de Actividades es escasa, la oferta más frecuente se da en los Cursos de Verano con un 41% de Sociedades Musicales que los realizan, seguido de *Master Class* con un 33% y de Talleres con un 29% de realización.

Exposiciones, Conferencias y otras Actividades se dan en menos de un 20% de las Sociedades, y hasta un 21% responden directamente no realizar ninguna actividad complementaria.

Como "*otras*" Actividades, muchas Sociedades han incluido las habituales: Intercambios, Audiciones; o Actividades de Ocio no Formativas: Puertas abiertas, Acampadas, Ferias; aunque también encontramos un caso destacable que indica que realiza un Concurso Musical.

Sin embargo la opinión acerca de estos Cursos y Actividades es especialmente baja entre los músicos, más del 52% de los encuestados los valoran a la baja. Esto suele ser debido a que dichos cursos y talleres suelen ir enfocados a niños para la futura captación de alumnos, y no a mejorar la formación de los propios músicos de las agrupaciones.

La inversión en los músicos de la propia agrupación no suele ser tenida en cuenta como veremos en el nivel de satisfacción con las contraprestaciones que reciben los músicos (53% negativa), y el nivel ofrecido en estas actividades no satisface por lo general las necesidades de aprendizaje de los propios músicos, salvo en las *Master Class* donde ya se presupone algún profesional más renombrado, pero que

su frecuencia de realización debe ser bastante baja para no haber propiciado respuestas más positivas.

C.- GESTIÓN

1) – ENCARGADO DE LA GESTIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Quién es el principal encargado de la Gestión en la Sociedad Musical?:

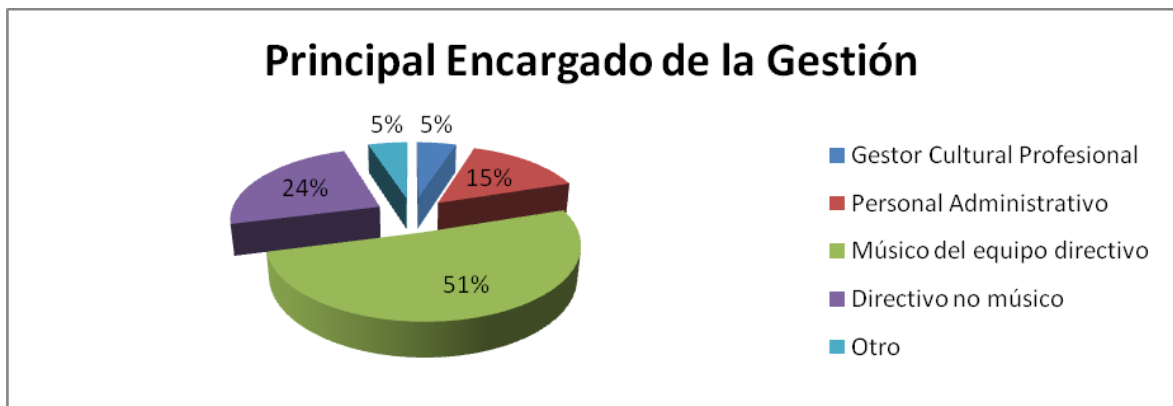


Gráfico XIX - Fuente: Elaboración Propia

Principalmente y en más de un 50% de los casos destacamos que el principal responsable de la Gestión de las Sociedades Musicales suele ser un Músico, seguido de un 24% de Directivos que no son músicos. En ambos casos la preparación para la gestión de una entidad no es precisamente lo que más destaca en estos perfiles, pero en el caso de Directivos no músicos aún están más distanciados de la comprensión del funcionamiento de una Entidad esencialmente Musical.

Estos dos casos también presuponen voluntariedad, lo cual en ocasiones limita la Gestión a la situación personal o laboral individual. Solo en un 20% de las Sociedades encontramos personal contratado: Gestor Cultural 5%, Personal Administrativo 15%.

En "*otros*" tenemos respuestas tan variopintas como: "*Directivos de todo tipo*", "*Gestor Cultural no Profesional*", o respuestas en Mayúsculas, lo que no varía (e incluso reafirma) la percepción de la falta de preparación en Gestión de los Directivos no profesionales.

- (MÚSICOS) ¿Cómo valoraría la preparación, formación y capacitación del Equipo Directivo?

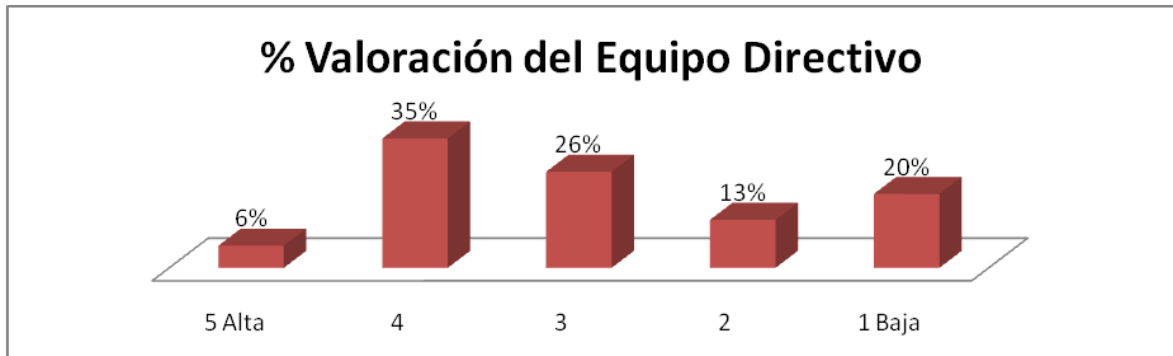


Gráfico XX - Fuente: Elaboración Propia

Contrariamente al dato anterior, el 41% de los encuestados consideran que la preparación de sus Directivos es alta, aunque solo un 6% da la máxima puntuación, mientras que un 33% considera que tienen una preparación baja.

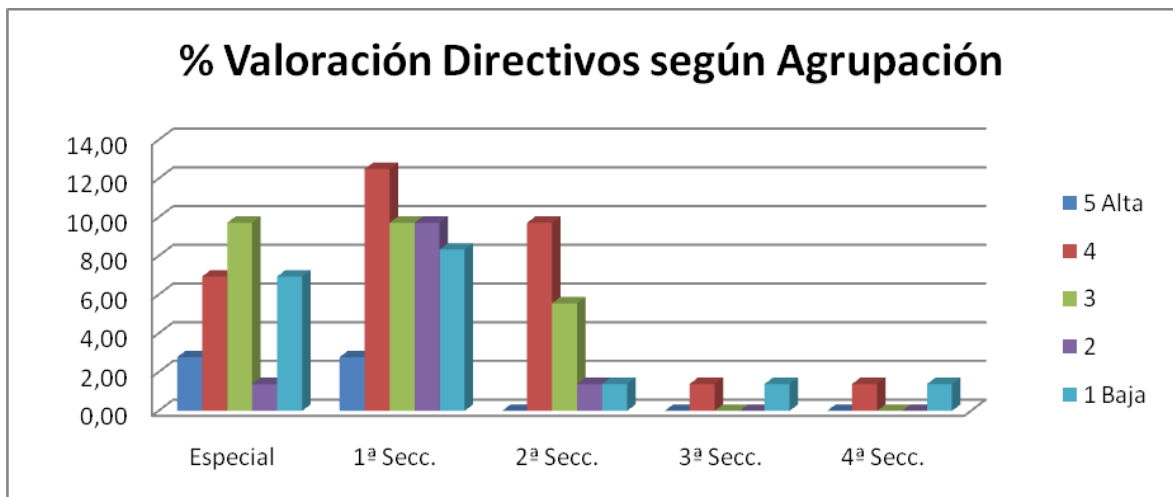


Gráfico XXI - Fuente: Elaboración Propia

En líneas generales podemos ver que la valoración de los directivos es mayor en las agrupaciones más pequeñas. Dentro de una valoración predominantemente baja, encontramos que en las agrupaciones de 2ª Categoría se da una valoración más positiva que en el resto. Esto puede ser debido a que un mayor tamaño de la agrupación implica mayor complejidad en la gestión, mayores exigencias y expectativas más altas, por lo que quedan más evidentes las posibles carencias formativas del equipo directivo.

- (*MÚSICOS*) ¿En qué medida cree que una Gestión Profesional afectaría a la eficiencia y la optimización de recursos de la Sociedad Musical?

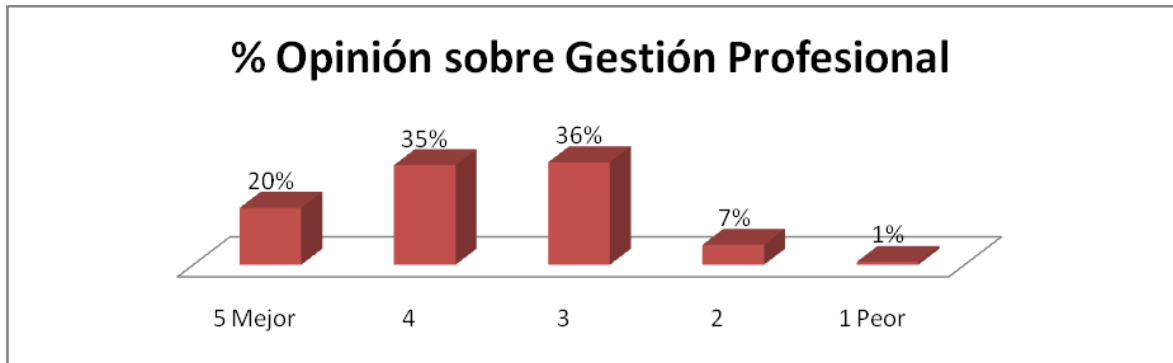


Gráfico XXII - Fuente: Elaboración Propia

Finalmente comprobamos que la percepción de una Gestión económica, de personal, de archivo, de recursos y de reinversión o contraprestaciones basada en la voluntariedad de aquellos con tiempo libre y no en aquellos que están preparados expresamente para ello, hace que un 55% de los encuestados se decante por preferir una Gestión Profesional frente a la existente, con un escaso 8% de respuestas favorables. Confirmamos pues que la valoración relativamente alta de los directivos tenía más que ver con la gestión pasada que con las expectativas futuras, para las que se prefiere a un equipo más profesional.

2) - PROGRAMACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Quién o quienes realizan la programación general de toda la Sociedad?:

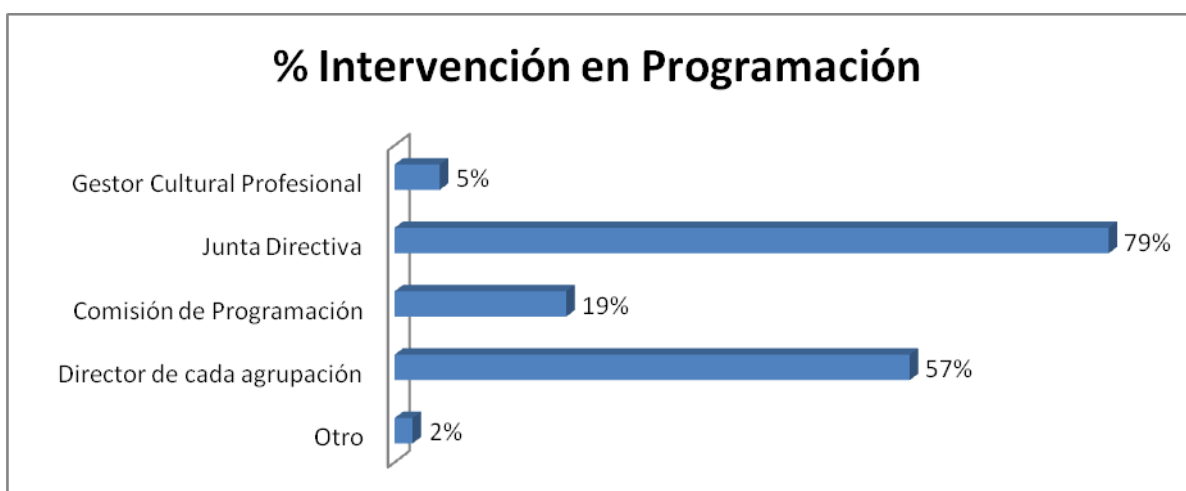


Gráfico XXIII - Fuente: Elaboración Propia

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 los casos, con una Comisión en un 19%, y con un Gestor Cultural en apenas un 5% de las Sociedades.

Esto denota una falta de una línea general de programación clara con estrategias coordinadas entre todas las secciones de las Sociedades y de aprovechamiento de recursos y de realización de actividades conjuntas.

En las Sociedades Musicales que cuentan con un Gestor Cultural, este siempre interviene en la Programación, pero hay un elevado conjunto de casos donde los Directores realizan independientemente su programación sin contar con las demás secciones, y otro donde las juntas directivas programan sin contar con los Directores.

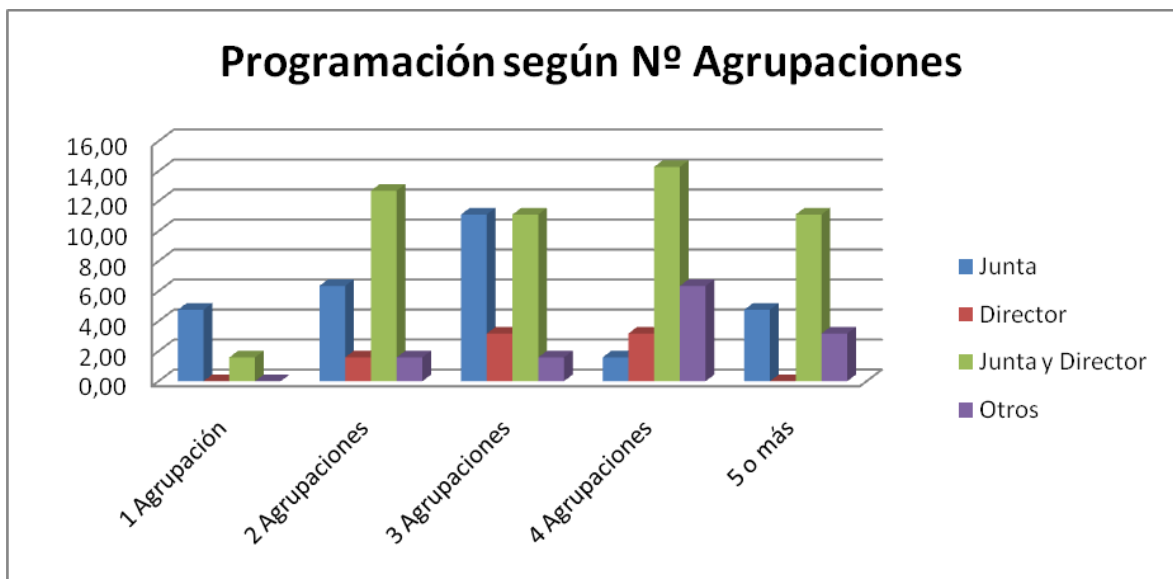


Gráfico XXIV - Fuente: Elaboración Propia

Cruzando las respuestas dadas con el número de Secciones de cada Sociedad, podemos observar que en las Sociedades donde se tienen menos Secciones la Junta Directiva interviene más frecuentemente en la Gestión sin contar con nadie más, especialmente en las Sociedades que solo tienen una Banda de Música (con su correspondiente Escuela).

Curiosamente en las Secciones con una sola Agrupación, su director no influye en la programación por sí solo, y apenas en coordinación con las Directivas.

A partir de 2 agrupaciones, la opción mayoritaria es la de coordinar la programación entre la junta y los directores, opción en las que algunos casos está incluido algún Gestor o Comisión.

En las Sociedades de 4 o más agrupaciones comienza a dejarse en algunos casos la programación en manos de Gestores Culturales o de Comisiones (que no sabemos si estarán formadas también por los directores y algunos miembros de la junta o no).

3) – SELECCIÓN DE PERSONAL

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué criterios de selección de personal emplea la Sociedad Musical?:

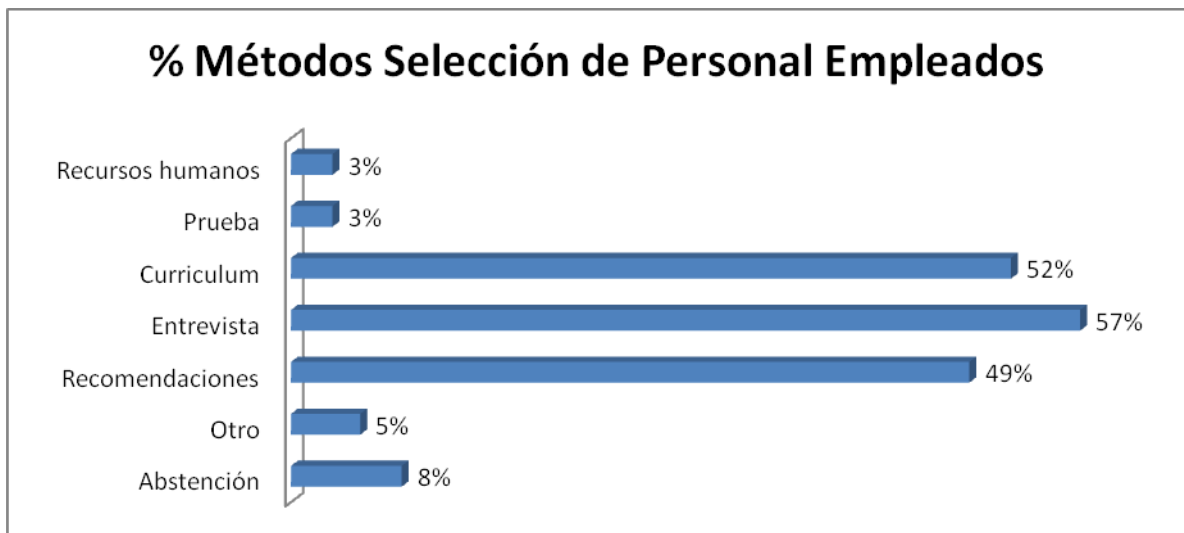


Gráfico XXV - Fuente: Elaboración Propia

La selección del personal se realiza principalmente mediante una entrevista personal (57% de los casos), aunque también se suele realizar casi con la misma frecuencia una evaluación del *curriculum*, y se tiene muy en cuenta las recomendaciones de otros profesionales o personas de confianza casi la mitad de las ocasiones.

Son muy pocos los casos donde se realiza una prueba, o donde la evaluación del candidato está en manos de un experto, apenas el 3%, lo que son casos muy puntuales.

En el 5% de "otros" coinciden en responder que no existe ninguna herramienta de selección de personal, que unido al casi un 8% de abstención que hemos destacado en esta pregunta, indica que algunos Directivos encuestados no conocían ninguna herramienta de selección de personal.

Si las entrevistas, pruebas, o evaluaciones de *curriculums* no son realizadas por personas expertas en la materia, los candidatos fácilmente pueden mostrar sus puntos fuertes y ocultar sus debilidades sin que esto sea percibido. Esto unido a que muchas veces los evaluadores no tienen la capacitación necesaria para formarse un criterio propio del profesional al que evalúan, explica que muchas veces se escoja a ciertos candidatos por delante de otros que hubieran sido más idóneos. Es el peligro de dejarse llevar al tener delante a un buen orador aunque no necesariamente a un buen profesional.

- (MÚSICOS) ¿Qué grado de objetividad considera que hay en la contratación del personal?:

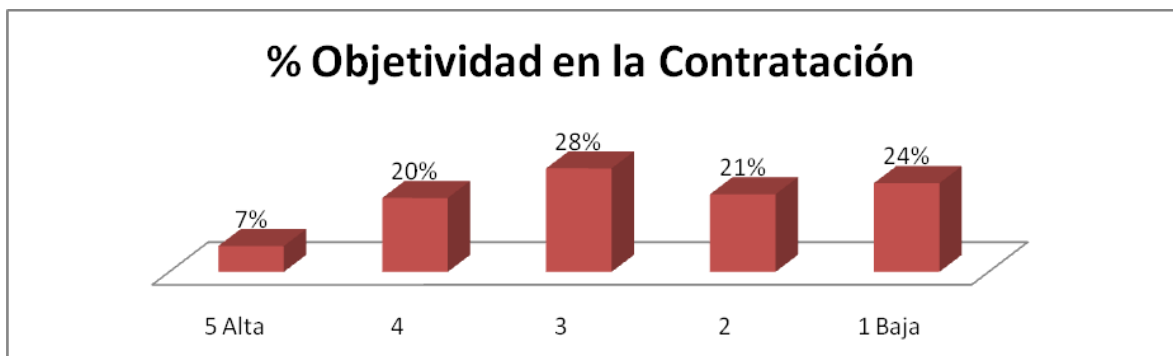


Gráfico XXVI - Fuente: Elaboración Propia

Aunque las opiniones están bastante repartidas, la balanza se inclina más a pensar que hay Subjetividad en la Contratación del Personal en un 45% de los casos, frente a un 27% que por el contrario, considera más que hay Imparcialidad.

4) – ATENCIÓN AL PÚBLICO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué personal de atención al público se encuentra a diario en la Sociedad Musical?:

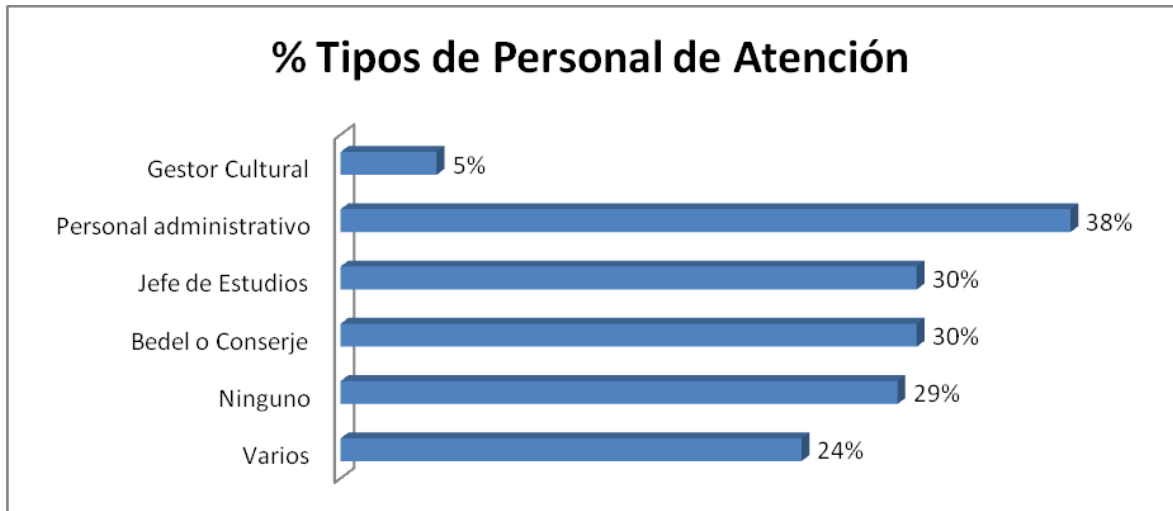


Gráfico XXVII - Fuente: Elaboración Propia

La primera persona que se puede encontrar alguien cuando entra en una Sociedad Musical es en un 38% de los casos un personal Administrativo, con casi la misma frecuencia, de un 30%, podemos encontrar al Jefe de Estudios, o a un Conserje contratado expresamente como Personal Frontera, y solo en un 5% de ocasiones encontraremos un Gestor Cultural. Esas personas que transmitirán la primera imagen de la Sociedad no siempre están expresamente preparadas para esta función, sino que asumen esa responsabilidad voluntariamente.

En el 24% de las Sociedades Musicales encontraremos juntos a más de uno de los cargos citados anteriormente pero desafortunadamente en un 30% de las Sociedades no encontraremos a nadie.

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la calidad de la atención y el trato del personal de atención al público de la Sociedad Musical?:

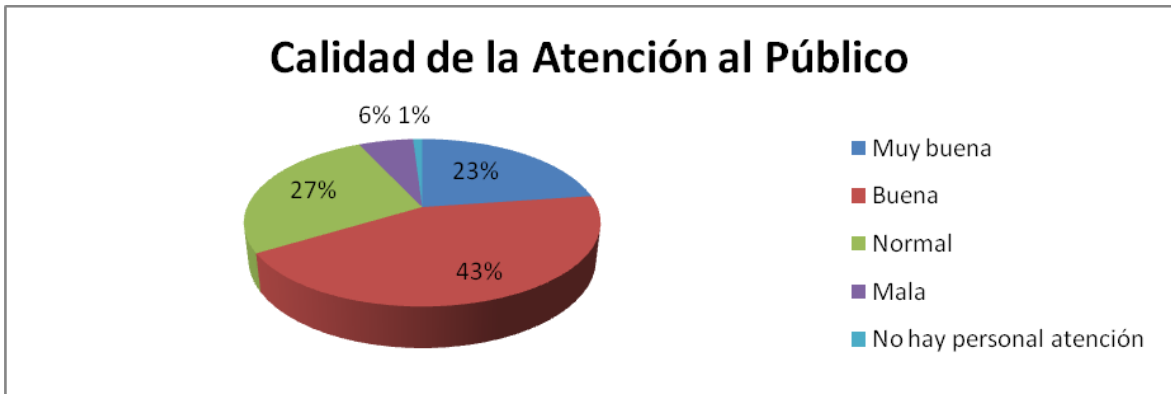


Gráfico XXVIII - Fuente: Elaboración Propia

Por suerte la percepción de los músicos sobre este personal es buena en el 67% de los casos, lo que pone en valor el esfuerzo de estos trabajadores por colaborar en el buen funcionamiento de una Sociedad Musical.

5) – ARCHIVO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Con qué elementos de gestión cuenta el Archivo/Biblioteca de la Sociedad Musical?:

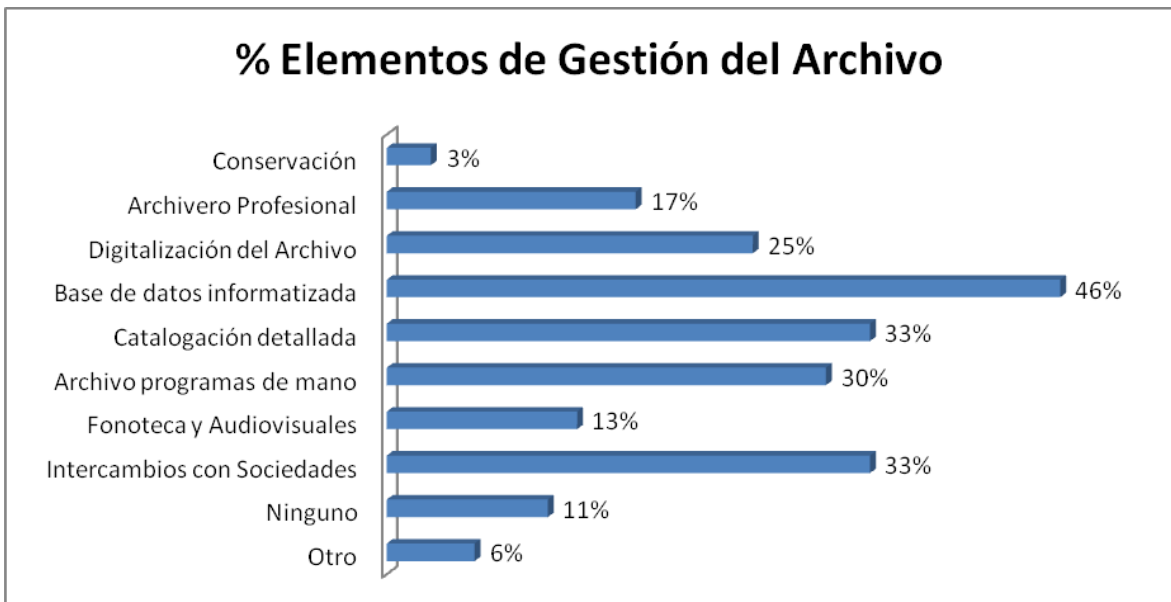


Gráfico XXIX - Fuente: Elaboración Propia

El 6% de respuestas correspondiente a "*otro*" coincide en señalar explícitamente que cuenta con Músicos archiveros voluntarios, aunque era de suponer que este era el caso del casi 83% de las Sociedades Musicales que no cuentan con Archivero Profesional.

Esta voluntariedad se traduce en que el elemento más destacado en la Gestión de Archivos es la informatización de su Base de datos, que solo se da en un 46% de las Sociedades, por lo que más del 50% de las mismas todavía funcionan con un listado en papel. Este catálogo sólo es detallado en un 33% de los casos.

Un 30% de las Sociedades también incluye un archivo de los programas de los conciertos, pero solo un 13% incluye los documentos sonoros de los mismos.

Muchos archivos tienen documentos únicos, pero lamentablemente ningún sistema de Mantenimiento, Conservación, o Prevención.

El intercambio regular con los archivos de otras Sociedades se da en un 33% de las Sociedades, y el 25% ya está digitalizándolo, lo que puede difundir y preservar en el tiempo partituras únicas.

Solo un 11% reconoce no tener ninguno de estos elementos de gestión, y algunos de estos "*archivos*" se encuentran seguramente en un estado de abandono bastante preocupante, aun cuando es sabido que un archivo amplio y bien organizado repercute positivamente en la calidad del repertorio y viceversa.

6) – CONTRAPRESTACIONES

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué contraprestaciones reciben los músicos por su pertenencia a una agrupación?:

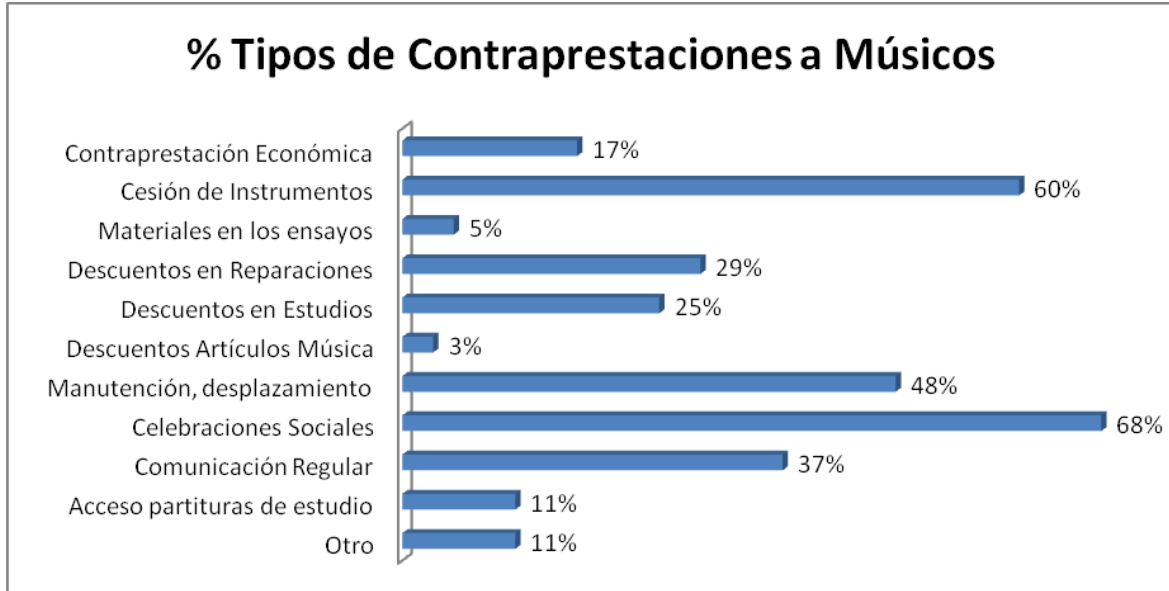


Gráfico XXX - Fuente: Elaboración Propia

Las Celebraciones Sociales y la Cesión de instrumentos son las prácticas más habituales en las Sociedades Musicales para cuidar la labor de sus músicos en más de un 60% de los casos.

La manutención y el desplazamiento para las actuaciones parece que corren a cargo de los músicos más de la mitad de las veces, y la comunicación regular con ellos solo se cuida en el 37% de las Sociedades. Los descuentos en Estudios y en Reparaciones apenas se dan en un 25% de los casos, y las ayudas con Materiales de Música y Partituras son algo puntual.

En un 17% de las Sociedades se da una Contraprestación Económica, y en el apartado "*otros*" encontramos coincidencia mayoritaria en "*ninguna*" contraprestación, y un caso donde se dan contraprestaciones económicas puntuales.

- (MÚSICOS) ¿Cómo valoraría las contraprestaciones que se reciben por pertenecer a una agrupación?:

Cesión de instrumentos, reparaciones, descuentos, clases, materiales...

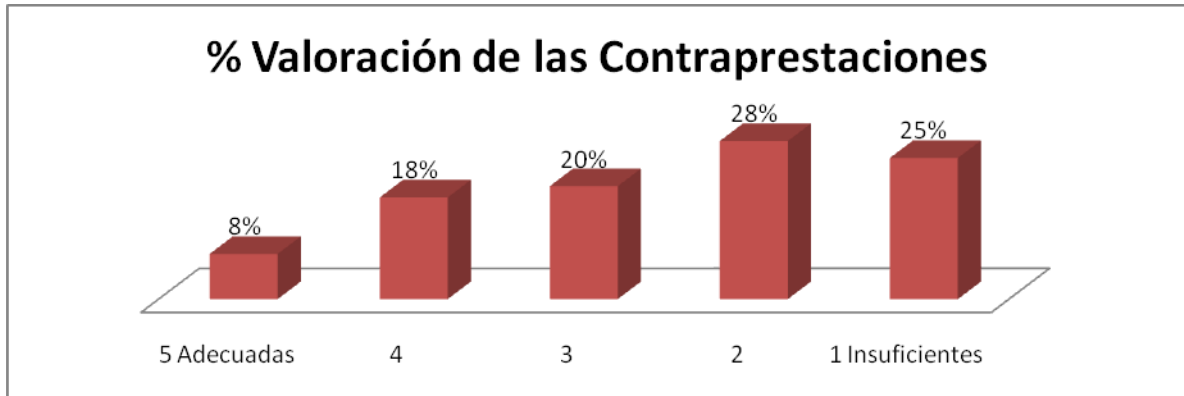


Gráfico XXXI - Fuente: Elaboración Propia

Al margen de las posibilidades económicas de cada Sociedad, invertir en Instrumentos, Estudios, Reparaciones y Materiales de Música es 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.

Al mismo tiempo cuidar al músico es cuidar el material con el que se trabaja, mantenerlo informado es implicarlo. El músico *amateur* no valora tanto la contraprestación económica ni las celebraciones sociales como valora el hecho de sentirse parte importante de la Sociedad. 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 no son las más adecuadas y esto debe ser tenido en cuenta principalmente en un momento en el que la implicación de los músicos con su Sociedad no está en su momento más alto.

7) – IMPLICACIÓN INTERNA

- (MÚSICOS) ¿Cómo valoraría la implicación de los socios y músicos en el funcionamiento de la Sociedad Musical?

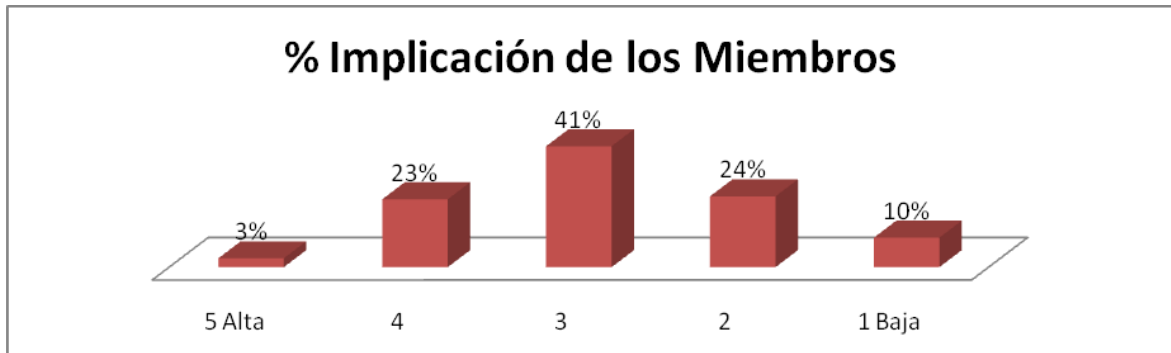


Gráfico XXXII - Fuente: Elaboración Propia

En el momento actual la implicación de los miembros de una Sociedad Musical en la misma es baja según un 34% de los encuestados, frente a un 26% que la considera alta. La opinión mayoritaria con un 41% de respuestas considera que la implicación es intermedia.

Esto lo podemos traducir en que a las personas les importa lo que ocurre en su Sociedad, pero solo se involucra en los momentos más señalados y dependiendo de su disponibilidad personal. Esto alimenta el funcionamiento de la gestión por la voluntariedad de las personas con más tiempo disponible, que no son siempre las más preparadas para ello, con los efectos que de ello se deriva.

Considero que en el caso de los músicos, la insatisfacción generalizada con las contraprestaciones que reciben por su labor, se traduce en que esa misma labor en su Sociedad Musical no ocupe un lugar preferente en sus ocupaciones y por eso su implicación no sea muy elevada y se produzca un alto nivel de abandonos.

D.- ACTUACIONES

1) – CANTIDAD DE ACTUACIONES

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuántas actuaciones se realizan al año entre todas las secciones de la Sociedad Musical?:

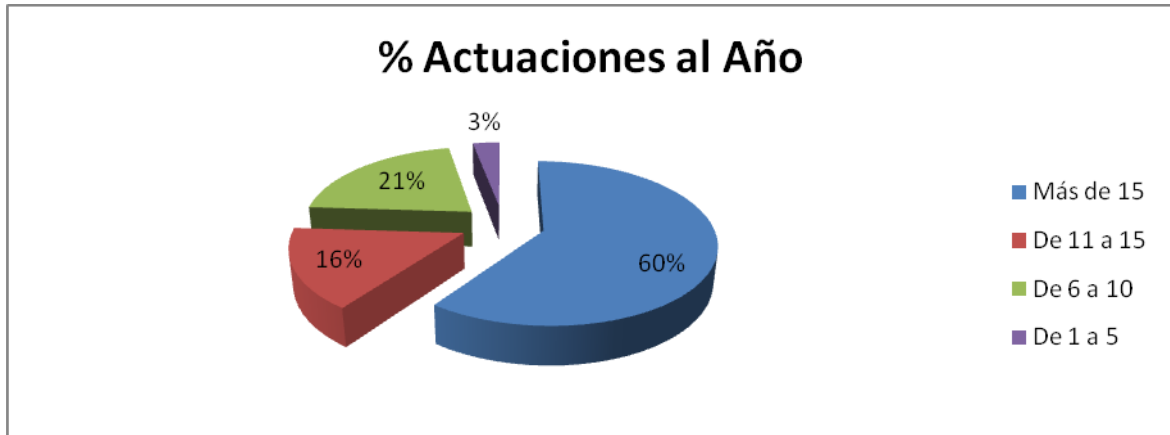


Gráfico XXXIII - Fuente: Elaboración Propia

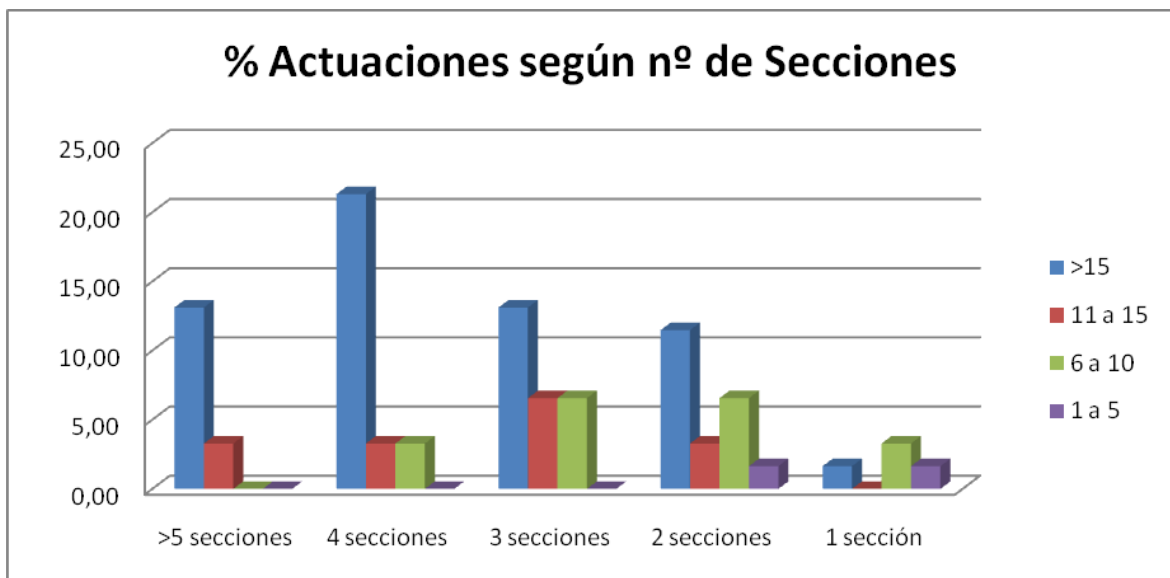


Gráfico XXXIV - Fuente: Elaboración Propia

El número de actuaciones al año de las Sociedades Musicales es bastante elevado, suele ser mayor en las Sociedades que cuentan con más secciones con las que realizar distintas actuaciones sin saturar siempre la capacidad de trabajo de las mismas agrupaciones.

Este elevado número de actuaciones suponen un reto constante de gestión de las mismas, y al mismo tiempo ayudan a la difusión de la imagen de la Sociedad y su presencia en la población y en el panorama musical.

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuáles son los meses en los que se concentra un mayor número de actividades?:

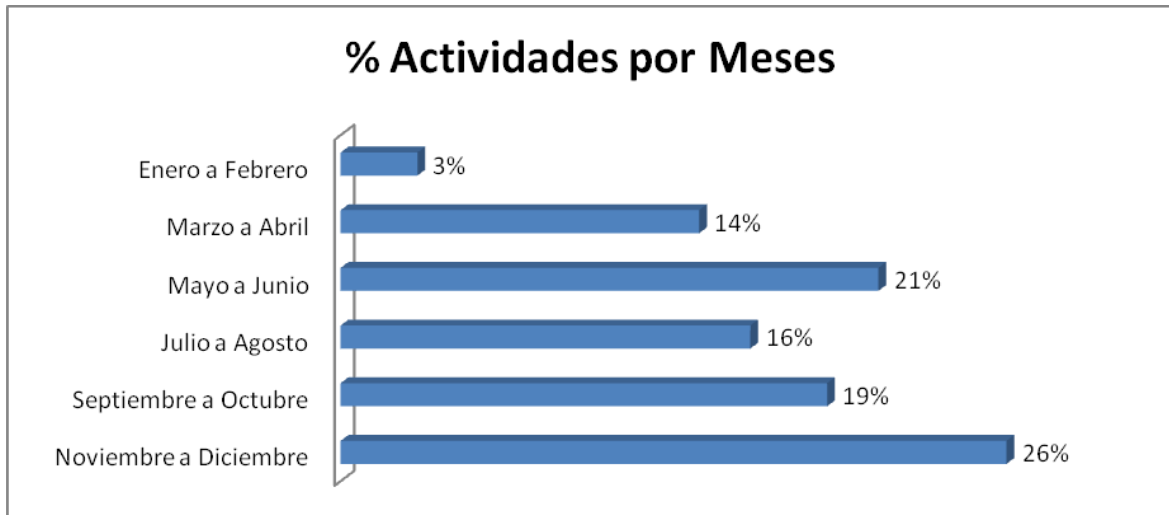


Gráfico XXXV - Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la temporalidad de las actuaciones destacan dos períodos en particular, el final de curso y, principalmente las Navidades, que enlazan justo después de las fiestas de Santa Cecilia. En estos dos periodos del año se concentra el 47% de las actuaciones, mientras que en los dos primeros meses del año apenas encontramos un 3% de actividad musical.

Esta temporalidad satura al músico en estos períodos, a los organizadores de los mismos, y al público con un exceso de oferta musical en las mismas fechas, lo que puede afectar también a la calidad de los conciertos.

2) – CALIDAD DE LAS ACTUACIONES

- (*DIRECTIVOS*) En su opinión ¿cómo calificaría la calidad de los conciertos?:

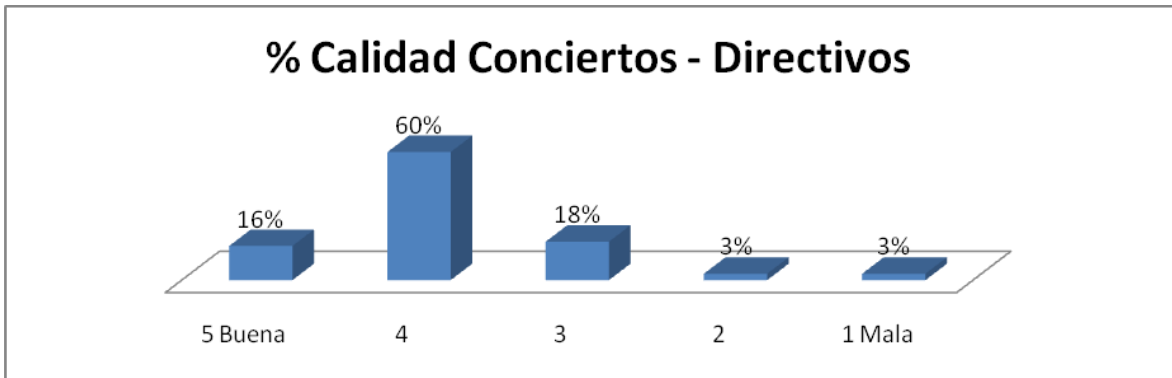


Gráfico XXXVI - Fuente: Elaboración Propia

- (*MÚSICOS*) En su opinión ¿cómo calificaría la calidad de los conciertos de su agrupación?:

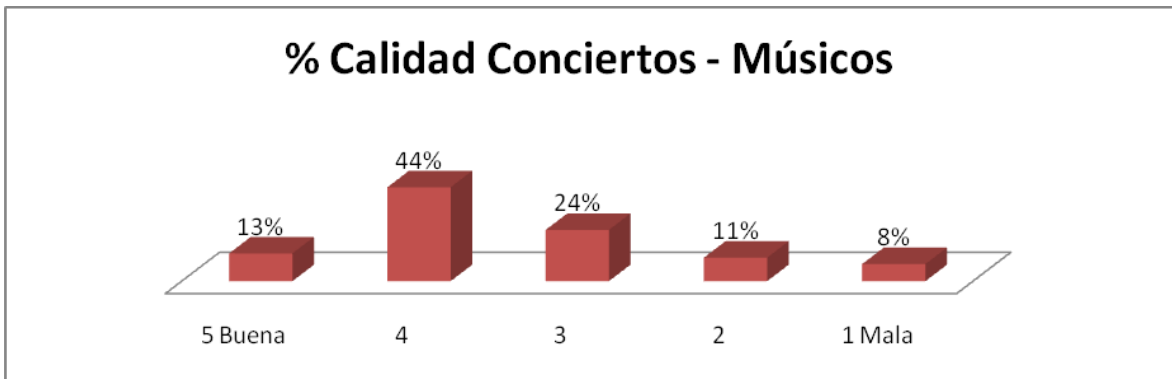


Gráfico XXXVII - Fuente: Elaboración Propia

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría el repertorio que interpretan habitualmente en su agrupación?:

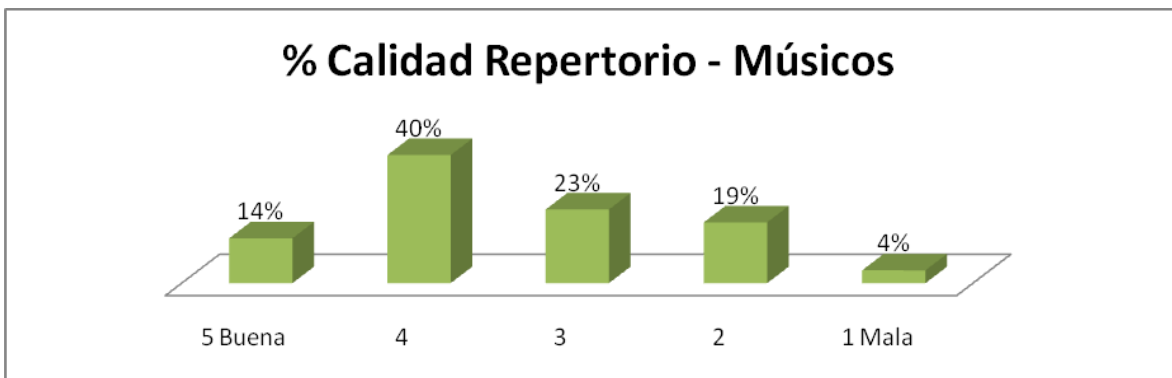


Gráfico XXXVIII - Fuente: Elaboración Propia

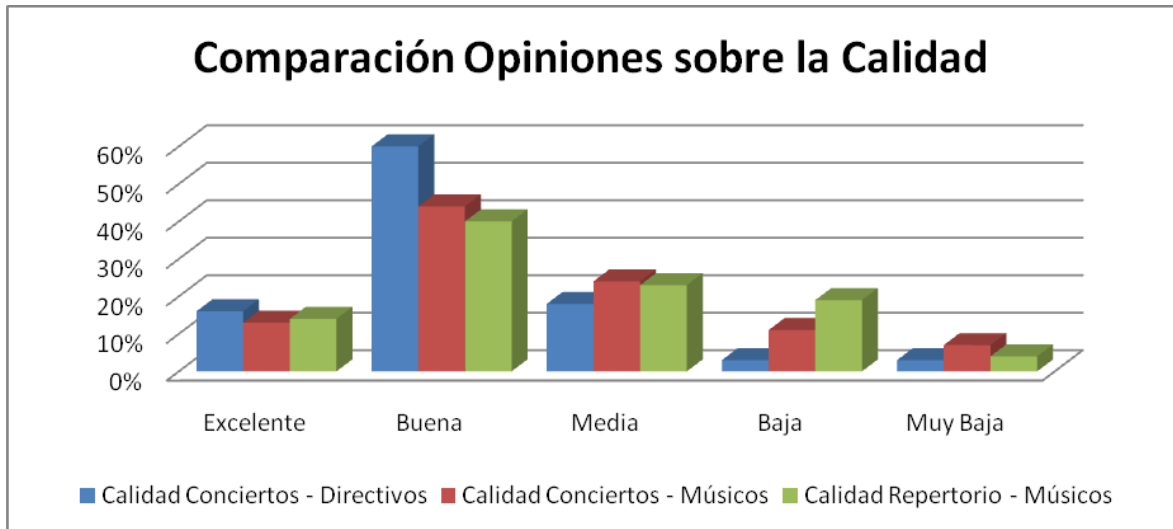


Gráfico XXXIX - Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que hay bastante acuerdo en señalar una buena calidad tanto de los conciertos como del repertorio, aunque observamos por un lado la tendencia de los directivos a valorar la calidad más positivamente que los músicos, lo que es entendible cuando en algunos casos son opiniones de no músicos, y cuando además es una forma de autoevaluar el resultado musical de su propia gestión.

Por otro lado, entre los propios músicos observamos que se valora mejor la calidad de los conciertos que el repertorio de los mismos.

Las diferencias son muy sutiles como para ser significativas, pero pueden ser un indicador de las tendencias.

3) – PERSONAL AUXILIAR

- (*DIRECTIVOS*) En las actuaciones ¿Con qué personal auxiliar se cuenta habitualmente?

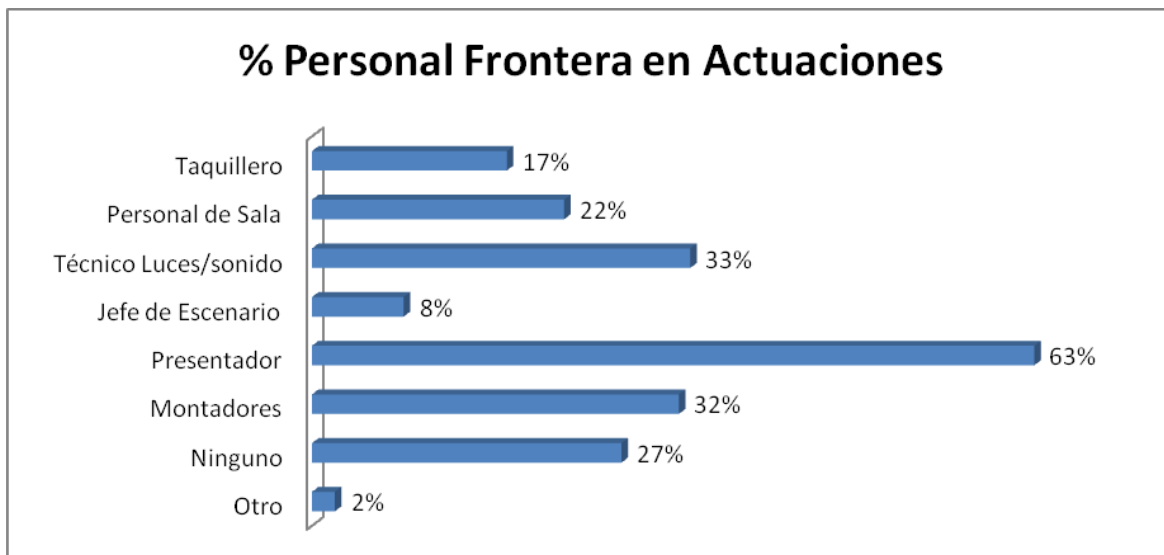


Gráfico XL - Fuente: Elaboración Propia

El presentador es la figura más llamativa que podemos encontrar en algunas actuaciones, y el 63% de las Sociedades Musicales lo incluyen en sus conciertos. Si bien esta es una figura con doble lectura, ya que su presencia da a los actos un carácter más cercano pero por otro lado menos profesional.

Figuras casi imprescindibles como montadores o técnicos apenas son incluidas por poco más de un 30% de las Sociedades, lo que ante cualquier incidente se hace demasiado evidente antes, durante y tras la actuación.

El personal de sala es el más visible por el público, se encarga de recibirlo, acomodarlo en sus asientos, atender cualquier duda, cuidar que nadie entre durante la interpretación, que se mantenga el orden y el silencio, y la atención a los asistentes en general. Este personal es el que añade más valor a la actuación, pues consigue una atención y una sensación de profesionalidad en el público, pero solo se da en las Sociedades Musicales el 22% de las ocasiones. Y la presencia de taquilleros se reduce a un 17%, lo que indica la gratuidad de la mayoría de las actuaciones, lo que a su vez transmite la idea (posiblemente equivocada) de que las actuaciones no tienen la calidad suficiente como para cobrar entrada, por barata que esta sea.

El 2% de "otros" indica que depende del lugar donde se realice la actuación, esto es porque en algunos auditorios ya se cuenta con personal, pero habitualmente este personal no lo suelen poner las Sociedades Musicales.

Casi un 27% reconoce no contar con ningún personal en sus actuaciones, lo que además de ser un problema para la organización de cada actuación, refuerza la imagen de *amateurismo* que predomina en el mundo de las Sociedades Musicales, aunque en muchos casos ya no se corresponda con la realidad.

- (*MÚSICOS*) ¿Cuentan con suficiente personal auxiliar para las actuaciones?:

Taquillero, técnico de luces y sonido, presentador, montadores, etc...

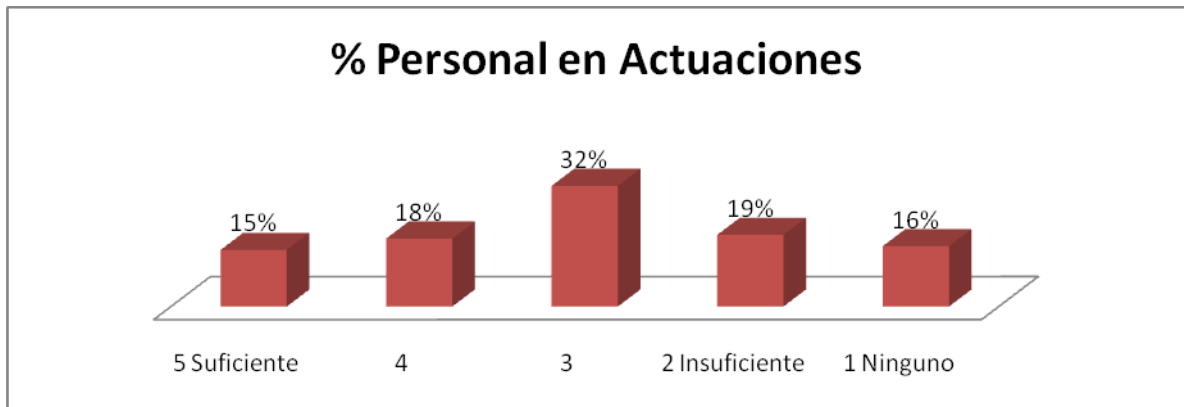


Gráfico XLI - Fuente: Elaboración Propia

Entre los músicos encontramos una opinión intermedia al 50% entre los que consideran que cuentan con personal suficiente y los que no. La costumbre de no contar habitualmente con mucho personal de apoyo en las actuaciones y el hecho de que el personal con el que menos se cuenta es aquel cuya presencia se nota más en el público y en los organizadores que en los propios músicos, consideramos que son las razones por las que tenemos unas respuestas intermedias en este aspecto.

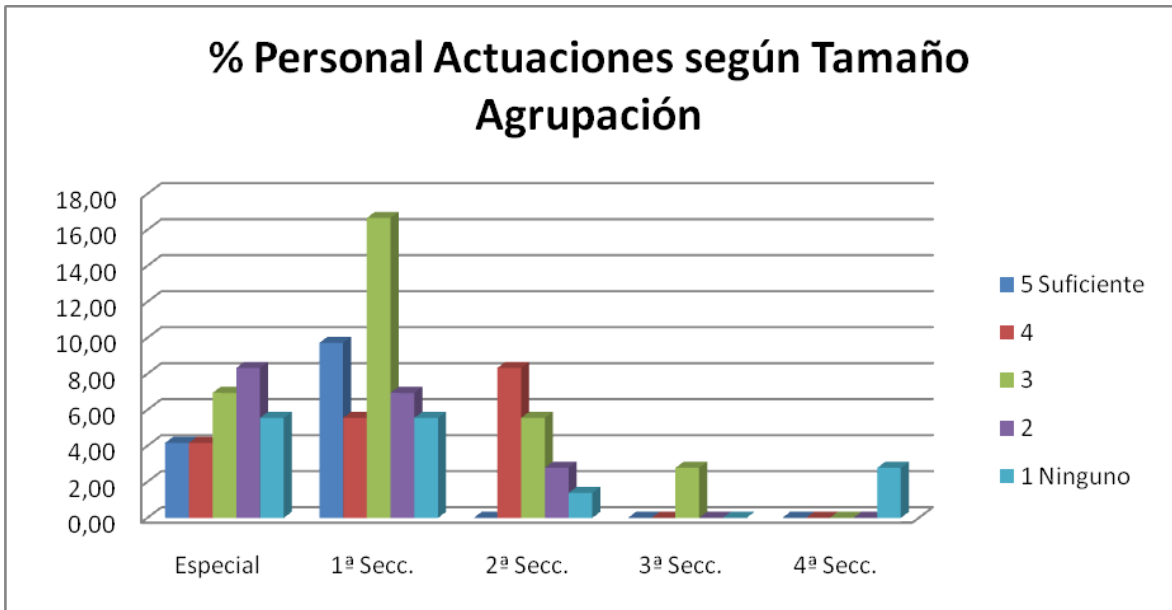


Gráfico XLII - Fuente: Elaboración Propia

En las agrupaciones más grandes es donde queda más patente la falta de personal según la opinión de los músicos, que lo consideran insuficiente para las necesidades y la importancia de la agrupación.

En el resto de agrupaciones, más modestas, el personal auxiliar ya se percibe en una proporción más adecuada, y en las agrupaciones más pequeñas vemos que, o no pueden, o no suelen contar con personal auxiliar, posiblemente por tener medios más limitados.

4) – NUEVOS PROYECTOS

- (*DIRECTIVOS*) Para abordar un nuevo proyecto ¿Qué acciones previas se realizan?:

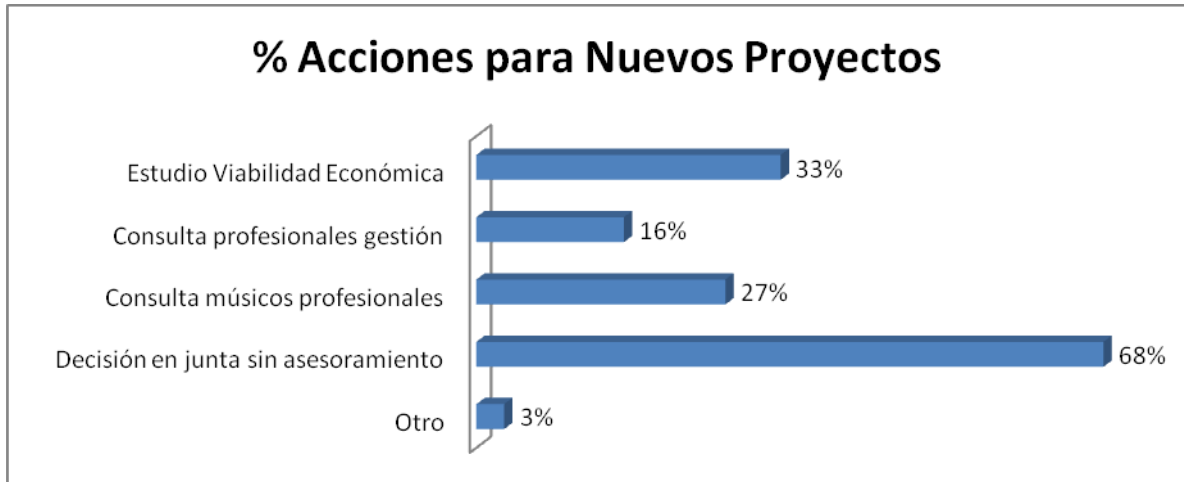


Gráfico XLIII - Fuente: Elaboración Propia

Encontramos que la Decisión en Junta sin ningún tipo de Asesoramiento externo es la forma más común de toma de decisiones y de abordar nuevos proyectos hasta en un 68% de las Sociedades Musicales. Si se realiza algún tipo de estudio solo es en el 33% de los casos (aunque no sabemos la seriedad que tienen esos estudios), la consulta a músicos profesionales solo se da en un 27% de las veces, y los profesionales en gestión son apenas consultados en un 16% de Sociedades Musicales.

En el caso de "*otros*" nos responden que estas decisiones se toman "*en una asamblea con los diferentes grupos*", o en "*una comisión de músicos, director y junta*".

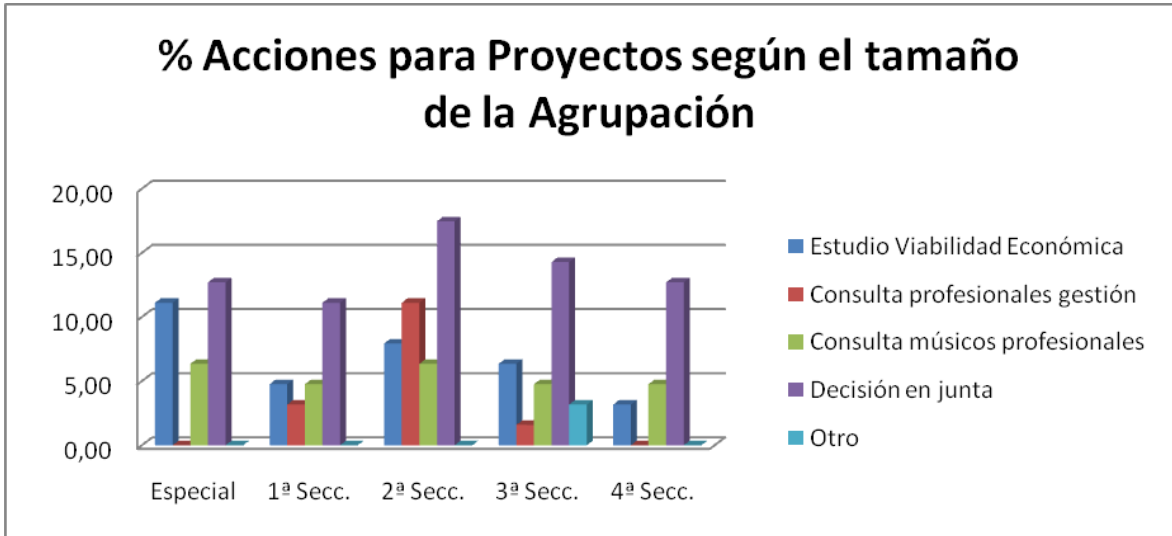


Gráfico XLIV - Fuente: Elaboración Propia

La decisión en junta y sin asesoramiento externo es la práctica que más destaca en todas las secciones, pero podemos ver algunas diferencias en los demás puntos.

El estudio de viabilidad económica se realiza predominantemente en las agrupaciones más grandes, pero es en estas mismas agrupaciones donde las consultas a profesionales gestores no tienen apenas relevancia. Las consultas a expertos en gestión se realizan solo en agrupaciones de tamaño intermedio.

El consejo de músicos profesionales se tiene en cuenta en una proporción similar en todos los tipos de agrupaciones.

- (*MÚSICOS*) Para abordar un nuevo proyecto o una actuación especial ¿Se consulta previamente a los músicos?:



Gráfico XLV - Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que en un alto porcentaje sí que se consulta a los músicos antes de abordar nuevos proyectos o actuaciones. Como parte indispensable de estas Sociedades se debería de contar siempre con su opinión, y aunque mayoritariamente es así, tenemos un 14% de Sociedades donde no se les consulta, y del 48% que contesta que "a veces", lo preocupante son las veces que no se hace.

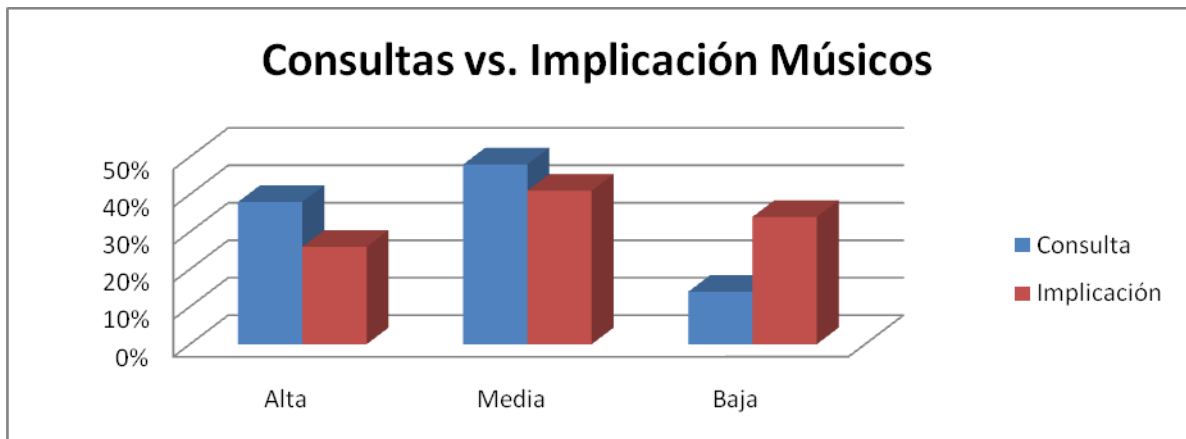


Gráfico XLVI - Fuente: Elaboración Propia

De todos modos aún vemos que se cuenta con los músicos mucho más de lo que ellos se implican en el funcionamiento de la Sociedad, aunque esto no debe ser motivo para dejar de consultarles, sino para tratar de aumentar su grado de implicación.

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué proyectos de colaboración externa ha realizado la Sociedad Musical?:

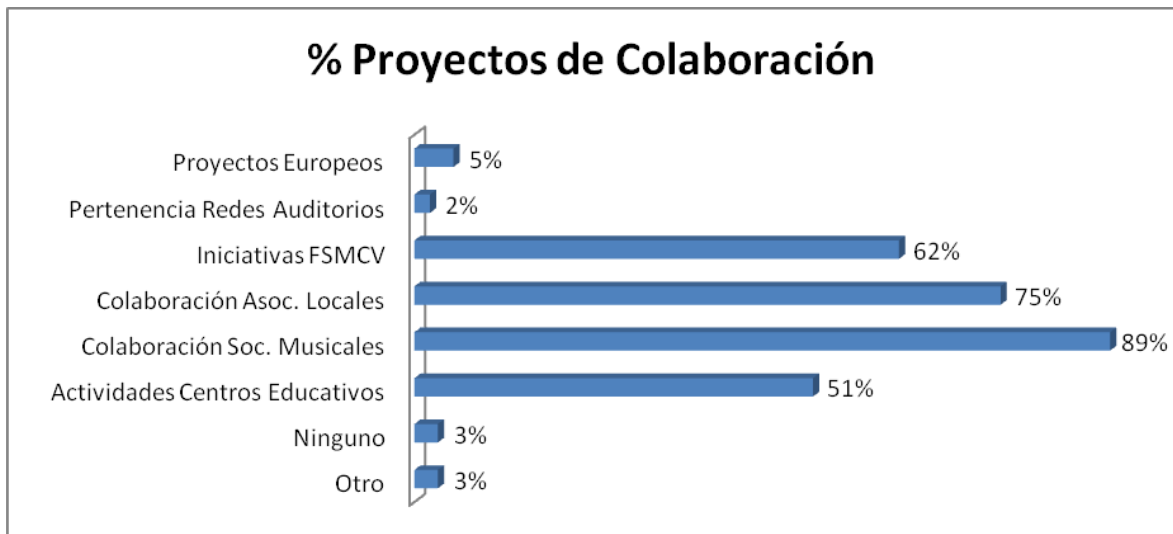


Gráfico XLVII - Fuente: Elaboración Propia

Entablar sinergias con otras asociaciones y entidades culturales en lugar de competir entre sí, es el camino para el crecimiento y el progreso cultural y social en el mundo musical. Entre los proyectos de colaboración que suelen realizar las Sociedades Musicales encontramos algunos muy habituales como los intercambios, festivales o certámenes en un 89% de las veces, colaboraciones con asociaciones locales para la realización de proyectos puntuales en un 75% de ocasiones (las respuestas correspondientes a "*otros*" amplían la localización de estas asociaciones a toda la Comunidad Valenciana), y participación en las iniciativas de la Federación (cursos, banda u orquesta federal, encuentros...).

Empiezan también a darse en la mitad de las Sociedades una serie de actividades en otros centros educativos que, si bien nacen de la necesidad de búsqueda de alumnado, proporcionan un excelente complemento educativo y cultural a los mismos.

Desafortunadamente, otro tipos de proyectos como la participación o creación de redes de auditorios o actuaciones, o embarcarse en proyectos europeos son apenas abordados por alguna Sociedad Musical de manera puntual y extraordinaria, y suelen ser únicamente las agrupaciones más grandes o las que cuentan con un Gestor Cultural.

E.- PÚBLICO

1) - ASISTENCIA

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué porcentaje de público acude regularmente a las actuaciones?:

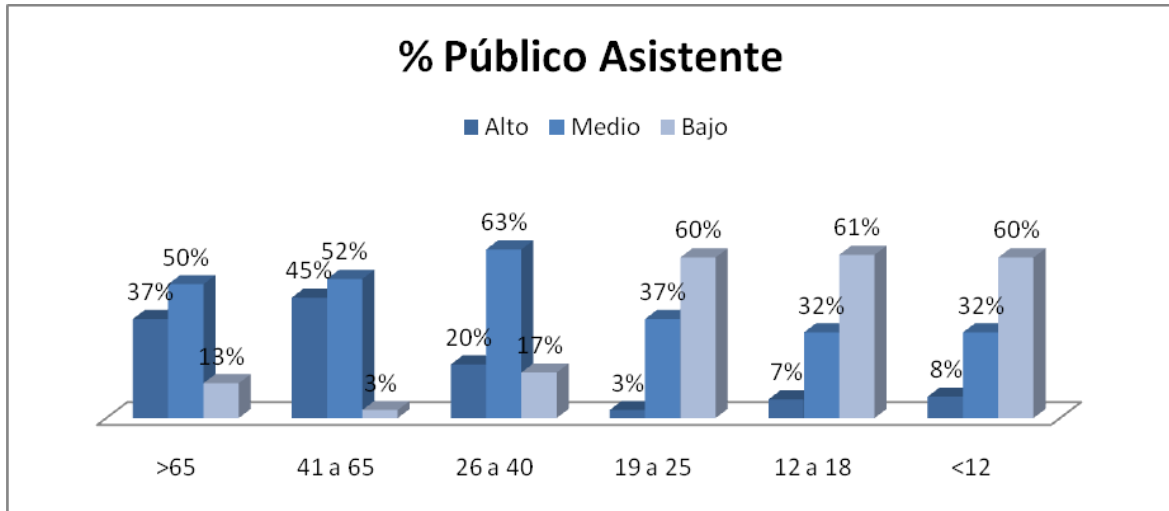


Gráfico XLVIII - Fuente: Elaboración Propia

El público mayoritario, con diferencia es el mayor de 40 años, que es la edad que se corresponde con padres y abuelos de los músicos que actúan. El público comprendido entre 26 y 40 años tiene una presencia media según el 63% de los encuestados. Destaca la escasa presencia de los menores de 25 años.

Con estos datos confirmamos que el público que acude con regularidad a las actuaciones de las Sociedades Musicales es mayor de 40 años, conformado principalmente por familiares. 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.

- (DIRECTIVOS) ¿Cuál es habitualmente la asistencia media a las actuaciones?:

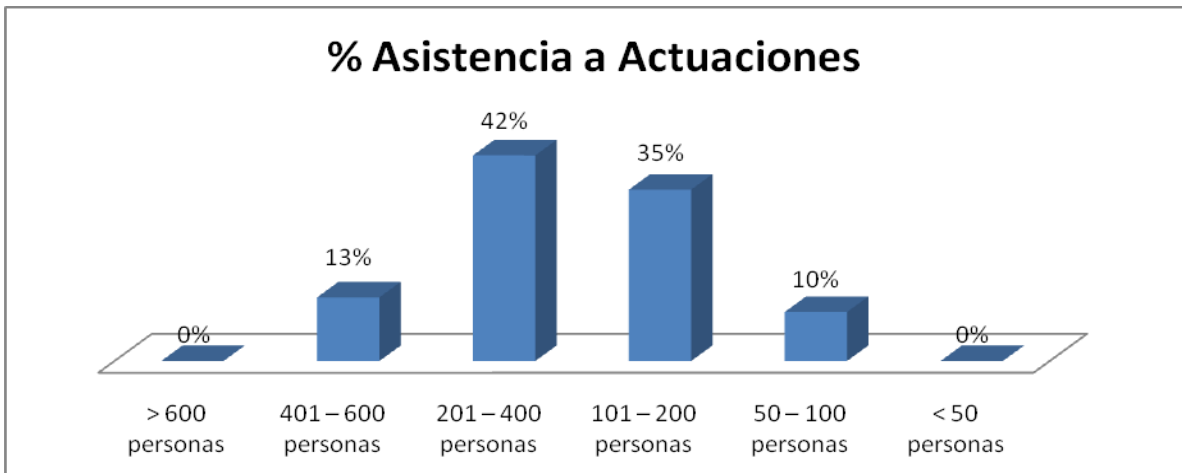


Gráfico XLIX - Fuente: Elaboración Propia

Las Sociedades Musicales nunca actúan habitualmente para grandes públicos de más de 600 personas, habitualmente nos movemos entre públicos entre 100 y 400 personas, público que cabe en casi todos los locales. Tampoco se da el caso de actuar para menos de 50 personas, ya que siempre el público familiar alcanza al menos esta cifra.

Un 45% de las Sociedades actúan siempre para menos de 200 personas, lo que es un público muy escaso y desprende la necesidad de aumentar esta cifra.

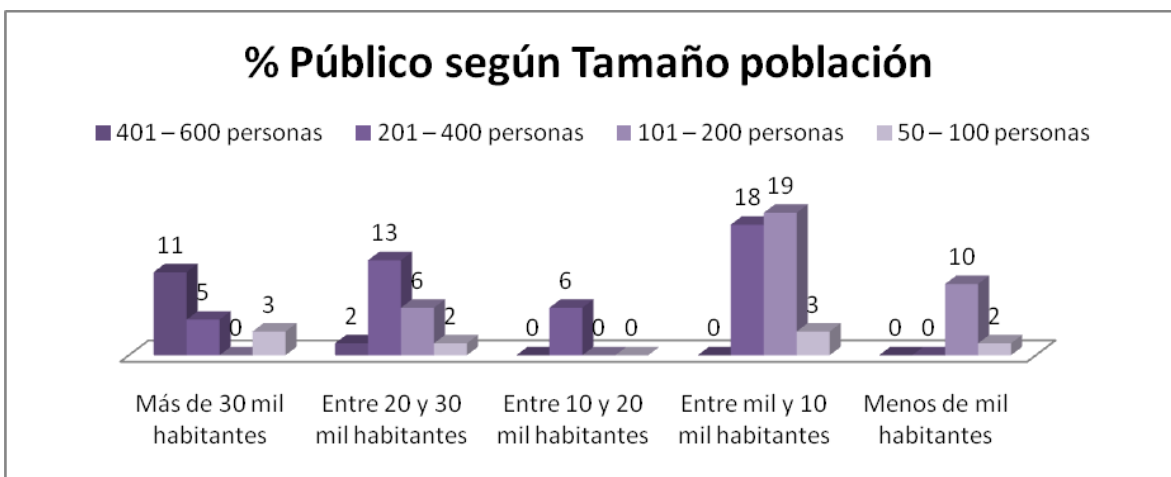


Gráfico L - Fuente: Elaboración Propia

Si comparamos la relación de asistencia de públicos con el tamaño de la población, vemos que las asistencias más altas se dan en las poblaciones con mayor número de habitantes.

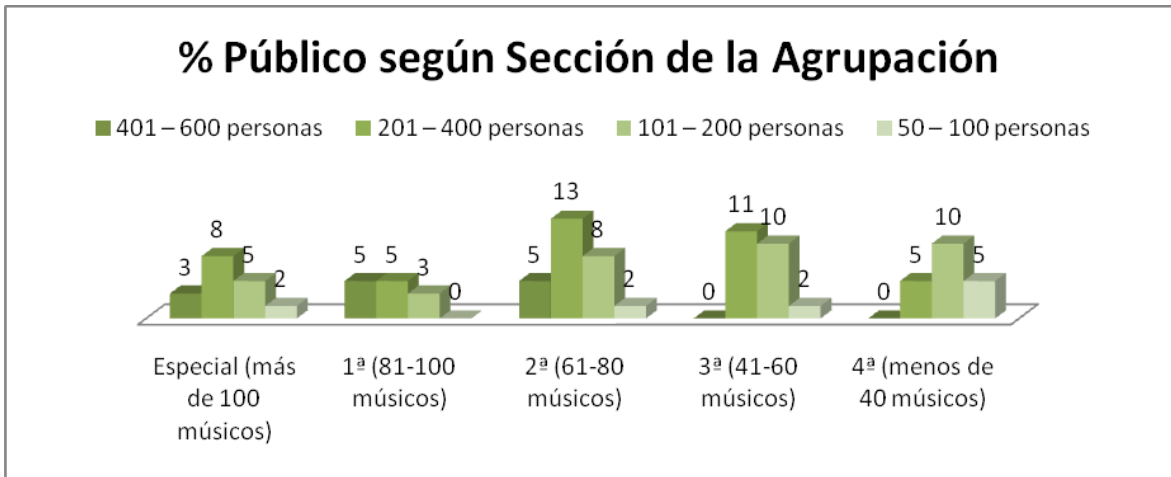


Gráfico LI - Fuente: Elaboración Propia

Si comparamos la relación de asistencia de públicos con el tamaño de la agrupación, vemos que las asistencias más altas se dan en las agrupaciones más grandes.

Vemos pues una relación directa entre la cantidad de público asistente, el tamaño de la población y el de la agrupación. Por tanto aquellos casos en los que o bien la población, o la agrupación, o ambas sean grandes y la cantidad de público asistente no sea muy elevada, nos encontramos con una situación en la cual entra en juego algún factor interno de la Sociedad Musical que se puede mover en la línea de calidad artística de la agrupación, o de gestión publicitaria.

2) – ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué estrategias se utilizan para fidelizar públicos?:



Gráfico LII - Fuente: Elaboración Propia

La fidelización de públicos se basa en conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos culturales que oferta (Velázquez 2014). Un plan de fidelización debe captar, convencer y conservar. Para ello hay que:

- Conocer al público usuario, su contexto y su comportamiento.
- Adaptar los servicios ofrecidos a los distintos perfiles. Se deben generar acciones y experiencias de calidad para captar público que no frecuenta las actuaciones, a la vez que fidelizar al público ya existente.
- Personalizar la relación con el público será siempre un gran plus.
- Tener una política de precios y ventajas para los públicos asiduos.
- Educar al público mediante la programación adecuada y actividades pedagógicas de formación, para que pueda escuchar activamente un concierto, comprenderlo y disfrutarlo.

Más de la mitad de las Sociedades Musicales responde estar cuidando la calidad y la innovación en cada actuación para resultar más atractivos al público, la mitad ofrece información detallada en sus programas de mano para que resulten de interés al público, algo menos de la mitad mantiene fechas fijas de conciertos para habituar al público a esas fechas y maximizar su conocimiento de una alternativa

de ocio en una fecha fija, y poco más de un 25% dice colaborar con causas sociales en algunas de sus actuaciones.

Pero las estrategias que relacionan directamente a la institución con el público son muy escasas, así solo un 20% de las Sociedades realizan labores pedagógicas hacia el público en sus actuaciones, y apenas un 10% implica al espectador, realiza sorteos, abonos o descuentos. Destaca un 15% de los directivos que reconoce directamente que su Sociedad Musical no realiza ninguna estrategia de fidelización.

Entre otras estrategias que nos responden son simplemente la gratuidad de las actuaciones, y el hecho de informar a los socios de las mismas, nada que destaque especialmente por su efectividad.

El efecto real de estas estrategias se traduce en la cantidad de público asistente y su perfil, que como hemos visto anteriormente es un público mayor de 40 años, principalmente familiares de músicos, y en cantidades entre 100 y 400 personas.

Claramente las capacidades para llegar a nuevos públicos, especialmente el público joven, y mantenerlo, son muy escasas. Detectamos una falta de conocimiento del público asistente en las estrategias publicitarias utilizadas, que no permite llegar a otros públicos, y una falta de relación con el mismo para después mantenerlo. Las principales estrategias de fidelización utilizadas son las que menos se aproximan al público por lo que se mantienen las distancias con el mismo sin crear otros vínculos.

3) – IMPACTO SOCIAL

- (*DIRECTIVOS*) ¿En qué medida sus actuaciones atraen públicos de fuera de la población?:

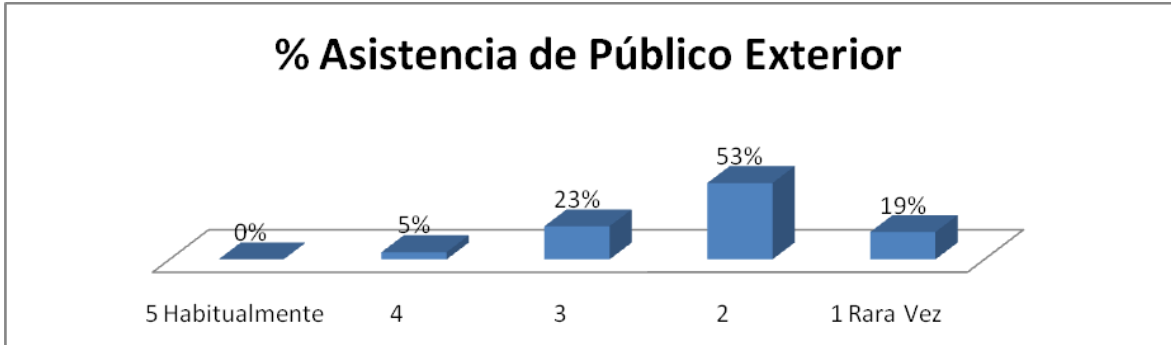


Gráfico LIII - Fuente: Elaboración Propia

El hecho de atraer público no local a las actuaciones de la Sociedad Musical es algo bastante puntual en más del 70% de los casos, y solo un poco más natural en apenas un 5% de las Sociedades.

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 conjuntamente a la población.

Desafortunadamente este tipo de iniciativas son muy escasas y presuponen una visión de futuro de los propios gestores.

- (*DIRECTIVOS*) ¿En qué lengua o lenguas realiza su publicidad?

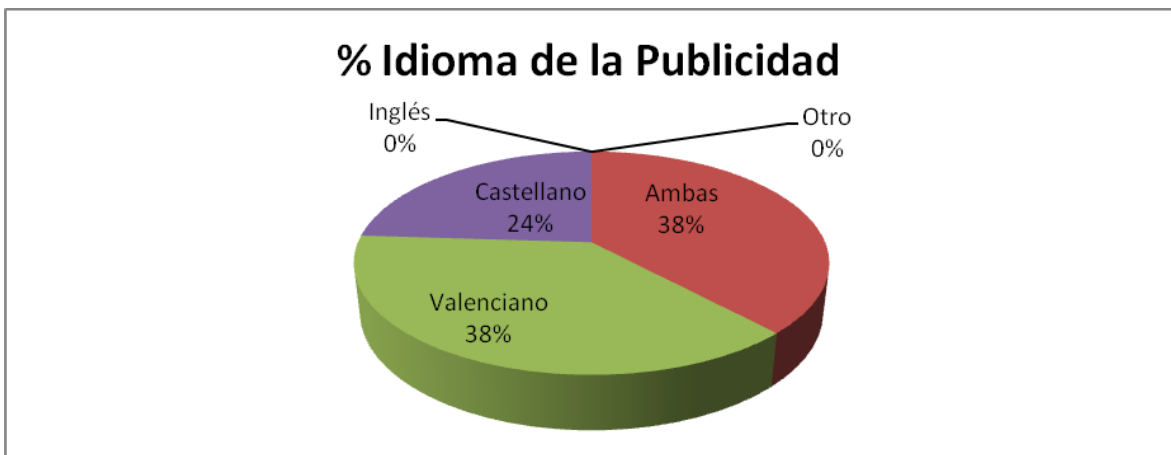


Gráfico LIV - Fuente: Elaboración Propia

La publicidad no se realiza nunca en ningún idioma extranjero, por lo que nunca tiene carácter internacional. Dentro de utilizar la lengua propia, en el 38% de los casos se realiza en Valenciano, en el mismo porcentaje se realiza en las dos lenguas, y en un 24% en Castellano.

Solo el 38% de las Sociedades Musicales que utiliza las dos lenguas tiene en cuenta la posibilidad de llegar a un público más amplio, no solo el local.

- (*MÚSICOS*) Valora el Reconocimiento de la Sociedad Musical en su Entorno:

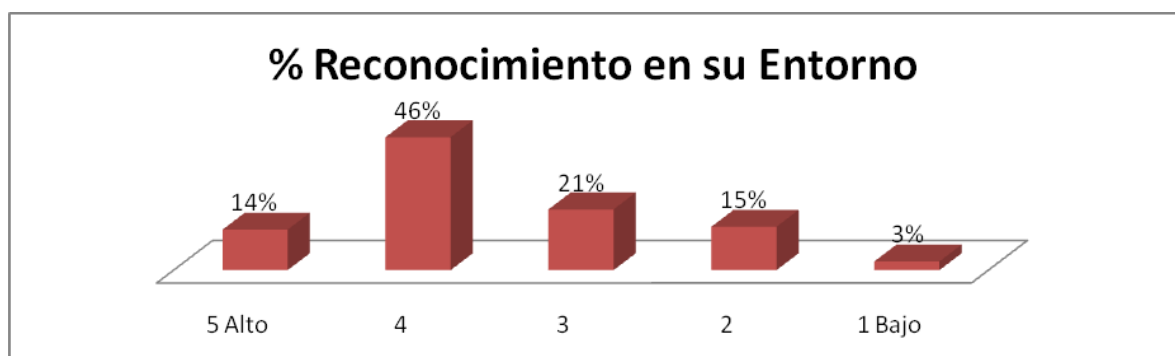


Gráfico LV - Fuente: Elaboración Propia

Pese a no ser apenas reconocidas por público exterior, dentro de su entorno las Sociedades Musicales son bastante conocidas según el 60% de los encuestados, esto es importante para llegar al público local y un buen punto de partida.

Pero hay un 18% de Sociedades Musicales que tienen un reconocimiento bajo, sea por desconocimiento o porque la imagen que se tiene de estas Sociedades no sea especialmente buena, este conjunto de Sociedades debería replantearse sus acciones de comunicación y gestión en todos los ámbitos.

F.- DIFUSIÓN

1) – PLAN PREVIO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuenta con plan de Marketing o Comunicación para cada actuación?

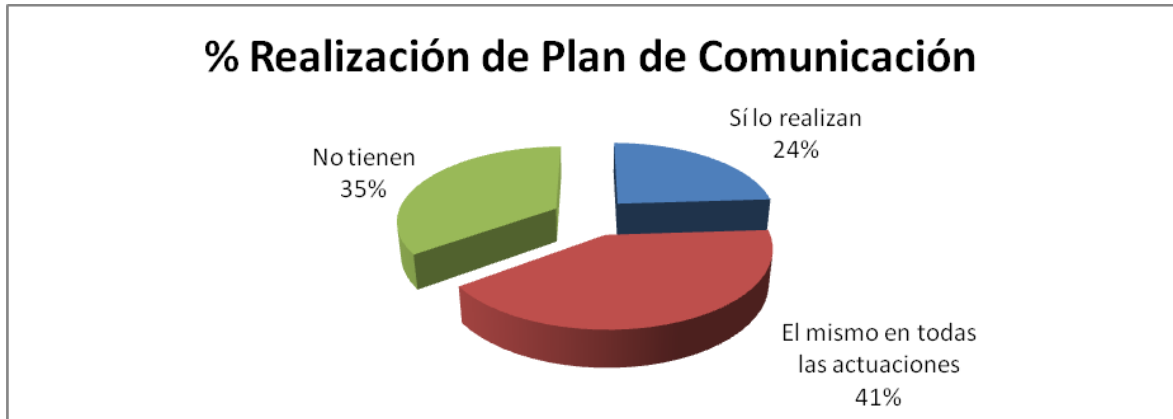


Gráfico LVI - Fuente: Elaboración Propia

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.

Mayoritariamente un 41% de las Sociedades Musicales 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, ni otros factores.

Le sigue un 35% de las Sociedades Musicales que no tienen ningún Plan de Comunicación, por lo que simplemente realizan acciones publicitarias aisladas e independientes.

Solo un 24% de las Sociedades encuestadas orienta su estrategia de comunicación en función de las características de la actuación.

De esto se desprende que aún no se le da la importancia que hoy en día tiene realizar un buen plan previo de Comunicación. Hoy en día, todo lo que nos rodea comunica. Vivimos en la sociedad de la información, con cada vez más medios y más sofisticados. La importancia de una buena comunicación se ha convertido en algo indispensable para lograr el éxito en los proyectos y en la organización. Es por ello necesario, reflexionar sobre cuál es la mejor manera de comunicar, y eso nos lleva a la necesidad de planificar.

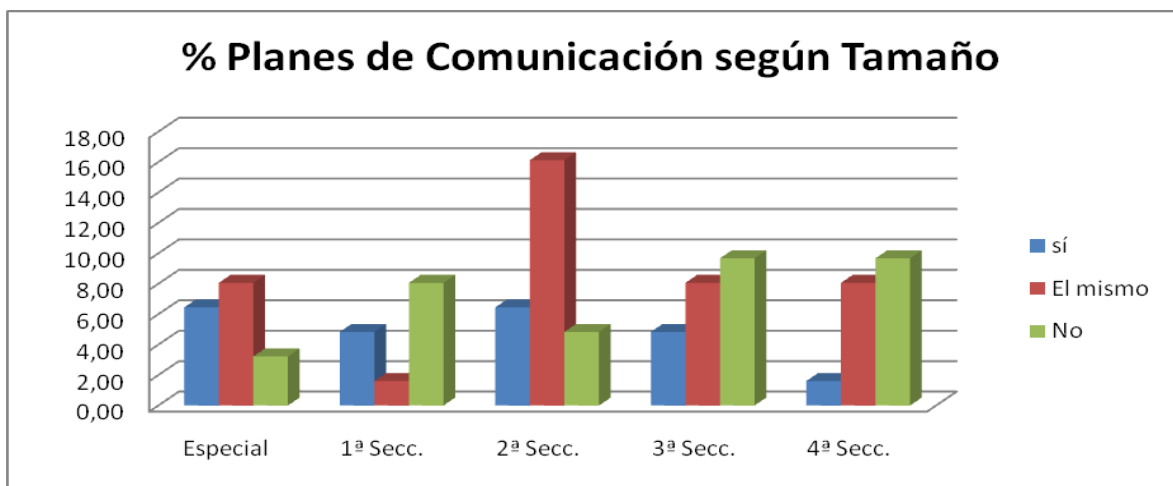


Gráfico LVII - Fuente: Elaboración Propia

Según el tamaño de la agrupación, podemos ver un comportamiento de comunicación bastante similar en todas ellas. Parece verse una evolución de las agrupaciones más pequeñas que predominantemente no cuentan con ningún plan, las de 2ª Categoría claramente destacan por tener un mismo plan para todas sus actuaciones, mientras en 1ª Categoría es todo lo contrario, se pierde la tendencia hacia la comunicación y ya no se tiene un plan. Solo en la Categoría Especial comienza a verse de nuevo un incremento de los planes de comunicación.

Considero que el tamaño de la agrupación dificulta su gestión y mientras las más pequeñas tienen falta de recursos, conforme van creciendo tienen más dificultades

para funcionar y actualizar su funcionamiento. Sí que se ve un cambio de tendencia en los planes entre las agrupaciones de 1ª Categoría y las de Especial, aquí se pone de manifiesto que estas agrupaciones tan grandes, lo son y pueden mantenerse así porque van mejorando sus estrategias de comunicación y gestión.

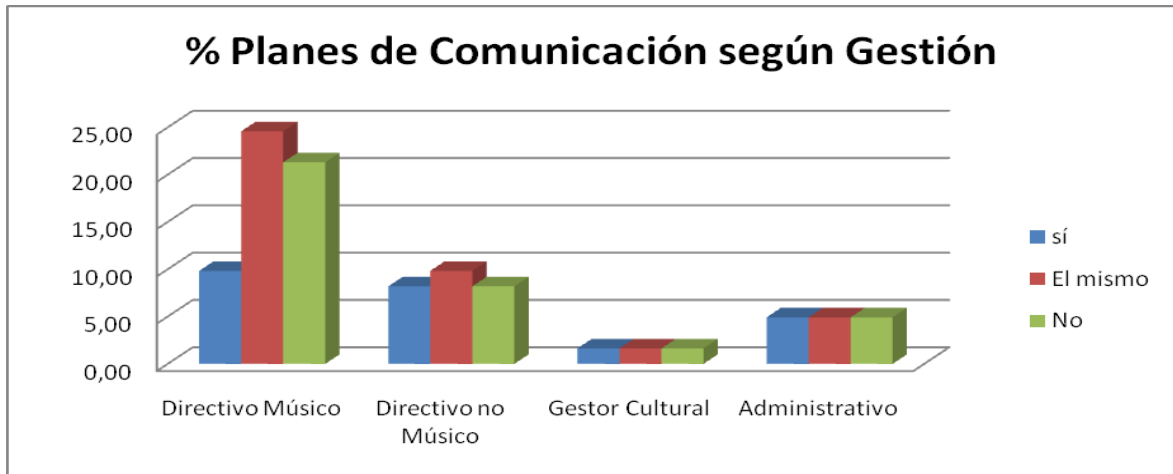


Gráfico LVIII - Fuente: Elaboración Propia

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 la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional (Nieves 2006).

Según las personas al frente de la gestión de las Sociedades Musicales podemos apreciar una gran diferencia cuando los directivos son músicos. Estos, aunque puedan gestionar bien las cuestiones artísticas, no están apenas preparados para abordar estrategias de gestión ni de comunicación, y destaca comparativamente el bajo porcentaje de planes específicos frente a los comunes o a su inexistencia.

2) – MEDIOS UTILIZADOS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué formas de difusión en los medios se utilizan habitualmente?:

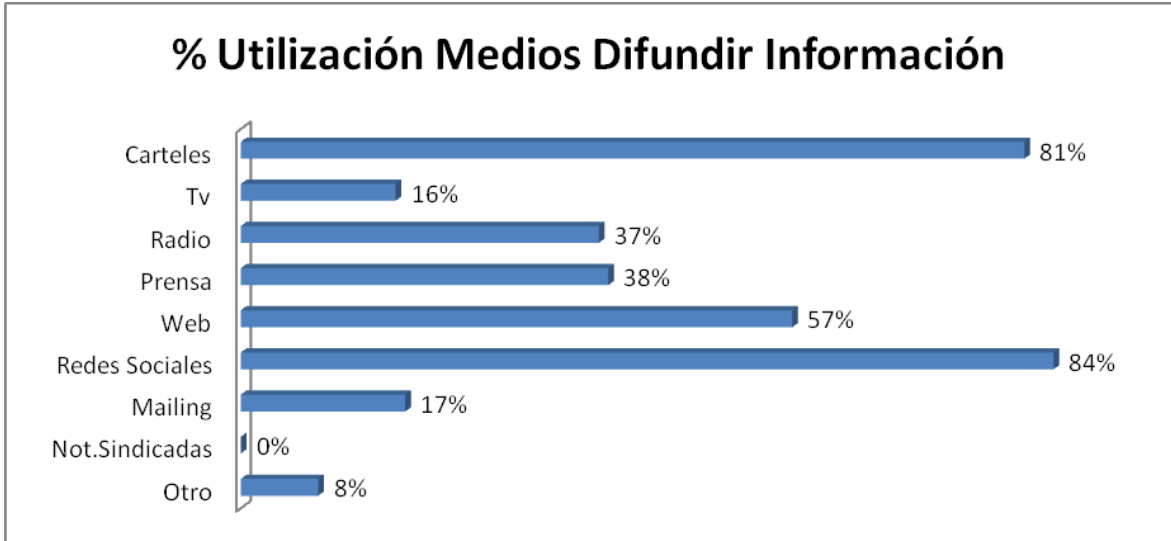


Gráfico LIX - Fuente: Elaboración Propia

"Otro": Correo a Socios y Bando Ayuntamiento.

- (*MÚSICOS*) ¿A través de qué medios de comunicación recibe habitualmente la información de las actuaciones y actividades de la Sociedad Musical?:

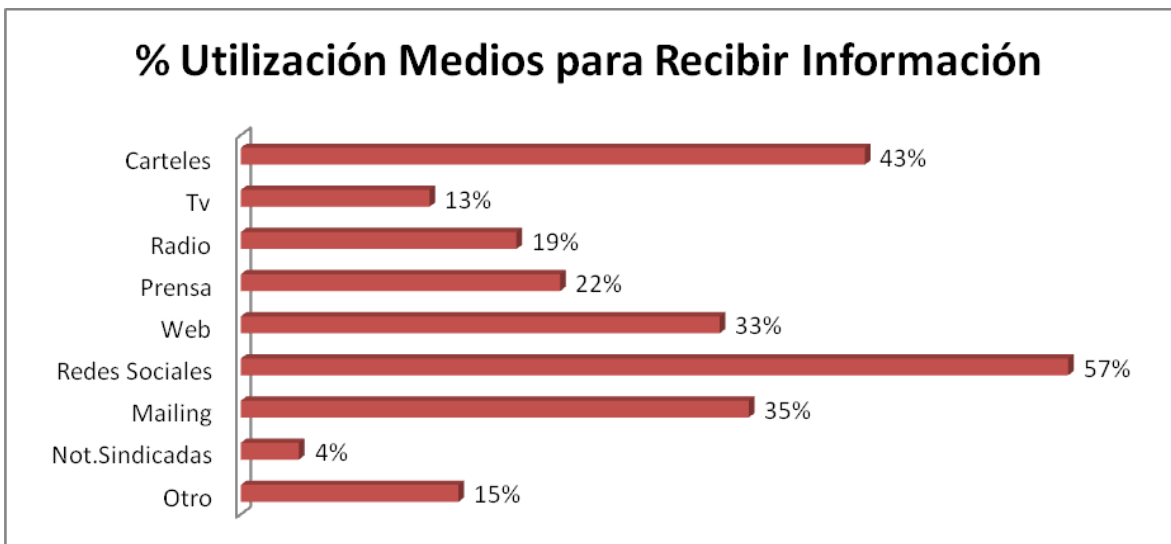


Gráfico LX - Fuente: Elaboración Propia

"Otro": Facebook, Comunicado Verbal, Blog, Carta, Whatsapp, en Persona, Bando, e Información del Ayuntamiento.

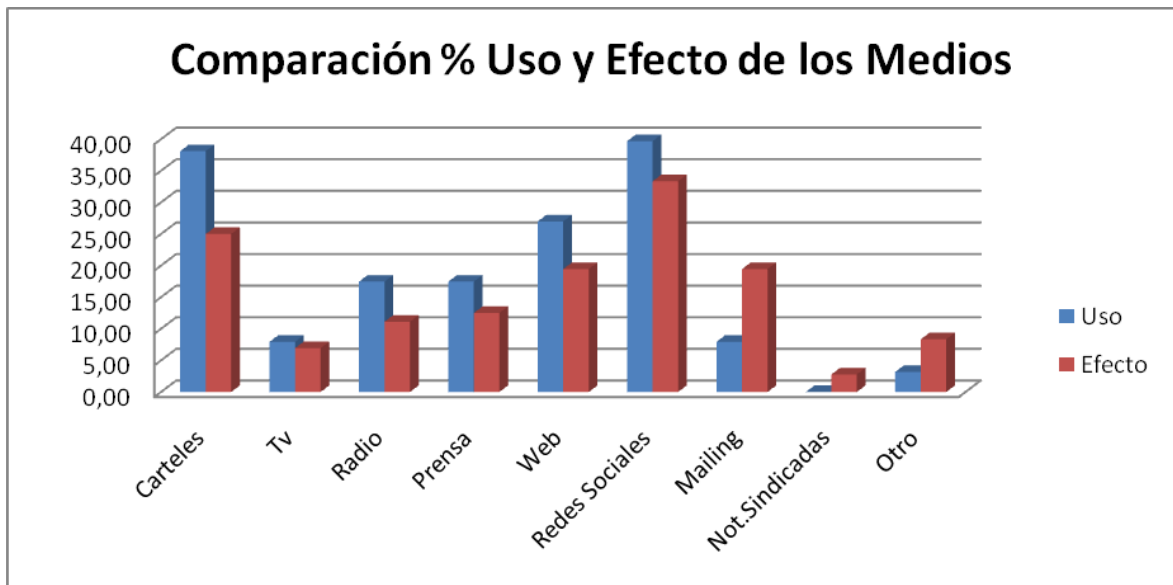


Gráfico LXI - Fuente: Elaboración Propia

El uso de las Redes Sociales y de los carteles destacan con más de un 80% de utilización en las Sociedades Musicales, estos son también los dos medios de comunicación que se reconocen más efectivos, pero no al mismo nivel.

Mientras las Redes Sociales tienen un 57% de efectividad, la cartelería, aunque imprescindible y accesible a todos los públicos, con un 43% de uso va perdiendo efectividad debido a la saturación de información de tantos anunciantes de infinidad de productos con la que se encuentran los usuarios. También es necesario reseñar que los carteles deben contener un mensaje claro y breve, y deben cautivar al público los escasos segundos que los vayan a mirar para aprovechar al máximo su efectividad.

En cambio, el tercer medio más efectivo es el mailing con un 35%, pero apenas un 17% de las Sociedades lo utilizan. Creciendo en efectividad tenemos las Noticias Sindicadas y otros medios como el Whatsapp, correo personal...

En la situación inversa curiosamente están las páginas Web con el 57% de uso, que aunque también son imprescindibles, el efecto en los usuarios apenas es de un 33%, suponemos que debido a la falta de actualización constante y por ser páginas estáticas.

Vemos también mayor efectividad en relación con su uso en las televisiones que en la radio y la prensa.

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 además son gratuitos, como el Mailing, las Noticias Sindicadas y los Whatsapp.

3) – PÚBLICO OBJETIVO

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuál es el segmento o segmentos de público a quien dirige su publicidad?

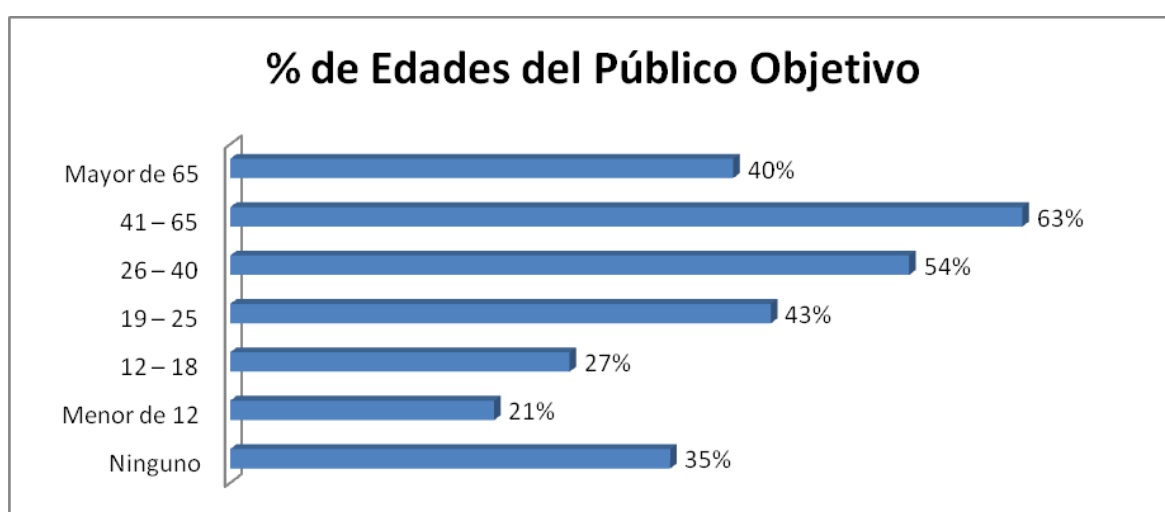


Gráfico LXII - Fuente: Elaboración Propia

De entre los medios de publicidad utilizados, hay que conseguir 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. Esta especificidad es necesaria tenerla en cuenta para no perder efectividad y en el caso de que se pretenda llegar a un segmento de público determinado.

Principalmente, un 63% de las Sociedades Musicales reconocen dirigir su publicidad a un público adulto entre 41 y 65 años, seguido de adultos más jóvenes en un 54% y de jóvenes mayores de edad en un 43%. En último lugar quedan jubilados, adolescentes y niños.

Un 35% de las Sociedades reconocen no dirigir su publicidad a ningún público en particular. Esto significa no adaptar las estrategias de publicidad a las peculiaridades de alguna franja de edad en particular, por lo que la efectividad

será menor y posiblemente se inviertan esfuerzos en algunos medios poco eficaces para la realidad social existente y no se pueda llegar a algunos segmentos de público deseados. Sería contraproducente estar gastando dinero y esfuerzos en tipos de publicidad que no llegan a nadie.

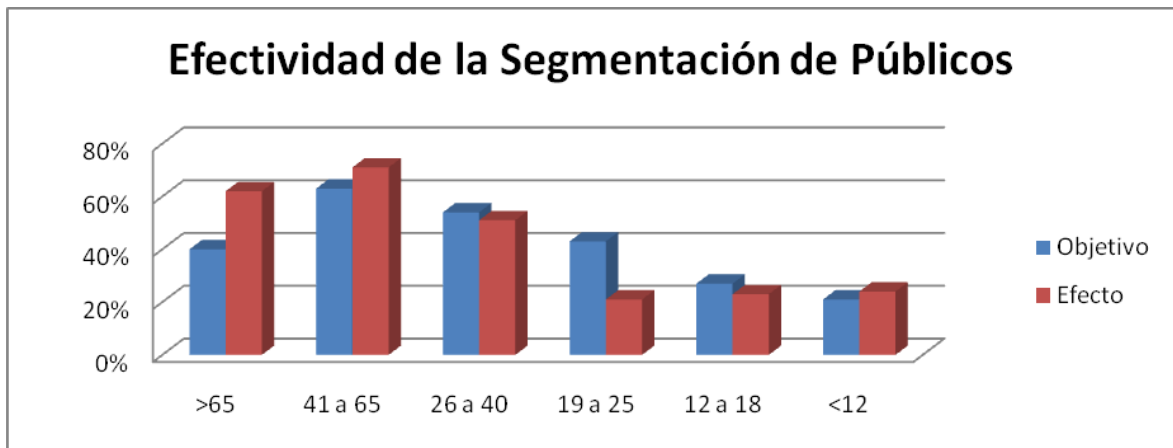


Gráfico LXIII - Fuente: Elaboración Propia

Según esta gráfica conjunta donde comparamos si el porcentaje al que se dedica cada segmento de público se corresponde con sus efectos podemos comprobar que se corresponde ligeramente salvo dos excepciones, en la franja de edad comprendida entre 19 y 25 años (y en menor medida también en su franja superior e inferior) se realizan esfuerzos publicitarios cuyos efectos reales son de menos de la mitad de lo esperado, mientras en la franja de mayores de 65 años (y un poco también en su franja inferior y en la de menores de 12 años) se obtienen mejores resultados que los esfuerzos que se dicen realizar.

Para explicar esta situación considero en primer lugar que el propio contenido que se ofrece, junto con los factores socioculturales en los que están contextualizadas las Sociedades Musicales, se propicia la asistencia de un público generalmente mayor en el que se incluyen algunos niños que acuden con sus padres. Y en segundo lugar, las estrategias publicitarias y el diseño de las mismas actuaciones tampoco están diseñados pensando en atraer al público joven.

El movimiento natural es que el propio público conforme se va haciendo mayor va accediendo a estas ofertas culturales de ocio como parte de su adaptación sociocultural. Para ello será necesario un mínimo nivel educativo, pero

actualmente preocupa que el aspecto musical se encuentre cada vez más mermado en el sistema educativo, lo que podría romper la creación de nuevos públicos.

- (*MÚSICOS*) ¿Cómo valoraría la efectividad de la publicidad que se realiza de las actuaciones?:

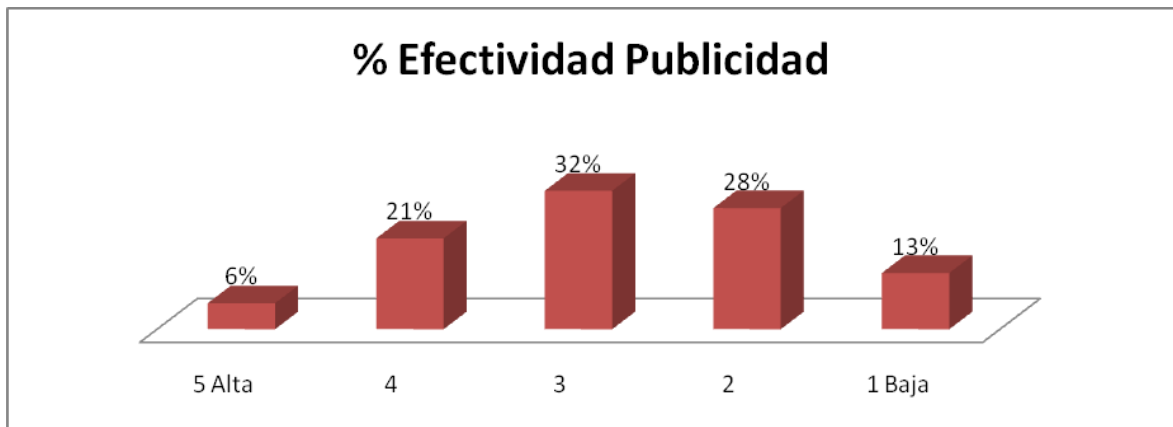


Gráfico LXIV - Fuente: Elaboración Propia

Según los músicos, la publicidad que se realiza solo es efectiva en un 27%, y no se considera eficaz en el 41% de los casos.

En relación con el porcentaje de asistencia a las actuaciones que hemos analizado anteriormente, vemos una relación directa entre la efectividad de la publicidad y la cantidad de público asistente, por lo que los efectos directos de una buena o mala publicidad se refleja en el patio de butacas de cada actuación, es un termómetro inmediato de su efectividad.

4) - IMÁGEN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué herramientas se utilizan para potenciar la imagen de la Sociedad Musical y diferenciarla sobre otras sociedades similares?:

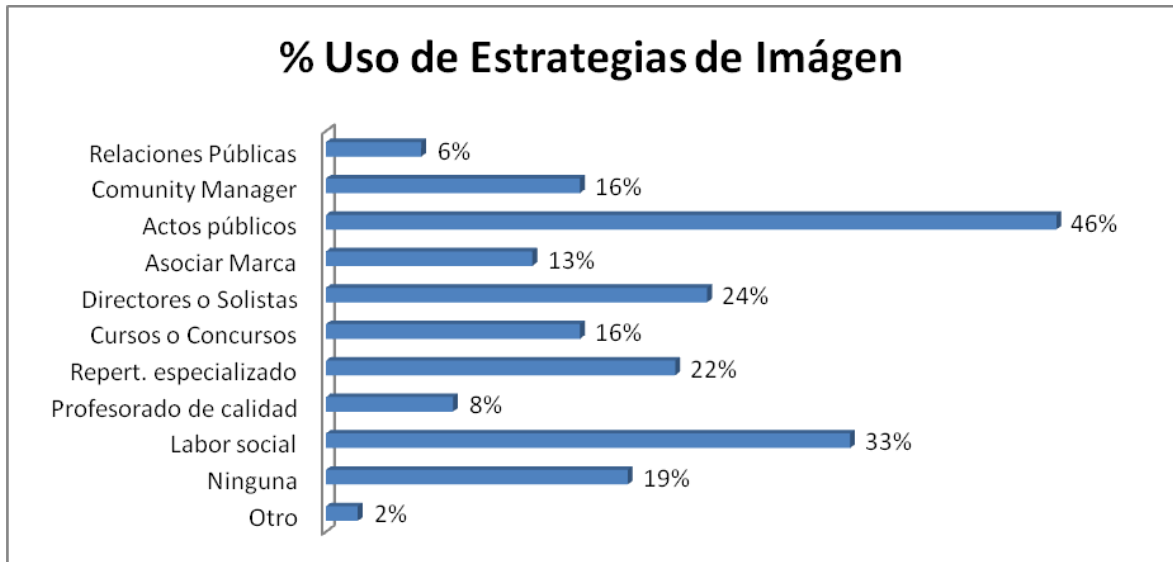


Gráfico LXV - Fuente: Elaboración Propia

“Vivimos en la sociedad de la imagen, pero no de la imagen como medio ni símbolo, [...] hemos pasado a un sistema de representación, donde cobra mucha más importancia lo aparente que lo real” (Fraser 2014).

Las Sociedades Musicales realizan una labor de representación pública, y de la imagen que den dependerá el público que les sigan, 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, encontrar un hueco en su mente saturada de mensajes publicitarios, con el fin de crear en la mente de las personas una idea definida de su producto cultural, diferenciada de otros productos similares, con las ventajas y satisfacciones que se ofrecen y crear así una necesidad del mismo.

En el mundo de las Sociedades Musicales son pocas las que tienen esto en cuenta. El amateurismo en la gestión es causa del desconocimiento de la importancia de la imagen y de las estrategias de potenciación de las mismas. La principal actividad que realizan son Actos Públicos en casi la mitad de las Sociedades (en “*otro*”

responden "*actos de calle*"), o colaboraciones con Causas Sociales en un 33%, pero estas son actividades que, aunque ayudan a darse a conocer, se limitan a un círculo local y no mejora la imagen amateur de sus agrupaciones.

Invitar a Directores o Solistas es la siguiente acción que se realiza, y que tiene una mayor trascendencia para el buen nombre de las Sociedades Musicales en todos los sentidos, pero apenas se realiza en un 24% de los casos. Y el resto de acciones diferenciadoras apenas se dan en menos del 16% de las Sociedades Musicales.

Sorprende que el hecho de contar en su Escuela de Música con Profesorado de Calidad apenas se dé en un 8% de las Sociedades, y que un 19% reconozca directamente no realizar ninguna acción para potenciar la imagen.

5) - FEEDBACK

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué métodos se aplican para conocer las opiniones o sugerencias del público, alumnado, músicos, profesores... para mejorar y adaptarse a las necesidades?:

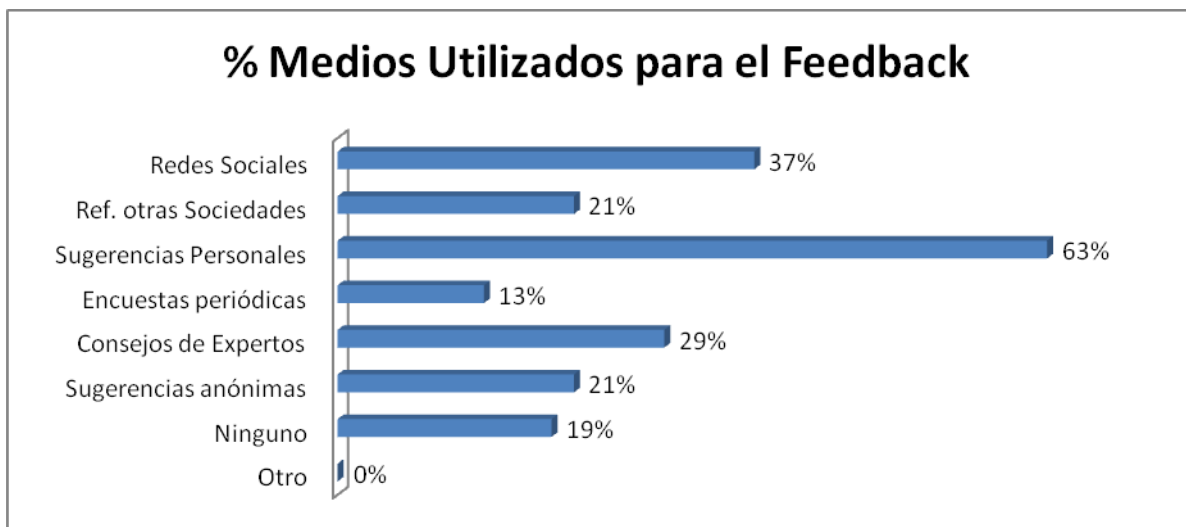


Gráfico LXVI - Fuente: Elaboración Propia

La comunicación ascendente hacia las directivas de las Sociedades Musicales es importante porque (Jose 2013, *Jobandtalent*):

- Da a las Directivas una retroalimentación de la Comunicación y acciones que ellos realizan.
- Crea un canal para solucionar problemas y conflictos antes de que se agraven.
- 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.

Entre los medios o canales más utilizados tenemos en primer lugar a las Sugerencias Personales con un 63%, directamente en persona, seguidas de las realizadas a través de las Redes Sociales con un 37%.

Consultar a profesionales o expertos se realiza en un 29% de las Sociedades Musicales, mientras que los medios para conocer opiniones anónimas o fijarse en lo que hacen otras Sociedades Musicales se realiza en un 21%. Realizar encuestas periódicas proporciona datos objetivos directamente de las cuestiones que interesan en cada momento, pero apenas se realizan en un 13% de los casos.

El 19% de las Sociedades Musicales responden no utilizar 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.

- (*MÚSICOS*) ¿En qué grado considera que se escuchan y atienden las opiniones, inquietudes y preocupaciones de los músicos, alumnado y socios sobre cuestiones de la Sociedad?:

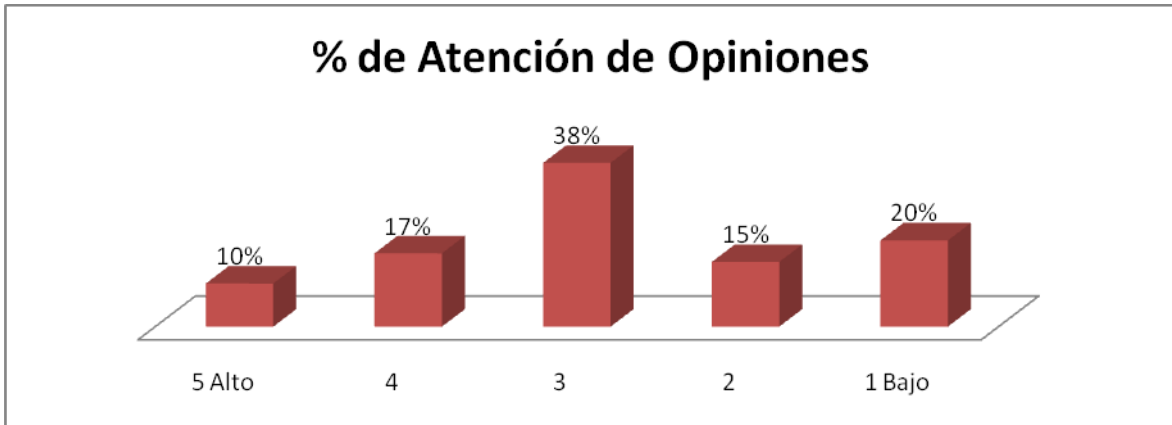


Gráfico LXVII - Fuente: Elaboración Propia

Observamos que un 27% de los encuestados se consideran escuchados en un alto grado, un 38% se sitúa en un puntointermedio, mientras que un 35% responde que sus opiniones y sugerencias apenas son atendidas.

- (*MÚSICOS*) ¿Cuál es su grado de satisfacción con la Sociedad Musical en general?:

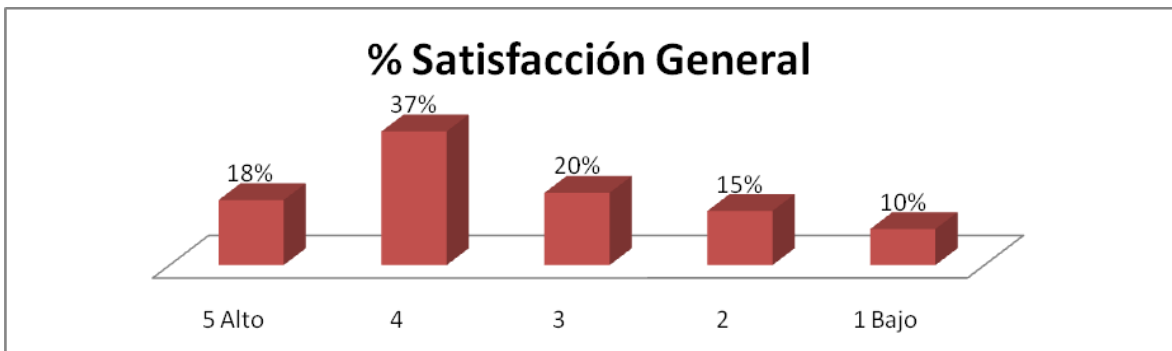


Gráfico LXVIII - Fuente: Elaboración Propia

Sumando todos los elementos, al final la sensación general es buena para un 55% de los encuestados, que declaran estar satisfechos con la Sociedad Musical a la que pertenecen, pero una cuarta parte de ellos responde que su grado de satisfacción es bajo.

El porcentaje de insatisfacción no es mayoritario pero es bastante alto, de un 25%, cosa a tener muy en cuenta de cara a mejorar algunos de los puntos que se tratan en esta encuesta y que pueden ser claves para mejorar estas opiniones.

G.- FINANCIACIÓN

1) – FORMAS DE FINANCIACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué porcentaje económico aproximado correspondería a cada forma de financiación utilizada en la Sociedad Musical?:

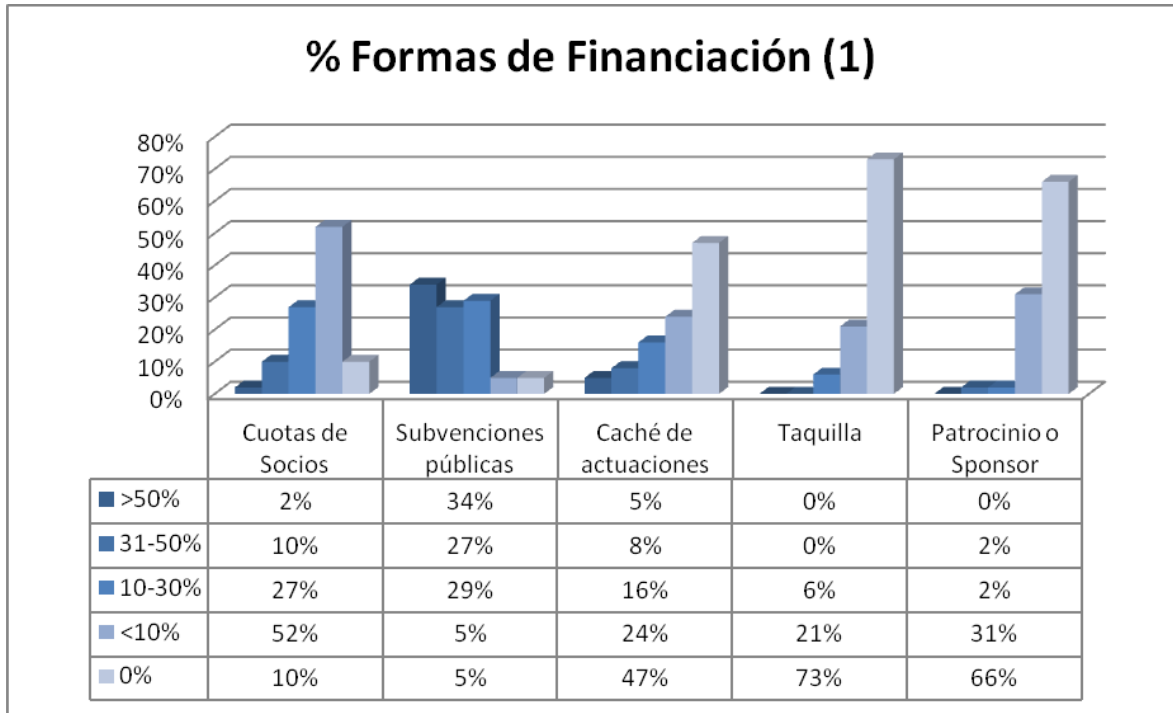


Gráfico LXIX - Fuente: Elaboración Propia

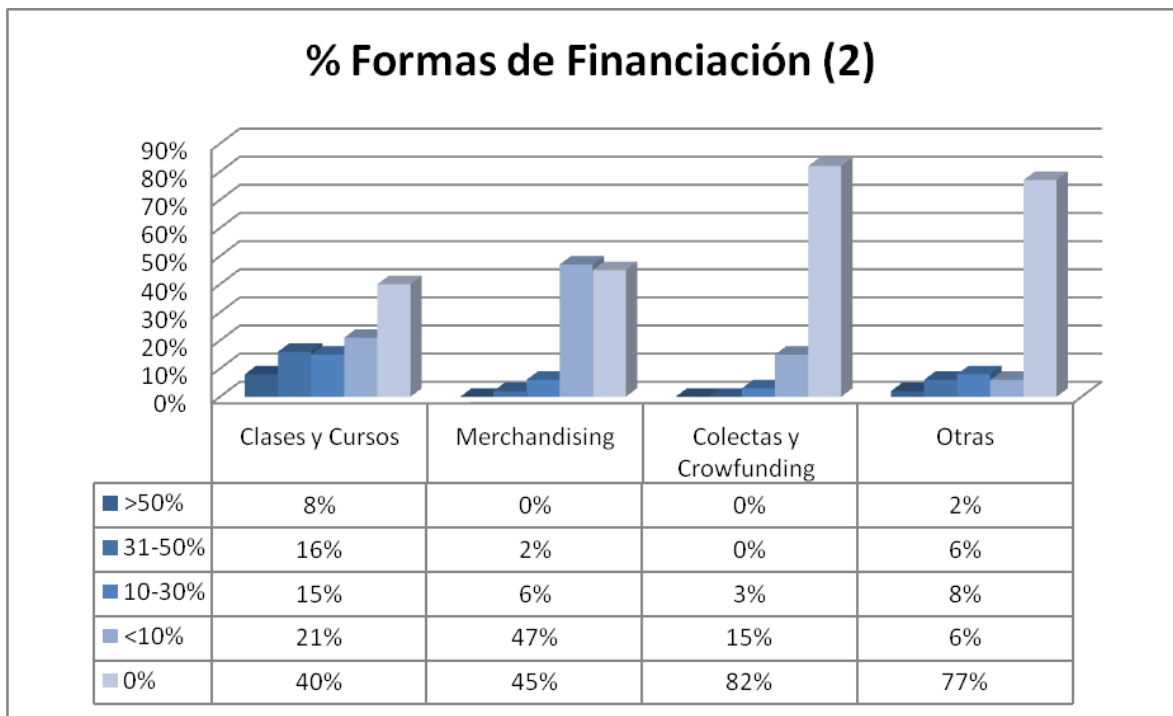


Gráfico LXX - Fuente: Elaboración Propia

Las Subvenciones Públicas son, con mucho, la principal fuente de ingresos de las Sociedades Musicales, se dan en el 95% de las Sociedades, seguidas de lejos por la realización de clases y cursos, las cuotas de Socios, y el Caché de las Actuaciones. El resto de fórmulas de financiación observamos que tienen muy poco o ningún peso en las Sociedades Musicales.

A raíz de estos datos debo señalar que utilizar otras fórmulas de financiación requiere de elevados niveles de capacitación y profesionalización, pero la exploración de otras fuentes de ingresos podría ser muy fructífera, y 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:

- La financiación derivada de Taquilla depende de las estrategias de captación de públicos y del atractivo del producto musical.
- La financiación Privada puede ser de Mecenazgo (es una donación general a la entidad y "desinteresada") o Patrocinio (es un instrumento de comunicación que pretende asociar la marca de la empresa a una actividad de la entidad). Para la captación de fondos privados se debe invertir tiempo y recursos, es un trabajo a largo plazo y debe ofrecer unas contraprestaciones claras.

Ej. Bankia será el mecenas de la música de banda en la Comunidad
(Borrás 2014, *El Mundo*).

- 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 dependen de las ayudas públicas para no ser deficitarias.

Ej. El recorte a las Escuelas de Música llevará al paro al 70% de los
docentes (Simón 2010, *El País*).

- 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.

- 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. Es más fácil obtener una donación puntual que afiliarse a un socio, pero nos interesa convertir a los primeros.

2) – ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN

- (*DIRECTIVOS*) ¿Qué ventajas se ofrecen a los Socios para aumentar las afiliaciones?:

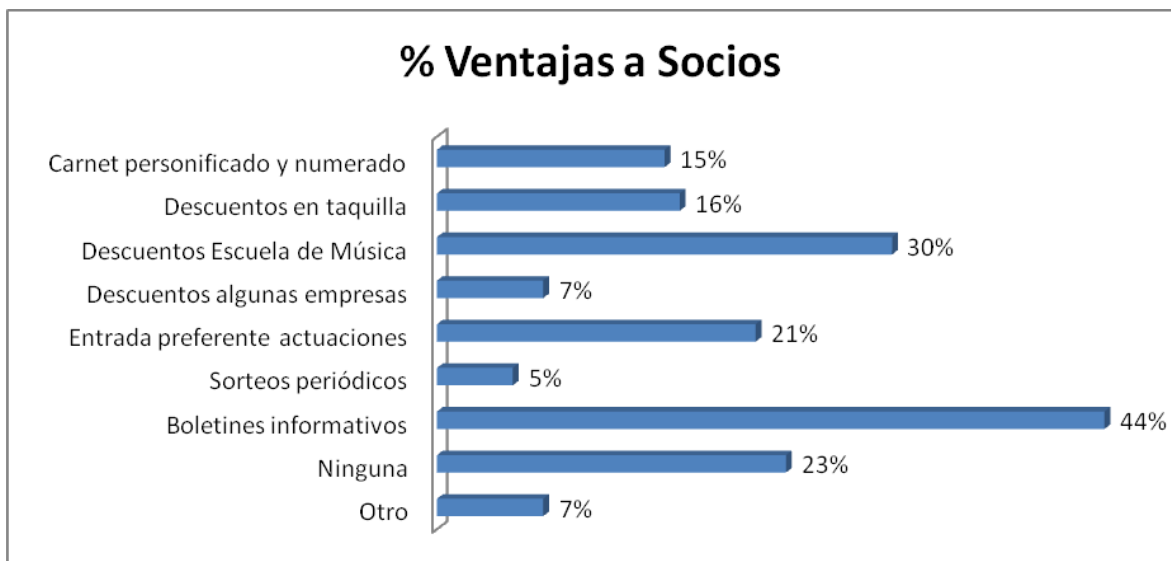


Gráfico LXXI - Fuente: Elaboración Propia

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, ya que se observa una tendencia común al envejecimiento de dichos socios y consecuente descenso en número, equiparándose éstos a la franja de edad del público que acude mayoritariamente a las actuaciones y a la edad de los padres y familiares de los músicos.

Esto indica que no se crean nuevos socios si no es mediante algún tipo de vinculación personal o algún tipo de contraprestación. Así que ante la pérdida de afiliados hay que preguntarse ¿Qué obtiene alguien por ser socio?, y tener en cuenta la dificultad del momento actual para las "donaciones" sin una

contraprestación clara. El socio necesita sentirse especial y tener contraprestaciones indirectas traducidas en ventajas y privilegios con la asociación, o incluso con otras entidades y servicios.

Sorprende enormemente que la ventaja más común que proporcionan las Sociedades Musicales a sus socios sea simplemente mantenerlos informados, pero lo que más sorprende es que esta sea la actuación mayoritaria con apenas un 44% de aplicación cuando es algo que debería ser inherente a la condición de socio.

El 30% de las Sociedades aplica 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, aunque sin otras medidas añadidas se corre el riesgo de que esta vinculación se termine cuando finalice la etapa educativa.

Un 21% cuida a los socios en cada actuación y un 16% les realiza descuentos en taquilla, consiguiendo así, además de ofrecer una ventaja añadida a los socios, premiar y fidelizar a un público habitual.

Solo un 15% ofrece carnet de socio, este mero hecho supone un distintivo y símbolo de pertenencia a un grupo, que además facilita otras acciones como descuentos en otros comercios o empresas vinculadas (7%) o sorteos (5%).

Un 23% responde que no ofrece ninguna ventaja a sus socios, por lo que esa falta de cuidado desgasta las relaciones de sus asociados ya existentes, e imposibilita la creación de nuevos socios. Si una Sociedad de este 23% quiere aumentar su financiación, una de sus principales actuaciones deberá ser aumentar su número de socios, pero ¿qué se le puede responder a un posible candidato que pregunte por qué debería hacerse socio y pagar una cuota periódica si no recibe nada a cambio?

No sorprende el escaso cuidado que se les da a los socios cuando en el 7% correspondiente a "*otras ventajas*" leemos respuestas como:

- Publicidad gratuita en página web: Medida sencilla y adecuada.
- Un concierto dedicado a los socios: Entonces, ¿todos los demás conciertos no son para los socios?

- No tenemos Socios: Extraño caso para ser una Sociedad
- El socio lo es por convicción: Entre las personas más involucradas en el proyecto es posible que la convicción les mueva a pagar una cuota periódica sin obtener nada a cambio, pero siempre habrá detrás una razón personal. Si se pretende aumentar el número de socios se deberán ofrecer más motivos y más variados a gente ajena a la Sociedad, ya que existen muchas alternativas de asociacionismo que sí cuidan a sus miembros y compiten por ganar afiliados.

3) – INFORMACIÓN FINANCIERA

- (*DIRECTIVOS*) ¿De qué forma se mantienen al día de las subvenciones, proyectos públicos y estrategias de financiación?:

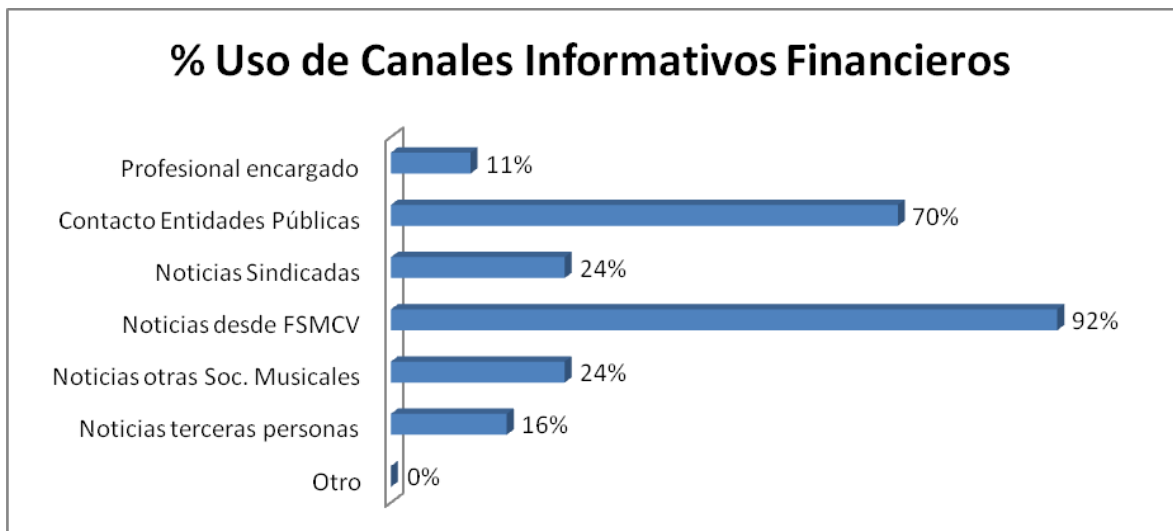


Gráfico LXXII - Fuente: Elaboración Propia

La Federación de Sociedades Musicales es la principal mediadora entre las Sociedades Musicales y las administraciones, y su papel de potente *lobby* en defensa de los intereses comunes, proporciona servicios relacionados con la consultoría, la logística y el asesoramiento a las Directivas (Fuente: fsmcv.org). El 92% de las mismas recurren a ella para informarse y mantenerse al día de las subvenciones, proyectos y diferentes estrategias de financiación.

El contacto habitual con las entidades públicas, principalmente las locales, también son y han sido siempre una fuente de información importante en cuanto a la

financiación pública, como lo afirman el 70% de las Sociedades Musicales encuestadas.

La investigación de nuevas líneas o estrategias de financiación posibles ya son otra historia. Esa información llega menos de una cuarta parte de las veces mediante la sindicación a determinadas webs o fijándose en lo que hacen otras Sociedades Musicales del entorno. Por terceras personas apenas se recibe (o se atiende) este tipo de información en un 16% de entidades, y solo un 11% cuentan con personal contratado con esa función de búsqueda e implementación de la financiación.

Hay que tener en cuenta que de cara a la concesión de Subvenciones y ayudas, hay que cumplir ciertos criterios de valoración de los proyectos que se presentan por lo que es muy importante la gestión adecuada de la propia entidad de cara a cumplir los requisitos indicados en las bases correspondientes.

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 ese 11% de Sociedades Musicales que cuentan con ese tipo de personal estarían en condiciones de lograr acceder este tipo de financiación

- (*DIRECTIVOS*) ¿De qué modo se aplica la ley de Propiedad Intelectual en sus actuaciones?:



Gráfico LXXIII - Fuente: Elaboración Propia

Los movimientos asociados al criterio del libre acceso a todo tipo de obras creativas han viciado por completo las bases de lo que la sociedad debe percibir sobre el significado de la Propiedad Intelectual intangible o inmaterial.

No solo el concepto social de propiedad intelectual nos afecta, sino que también la legislación sobre la misma 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 por no haber transcurrido los 70 años desde la muerte del autor, 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 fonográfico 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 y se afronten y regulen adecuadamente las relaciones con entidades de gestión tales como SGAE, CEDRO, AIE o AGEDI.

Apuntamos estos datos debido a que entre las respuestas sobre esta cuestión observamos un reparto del 18% de Sociedades que pagan según las obras que interpretan, un 21% que paga una cuota periódica fija, y un 25% donde paga la entidad organizadora (incluye el 2% de la respuesta incluida en "otro": el ayuntamiento se hace cargo), pero sorprende un mayoritario 36% que responde que no aplica ningún método de pago de propiedad intelectual, lo cual y nos dice 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) –RECURSOS PROPIOS

- (*DIRECTIVOS*) ¿Cuál es su política de precios en las actuaciones?:

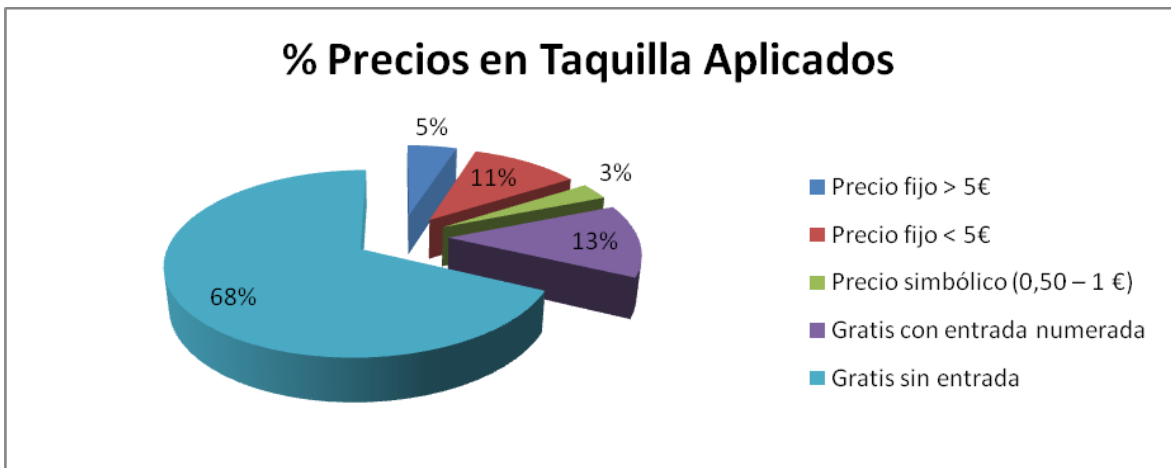


Gráfico LXXIV - Fuente: Elaboración Propia

- (*MÚSICOS*) Para poner en valor sus actuaciones ¿Qué política de taquilla consideraría la más adecuada?:

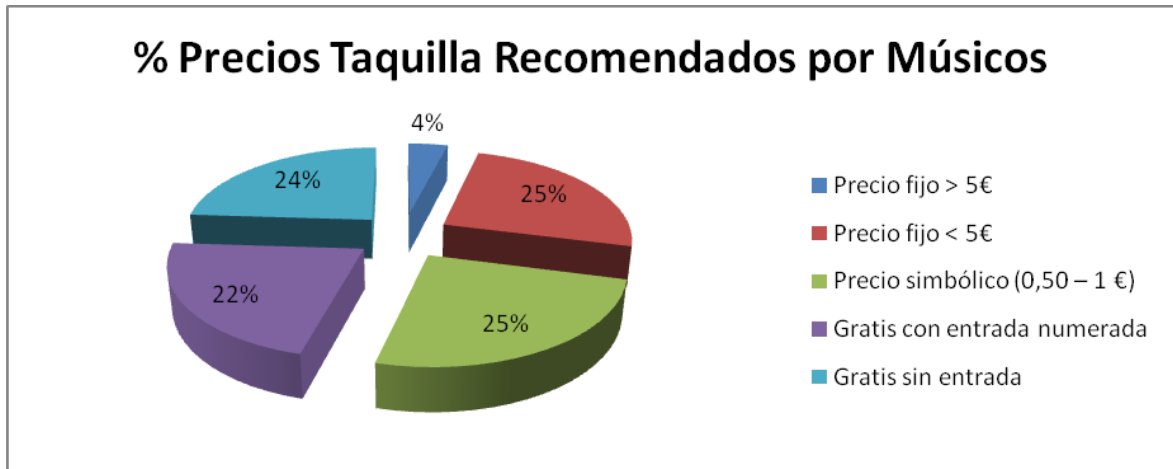


Gráfico LXXV - Fuente: Elaboración Propia

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).

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 y dejar atrás sus miedos a la pérdida de públicos. Para ello están las estrategias de captación de públicos que se deben diseñar, aunque de nuevo suponen una mayor carga de trabajo que no se puede acometer con un equipo amateur basado en la voluntariedad.

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 el esfuerzo que supone 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.

La fórmula más utilizada actualmente es la taquilla con fin benéfico, sea como fuere lo importante es comenzar a habituar al espectador a pagar entrada.

4.- CARENCIAS Y PROPUESTAS DE MEJORA

A.- Características Generales

En este primer apartado determinamos algunas características básicas de los encuestados teniendo en cuenta que la capacidad musical de las Sociedades Musicales depende de:

- La oferta cultural alternativa que haya en su entorno, que es la competencia directa a la que se enfrentan.
- La política cultural de las administraciones y de la propia entidad, si está o no encaminada a apoyar las estrategias necesarias para el buen funcionamiento de la misma.
- La capacidad formativa de su Escuela de Música, fuente que nutre a sus agrupaciones permitiéndoles mejorar en calidad y en tamaño.
- Su situación geográfica y tamaño de la población determina el público y los músicos potenciales, aunque también la temporalidad o la disposición del mismo (Ej. zonas de sol y playa con muchos habitantes pero con poco potencial cultural humano)

B.- Funcionamiento

El modelo de escuela desarrollado en las Sociedades Musicales ha logrado crear un ecosistema musical que combina la formación previa a la profesionalización generando músicos con calidad reconocida, al mismo tiempo que ha provisto una amplia cantidad de músicos amateurs que en estos momentos nutren las canteras de las diferentes agrupaciones musicales de las Sociedades Musicales. Este modelo está siendo estudiado y exportado a diferentes países debido a su éxito y su peculiaridad combinando una parte social y otra de gestión real.

El éxito de este modelo 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, manteniendo la voluntariedad de la gestión en el modelo.

C.- Gestión

Que los ciudadanos quieran participar y ser los artífices del 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, que, dada su índole, cualquier persona puede realizar esta tarea. (Ruiz 2013).

La profesionalidad de la Gestión en las Sociedades Musicales es muy baja, esta se basa principalmente en la voluntariedad y, pese a que en algunos casos estos directivos ponen todo su esfuerzo en su trabajo, la valoración general que reciben nunca es muy elevada.

Así encontramos a gestores voluntarios tratando de gestionar a músicos voluntarios. Pero estos tienen una idiosincrasia totalmente distinta, el músico solo es voluntario porque disfruta con la música y con sus compañeros, a priori no le interesan los demás aspectos, así que, para exigirles un mayor esfuerzo e implicación ¿qué se les ofrece a cambio? Hay que cuidar la relación ya existente y llenarla de estímulos y contraprestaciones para mantenerla, mejorarla y permitir que se expanda a otros ámbitos de la misma Sociedad Musical. 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 asesoramiento las líneas de programación general de toda una entidad, se corre el riesgo de no contar con todas las variables que influyen en esta programación y no lograr la consecución exitosa de los objetivos marcados. 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.

D.- Actuaciones

Los músicos que pertenecen a las agrupaciones de las Sociedades Musicales, cada vez más, son estudiantes de niveles medios o altos de las Enseñanzas Musicales, incluso muchos profesionales. La dirección de las mismas se ha profesionalizado totalmente y ha pasado a ser una opción laboral real. Y la calidad de las interpretaciones roza en algunos casos los más altos estándares del mundo profesional.

¿Por qué la percepción de las agrupaciones de las Sociedades Musicales sigue siendo de amateurismo en casi todos los casos? Porque aunque las agrupaciones han cambiado, el modelo de gestión sigue siendo el mismo. Un modelo basado en el voluntariado que en muchas ocasiones se queda corto, y que en el momento de ponerse cara al público no incluye en las actuaciones los elementos necesarios para dar una imagen más 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 de entrada lo que está a punto de escuchar ni el trabajo que ello ha conllevado. Esta imagen tan "*campechana*" que se da, tiene su contrapartida en que no propicia la imagen de la música como una actividad profesional seria, sino como un "*hobbie*", con todos los problemas educacionales y sociales que conlleva este triste reconocimiento para una actividad tan compleja, completa y con un valor propedéutico hartamente olvidado.

Dar valor a la imagen que se proyecta y saber transmitirla eficazmente es el camino al reconocimiento y al progreso de la música en la Sociedad actual.

E.- 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: Publicidad, oferta cultural, actividades pedagógicas de formación, ventajas y descuentos para la asiduidad...

Las estrategias de fidelización que relacionan directamente a la Sociedad Musical con el público para crear vínculos duraderos son muy escasas. Esto unido a que vemos que los segmentos de público objetivo de la publicidad no coinciden con la realidad y no es efectiva, me permite afirmar que se desconoce totalmente el perfil de público asistente.

El público que acude con regularidad a las actuaciones de las Sociedades Musicales es mayor de 40 años, de carácter local, conformado principalmente por familiares, y habitualmente está formado por entre 100 y 400 personas. Es un público mayor, no muy abundante y local, y pese a ello no se intensifican las estrategias de captación ni se aprovechan por ejemplo las vías turísticas de la población para atraer turismo y público a la vez.

Solo podemos suponer que desde las directivas se desconoce el perfil de público asistente y el hecho de que se puede actuar al respecto, pero el desconocimiento del problema no lo va a hacer desaparecer.

F.- Difusión

Saber a qué público se están dirigiendo para utilizar los medios de comunicación que mejor les pueden llegar (principalmente mayor de 40 años), adaptar la publicidad a las características propias de ese tipo de público, saber qué imagen se quiere transmitir en el mensaje publicitario, que sea siempre la misma y que transmita los valores y objetivos que se persiguen (contar con una imagen corporativa fácilmente reconocible) , y finalmente escuchar siempre y fomentar el diálogo con los músicos, socios y público.

Estas son las claves para que el objetivo constitutivo de todas las Sociedades Musicales de la difusión de la música y la cultura, se realice con el mayor éxito posible, mediante un buen plan de comunicación. Esto 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.

G.- Financiación

Las sociedades musicales también están sufriendo los avatares de la economía. Para tener una buena financiación, además de obtener ingresos hay que minimizar los gastos. Para hacer efectivo un buen plan de financiación es muy importante una buena gestión de los recursos existentes, tanto humanos como materiales, es necesario un control mensual del gasto y de la tesorería y realizar una asignación eficiente de los recursos. Además de eso, las sociedades no pueden basarse únicamente en un modelo dependiente de las subvenciones, es necesario abrirse a todos los tipos de financiación posibles (FEBF Valencia 2013). De aquí se desprende también la aplicación de una política de entradas que transmita la consecuente imagen de esfuerzo y seriedad, y el aprovechamiento de recursos propios como los espacios o productos de merchandising.

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.

Además de insistir en una buena gestión para aumentar ingresos y reducir costes, también hay que insistir en realizar algunas inversiones, considerando siempre que a medio plazo van a ser rentables e incluso imprescindibles para el crecimiento de la entidad.

5.- CONCLUSIONES

Tras haber conseguido obtener una muestra representativa de respuestas tanto de músicos como de directivos, hemos analizado los resultados obtenidos de cada apartado logrando extraer conclusiones al cruzar resultados y respuestas, con las cuales podemos afirmar empíricamente haber respondido cada una de las cuestiones inicialmente planteadas en este trabajo.

Así pues, 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.

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:

- Diversificar las agrupaciones y los niveles dentro de la misma sociedad para abarcar todas las edades, niveles y especialidades.
- Poner en valor de sus actividades mediante una mejor formación musical para aumentar la calidad de sus agrupaciones.
- Cuidar cada proyecto y actuación para salir del amateurismo y añadir un valor de profesionalidad.
- Dignificar el oficio del músico mediante la unificación de criterios de contratación, titulación, nivel formativo, salarios, taquilla, etc. para propiciar una competencia basada en la calidad musical y no en el mejor precio.
- Utilizar estrategias de difusión, marketing e imagen para atraer públicos, alumnado y fuentes externas de financiación.
- Cuidar el feedback, la comunicación interna y las contraprestaciones para fomentar la vinculación con la Sociedad.
- Colaborar con otras sociedades y entidades locales y externas ya existentes, en pro de la consecución de objetivos comunes.
- Alcanzar una mayor autofinanciación derivada de sus actividades.

La consecución exitosa de cada uno de estos elementos no es tanto una especie de hoja de ruta como una necesidad imperiosa de adaptación, e incluso de supervivencia futura. Pero tras conocer detalladamente el estado actual de la Gestión de las Sociedades Musicales podemos concluir que en la mayoría de estas entidades no es posible alcanzar esos retos sin estar en riesgo de caer en una vana dispersión de esfuerzos y en una pérdida de dirección hacia la consecución de sus objetivos primigenios. 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 muy sofisticadas en entornos cada vez más complejos.

Ante la pregunta ¿profesionalización de los gestores o profesional de la gestión? se observa que 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.

Este trabajo, además de ser un documento de análisis detallado de la situación actual de las Sociedades Musicales en cuanto a su funcionamiento y gestión, pretende recoger y detallada y justificadamente, como si de un manual se tratara, todos los elementos y acciones que se vienen realizando en las diferentes entidades, su efectividad y su grado de aplicación, para que a su vez estas puedan servir de modelo orientativo e inspirador a los responsables de estas sociedades y contribuir de algún modo en encaminarlas hacia decisiones de gestión y eficacia que serán claves en su desarrollo inmediato y futuro.

6.- BIBLIOGRAFÍA

BORRÁS, Xavier & Daniel. 2014. Bankia será el mecenas de la música de banda en la Comunidad [en línea], *El Mundo*. [Consulta: 28/04/2014]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/19/53045deeca474106118b456e.html>

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>

EUROPA PRESS VALENCIA. 2011. Un estudio declara a las Sociedades Musicales como el principal agente cultural autonómico [en línea], *información.es* [Consulta: 8/04/2014]. Disponible en: <http://www.diarioinformacion.com/cultura/2011/06/17/estudio-declara-sociedades-musicales-principal-agente-cultural-autonomico/1139352.html>

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>

FEBF 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 (FEBF)*, [Consulta: 22/02/2014]. Disponible en: <http://febervalencia.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>

FRASER, Jenny. 2012. La Sociedad de la Imagen [en línea], *Society of 2000*. [Consulta: 10/03/2014]. Disponible en:

<http://www.telegama.com/societyof2000/ver.asp?art=3515>

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

FSMCMV. 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

FSMCMV. 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>

HERNÁNDEZ BOLÍN, Octavio. Actividades de las Bandas de Música [en línea], [Consulta: 16/04/2014]. Disponible en: <http://www.nuestrasbandasdemusica.com>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2008. Nº habitantes por población en la CV. Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal [en línea], *ine.es* [Consulta: 7/01/2014]. Disponible en:

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

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=inno_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.; ESTREMS, J.A. 1999. Una aproximación económica a las sociedades musicales. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 31, pp. 149–186.

RAUSELL, P., COLL, V., MARCO, F. & ABELEDO, R. 2013a. Dimensión económica del sector no lucrativo cultural: las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana, CIRIEC-España, [en línea], *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 77, pp 213-236, [Consulta: 19/03/2014]. Disponible en:

http://www.uv.es/econcult/pdf/CIRIEC_7709_Rausell_et_al.pdf

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>

RAUSELL, P. 2014. Las Sociedades Musicales 2020 (Síntesis) [en línea], *III Congreso General de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana*. [Consulta: 10/02/2014]. Disponible en:

<http://www.uv.es/coursegsm/PDF/IIICSMCV.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/>

SIMÓN, Federico. 2010. El recorte a las Escuelas de Música llevará al paro al 70% de los docentes [en línea], *El País*. [Consulta: 29/04/2014]. Disponible en:

http://elpais.com/diario/2010/06/19/cvalenciana/1276975090_850215.html

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/>

VIDAL, Luis. 2013. El problema de los pagos a los músicos por sus actuaciones con la banda [en línea], *Música i Poble*, pp. 56-62. [Consulta: 13/05/2014]. Disponible en:

<http://www.fsmcv.org/news/opiluis173.pdf>

7.- ANEXOS

Respuestas del Cuestionario - Resultados de la Encuesta (Formato Digital Pdf disponible en CD adjunto).