

Treball Final de Carrera

*Estudi estratègic del coblisme com a bé
cultural*

Tomàs Espanyó i Comelles

Enginyeria Superior d'Organització Industrial

Director: Ramon Maspons i Bosch

Vic, setembre 2007

Sumari

Sumari	2
Índex d'il·lustracions	4
Índex de taules	5
Resum de Treball de Treball de Carrera	6
Summary of Treball de Treball de Carrera	7
1 GLOSSARI	9
1.1.- Glossari de mots.....	9
1.2.- Glossari d'abreviatures.....	20
2.- PREFACI.....	21
2.1. Origen del projecte	21
2.2. Motivació.....	21
2.3. Requeriments previs.....	22
3.- INTRODUCCIÓ	23
3.1. Objectius del projecte	23
3.2.- Abast del projecte.....	23
4.- ANÀLISI DE LA SITUACIÓ	24
4.1.- Situació actual: anàlisi interna	24
4.1.1.- Els músics.....	24
4.1.2.- Els instruments	26
4.1.3.- Les cobles	27
4.1.4.- Les entitats organitzadores.....	28
4.1.5.- Les colles sardanistes	29
4.1.6.- Els esbarts dansaires	31
4.1.7.- La imatge pròpia del sardanisme.....	33
4.1.8.- Anàlisi econòmica.....	34
4.1.9.- La dansa com a activitat física.....	35
4.2.- Situació actual. Anàlisi externa.....	37
4.2.1.- La societat que ve	37
4.2.2.- El lleure al segle XXI.....	38
4.2.3.- El carrer com a lloc de festa	40
4.2.4.- Els mitjans de comunicació	41
4.2.5.- La política pública.....	43
4.2.6.- Música, tradició i economia	44
4.2.7.- El model nòrdic.....	50
4.3.- Anàlisi i definició d'estratègies.....	52

4.3.1.- Anàlisi DAFO	52
4.3.2.- Cicle de vida i cadena de valor	56
4.3.3.- Model del les cinc forces	61
4.3.4.- Definició d'estratègies competitives.....	66
4.3.5.- Competències nuclears.	75
4.3.5.- Conclusions	81
5.- QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL.....	82
5.1.- Introducció	82
5.2.- Mapa estratègic	85
5.2.1.- Perspectiva financera	92
5.2.2.- Perspectiva del client.....	93
5.2.3.- Perspectiva del procés intern	95
5.2.4.- Perspectiva d'aprenentatge i creixement.....	99
5.2.5.- Identificació dels factors crítics per tenir èxit	101
5.2.6.- Alineació horitzontal i vertical	101
5.2.7.- Definició de la missió.....	102
5.2.8.- Definició de la visió	104
5.2.9.- El lideratge.....	104
5.3.-Quadre de comandament integral	107
5.3.1.- Cronograma.....	108
5.3.2.- Establiment d'indicadors i metes	110
5.3.3.- Característiques d'un Q.C.I.	112
5.3.4.- Errors típics d'implementació.....	113
5.3.5.- Estudi d'impacte de projectes.....	114
5.4.-Alineament.....	117
CONCLUSIONS	119
AGRAMIENTS	123
BIBLIOGRAFIA.....	124
ANNEX A: QÜESTIONARI DELPHI: RESULTATS	126
ANNEX B: QÜESTIONARI DELPHI: MODEL DE DOCUMENT.....	145
ANNEX C: MAPA ESTRATÈGIC I QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL	154

Índex d'il·lustracions

Il·lustració 1: evolució compositors de sardanes. Font: F.S.C.	25
Il·lustració 2: evolució cobles existents. Font: F.S.C.	27
Il·lustració 3: evolució entitats sardanistes federades. Font: F.S.C.	28
Il·lustració 4: evolució dels diferents actes sardanistes. Font: F.S.C.	29
Il·lustració 5: evolució nombre de colles sardanistes. Font: U.C.S.	30
Il·lustració 6: evolució nombre de colles. Font: U.C.S.	30
Il·lustració 7: evolució nombre de concursos. Font: U.C.S.	31
Il·lustració 8: evolució nombre d'esbarts. Font: A.E.C.	32
Il·lustració 9: evolució de la població entre 15 i 29 anys respecte a la població total. Font: Institut d'Estadística de Catalunya.	37
Il·lustració 10: distribució del consum de música a Catalunya. Font: Indicadors i estadístiques culturals a Catalunya 2001. Generalitat de Catalunya.	39
Il·lustració 11: model de formació de preferències per l'assistència a concerts de música clàssica. Font: Ramon Saladrigues.	48
Il·lustració 12: definició de l'anàlisi DAFO.	52
Il·lustració 13: anàlisi DAFO: fortaleses i debilitats.	53
Il·lustració 14: anàlisi DAFO: amenaces i oportunitats.	53
Il·lustració 15: cicles de vida de les tecnologies.	57
Il·lustració 16: resultat – esforç segons Richard Foster.	59
Il·lustració 17: cadena de valor.	60
Il·lustració 18: model de les cinc forces.	62
Il·lustració 19: esquema d'implementació d'avantatges competius segons core competences.	76
Il·lustració 20: funcionament de les core competences dins d'una organització.	77
Il·lustració 21: matriu de decisió de competències de Hamel i Prahalad.	78
Il·lustració 22: core competences de la cultura popular.	79
Il·lustració 23: els processos interns aporten valor en diferents horitzons temporals. Font: Mapas Estratégicos (Kaplan/Norton).	88
Il·lustració 25: model de cadena de valor de M. Porter.	96
Il·lustració 26: alineament entre la visió i el pla d'acció.	107
Il·lustració 27: cicle virtuós d'aprenentatge sobre Q.C.I.	108
Il·lustració 28: un tema estratègic defineix el procés, els actius intangibles, les metes i les iniciatives necessàries per executar una part de la estratègia. Font: Mapas Estratégicos (Kaplan/Norton).	116
Il·lustració 29: mapa estratègic proposat del coblisme.	155

Índex de taules

Taula 1: estudiants d'instruments de cobla. Font: Departament d'Educació i Universitats.	24
Taula 2: evolució de preus dels combustibles. Font: Ministerio de Indústria, Turismo y Comercio.	34
Taula 3: evolució dels índex de preus al consum harmonitzat. Font: Instituto Nacional de Estadística.	34
Taula 4: despesa pública en cultura, per nivells de govern. (en milers d'euros). Font: estadístiques culturals de Catalunya. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.....	44
Taula 5: variables exògenes de formació del gust. Font: Ramon Saladrígues.....	47
Taula 6: estudi d'estratègia de competències.	80
Taula 7: mapa estratègic: model senzill de creació de valor. organitzacions del sector públic i entitats sense ànim de lucre. Font: Mapas estratégicos (Kaplan/Norton).	86
Taula 8: el quadre de comandament integral és un pas de la cadena que descriu el que és el valor i com es crea. Font: Mapas Estratégicos (Kaplan/Norton).....	87
Taula 9: cronograma de definició del QCI.	109
Taula 10: indicadors del QCI.	110
Taula 11: esquema impacte dels projectes contra els objectius estratègics.	115
Taula 12: Quadre de Comandament Integral del coblisme.	156

Resum del Treball Final de Carrera

Enginyeria Superior d'Organització Industrial

Títol: Estudi estratègic del coblisme com a bé cultural

Paraules clau: estratègia, innovació, mapes estratègics, organitzacions sense ànim de lucre, cultura popular, cobla, sardana

Autor: Tomàs Espanyó Comelles

Direcció: Ramon Maspons Bosch

Data: setembre 2007

Aquest treball de final de carrera tracta sobre l'aplicació de les modernes tècniques de reflexió estratègica aplicades al sector de la cultura popular catalana, concretament la cultura popular catalana que engloba les manifestacions on el vincle comú és la formació musical pròpia: la cobla.

Aprofitar aquest sector, a priori tant complexe i tant allunyat en principi del món d'estratègia d'empresa com aquest, és l'excusa per veure el comportament d'aquestes eines i teories, i comprovar-ne la seva eficàcia i adaptabilitat als diferents casos de la realitat, a més de poder treballar un tema tant nou com la valoració d'intangibles.

A la vegada, es produeix una síntesi de treballs orientats a l'organització d'entitats sense ànim de lucre existents en la bibliografia especialitzada, i que han tingut un inexistent ressò pràctic. Això pot ser un contrasentit en un país on l'associacionisme és tan arrelat i un dels pilars socials que ens vertebrèn i diferencien. En el cas de la música per a cobla, especialment destacable en un moment molt important i crític per estar en un temps de transició social molt fort. També, cal destacar vivament que té una sèrie de valors afegits de qualitat i complexitat que la situen en un interessant camí entre la cultura popular i les propostes de caràcter més comercial, en unes condicions actuals de gran desconeixement social.

Les vinculacions entre estratègia, innovació, responsabilitat social i cultura del coneixement, donen a aquest treball un fort caràcter actual i adaptat a la realitat en les consideracions sobre el management en general.

Summary

Enginyeria Superior d'Organització Industrial

Title: Strategic definition of coblisme as cultural asset

Key words: strategy, innovation, strategic maps, organizations non profit, popular culture, cobla, sardana

Author: Tomàs Espanyó Comelles

Director: Ramon Maspons Bosch

Date: September 2007

This study tells about application of modern techniques of strategic reasoning applied on traditional Catalan culture, specially where the common link of all its manifestations is its own musical ensemble: the cobla.

Using in a sense this world so complex at first sight and so far from company strategy is just an excuse to study these theories, to prove their efficacy and adaptability to different situations in real life and to study such a novelty as intangible assets.

There is also at the same time a synthesis of organizational studies of non profit associations listed on specialized bibliography. These studies are almost unheard of or unknown. This fact may be a contradiction in a country where association has so long been present and it is a strong support of differences between our society and others. This contradiction in music for cobla is worth mentioning in the process of important social transition. It must be stated that quality and complexity places music for cobla in a position between popular culture and more commercial proposals, all in present conditions of great public ignorance.

Links between strategy, innovation, social responsibility and learning culture demonstrate the present character of this study and its adaptation to reality in respect for general management.

Tot innovador té per enemics tots els treuen profit de l'ordre antic, mentre que els que han de treure benefici del nou ordre no passen de ser uns defensors molt tebis.

El Príncep. Maquiavel

1 GLOSSARI

1.1.- Glossari de mots

APLEC:

Reunió de gent, generalment a l'aire lliure, amb motiu d'una festa o celebració determinada. Els aplecs, manifestacions populars de llarga tradició als Països Catalans, poden obeir a motivacions de tipus religiós (com els celebrats a moltes ermites el dia de la celebració del sant a qui són dedicades), polític (com els aplecs carlins del segle passat, i àdhuc del present), o com l'Aplec de Paret Delgada, a la Selva del Camp, que esdevingué una gran manifestació cívica i cultural, o com l'Aplec del Matagalls, al Montseny, etc, o simplement festius, bé que durant molts anys han anat lligats precisament a la idea d'un romiatge o d'una celebració religiosa; val a dir que en qualsevol cas, la tendència a fer dels aplecs una reunió fonamentalment festiva, o, si més no, a recalcar-ne aquest aspecte, ha estat constant. Els darrers anys han pres una gran difusió els aplecs sardanístics, de tipus primordialment festiu, com el de Calella, i també de caràcter cívic, com l'aplec de la Joventut del País Valencià, i gastronòmic, com l'Aplec del Cargol de Lleida.

APLEC INTERNACIONAL DE LA SARDANA I MOSTRA DE GRUPS FOLKLÒRICS:

Manifestació itinerant que pretén donar a conèixer arreu d'Europa la vitalitat i la riquesa del folklore català. El primer aplec se celebrà el 1988 a Amsterdam i d'ençà d'aleshores cada mes d'agost s'organitza en una ciutat diferent, tret de Tolosa de Llenguadoc, on tingué lloc el 1991 i el 1997. De les darreres edicions, les més reeixides han estat les de l'Alguer (2000), Lisboa (2002) i Manchester (2003). Durant els dos dies que dura l'Aplec, s'hi fan actuacions de bastoners, castellers, cavallets, diables, dracs, esbarts, gegants i, sobretot, de música tradicional, començant per les sardanes i la música de cobla. L'organització va a càrrec d'Adifolk i del Casal Català de la ciutat que acull l'esdeveniment. Habitualment més d'un miler de catalans d'arreu participen en aquests aplecs.

AUDICIÓ:

Acció de fer en públic un recital de versos o de cant, un concert musical.

CIUTAT PUBILLA DE LA SARDANA:

Dins la promoció de la sardana establerta per l'Obra del Ballet Popular, títol amb què és designada la ciutat o vila que hom tria anualment com a capital de la sardana. Girona fou la primera que l'ostentà (1960). En la proclamació hom dicta un missatge al món sardanístic i lliura a l'ajuntament, com a insígnia titular, un trofeu de claus simbòliques. La ciutat és representada per una noia que presideix arreu les solemnitats peculiars durant l'any de capitalitat.

COBLA:

Conjunt instrumental popular català, en el qual predominen els instruments de vent, que executen la música de diferents danses populars, en especial de la sardana. És formada per onze músics que toquen els instruments següents: el flabiol i el tamborí, tocats pel mateix instrumentista, dos tibles en fa, dues tenores en si, dos cornetins o trompetes en si, dos fiscorns, un trombó i un contrabaix. El binomi flabiol-tamborí, base de la cobla, es dona a tot Europa des de molt antic. Al s XIV hom troba cobles de joglars formades per tres o quatre músics. La cobla catalana, a semblança del conjunt instrumental de vent que acompanyava la dansa alta europea del s XV, té un instrument del registre tenor que ocupa la part central. Pep Ventura (1818-75), anomenat Pep de la Tenora, transformà i estabilitzà la cobla en les seves característiques essencials. Ventura incorporà el contrabaix i donà a la tenora el seu paper predominant. Els instruments es modernitzaren i la cobla oferí als compositors un camp ric de possibilitats sonores. Escriviren composicions per a una cobla o per a més d'una, a vegades amb intervenció de cor, Pep Ventura, Enric Morera, Josep Serra, Juli Garreta, Francesc Pujol, Joan Manén, Antoni Català, Eduard Toldrà, Joaquim Serra, etc. Aquest últim és autor d'un Tractat d'instrumentació per a cobla. Les cobles més conegudes són la de Miquel Gich, que actuà al Liceu el 1854, la Principal de la Bisbal (1888), que actuà a Brussel·les el 1933, la Principal de Peralada (1892), la Cobla Barcelona (1922), que actuà per Europa l'any 1937 i que, juntament amb la Principal de la Bisbal.

COBLISME

Designació que agrupa a totes les manifestacions de cultura popular i tradicional on hi intervé la cobla, com la música per a cobla, sardanisme, esbarts, colles sardanistes... designació creada per Jordi Lara.

CONCURS:

Competició entre diverses persones, obres artístiques o literàries, treballs, animals, etc, per a triar el millor o els millors.

CONTRABAIX:

Instrument cordòfon compost del grup dels llaüts amb cordal, i de la família dels violins. És el de dimensions més grans i de registre més greu. Té una forma semblant a la de les antigues violes. El nombre de cordes ha oscil·lat de tres a sis, però s'ha estabilitzat en quatre, afinades del greu a l'agut: mi, la, re, sol. Hom el troba ja a la segona meitat del s XVII, i fou introduït a les orquestres d'òpera un segle més tard. Sovint el seu paper es limitava a doblar els violoncel·l. La música per a aquest instrument és escrita en clau de fa, com la del violoncel, però sona a l'octava inferior. Tingué també el nom de violó. En la música lleugera i, especialment, en el jazz, hom utilitza la tècnica del pizzicato. En aquests gèneres musicals el contrabaix constitueix, juntament amb la bateria, l'element essencial de suport rítmic en les formacions més usuals, siguin petits conjunts o grans orquestres.

CURT:

Fragment de la sardana en el qual hom executa només aquesta modalitat de punts.

FISCORN:

Instrument aeròfon de metall, soprano de la família dels bugles o saxhorns. És semblant a la trompeta, tot i que lleugerament més gros, però és de conicitat més accentuada i per aquesta raó produeix un so menys estrident que aquesta. Té habitualment tres pistons i embocadura semiesfèrica, com les trompes; acostuma a ésser afinat en si bemoll (contralt) o en do (baríton). És un instrument típicament de banda i als Països Catalans és un dels emprats en la cobla.

FLABIOL

Instrument de vent-fusta de petites dimensions que consisteix en un tub recte de fusta amb embocadura de bisell, que es toca amb una sola mà i que s'ha emprat des de l'Edat Mitjana associat a un instrument de percussió anomenat tamborí, tambor o tambor de cordes tocat pel mateix instrumentista. Segons la classificació Hornbostel-

Sachs, aeròfon de columna (instrument de vent pròpiament dit) tipus flauta amb conducte d'aire intern. El terme deriva del llatí vulgar flabiolum, alteració de flabulum derivat de flare, bufar. En occità, el terme flaujol apareix ja al segle XII per a anomenar una flauta petita que es toca juntament amb el tamborí. Els models medievals de tres forats s'empren encara en moltes cultures, associats a la dansa i la música popular. A Catalunya i Mallorca, però, el flabiol tradicional posseeix un nombre superior de forats, normalment vuit, dels quals habitualment se'n tapen cinc amb la mà esquerra. Aquest flabiol, amb claus afegides, és el que s'empra a la cobla de sardanes. Els flabiols usats a Eivissa, Menorca i als Pirineus tenen només tres forats. El flabiol de tres forats, construït amb fustes molt variades i conegut en diverses cultures amb noms diferents —galoubet a la Provença, txistu i silbote al País Basc, flaüta a Eivissa, fabiol a Menorca, etc.—, es caracteritza, a més de per la quantitat de forats, per la disposició d'aquests en el tub: dos a la part superior i un a la inferior. Es toca amb la mà esquerra. Els dits índex, polze i mitjà serveixen per a tapar i destapar els forats, mentre que l'anular i el petit són per a sostenir l'instrument. El seu tub és generalment cilíndric i bastant estret per tal de facilitar la producció dels sons aguts. L'extensió de l'instrument sobrepassa les dues octaves. Els tres forats produeixen quatre sons fonamentals, dèbils de so, habitualment no usats. S'usa el segon harmònic i després els superiors, tercer i quart, per a aconseguir l'escala sencera. A Espanya aquest instrument, representat en nombroses miniatures medievals, tocat pels joglars d'atamborete, juntament amb un tamborí, esdevingué una formació habitual per a acompanyar balls en la música popular. Segons l'Orchésographie (1588) de T. Arbeau —la font més important sobre dansa al segle XVI—, el flabiol era un instrument idoni per a ser tocat en certs balls a la cort. Altres usos d'aquest instrument, a partir del segle XV, foren les parades militars i les processons. Ja al segle XVII, en els tractats de M. Praetorius i M. Mersenne s'insinua la possibilitat que aquest instrument fos d'origen anglès; també se'n descriu una família de tres membres en la qual el baix porta incorporat un llarg tudell metàl·lic. A Catalunya, el flabiol tradicional és cilíndric i té vuit forats; és constituït per dues peces d'una longitud total d'uns 20 a 25 cm i un diàmetre interior al voltant dels 2 cm. Sovint el bisell és protegit amb una placa metàl·lica i pot ser guarnit amb anelles de llautó o bé d'os. Aquest instrument, gairebé idèntic a l'usat a la cobla excepte per la manca de claus, ha tingut una dilatada supervivència en el món rural. També ha romàs en l'àmbit urbà, encarregat dels actes de contingut folklòric. A la zona d'Arbúcies, per exemple, existí un centre de construcció i una tradició de sonadors de flabiol fins els anys setanta, en què es jubilaren o moriren els darrers flabiolaires, com Quirze Perich, de qui es conserven els instruments al Museu Comarcal del Maresme. Els darrers vint-

i-cinc anys del segle XX s'ha recuperat la tradició de construcció i l'ús del flabiol tradicional, amb tallers i seminaris, i amb trobades com la Festa del flabiol a Arbúcies, que se celebra des del 1984. L'ús més conegut del flabiol és com a part integrant de la cobla. Ja des del final del segle XVIII, el flabiol s'uní a la tarota i el sac de gemecs per formar l'anomenada cobla de ministrils o cobla de tres quartans. Al final del segle XIX, es perfeccionà l'instrument afegint-li tres claus, i una quarta entre el 1950 i el 1960, inventada per Josep Plans. L'instrument actual, amb so potent, adequat per a tocar a l'aire lliure, té una extensió de dues octaves entre les notes escrites mi³ i mi⁵. Cal tenir en compte, però, que es tracta d'un instrument transpositor que sona una onzena més aguda que la nota escrita. Actualment, es construeix quasi sempre de fusta de banús i pot ser decorat amb anelles d'os o metàl·liques i portar proteccions de vori al cap. El bisell acostuma a protegir-se amb una placa de metall, i el bloc, que constitueix la base del canal d'aire, pot ser reforçat amb plom. La seva funció a la cobla durant la interpretació de les sardanes es caracteritza per les obligatòries tonades en l'introït i el contrapunt. Malgrat que no té un paper gaire evident, els compositors li escriuen petites intervencions ornamentals. Hi ha també un nombre important de sardanes per a flabiol solista, les anomenades obligades de flabiol.

LLARG:

Modalitat de passos i de punts propis del contrapàs i de la sardana.

SARDANA:

Dansa popular catalana. La componen dues parts, l'una dita curts, variable de divuit a quaranta compassos, i l'altra llargs, de cinquanta-cinc a vuitanta-cinc habitualment, sense, però, cap límit exprés. Ambdues parts són anomenades tirada, i l'ordre en què s'executen figura en organigrama. És de rigor en la sardana un preludi de flabiol; el mateix instrument fa el contrapunt a l'inici de la cinquena i de la sisena tirades de llargs; les dites sonades són per fer atenció, i hom no les balla. Els balladors, agafades les mans i formant rotllana, de cara al centre, movent-se de costat, marquen puntejant amb els peus els compassos de la música. Cada compàs és un punt o pas que cal fer; els curts són producte de l'agrupament de dos compassos. En caure el primer compàs de la tirada de curts, el peu esquerre s'avança decantat cap aquest costat, fa un pic a terra i retrocedeix. En el compàs que segueix, ha d'ésser el peu dret el que punteja cap avant i es replega enrere tot seguit alternant, doncs, els passos successivament

de dreta a esquerra, o a la inversa. Quan la tirada de llargs arriba amb el seu agrupament de quatre compassos, pot ésser que els passos s'hagin d'iniciar cap a la dreta, simplement perquè els curts han acabat a l'altra banda; les passades laterals són ara més dilatades i es remarquen perquè la retrocessió del peu, que en els curts es fa punt sí punt no, en els llargs s'escau al darrer dels quatre compassos. És preceptiu que les tirades de llargs que segueixen el contrapunt comencin cap a l'esquerra i que acabin vers aquesta banda la quarta, la cinquena i la sisena de llargs. Les dues primeres tirades de curts es ballen sense interrupció; tot seguit les dues de llargs també van unides per tal de facilitar-ne la comptabilitat en la primera part de la dansa; els acabaments respectius són un dos parat en els curts, i un dos o bé un quatre parat en els llargs. Pel damunt de la mecànica dels punts, els balladors han de saber comptar i repartir: primer, cal que coneguin el nombre de curts i de llargs que comprèn la sardana que s'executa, a fi d'acabar amb els peus junts exactament cada tirada; en segon lloc, s'ha de calcular el repartiment. El testimoni escrit és trobat al temps medieval en el Llibre Vermell (s XIV) que descriu els romeus a Montserrat ballant el "ball rodó". Les primeres citacions documentades on apareix el nom de sardana són de la segona meitat del s XVI; aquestes, i les successives referències catalanes i castellanques, indiquen com a sardana qualsevol ball rodó, ja sia popular o dansa senyorial, car llur descripció és lluny del mode i la figura de la vetusta sardana curta de les comarques gironines i del Rosselló. Un altre ordre de confusió ha estat el nom, a vegades grafiat cerdana, que coexistí fins a la fi del XIX. La difusió dels balls procedents de l'Europa del primer terç del vuit-cents menava les cobles de tres quarts —tres músics tocant la cornamusa, la gralla o xeremia, i el flabiol amb tamborí— a afegir personal amb instruments nous. La severitat del vell contrapàs, tan diferent de la bagatel·la de la petita sardana, féu que aquesta allargués, sense precisar-ne límits, les melodies. La variabilitat resultant de les dues tirades, curts i llargs, dóna al ball català l'originalitat d'haver de memoritzar-ne el nombre de compassos i calcular el repartiment final que escau a cadascuna de les tirades. És en arribar al segon terç del s XIX que hom coneix les fites del procés que segueix la sardana. Pep Ventura s'estrenà com a músic coblaire (1837) justament durant la crisi de creixement de la cobla; a ell és degut l'encertat ajustament d'instruments que, amb lleugeres alteracions, s'ha consagrat: flabiol i tamborí, dos tibles, dues tenores, dues trompetes, un trombó, dos fiscorns i contrabaix. Féu reformar i adoptà la tenora, i les seves interpretacions foren llegendàries. El consum melòdic que les noves i prolongades composicions exigien tenia per base cançons barroeres o d'aire polític, juntament amb còpies de passatges de sarsuela i d'òpera italiana. Pep Ventura dignificà encara el repertori de la cobla amb l'insòlit recull del folklore i l'aplicació i difusió consegüent per

mitjà de les seves partitures. El conjunt de prop de quatre-centes sardanes, escrit de la seva mà, es conserva a la biblioteca de l'Orfeó Català; la seva tenora, al Museu Municipal de Música a Barcelona. Contemporani seu i competent ballaire fou Miquel Pardàs, que publicà el 1850 a Figueres el primer Mètode per a aprendre a ballar sardanes llargues; fou capdanser conspicu a l'Empordà i a la Barcelona de 1859-60. El nombre de cobles, amb el temps, augmentà bo i deixant els primerencs apel·latius familiars, com cobla d'En Llandrich, de Figueres, o d'Els Juncans, de Banyoles, etc; en arribar a la plenitud del darrer quart del s XIX, s'iniciaren amb nom comú conjunts harmònics destacats com La Principal de la Bisbal, La Lira, de Torroella de Montgrí, o la Principal de Peralada. La peculiaritat musical i la curiositat coreogràfica donaven a la sardana un segell de catalanitat, i la previsió governamental cuità a limitar la plètera sardanística a les comarques originàries. Un volgut efecte polític fou la festa dedicada a Isabel II (1860) amb sardanes per la cobla d'En Pardàs i la cobla d'En Pep, circumscrita, però, a Montserrat. Llevat d'espòradiques ballades a l'estiu del 1859, les cobles no acudiren a Barcelona fins dotze anys més tard, amb motiu de les festes de la Mercè, aprofitant un clima polític obert sota el regnat d'Amadeu I. El proselitisme sardanista al cap i casal seria promogut entre el 1895 i el 1905 per empordanesos residents a la ciutat. Un doble certamen de cobles i de sardanistes a Barcelona, el 1902, arran de la victòria electoral del catalanisme, exaltava els valors de la música i de la dansa; des d'aleshores, a partir dels orfeons i les entitats polítiques i patriòtiques, la capital féu de trampolí per a dur la sardana a les altres comarques.

SARDANA REVESSA:

Sardana que per la seva dificultat (hom sol repetir-hi un motiu melòdic relativament curt) desorienta el qui compta els punts. En els concursos de sardanes, ultra la sardana de lluïment per als dansaires, hi sol haver sempre la revessa, generalment d'estrena, amb vista a escollir el millor comptador.

SARDANISME:

Moviment que promou la sardana, la seva perfecció artística i musical, la seva perduració i divulgació com a dansa nacional de Catalunya. Cal cercar-ne els orígens en l'obra de Pep Ventura i en la fixació dels modes empordanès i selvatà per obra de balladors insignes com Pardàs, Gres, Masifern, etc. La introducció de la sardana a Barcelona pels empordanesos i, sobretot, l'obra de Cambó i dels Massó i Valentí al si de l'Orfeó Català i del Centre Escolar Catalanista foren decisives. Els primers

certàmens sardanístics (1902), amb la consagració de Josep Serra i de Juli Garreta, guanyaren per al moviment nombrosos músics eixits del conservatori (Morera, Manén, etc); més tard, Pujol, Toldrà i Joaquim Serra aportaren a la cobla material sardanístic lliure en forma de poemes simfònics. L'obra dels poetes, sobretot de Maragall, n'accentuà la missió col·lectiva i obrí el camí als agrupaments. L'aparició, el 1921, del setmanari "La sardana" i la creació del Foment de la Sardana de Barcelona i de l'Agrupació Sardanista (dita més tard Agrupació Cultural Folklorica de Barcelona) incrementaren el moviment durant la dictadura i el dugueren a l'apogeu cap als anys quaranta. També, i durant anys, l'Obra del Ballet Popular (1950), seu del sardanisme, organitzà anualment les Jornades d'Estudis Sardanistes, l'Aplec de Catalunya a Montserrat i el Dia Universal de la Sardana. Des de la dècada dels vuitanta, la proliferació d'aplec de la sardana arreu de Catalunya (gairebé 150 l'any) ha originat la constitució d'entitats coordinadores amb seu a Girona, Barcelona, Reus i Lleida. D'altra banda, a la Catalunya del Nord, la Federació Sardanista del Rosselló porta a terme una tasca semblant de foment de l'activitat sardanista. Pel que fa al sardanisme de competició, la Unió de Colles Sardanistes és l'organisme federatiu de les més de dues-centes colles d'arreu del Principat i l'organitzadora del Campionat de Catalunya en les diferents modalitats de la sardana: de llüiment, revessa i, des del 1990, de punts lliures. També en el terreny de la divulgació sardanista cal assenyalar les diferents accions adreçades a donar a conèixer la sardana als infants en edat escolar i, des del final dels anys setanta, la duta a terme per les escoles de música per a cobla, que ha estat decisiva per a la formació de músics joves i que ha permès que apareguessin cobles infantils i juvenils, formacions de les quals han sorgit figures que ja destaquen en la composició de noves sardanes. Entre les darreres iniciatives dutes a terme per a promoure l'activitat sardanista cal destacar: l'aplec Internacional de la Sardana (d'ençà del 1988), la creació de la Federació Sardanista (1990), l'organització de diverses jornades de debat, el I Congrés del Sardanisme (1993) i la Fundació Universal de la Sardana (1992), projecció que s'ha reforçat gràcies als mitjans de comunicació televisius i radiofònics, i l'aparició de revistes especialitzades ("Som", "Unió"), juntament amb la proliferació de discografia i bibliografia.

SARDANISTA:

Ballador de sardanes.

OBRA DEL BALLET POPULAR:

Institució dedicada a conrear i a difondre la dansa tradicional catalana i la seva música. Fou fundada a Barcelona el 1950. Inicialment dedicada als esbarts, el 1955 inicià cursos de capacitació sardanista, i des del 1959 establí les Jornades d'Estudis Sardanistes i concedí premis a les millors sardanes i al millor estudi històric sobre aquesta dansa. També atorgà medalles al mèrit sardanista. El 1960 instaurà el Dia Universal de la Sardana i la proclamació de la Ciutat Pubilla de la Sardana. El 1966 establí la caravana que duu la Flama de la Sardana. N'han estat directors Salvador Millet i Maristany, Josep Mainar i Lluís Moreno i Pallí. L'òrgan ha estat la publicació "Agenda".

TAMBORÍ:

Timbal de mides molt variables, segons els llocs i les èpoques, que hom sol tocar amb una sola baqueta accionada amb la mà dreta. Generalment serveix d'acompanyament rítmic a algun tipus popular de flauta de bec que es toca amb la mà esquerra. A Catalunya és conegut com a company inseparable del flabiol, utilitzat des de temps remots per joglars i pastors i, posteriorment, en l'antiga cobla "de tres quartans" i en la cobla actual, on el seu so, molt sec, és característic en l'acompanyament rítmic de les sardanes. El flabiolaire se'l penja al coll per sobre el braç esquerre, bé que antigament el duia penjat directament al braç. El cilindre, generalment de fusta (alguna vegada de metall), fa una alçària que oscil·la entre els 6 i els 9 cm i un diàmetre d'uns 8 cm. Les membranes són tesades per mitjà d'unes tiges roscades. Els tamborins catalans utilitzats antigament eren de mides notablement superiors, i les membranes eren unides i tesades per unes cordes.

TENORA:

Instrument aeròfon de llengüeta doble, considerat com a descendent de la xirimia, que es tocava arreu d'Europa des de l'edat mitjana fins al s XVII. D'aleshores ençà ha sofert una evolució isolada a Catalunya, fins a esdevenir un dels instruments més representatius de la música autòctona i veritable element protagonista en les sardanes. El nom actual pot considerar-se una abreviatura convencional de xeremia tenor, que en seria el nom propi. Fins al principi del s XIX era construïda, generalment, amb fusta de boix, d'una llargada més curta que l'actual (70 cm aproximadament), acabada amb un pavelló amplament desbocat i, en algun cas, duia alguna clau de construcció rústega. L'any 1849, Andreu Turon presentà a Perpinyà una nova tenora

de construcció més acurada, a la qual incorporà un sistema anomenat de tretze claus, manllevat de l'oboè. Segons diversos folkloristes, Turon construï aquest instrument per encàrrec de Pep Ventura, el primer gran solista d'aquest instrument. Per bé que aquesta relació no ha pogut ésser provada, el cert és que aquest invent aviat s'estengué a la resta del Principat i constituï el prototip de la tenora actual. Aquesta té uns 85 cm de llargada i és formada per tres cossos: la peça superior, la peça central i la campana, feta de metall. L'instrument sona gràcies a la vibració d'una inxa doble, de canya, fixada a un suport o tudell que s'introdueix en la peça superior de l'instrument. La tenora actual és feta amb fusta de ginjoler; és afinada en si bemoll i les notes escrites sonen una segona major més baixa. La part de tenora és escrita sempre en clau de sol i la seva extensió és de tres octaves, des del fa₂ fins al sol₅, en notació escrita. La riquesa harmònica del so, juntament amb l'àmplia gamma d'intensitats, en fa un instrument altament expressiu i molt apte per a ésser tocat a l'aire lliure. La tenora és dins la cobla l'instrument solista per excel·lència: sardanes com Sant Martí del Canigó, de P.Casals, El cavaller enamorat, de J.Manén, o Remembrança, de J.Serra, han portat al zenit les seves qualitats expressives. Entre els artesans que s'han dedicat a la seva construcció excel·lí E.Soldevila "Catroi", de Figueres, el qual, seguint els patrons establerts per Turon, construï durant les primeres dècades del s XX uns instruments els resultats excel·lents dels quals fins ara no han estat superats. Pel que fa al seu mecanisme es pot dir que durant els darrers cent anys la tenora no ha sofert canvis importants. Les temptatives d'aplicació d'un sistema Boëhm o la construcció d'una tenora enterament metàl·lica, no han passat d'ésser experiències isolades. Entre els intèrprets més rellevants d'aquest instrument, ultra la figura del qui fou gran renovador de la sardana i de la cobla, P.Ventura, cal esmentar A.Martí (1883-1947), J.Coll (1893-1965), el qual l'any 1933 escriví un Mètode de tenora i tible, publicat el 1950 —única obra didàctica impresa fins a la data present—, i, cap als anys trenta, presentà un model de tenora metàl·lica que utilitzà fins a la fi de la seva carrera artística, R.Rossell (1894-1971), col·laborador habitual de l'orquestra Pau Casals, i R.Viladesau.

TIBLE:

Instrument aeròfon de llengüeta doble de característiques anàlogues a la tenora. Descendent, com aquesta, de les antigues xeremies, el seu nom complet seria xeremia tible. Amb el flabiol i la cornamusa formava part de l'anomenada 'cobla de tres

quartants', si bé l'instrument utilitzat en aquella època era de tipus bastant rústec — sovint anomenat tarota— i força comparable a la gralla. Les milleres aplicades per Turon a la tenora foren poc més tard introduïdes al tible. El tible que hom troba a la cobla actual consta de tres peces, totes elles de fusta, generalment de ginjoler: la peça superior i la central són les que contenen el sistema de claus, mentre que el pavelló o campana porta quatre forats de ressonància que sempre resten oberts. La llargada total de l'instrument oscil·la al voltant dels 55 cm. És afinat en fa, i els seus sons resulten una quarta més alta de la notació escrita i, per tant, una quinta més elevada dels de la tenora. La seva extensió és de dues octaves i mitja: des del la₂ al mi₅, en notació escrita. Bé que el tible i la tenora són, en principi, considerats instruments de la mateixa família, llurs mecanismes —i, doncs, la seva execució— presenten notables diferències. Així mateix, les mides del tub i dels forats d'ambdós instruments no guarden la relació que caldria preveure, essent aquests més grossos en el tible. Això fa que el so del tible —marcadament festiu— sigui més estrident i penetrant

TROMBÓ:

Instrument aeròfon d'embocadura semiesfèrica, cos incurvat i secció cònica en la part corresponent al pavelló i cilíndrica en la resta. És accionat per una colissa o per pistons. El trombó de colissa data de la meitat del s XV, i el de pistons fou construït per primera vegada cap al 1825 amb cilindres. El model actual que hom empra en l'orquestra simfònica és la modalitat tenor del trombó en si bemoll. Els altres membres d'aquesta família són el piccolo, a l'octava superior del tenor; el soprano, a la quinta del tenor; el contralt, a la tercera menor ascendent respecte al tenor; el baix, a la tercera menor descendent respecte al tenor; i el tenor baix, que té un pistó que abaixa la nota fonamental d'una quarta.

TROMPETA:

Instrument aeròfon d'embocadura semiesfèrica i de metall que consisteix en un llarg tub, comunament corbat dues vegades i de secció cilíndrica en dues terceres parts i cònica al pavelló. El tub sol tenir un metre de llargada. És molt antiga, i ha tingut funcions sagrades, militars, fúnebres i solemnes. N'hi ha dues modalitats: la simple, que només dóna la sèrie d'harmònics del so fonamental, i la cromàtica o de pistons. Dins la primera modalitat hi ha la corneta militar. La trompeta de pistons, inventada per Blühmel i Stölzel al començament del s XIX, pot executar totes les notes de l'escala cromàtica. Els tipus més utilitzats en l'orquestra són la de si bemoll i la de do.

1.2.- Glossari d'abreviatures

A.E.D.	Agrupament d'Esbarts Dansaires.
E.S.M.U.C.	Escola Superior de Música de Catalunya.
F.S.C.	Federació Sardanista de Catalunya.
I.E.C.	Institut d'Estudis catalans.
Q.C.I.	Quadre de Comandament Integral
T.I.C.	Tecnologies de la informació i la comunicació.
U.C.S.	Unió de Colles Sardanistes.

2.- PREFACI

2.1. Origen del projecte

L'origen d'aquest projecte és la necessitat d'aplicar les últimes eines d'anàlisi i d'organització dins de l'àmbit de la cultura popular, més en concret, en l'àmbit de la música de cobla. En un món que canvia cada vegada més ràpid, els processos d'adaptació son cada vegada més importants per a la supervivència de les organitzacions.

2.2. Motivació

La motivació que impulsa aquest projecte és la forta implicació personal que sento amb el món de la música de cobla i la sardana. He estat més de vint anys músic de cobla, fet que m'ha permès veure des de diverses facetes els últims canvis i evolucions que s'han donat en aquest àmbit, sobretot en els últims anys com a representant de la cobla La Principal del Llobregat.

En motiu de la organització dels 75 anys d'aquesta cobla¹, varem emprendre un seguit d'iniciatives per fer conèixer aquesta formació que implicaven sortir de l'àmbit només sardanista. Tot i que els resultats a nivell qualitatiu i quantitatiu varen ser molt bons, el principal objectiu topava una vegada i una altra amb unes estructures molt difícils de penetrar des de l'àmbit de la música de cobla; La sardana i tot el que l'envolta restava en una mena de bombolla cultural i, el que és més preocupant, es sentia una cosa cada vegada més allunyada de la societat en general.

Aquestes inquietuds s'han ajuntat a un camp molt interessant professionalment per mi com és el de la organització i gestió empresarial, concretament en el camp de la innovació, valoració d'intangibles, mapes estratègics i responsabilitat social corporativa. El cas de la cobla és un perfecte cas pràctic per desenvolupar un treball d'aplicació pràctica d'aquests temes en un tipus d'organitzacions molt importants socialment: les entitats sense ànim de lucre.

¹ Veure entrevista a l'autor d'aquest projecte a *Una Boa Paint un Elefant* (17), Jordi Lara

2.3. Requeriments previs

Per a l'estudi i reflexió objecte d'aquest projecte, necessitarem una fase prèvia de recollida de dades i informacions, que en aquest cas ha estat força difícil degut a la poca i molt fragmentada informació existent en entitats públiques o privades. Sobre aquestes dades es basarà tot el procés de reflexió i estudi següent.

3.- INTRODUCCIÓ

3.1. Objectius del projecte

Els objectius d'aquest projecte son els següents:

- Donar una visió objectiva i actual de la situació de la sardana i la música de cobla a partir dels diferents estudis i dades de que es disposa a l'actualitat, a la vegada que referides dins del seu context d'evolució històrica.
- Emprar diferents tècniques de reflexió estratègica, com el Quadre de Comandament Integral de Kaplan i Norton, per definir una estratègia d'adaptació a la societat actual.
- Definició d'un seguit de propostes segons el mapa estratègic proposat, emprant diverses tècniques d'organització, control i alineament.
- Descriure els diferents estudis sobre organització d'entitats sense ànim de lucre, que son les que han de portar a terme aquestes estratègies dins d'una política d'innovació.

3.2.- Abast del projecte

En aquest treball es pretén analitzar i reflexionar sobre els processos d'innovació en entitats sense ànim de lucre i, en concret, en la sardana i la música de cobla. S'ha optat per fer servir el Quadre Integral de Comandament com a principal eina per a aquest objectiu i per la definició de diferents estratègies, essent l'essència la metodologia del treball més que les propostes concretes que se'n deriven. Metodologia aplicable en tot tipus d'entitats d'aquesta mena, així com per activitats empresarials i industrials.

4.- ANÀLISI DE LA SITUACIÓ

4.1.- Situació actual: anàlisi interna

4.1.1.- Els músics

Actualment, el món sardanista pot presumir de tenir un nombrós i competitiu conjunt d'instrumentistes i compositors per a sardanes i música per a cobla, tant en qualitat com en quantitat.

Estem en un moment fruit de la millor època en quant a les escoles de cobla sorgides a principis de la dècada dels anys setanta a partir d'iniciatives particulars d'entitats sardanistes amb la preocupació de la renovació en aquest àmbit. La mitjana d'edat dels músics de cobla era prou elevada per estar preocupats per derivar en iniciatives d'aquesta mena. En son exemples les escoles de Blanes, de la Jovenívola de Sabadell i del Pare Manyanet a Reus, entre altres.

Cobles d'alt nivell musical tenen músics molt formats, sovint compartint el seu camp d'actuació amb el món clàssic i acadèmic.

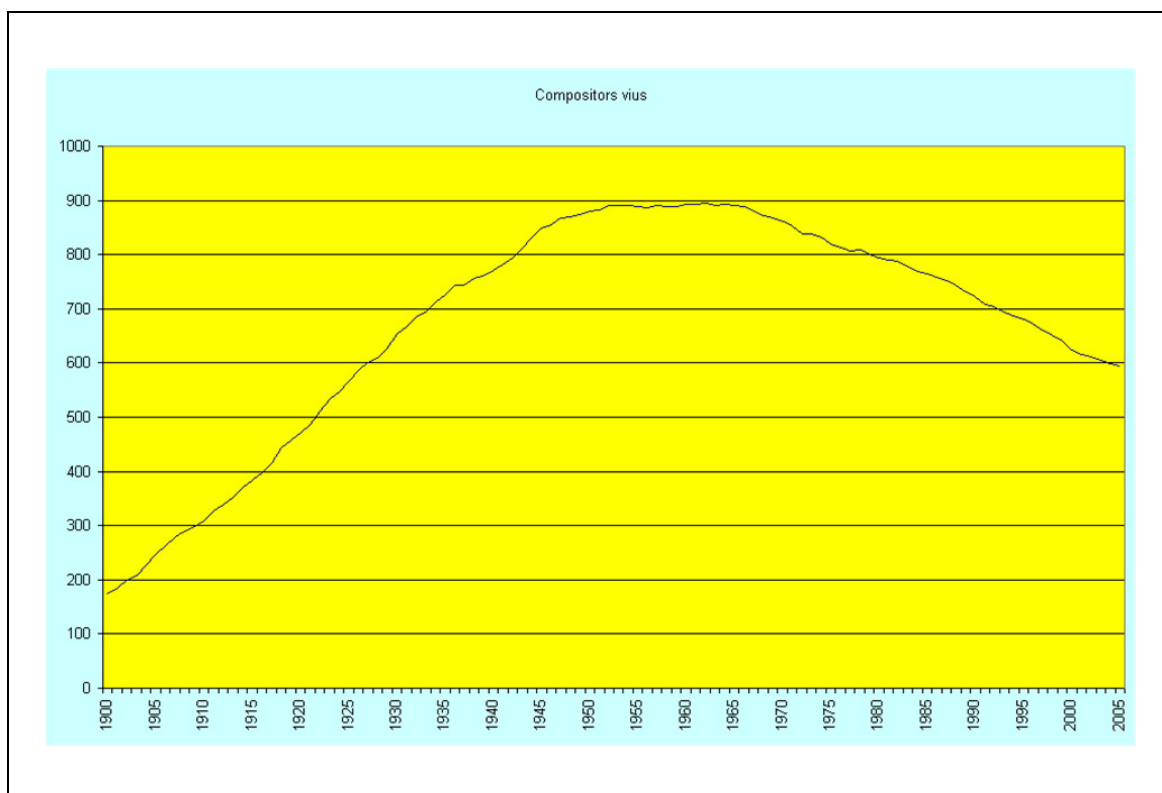
Donat que els instruments no específicament catalans conformen una gran majoria d'estudiants, i que les seves sortides professionals son més variades, ens centrarem en els instruments catalans: la tenora, el tible i el flabiol/tamborí. És força difícil obtenir dades fiables de la quantitat d'alumnes que actualment estudien aquests instruments, tant per la manca d'entitats que aglutinin aquest sector com per la gran part que estudien a nivell particular. Les dades expressades en la **Taula 1** d'aquesta memòria mostren en nombre i la evolució del nombre d'estudiants de Grau Mitjà en els últims anys, tant en centres públics com privats a Catalunya.

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Tenora	8	7	17	15	5
Tible	5	6	9	13	8
Flabiol i tamborí	2	4	7	8	6

Taula 1: estudiants d'instruments de cobla. Font: Departament d'Educació i Universitats.

La gran variabilitat de dades ens indica la poca fiabilitat d'aquestes, sobretot en els freqüents intercanvis que deuen haver entre classes en centres i classes particulars. De totes maneres, ens descriu un tipus d'estudi molt minoritari i poc acadèmic, a més que poc organitzat com a col·lectiu, actualment.

Amb els compositors de sardanes i de música per a cobla, encara que l'anàlisi dels últims anys que mostra la **II-illustració 1** ens marca una ostensible baixada en quant a nombre, sobretot en el seu àmbit més popular, tenim actualment un nombrós i sobretot inquiet grup de joves compositors que miren d'innovar en el llenguatge, tant formal com funcional. Iniciatives com les d'en marc Timón, de presentar espectacles amb cobla i projeccions audiovisuals sobre temes actuals, "Bagdad Game Over" i altres, introdueixen un nou camp prou interessant per seguir la seva evolució en els propers anys.



II-illustració 1: evolució compositors de sardanes. Font: F.S.C.

Cal recordar per altra banda que hem tingut un seguit de compositors d'èlit que han compost per la formació de cobla seguint una tradició de molts anys i que han aportat qualitat i novetats al repertori existent, com ara Antoni Ros-Marbà, Salvador Brotons, Antoni Guinjoan i molts d'altres. Malauradament, les seves estrenes, sobretot en el marc del Palau de la Música Catalana, no han tingut el ressò popular i mediàtic que es mereixerien.

Un punt a part a comentar és la feina que s'està desenvolupant a l'ESMUC per part del departament de música tradicional, amb en Pep Moliner al capdavant. El reconeixent

dels instruments catalans com a cicle superior i la magnífica feina de recerca, divulgació i promoció de la música amb instruments catalans la conforma com un dels pilars bàsics a tenir en compte en el futur. A més, és un punt interessantíssim de contacte entre l'academicisme clàssic i el desenvolupament d'instruments d'origen popular.

Recentment, s'està elaborant un tractat de composició de cobla mitjançant les últimes tècniques que la tecnologia de la informació aporta, com són els suports multimèdia, eina indispensable per la divulgació de les tècniques de composició per a cobla.

Un altre camí pel que han apostat alguns músics és per la producció individual. Casos com Jordi Molina, Jordi Paulí i Jordi Figaró han ofert camins nous de cobla-fusió centrats sobretot en la tenora amb tints jazzístics.

4.1.2.- Els instruments

En quant als instruments, és molt destacable la iniciativa de l'Institut d'Estudis Catalans d'impulsar el projecte de millora de la tenora mitjançant experiments que en mesurin la identitat acústica i d'elaborar models matemàtics que determinin clarament com ha de ser la columna d'aire interior i la distribució i mida dels forats per a obtenir el so característic del instrument. En preveure l'efecte de tots els canvis alhora, el procés de millora pot avançar més ràpidament que el tradicional, en el qual s'introdueixen i es proven les modificacions una darrere l'altre. L'objectiu ha estat crear una tenora lliure dels problemes de regularitat d'afinació i timbre de les actuals i que, per tant, no plantegi dificultats innecessàries per al músic.

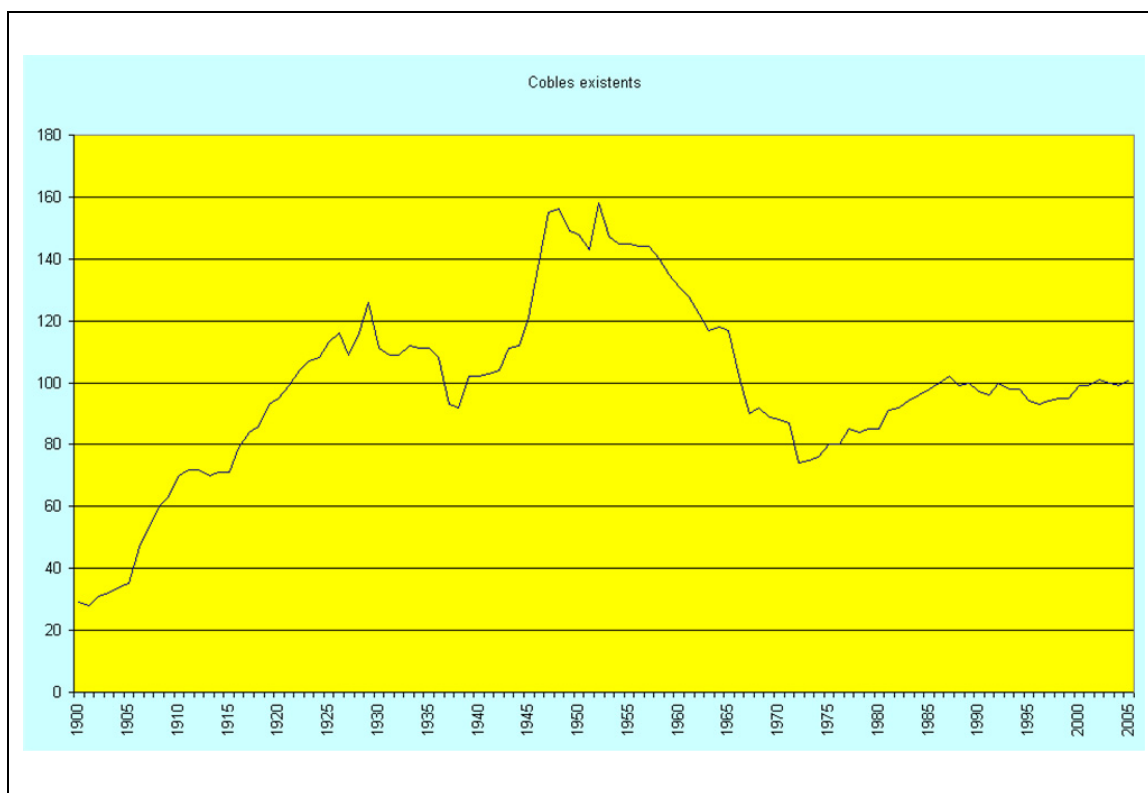
El projecte ha estat portat a la pràctica per un equip interdisciplinari dirigit per l'enginyer Joaquim Agulló, membre de la secció de Ciències i Tecnologia de l'IEC i catedràtic de la Universitat Politècnica de Catalunya, i de Jordi Campos com a enginyer i intèrpret d'aquest instrument, i Jaume Vilà, conegut concertista de tenora.

En els cas del fiscorn, instrument que durant uns anys s'havia deixat de fabricar, s'ha tornat a la seva producció en estàndards de qualitat prou bons per marques estrangeres.

Tant els instruments de canya com els de metall compten actualment amb artesans luthiers per a la seva fabricació i manteniment.

4.1.3.- Les cobles

Les cobles reflecteixen la evolució dels últims trenta anys dels músics de cobla a partir de les escoles de cobla creades els anys setanta. Aquestes varen aportar els músics necessaris per aportar la estabilitat necessària a les formacions per al seu manteniment, de la manera com clarament es veu en la **Il·lustració 2**. L'altra part, igual d'important, l'han aportat les entitats sardanistes que amb el seu esforç han permès un nivell de feines que han fet rentable el manteniment de les cobles, com estudiarem més endavant.



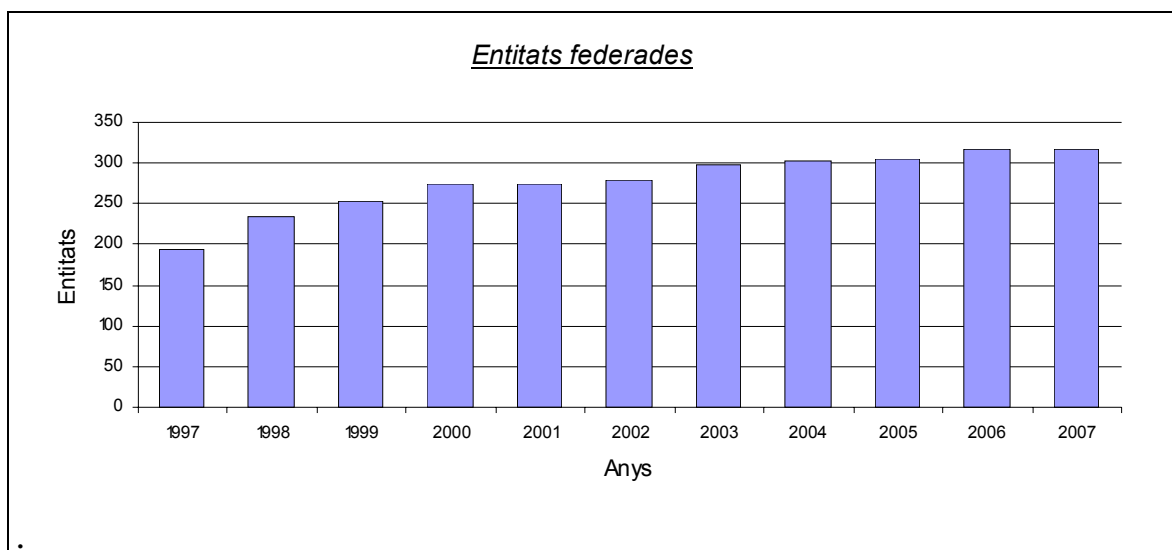
Il·lustració 2: evolució cobles existents. Font: F.S.C.

També hem de destacar el fenomen sorgit en els últims anys de les cobles com a impulsores de propostes de caràcter musical, de les que destaquem les cobles Sant Jordi-Ciutat de Barcelona i Mediterrània per la seva prolongada actuació i continuïtat. Fusionar estils i instruments amb altres d'interessants i apostar per la qualitat musical al més alt nivell les han portat a evolucionar per nous mercats, tot i mantenint la seva base sardanística.

4.1.4.- Les entitats organitzadores

Les entitats organitzadores son els principals pilars on s'ha bastit el moviment sardanista. De caràcter altruista, son una gran quantitat d'agrupacions que s'han preocupat d'organitzar les diferents ballades, aplecs i concerts.

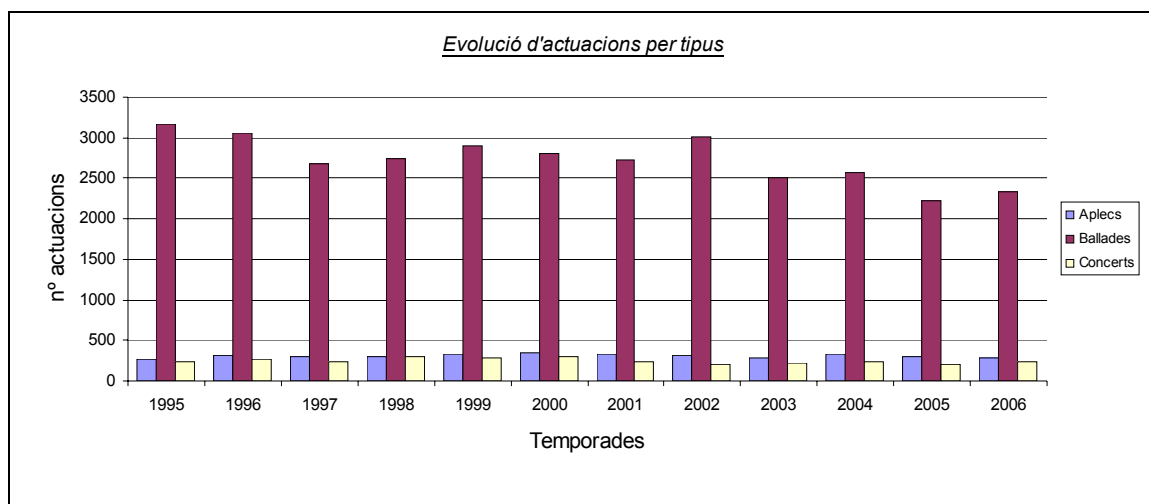
No hi ha dades de la quantitat real d'entitats existents ara mateix degut a que varies no estan federades, però en la **II·l·lustració 3** en poden veure la evolució de les entitats federades a la F.S.C. en els últims anys.



II·l·lustració 3: evolució entitats sardanistes federades. Font: F.S.C

Podem veure que hi ha hagut un creixement d'aquestes, més per un agrupament d'aquestes entitats sota la F.S.C. que per un creixement real del seu nombre total. De totes maneres, el seu nombre és molt remarcable.

Un altre paràmetre a analitzar és la quantitat i tipus d'actes sardanistes que organitzen. Tal com podem veure en la **II·l·lustració 4**, la seva evolució ha estat clarament a la baixa en els últims anys, sobretot en les ballades, que son el tipus d'acte més nombrós en quantitat.



Il·lustració 4: evolució dels diferents actes sardanistes. Font: F.S.C.

Una causa forta per aquesta baixada del nombre d'actuacions és l'increment dels costos que va representar a l'any 2.000 la normalització contractual de les cobles, a més de la congelació de les subvencions per part dels ajuntaments a aquestes entitats que es pateix també en els últims anys. Els aplecs i concerts, en ser actes més assenyalats i sovint únics durant l'any, es mantenen força estables.

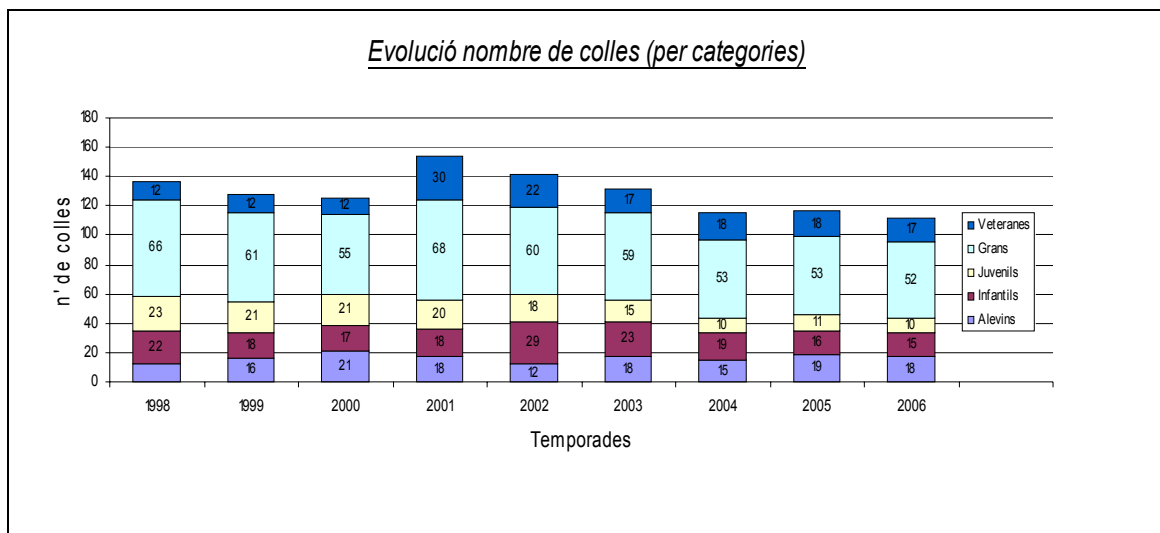
Un paràmetre molt important a tenir en compte seria l'assistència a aquests actes, el nombre de gent que els frueix. No hi ha dades sobre això, però és un sentiment força generalitat que també decreix molt en els últims anys, i sobretot respecte a gent de fora del moviment sardanístic. És un fet que he pogut observar i comentar en molts i diversos llocs de la nostra geografia que cada vegada, i sempre generalitzant, la festa sardanista perd el seu caràcter popular entès com arrelat a la societat i al lloc on es celebra, i es manté com a festa merament sardanista.

4.1.5.- Les colles sardanistes

El moviment de les colles sardanistes va sorgir als anys seixanta en el context de l'associacionisme social que tant va marcar aquella època. D'això en va derivar un campionat de colles a mode de competició que és el que s'ha mantingut fins ara, tot i que l'esperit originari encara és vigent per gran part de les colles.

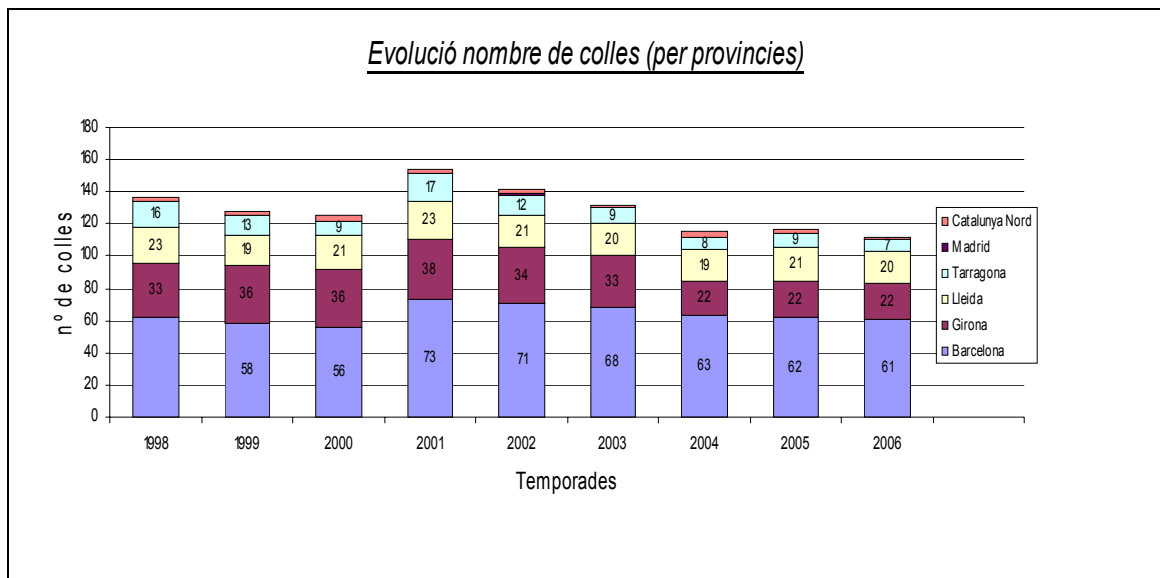
Com en altres activitats d'aquesta mena, i degut a l'especialització i sacrifici que comporten els concursos, a més de la voluntat de les entitats organitzadores, ha anat amb una forta decaiguda els últims anys.

Com podem veure a la **Il·lustració 5**, aquesta davallada és proporcional per cada categoria de colla. Això pot ser degut a que aquestes entitats molt sovint resten associades en entitats que ocupen totes les categories.



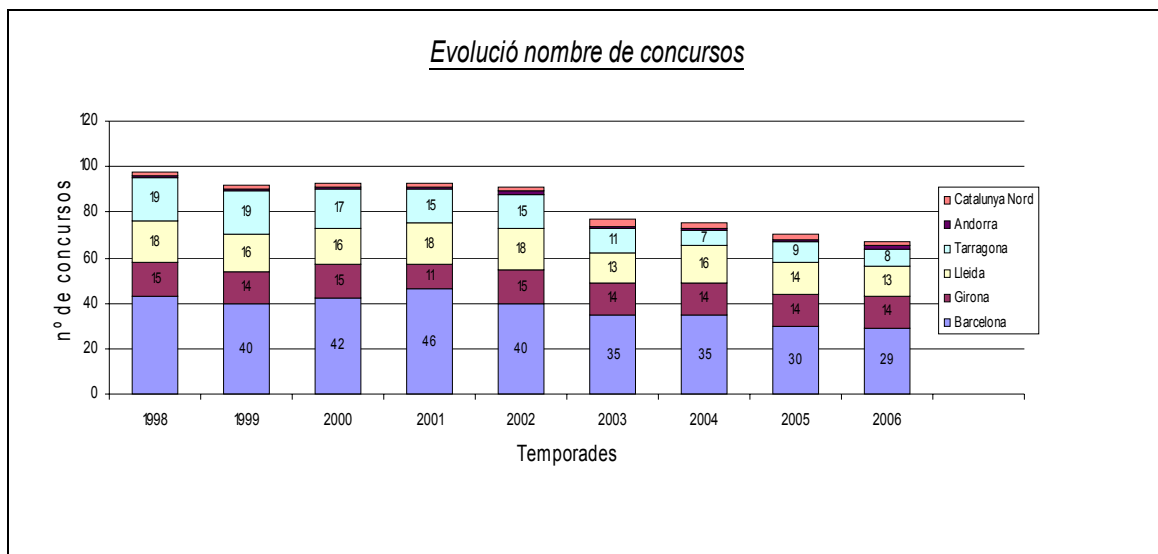
Il·lustració 5: evolució nombre de colles sardanistes. Font: U.C.S.

Aquesta mateixa evolució la podem veure en la **Il·lustració 6** classificada segons províncies. El moviment és força proporcional, si be cal destacar la continuïtat de les colles de Lleida durant aquests últims anys.



Il·lustració 6: evolució nombre de colles. Font: U.C.S.

On podem veure una major causalitat d'aquesta evolució és a la **Il·lustració 7**, on es mostren els canvis en el temps del nombre de concursos celebrats.



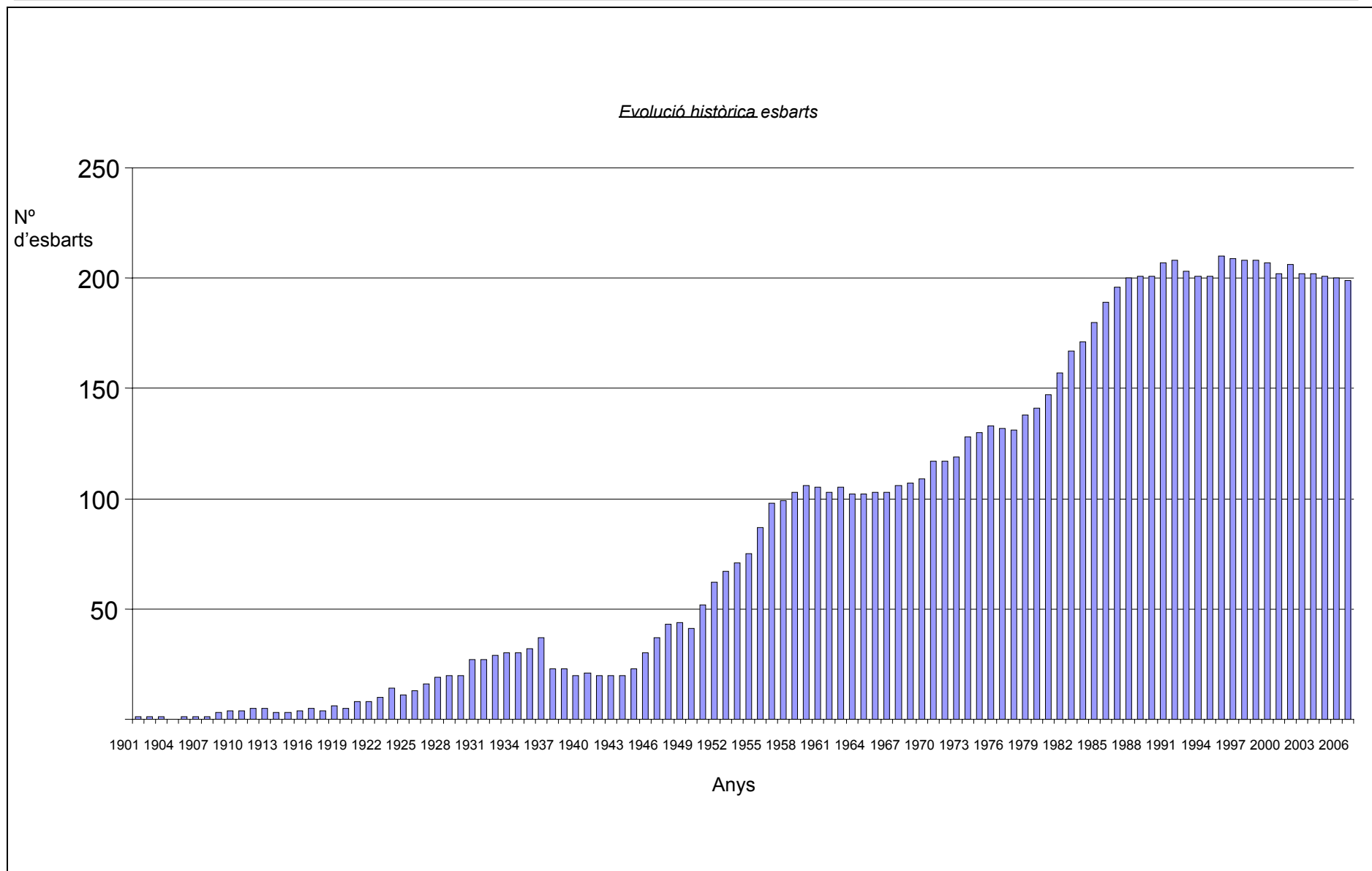
Il·lustració 7: evolució nombre de concursos. Font: U.C.S.

Algunes colles han proposat en els últims anys propostes renovadores per aportar més gent als actes que organitzen, i aconseguir una millor divulgació del fet sardanista. La colla Violetes del Bosc va organitzar un concert al Gran Teatre del Liceu per celebrar els seus 25 anys d'història, i el Grup Sardanista Ocellets del Ter de Manlleu organitza cada any el memorial Joan Prat. Ambdues són propostes dins de l'àmbit clàssic de la música per a cobla. Amb una vessant més festiva, cal destacar la iniciativa de la colla Sa Palomera de Blanes, que organitza cursets de sardanes oberts al públic en general al carrer mateix, aprofitant les audicions de sardanes corrents.

4.1.6.- Els esbarts dansaires

Els esbarts dansaires sorgiren a principis de segle XX com a moviment de recuperació de les danses i balls tradicionals de Catalunya. Durant aquests anys ha sofert nombroses transformacions, portant a una progressiva especialització alguns, propera també a la professionalització.

Moltes vegades s'han separat del moviment sardanista, tot i que segurament tenen més punts de contacte que de diferència; manifestacions populars organitzades de dansa. A més, comparteixen en molts la mateixa formació musical: la cobla.



Il·lustració 8: evolució nombre d'esbarts. Font: A.E.C.

Com podem veure molt bé a la **Il·lustració 8**, les variacions en el món d'esbarts reflecteixen clarament les evolucions socials i econòmiques de cada moment, i actuen de reforç del teixit humà en moments de dificultat. Segurament tindriem les mateixes variacions si analitzéssim les altres manifestacions culturals durant aquest prolongat període de temps. La caiguda durant la Guerra Civil, la recuperació progressiva i els diversos altabaixos econòmics soferts.

Qualitativament, a part d'un important moviment d'esbarts de base, s'han vingut especialitzant una sèries d'esbarts, si bé a camins diferents. Un seria l'empres per l'Esbart Dansaire de Rubí, amb una visió més tradicionalista, i l'altre l'empresa per l'Esbart de Mollet, amb la seva denominació d'Impuls en Dansa, amb propostes més innovadores que es desmarquen dels corrents tradicionals.

4.1.7.- La imatge pròpia del sardanisme.

Un col·lectiu tant endogàmic en aquests últims anys i a la vegada tant variat ha generat varies corrents contraposades moltes vegades d'autocrítica, a vegades fins i tot destructiva, que ha privat de veure en el seu conjunt el fet i la problemàtica de la cultura popular.

És per això interessant analitzar la pròpia imatge que es té dins el món sardanista d'aquest fet; una eina utilitzada és el qüestionari Delphi, una manera qualitativa d'analitzar aquesta imatge segons la opinió que en tenen varies persones que hi estan d'alguna manera involucrades i amb certa responsabilitat. Els resultats s'adjunten en l'Annex d'aquest projecte.

Com a conclusió, hi ha certa contradicció, doncs les respostes fan conviure dues tendències oposades, i ho fan tant pel que fa als escenaris de present com als de futur. Son les següents:

- El valor de la preservació, de puresa, se simbolisme, que porta lligat un cert estatisme. Un valor que tothom considera insuficient per aconseguir situar el fet sardanístic en un lloc destacat al univers cultural de la gent.
- El valor de la innovació, que es detecta com a necessària, tant pel que fa a la litúrgia i espectacle, com al paper i interrelació entre els agents participants. Tot

plegat ha de tenir com a detonant una bona campanya de millora del producte sardana.

Casar aquestes dues tendències és el gran repte de futur dels gestors d'àmbit sardanista. De fet, obre els camins de reflexió estratègica d'aquest treball, que es debaten entre la necessitat d'innovar o no en l'àmbit de les tradicions.

4.1.8.- Anàlisi econòmica.

Un anàlisi molt important a tenir en compte és l'anàlisi econòmica d'aquestes activitats, sobretot referida a nivell de costos.

Aquest tipus d'activitats son en una amplíssima proporció subvencionades per entitats públiques, sobretot per les seves característiques locals, ajuntaments. Les partides destinades a aquestes activitats des de fa força anys han crescut poc, o moltes vegades, han quedat congelades, com he pogut comprovar durant el meu temps com a representant de cobla.

A la vegada, els costos associats han augmentat en proporció a l'ICP, passant moltes vegades que han augmentat més con en el cas dels combustibles com podem veure en la **taula 2**, o en les altres despeses que poden tenir les cobles (dietes, peatges...).

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Gasolina sense plom I.O. 95	66,17	69,7	81,48	80,6	81,1	81,7	87,4	96,2	103,3
Gasolina super I.O. 97	69,82	73,65	87,04	83,3	87,1	88,7	94,5	104,7	--
Gas-oil automoció	53,14	56,79	69,76	69,9	69,5	70,4	75,8	90	95,7

Taula 2: evolució de preus dels combustibles. Font: Ministerio de Indústria, Turismo y Comercio.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
IPCA	1,4	2,8	4	2,5	4	2,7	3,3	3,7	3,9

Taula 3: evolució dels índex de preus al consum harmonitzat. Font: Instituto Nacional de Estadística.

També hem de tenir en compte les despeses de Seguretat Social i impostos de les actuacions de les cobles, que després de la modificació de l'any 2001 han suposat una pujada considerable dels preus de les cobles, així com una disminució de les actuacions com hem vist en apartats anteriors.

Això provoca que el guany per músic ha minvat, tant per el nombre de feines durant l'any com per el guany que es pot treure. Del plantejat aquí en podem treure dues conclusions:

El preu d'una cobla és força baix en preus de mercat tenint en compte que són onze músics en directes durant dues hores i treballant els caps de setmana. Molts conjunts de música tradicional tenen els catxets més alts, així com altres professions de festius, com ara pastissers... i les diferències entre músics professionals i afeccionats no és molt diferent. La diferència només raurà en la qualitat musical i el nombre de feines durant l'any.

La tendència en els últims anys ha estat la baixada dels guanys per actuació en relació als preus de mercat, així com la pujada dels costos associats a la cobla per actuació.

4.1.9.- La dansa com a activitat física.

La sardana com a ball i expressió artística també esdevé activitat física. Entenem per activitat física tota activitat, reglamentada o no, que genera unes adaptacions físiques a través del moviment motriu del nostre cos.

La sardana, com a activitat física, ens permet el moviment, i per tant l'ús, de molta part de la musculatura del nostre cos. Les extremitats, superiors i inferiors, són les que més treball realitzen durant el ball, però cal tenir en compte les altres parts implicades que realitzen funcions estabilitzadores: els músculs del dors i els abdominals inferiors i superiors. Per tant, podríem dir que existeixen dos treballs, el principal i el secundari.

Els músculs que tenen major importància dins la sardana són els de l'extremitat inferior. Concretament els bessons, músculs agonistes durant el ball, igual que els quàdriceps, aquests darrers amb menor mesura. I els antagonistes, amb funció de compensació, són els isquiotibials (bíceps femoral, semimembranós i semitendinos), els tibials, el soleo i extensors dels dits del peu. Les extremitats superiors també i tenen la seva importància, però en aquest cas el moviment és isomètric (sense moviments articulars). El treball dels tríceps, l'avantbraç i els músculs de l'espatlla (deltoides i trapezi) són els més importants. Pel que fa als músculs secundaris serien

tots aquells que estableixen la postura corporal, com el dorsal, els abdominals (recte, laterals i transvers) i també els abductors.

El tipus d'exercici que es realitza és bàsicament de resistència aeròbica. És a dir, amb presència d'oxigen i sense necessitat de desgastar lactat. Aquest tipus d'activitat física pot servir per millorar les capacitats pulmonars, la resistència al cansament durant les activitats quotidianes i la millora dels moviments articulars. Els beneficis que pot aportar només seran presents quan es realitzi l'activitat d'una forma equilibrada i sense fer-ne un abús. L'activitat física pot millorar molts aspectes quotidians de la població, entre elles la població més envellida, però la pràctica inadequada o un error en la tècnica pot provocar lesions o efectes contraris als desitjats.

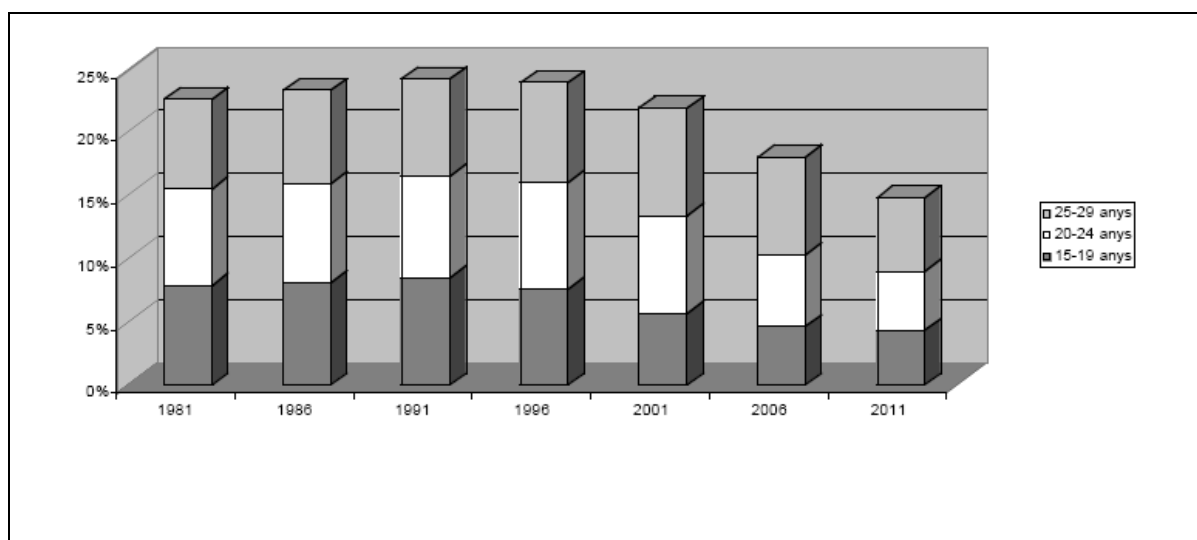
4.2.- Situació actual. Anàlisi externa

4.2.1.- La societat que ve

El marc més gran on es centra el nostre estudi és la societat que l'envolta. Tot el fenomen sardanístic és essencialment un fet social, com queda ben justificat tant en la seva evolució històrica en el treball, com en la situació actual exposada més amunt.

La societat que ve és sobretot una societat dominada per el lleure, i més en el nostre país, on la primera indústria nacional és el turisme. Aquesta societat del lleure és a la vegada inclosa en un marc més ampli com és la globalització.

Demogràficament, com podem veure en la **II-lustració 9**, anem cap a una societat més envellida, i amb una esperança de vida més alta que la actual. A més, el fenomen de la immigració s'ha de fer sentir especialment amb una societat molt més diversa culturalment i socialment.



II-lustració 9: evolució de la població entre 15 i 29 anys respecte a la població total. Font: Institut d'Estadística de Catalunya.

L'augment demogràfic de la tercera edat comporta a la vegada un augment de les necessitats de lleure d'aquest tram d'edat, així com necessitats de manteniment físic per les persones d'edat avançada.

Al fenomen de la immigració, obre interessants interrogants sobre l'adaptació i evolució cultural de les diferents ètnies, així com la necessitat de obrir estratègies integradores als nou vinguts.

Un altre factor a tenir en compte és la progressiva terciarització de la economia del nostre país: és a dir, que cada vegada depenem més econòmicament del turisme. Aquest està cada vegada més internacionalitzat, pel que la competència i la necessitat de propostes de qualitat són factors molt a tenir en compte els propers anys.

4.2.2.- El lleure al segle XXI

Moltes vegades s'ha anomenat a la societat del segle XXI com a la societat del lleure. El mercat que suposa ha anat augmentant de manera exponencial durant els últims anys, i sobretot al nostre país, on el turisme és la primera font de finançament.

Aquest fet ha contribuït a una gran diversificació de les activitats a realitzar e el temps lliure, comparat a les possibles activitats de cap de setmana que tenien les persones fa vint anys.

Com a conseqüència d'aquesta dispersió, les entitats de voluntariat han vist reduït el nombre de persones compromeses, sobretot en entitats de gent jove (en el nostre cas, colles sardanistes i esbarts dansaires).

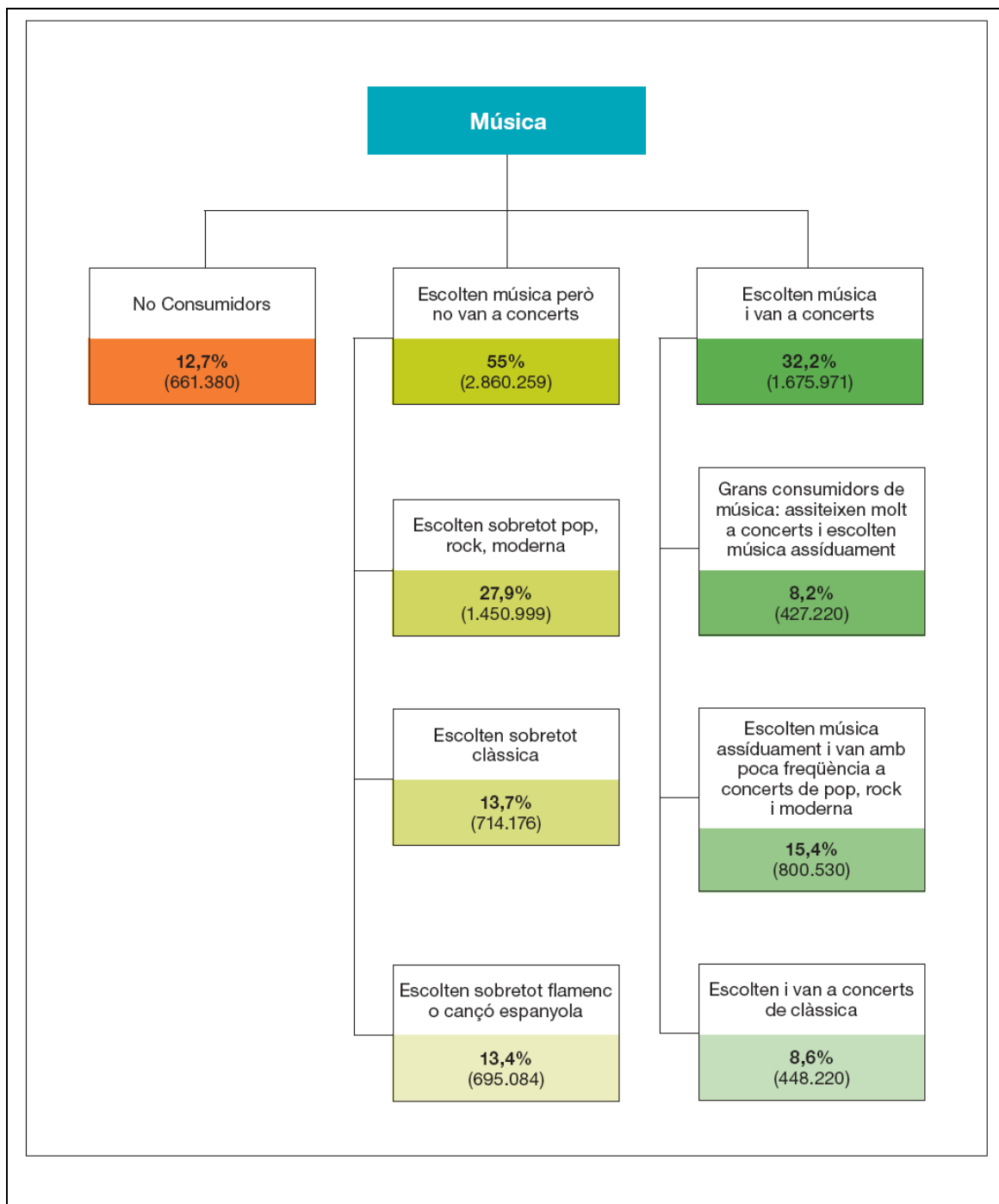
Aquesta dispersió va associada a els interessos comercials d'entitats molt potents que defineixen els gustos i les modes que s'han de seguir. Potents campanyes de màrqueting i els mitjans de comunicació serveixen a les empreses de mass media de canals de potenciació i de formació de gust que defineixen a la societat.

Un cas important a estudiar és el paper de la música en aquesta societat. Un dels grans valors que aporta la sardana i sobretot la cobla, és l'aportació musical, tant com a repertori històric com a aportació de noves tendències i estils musicals lligats a la tradició de casa nostra.

Com veiem en la ***Il·lustració 10²***, la música té per ella mateixa un paper molt important en la societat del lleure, però està molt i molt fraccionada en diversos estils i tendències. Com veurem més endavant, són altres factors més associats al gust i als ambients socials els que determinen amb més força els gustos musicals de la gent, independentment de la seva qualitat intrínseca o patrimonial.

² *El sector cultural a Catalunya.* (34). VV.AA:

L'altre factor que observem és que una gran majoria (55%), escolta música però no va a actuacions en directe. Això ens descriu la importància dels mitjans de comunicació i mass media en la difusió cultural, així com el possible camí de les iniciatives que utilitzen les TIC per donar-se a conèixer, com ara internet o les noves arts com la hipertextualitat, camps que a més no representen grans costos i estan a l'abast de qualsevol usuari d'ordinador, a la vegada que poden tenir un abast mundial.



Il·lustració 10: distribució del consum de música a Catalunya. Font: Indicadors i estadístiques culturals a Catalunya 2001. Generalitat de Catalunya.

Un altre camp alternatiu a tenir en compte és que està en la tradició com a lleure en la nostra societat. Valors com el patrimoni històric i la autenticitat del fet i de l'acte han de ser valors a tenir en compte, així com un sobrevalor que representa un gran valor afegit estratègic contra el qual les modes queden en debilitat, al menys a mig i llarg termini.

4.2.3.- El carrer com a lloc de festa

Una de les característiques especials del sardanisme és la seva estreta vinculació al carrer com a acte públic amb el carrer. El carrer com a espai de festa i manifestació social que tan caracteritza a la cultura mediterrània, obtenint un ús gairebé simbòlic.

Quan parlem de festes, ens referim a cert àmbit de la cultura popular la característica fonamental del qual és el protagonisme que en ell s'assigna a l'espai públic. De fet, la mateixa noció que acabem d'utilitzar - *cultura popular* - ja remet automàticament a les pràctiques ordinàries de gent ordinària en condicions ordinàries, bé en oposició o indiferents a les instruccions provinents de la cultura oficial, bé aprofitant-les en benefici propi o reinterpretant-les. Per cultura oficial s'entén la cultura política institucional. La cultura oficial és la cultura dominant, però no ho és, com sòl afirmar-se, perquè domini, sinó perquè està feta per aquells que dominen. La cultura oficial és, per tant, la cultura dels dominants. El fet de dominar la societat és ben difícil, podríem dir doncs que més aviat s'ho creu.

La cultura popular no ha d'identificar-se per força en les societats urbanitzades amb un seguit de costums amb un cert sabor carrincló, una orientació folkloritzant associada a un esforç per mantenir una imatge de poble. Cultura popular seria sinònim de cultura pública, en el doble sentit de protagonitzada pel públic i realitzada en espai públic. Essent aquestes premisses les que la fan més viva i creativa – més urbana caldria dir – la ciutat, a més de ser on es concreten les formes més específicament modernes i democràtiques de la convivència.

Continua vigent, en aquest sentit, la definició que proposava Honorio Velasco³, en un text que continua sent una referència indiscutible en aquest tema. A les festes, “las

³ *Carrer, festa i revolta* (14) Grup de Recerca Etnogràfica dels Espais Públics.

gentes ocupan los espacios comunes y allí, al emparo de sus símbolos, materializan su identidad social (...) La fiesta es un complejo contexto donde tiene lugar una intensa relación social, y un conjunto de actividades y de rituales y una profusa transmisión de mensajes, algunos de ellos trascendentes, otros no tanto, y un desempeño de roles peculiares que no se ejerce en ningún otro momento de la vida comunitaria, y todo ello parece ser susceptible de una carga efectiva, de una tonalidad emocional, de forma que las gentes y su acción social parecen encontrarse en, y crear, un ambiente inconfundible, un “ambiente de fiesta” (Velasco, 1982:8-9).

Com es justifica en l'estudi antropològic “Carrer, Festa i Revolta”, de l'Institut d'Antropologia de Catalunya, la festa popular són massa coses distintes com per què qualsevol teoria general sobre ella no acabi diluint la seva explicació en el purament conjectural i abstracte. Entre poques coses que tindrien en comú les festes caldria esmentar que la lògica que en elles es desplega no és distinta del ritual, del qual no deixen de ser un seguit concentrat en un marc espaciotemporal determinat. Per això el que fa la festa és, bàsicament, el mateix que fan els ritus: crear un prolongació de la realitat. Aquest afegit pot servir per mostrar realitats inexistents temudes o anhelades, però sobretot assumeix la tasca de treure a flor d'aigua dimensions implícites de la realitat social, qualitats intuïdes com a ocultes o potencials, fetes a mesures iguals d'ordre i caos.

De la festa sols podríem dir que és tan sols una energia que s'exerceix en dos sentits diferents, fins i tot antagònics. Pot ser formalitzadora, és a dir dotar de forma un contingut qualsevol, fent que un magma social en principi informe cobri un perfil i obtingui uns determinats perfils legitimadors. Però també pot fer el contrari, i pot fer-ho simultàniament. Pot deformar allò que es suposava estructurat, desfigurar qualsevol realitat social suposadament sòlida fins a deixar-la irreconeixible, fa d'ella un massa sense trets precisos, sense rostre.

4.2.4.- Els mitjans de comunicació

Un dels elements més importants en la societat d'avui dia son els mitjans de comunicació, tant en els aspectes informatius com en els de cohesió social. Com moltes vegades es diu, el que no surt a la TV no existeix.

Tenim actualment varis programes tant en ràdio com en TV amb temàtica sardanista. A TV3, el programa Nydia dirigit per el vigatà Jordi Lara, compleix les tasques de divulgació de les activitats més importants dins d'aquest àmbit, a més de ser un cas únic de promoció, divulgació i estudi del patrimoni. Enregistraments i entrevistes, moltes que ja podem considerar com a històriques. Com podríem esperar d'un programa d'aquestes característiques, les seves hores d'emissió son marginals (matinades i matins de cap de setmana). En els dies últims dies de redacció d'aquest projecte, ha sortit la notícia de la seva possible desaparició, malgrat la qualitat dels seus continguts.

En els últims anys, amb el sorgiment de les TV locals, han aparegut diversos programes d'un esperit més jove i desenfadat. El programa Ballem-la, de la productora Locàlia i dirigit per Quim Rutllant, és el segon programa més vist a la Xarxa de Televisions Locals.

En el mitjà radiofònic, el programa Mans de Catalunya Ràdio manté les seves emissions els caps de setmana com a líder d'oients en aquesta franja horària, uns 100.000 de mitjana. A més, altres programes tenen aquest tema en les seves emissions, com el programa Primera Pedra de RAC1 i El Suplement, també a Catalunya Ràdio.

En un format més innovador, tenim el Sarda.net, i el So de Cobla, que porta en l'Ignasi Pinyol. Son en format digital (només per internet) i es reparteixen dos tipus d'oients: un al públic jove i la l'altre, com a antic programa de Catalunya Música, a la música de cobla purament.

En el darrer any, s'ha creat una entitat de comunicació que engloba diverses organitzacions de caire cultural en el nostre país: l'Ens. Vol ser un paraigües informatiu que agrupa moltes i de diversos tipus d'entitats, com l'Agrupament d'Esbarts, la Federació d'Entitats Corals de Catalunya, en el sentit que la unió fa la força. Professionals de la comunicació en un camp que fins ara els grans mitjans no cobrien. Resultats com la divulgació de l'estrena de l'espectacle "Camí d'Àpira", tant en diaris de primer nivell com La Vanguardia i El Periodico, així com en l'agenda cultural de TV3 avalen la seva acció.

Un dels fets a tenir en compte en la consideració del paper dels mitjans de comunicació en la cultura popular, és la capacitat de generar notícia que s'ha de tenir

per que es divulgui quelcom. Com s'extreu de les conclusions del Congrés "Les Colles en el segle XXI", celebrat l'any 2006 a Roses i organitzat per U.C.S., un concurs que es celebra cada any no és notícia. Generar notícia és inherent a ser quelcom extraordinari. La majoria d'actes d'aquesta tipologia que s'organitzen no ho son, però personalment crec que tampoc és excusa per no sortir en els mitjans de comunicació. Altres activitats com la caça del bolet, les rebaixes o el medi ambient i tantes d'altres surten cada any als mitjans, fent-se ja una tradició.

Per experiència personal, durant les diferents coses que es van fer en la celebració dels 75 anys de la cobla La Principal del Llobregat del que n'era representant, es va enregistrar un CD amb una obra d'estrena encarregada a un dels compositors catalans més joves i amb més projecció internacional que actualment hi ha, Salvador Brotons, i una sardana a un dels compositors catalans amb més renom internacional, Antoni Ros-Marbà. Es va enviar informació i diverses còpies a tots els mitjans de comunicació de primer nivell, i la resposta va ser zero. Cap comentari ni cap crítica, a més de molts e-mails retornats sense llegir. D'això en poden treure la conclusió de la importància de tenir una estructura de comunicació professional on connectar-nos als mitjans.

Per això, crec que el paper de l'Ens en la promoció de la cultura popular ha de ser molt destacat, una estreta col·laboració feta amb criteri amb aquesta eina pot ser indispensable.

A nivell intern, és a dir, per a consum només intern en els àmbits sardanistes, existeixen dues revistes de divulgació: la revista SOM i la revista l'Obra, que s'enriqueixen d'aportacions voluntàries de crítiques, entrevistes, anuncis d'activitats... el seu seguiment és, malgrat tot, minoritari.

4.2.5.- La política pública

La cultura popular a Catalunya s'ha desenvolupat a nivell públic dins el marc del Centre de Promoció de la Cultura Popular i Tradicional Catalana (CPCPTC). Aquest és l'organisme que ha gestionat les subvencions i ha creat els criteris per el desenvolupament de la cultura popular al nostre país en els últims anys.

En una entrevista apareguda en l'associació catalana de premsa gratuïta a l'agost de 2006 a en Jan Grau, tècnic expert en cultura popular del CPCPTC, s'aclareix els criteris que s'empren en aquesta institució. Defineix a la cultura popular com "allò que no és producte de consum i que no tendeix a ser efímer. La fa el poble, és del poble i per el poble." Preguntant-li per la seva evolució actual, respon "mentre sigui viva, s'adaptarà als nous temps per ella mateixa: la cultura popular no canvia, evoluciona".

De les últimes reunions mantingudes amb els responsables del CPCPTC, es descriu que ha d'haver un canvi de manera de presentar i justificar les subvencions que es gestionen. S'ha de centrar en la justificació dels projectes presentats, que en definitiva és la fi de la subvenció per que si. S'ha de respondre a unes necessitats, a una manera de fer organitzada i transparent, pròpia per la justificació de despesa de diners públics en activitats de caràcter públic.

Tot i això, la despesa en cultura ha augmentat en els últims anys, tal com es desprèn de les dades presentades en la **taula 4**, tot i que també han augmentat els àmbits on s'han repartit aquests diners.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	% Creix. 1997-2002
Catalunya								
Generalitat de Catalunya	-	122,697	142,596	145,440	147,983	157,496	180,484	47,1
Corporacions locals	-	264,957	312,624	354,909	370,421	402,626	468,104	76,7
Diputacions provincials	-	44.757	53.721	63.873	68.453	76.289	76.757	71,5
Ajuntaments	-	220.200	258.902	291.036	301.968	326.337	391.347	77,7
Total Catalunya ²	-	387.655	455.220	500.349	518.404	560.122	648.588	67,3
Espanya								
								1996-2000
Administració general de l'Estat	635.780	535.147	542.395	583.389	715.974	-	-	12,6
Comunitats autònomes	670.735	742.283	802.027	864.958	945.437	-	-	41,0
Corporacions locals	607.858	-	-	-	-	-	-	-
Total Espanya	1.914.373	-	-	-	-	-	-	-
Pes de la Generalitat de Cat. sobre comunitats autònomes (%)	-	16,5	17,8	16,8	15,7	-	-	-

Taula 4: despesa pública en cultura, per nivells de govern. (en milers d'euros). Font: estadístiques culturals de Catalunya. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

4.2.6.- Música, tradició i economia

L'estudi de la demanda cultural és un tema poc estudiat tradicionalment degut a que l'estudi d'aquesta variable s'ha decantat més cap a la oferta. Ha estat en els últims anys quan alguns economistes han centrat estudis a la demanda de béns i serveis

culturals, un camp que fins llavors semblava només descrit per criteris estètics i a la vegada poc quantificables. Si no es pot quantificar, no es pot estudiar.

Els factors que han portat a l'estudi econòmic del camp de la cultura han estat diversos. D'ells podem destacar, en primer lloc, el desenvolupament econòmic de les darreres dècades, que han aportat un augment considerable del temps lliure i del consum del lleure. En una segona posició, la mercantilització creixent que ha permès la producció i distribució de bens culturals en massa, i, el tercer factor, la democratització de cultura com a bé públic.

L'anàlisi de la demanda de cultura té unes característiques especials que la dificulten. Un producte cultural té unes característiques ben diferenciades respecte al que podem considerar bens comuns: primerament, és un producte no estocable, en que es produeix una simultaneïtat entre producció i consum, cosa que posa de relleu la importància del temps i de l'espai en la seva definició. També diem que és un producte abstracte, intangible i heterogeni, davant el qual el consumidor té una resposta estètica, emocional i intel·lectual. La tercera característica és que l'essència del producte n'és la qualitat, i aquesta és molt difícil d'avaluar, ja que afecta a elements cognitius però també afectius.

Ramon Saladrígues, economista de la Universitat de Lleida, és autor de varis estudis i articles sobre les relacions entre cultura i economia, així més concretament entre la música clàssica i la economia. En una conferència efectuada per ell al Col·legi d'Economistes de Catalunya a l'octubre de 2003⁴, va incidir sobre el tema de la formació de preferències i demanda cultural. D'aquesta conferència, podem descriure les següents apreciacions:

Els processos de formació del gust, que incideixen en el consum de béns i de serveis culturals completen amb altres factors com són el preu del producte o el nivell de renda del consumidor. En els darrers 25 anys hi ha hagut un gran nombre d'aportacions en aquest sentit, com les de Glomeman i Book (1997), Andreassen i Belk⁵ (1980), Whithers (1980), Bamossy (1982) i Abbé-Decarroux⁶ (1993 i 1995), que han provat de demostrar empíricament aquest fenomen per l'assistència a actes culturals.

⁴ *Formació de preferències i demanda cultural a Catalunya* (33). Ramon Saladrígues.

⁵ *Predictions of attendance at the Performing Arts*. (4). Andreassen i Belk.

⁶ *La consommation et le processus de la formation des goûts* (1)

En general, aquests treballs sobre la demanda de serveis culturals han versat sobre les variables del nivell educatiu, l'experiència o consum en edat infantil, la pràctica o aprenentatge i l'ambient familiar, que són les que expliquen millor el consum, és a dir, l'assistència a aquest tipus d'espectacles.

La metodologia aplicada per Ramon Saladrigues⁷ va consistir en l'ús d'una regressió logística. L'ús d'un model d'aquestes característiques ve donat per la presència d'una variable endògena qualitativa i perquè ens permet avaluar simultàniament l'efecte de diferents factors determinants en la demanda cultural. Els models d'elecció binària han estat aplicats en estudis de demanda d'espectacles culturals per Morrison i West (1986), Abbé-Decarroux⁸ (1993 i 1994) i Fernández i Prieto (1998).

Les dades provenen d'una enquesta que realitzà als assistents a l'auditori Enric Granados de Lleida.

S'estudia l'assiduitat més que l'assistència a un determinat concert per dos motius: en primer lloc perquè permet copsar millor els factors que determinen l'assistència habitual al concert i evitar incloure aquells individus que assisteixen al concert individualment i, en segon lloc, perquè l'estudi de l'assiduitat pot desbordar-se a partir d'una enquesta a la població consumidora, mentre que utilitzar una variable endògena que indiqui l'assistència o la no assistència necessitaria partir d'una mostra de la població de l'àrea geogràfica estudiada.

El model busca explicar la probabilitat d'assistir al concert més d'un determinat nombre de vegades durant els darrers dotze mesos. Es tracta, doncs, d'un model d'elecció qualitativa en el que la variable dependent és discreta, de tal manera que el model pot estimar, per a qualsevol consumidor o oient, la probabilitat que assisteixi a 3 o més concerts en el període de 12 mesos, o el que és el mateix, la probabilitat de ser assidu al concert.

Les variables explicatives que intervenen en el model multivariant es mostren en la següent taula:

⁷ *La Demanda de la Música Clàssica en Viu.* (32). Ramon Saladrigues.

⁸ *Demende artistique et préférences endogènes.* (2). Abbé Decarroux, F.

VARIABLES EXÒGENES

PRACMUSI	Indica si l'individu ha practicat o estudiat música o cant
PRACDANS	si l'individu ha practicat o estudiat dansa
PRACTEAT	si l'individu ha practicat o estudiat teatre
PRACARTP	si l'individu ha practicat o estudiat arts plàstiques
EXPERRAR	si l'individu <i>rarament</i> havia assistit a concerts de música clàssica d'infant
EXPERVEG	si l'individu havia assistit de <i>vegades</i> a concerts de música clàssica essent infant
EXPERSOV	si l'individu havia assistit <i>sovint</i> a concerts de música clàssica essent infant
ENTMURAR	si ha viscut d'infant un ambient familiar <i>rarament</i> relacionat amb la música o cant
ENTMUVEG	si ha viscut d'infant un ambient familiar relacionat <i>de vegades</i> amb la música o cant
ENTMUSOV	si ha viscut d'infant un ambient familiar relacionat <i>sovint</i> amb la música o cant
ENTTERAR	si ha viscut d'infant un ambient familiar <i>rarament</i> relacionat amb el teatre o la dansa
ENTTEVEG	si ha viscut d'infant un ambient familiar relacionat <i>de vegades</i> amb el teatre o la dansa
ENTTESOV	si ha viscut d'infant un ambient familiar relacionat <i>sovint</i> amb el teatre o la dansa
EDUCA2	si el nivell d'estudis acabats de l'individu és de primària
EDUCA3	si el nivell d'estudis acabats de l'individu és de secundària
EDUCA4	si el nivell d'estudis acabats de l'individu és de diplomatura
EDUCA5	si el nivell d'estudis acabats de l'individu és de llicenciatura
EDA 20-29	si l'individu té de 20 a 29 anys
EDA 30-39	si l'individu té de 30 a 39 anys
EDA 40-54	si l'individu té de 40 a 54 anys
EDA 55-65	si l'individu té de 55 a 65 anys
EDA >65	si l'individu té més de 65 anys
SEXE:	
INGRES 2	ingressos nets mensuals entre 600 i 900 €
INGRES 3	ingressos nets mensuals entre 900 i 1200 €
INGRES 4	ingressos nets mensuals entre 1200 i 1800 €
INGRES 5	ingressos nets mensuals entre 1800 i 2.700 €
INGRES 6	ingressos nets mensuals superiors a 2.700 €
DISTANC2	residència a menys de 20 quilòmetres de Lleida ciutat
DISTANC3	residència entre 20 i 40 quilòmetres de Lleida ciutat
DISTANC4	residència a més de 40 quilòmetres de Lleida ciutat
ACTIV	mostra si l'individu és actiu en el mercat laboral
ESTUD	mostra si l'individu es preocupa per la formació continuada

Taula 5: variables exògenes de formació del gust. Font: Ramon Saladrígues.

A partir de les variables definides, l'objectiu és seleccionar, en la regressió logística, aquell subconjunt de variables independents que més informació aportí sobre les probabilitats que els individus assisteixin o no assisteixin a tres o més concerts durant un període de 12 mesos.

Les variables independents a partir de les quals es construeix l'equació són seleccionades mitjançant un procediment de passes: el model s'inicia amb una constant i, en funció d'uns estadístics es van afegint o eliminant variables.

Els resultats es mostren en la següent equació:

$$Z = -2.42 + 0.97 \text{ PRACMUSI} + 0.57 \text{ EXPERRAR} + 1.10 \text{ EXPERVEG} + 2.88 \\ \text{EXPERSOV} + 1.79 \text{ EDA20-29} + 1.51 \text{ EDA30-39} + 2.64 \text{ EDA40-54} + 3.23 \text{ EDA55-65} \\ + 2.16 \text{ EDA}>65 + 0.81 \text{ ESTUD}$$

$$-2LL = 475,077$$

$$\chi^2 = 97,786$$

$$(0,0000)$$

Il·lustració 11: model de formació de preferències per l'assistència a concerts de música clàssica.
Font: Ramon Saladrígues.

El model presentat confirma la hipòtesi segons la qual l'assistència en aquest cas als concerts de música clàssica en viu depèn fonamentalment dels processos de formació de preferències: la pràctica – o estudis –, l'experiència o l'assistència a concerts essent infant, l'edat, i una variable que ens indica que l'individu està en període de formació.

Aquests resultats, que no divergeixen d'altres anàlisis que han tingut per objecte l'estudi de les variables lligades al procés de formació de preferències, mostren que cal avançar en aquells plantejaments sobre la conducta del melòman que tinguin en compte que les preferències no venen donades sinó que estan condicionades per determinats factors, alguns d'ells controlables bé per l'individu, bé pel seu entorn.

En quant a la tradició, ens poden referir a la conferència donada per Karl Popper, filòsof austríac i professor de la London School of Economics, a la Tercera Conferència Anual de la Rationalist Press Association, el 26 de juliol de 1948, en Magdalen College; publicada per primera vegada en The Rationalist Annual, 1949. Després en Conjectures and Refutations; The Grow of Scientific Knowledge, Nova York, 1963. El tema: la recerca d'una Teoria Racional de la Tradició. Observeu que anomena recerca. Poden definir l'àmbit de la tradició en el seu sentit més ampli: des de la tradició musical, a la tradició d'investigació científica...

Segons els racionalistes, la tradició no pot ser analitzada des del punt de vista racional. La tradició és només quelcom donat, encara que representa un paper important en la societat, i només podem entendre el seu significat i acceptar-lo.

Hem de precisar que només hi ha dos actituds principals possibles respecte a la tradició. Una d'elles consisteix en acceptar una tradició *incondicionalment*, cosa que passa moltes vegades inclús sense ser conscient d'això. Moltes vegades no ho podem evitar ja que moltes vegades no sabem que estem davant una tradició. Fer servir el rellotge al canell esquerre pot suposar no ésser conscient que estic acceptant una tradició.

L'altre possibilitat és agafar una actitud *crítica*, que pot portar una acceptació o refús o, potser, un terme mig. De totes maneres, hem de conèixer i entendre una tradició per poder-la criticar i prendre partit en la situació.

Si ens referim al Dr. J.A.C. Brown, ell afirmà que quan en una fàbrica no hi ha disciplina, els treballadors s'inquieten i agafen por. Això els hi passa per què es troben en un ambient natural o social que no coneixem i del que no podem predir què passarà. Així, no podem reaccionar racionalment. Per això la vida social només pot existir si tenim confiança de que existeixen les coses i els fets, que han de ser d'una manera i no d'una altra.

Aquí és on resulta comprensible el paper desenvolupat per la tradició en les nostres vides. Viuríem angustiats, atemorits, frustrats, i no podríem sobreviure en un món social si aquest no compta amb un suficient ordre i un gran nombre de regularitats a la que podem adaptar-nos. Son necessàries com a regularitats i, per tant, transmeses com a tradicions, siguin o no racionals, necessàries, bones o boniques en altres aspectes. La tradició és necessària en la vida social.

Per determinar ara com sorgeixen les tradicions, com es transmeten i com es transformen en estereotips (tot corresponent a conseqüències no intencionades de les accions humanes), hem d'entendre com la gent aprèn les lleis del seu entorn natural de la mateixa manera que aprèn les tradicions del seu ambient social. La gent tendeix a adherir-se a qualsevol cosa que pot arribar a transformar-se en una regularitat en les seves vides. S'adhereixen a mites, i tendeixen a agafar uniformitats en el seu comportament. Això passa per què la irregularitat i el canvi espanta, i en segon lloc, perquè agrada assegurar als altres la seva racionalitat o la seva capacitat de predir,

potser amb la esperança d'actuar de manera anàloga. Per això tendeixen tant a crear tradicions com a reafirmar les que troben, afegint ansiosament a altres a acceptar-les. Així surten els tabús tradicionals i així es transmeten.

Aquesta manera d'actuar explica en part la intolerància fortament emocional que és característica de qualsevol tradicionalisme, una intolerància a la que s'han oposat amb tota la raó els racionalistes. És per això que, una vegada justificada la tradició i, a la vegada, especificant els seus mals, podem afirmar que el que s'ha de promoure és la tradició de la tolerància. De manera més general, reemplaçar l'actitud que accepta el tabú per una que considera críticament les tradicions existents, que contrapesa els seus mèrits i els seus defectes.

En el seu últim punt, Popper critica la destrucció de tradicions per reemplaçar-les per altres de millors (o que creiem que son millors), i hem d'estar sempre conscients de que tota crítica social i tota millora social ha de referir-se a un sistema de tradicions socials, algunes de les quals es critiquen amb l'ajuda d'unes altres, de la mateixa manera que tot progrés científic ha de procedir de dins d'un sistema científic, algunes de les quals es critiquen a la vegada.

Molt del que s'ha comentat ara per les tradicions es pot aplicar també a les institucions, ja que aquestes dos son molt semblants entre elles. De totes maneres, les tradicions estan més lligades íntimament amb les persones i als seus gustos i esperances que les institucions. Podríem dir que en la teoria social les tradicions ocupen un lloc intermedi entre les persones i les institucions.

4.2.7.- El model nòrdic

Un model de gestió de política cultural que poden agafar com a comparatiu amb el nostre país és l'emprés per varis països nòrdics per la recuperació de la cultura i la música popular. A principis dels anys noranta va trencar les seves fronteres tradicionals i amb un llenguatge harmònic modern va arribar a un nou públic de diferents edats. Aquests músics folklòrics, innovadors i renovadors, han despertat un ampli interès a dins i fora del seu país. La situació de partida és força diferent, però l'èxit d'aquesta en alguns aspectes, així com les seves particularitats, ens poden ajudar a analitzar la situació a casa nostra.

A Suècia ha sorgit un nou model anomenat “nou moviment tradicional”, una renovació del folklore impulsat per artistes joves. Una de les formacions que va encapçalar el moviment va ser Hedningarna, que col dir “els pagans”. El formen dues veus femenines i tres músics, que toquen instruments tradicionals electrificats.

A Finlàndia, la seva música tradicional ha estat marcada últimament per una reforma de la tradició, gràcies a l'ensenyament del cant i instruments implantat a l'Escola de Música Tradicional de la Acadèmia Sibelius de Helsinki, la institució musical més important d'educació superior en els països nòrdics, i una de les universitats musicals més grans d'Europa. Aquí s'han format la majoria d'intèrprets dels grans conjunts de l'actualitat. El centre acadèmic sempre ha impulsat als seus alumnes a trobar la seva pròpia expressió musical i a combinar sense prejudicis diferents elements. Un exemple és el grup Värttinä, conjunt de nou músics que destaca per la originalitat i la personalitat de les tres veus femenines.

La història de l'èxit actual té unes arrels però més antigues, doncs el renaixement de la música tradicional va començar ja en els anys setanta. El moviment de ressorgiment internacional del folk es va expressar a Finlàndia en la gran popularitat de Konsta Jylhä i els Purppuripelimannit. Les seves melodies commovien l'audiència local i van donar a Jylhä i el seu grup nombrosos discos d'or. Ara es considera un graó molt important entre el desenvolupament de la música folklòrica fina contemporània ja que va interpretar peces tradicionals a més de composicions seves.

El poblet de Kaustinen, situat en el cor de la regió d'Ostrobothnia de rica tradició musical, ha tingut un paper important en el desenvolupament del folklore. S'hi va celebrar el 1968 la primera edició del Festival Folklòric de Kaustinen, que amb els anys ha crescut fins a convertir-se en el principal esdeveniment d'aquest gènere en els països nòrdics. La posició de Kaustinen com a capital oficial del Folklore finès es veu reforçada per ser també seu de l'Institut de Música Folklòrica, fundat el 1974, que realitza una esforçada tasca d'investigació i publicació, tant de partitures com d'enregistraments.

Naturalment, sorgeixen de situacions ben diferents a la nostra, on tenim una forta i socialment establerta fins ara música popular, però ens dóna una visió des de la perspectiva de la educació i el suport públic a l'ensenyament dels instruments propis i a les iniciatives de conservació i potenciació del patrimoni musical.

4.3.- Anàlisis i definició d'estratègies

4.3.1.- Anàlisi DAFO

Generalment, es pot dir que les idees pràctiques de la gestió estratègica han rebut una forta influència del model DAFO (FODA o SWOT en anglès: Strengths/Weakness, Opportunities/Threats). Aquest model va ser desenvolupat a principis dels anys setanta. Amb l'ajuda d'aquest model, una organització pot analitzar el que pot fer avui (els punts forts i dèbils de la organització) i el que es podria fer en relació amb l'entorn exterior (oportunitats i amenaces externes).

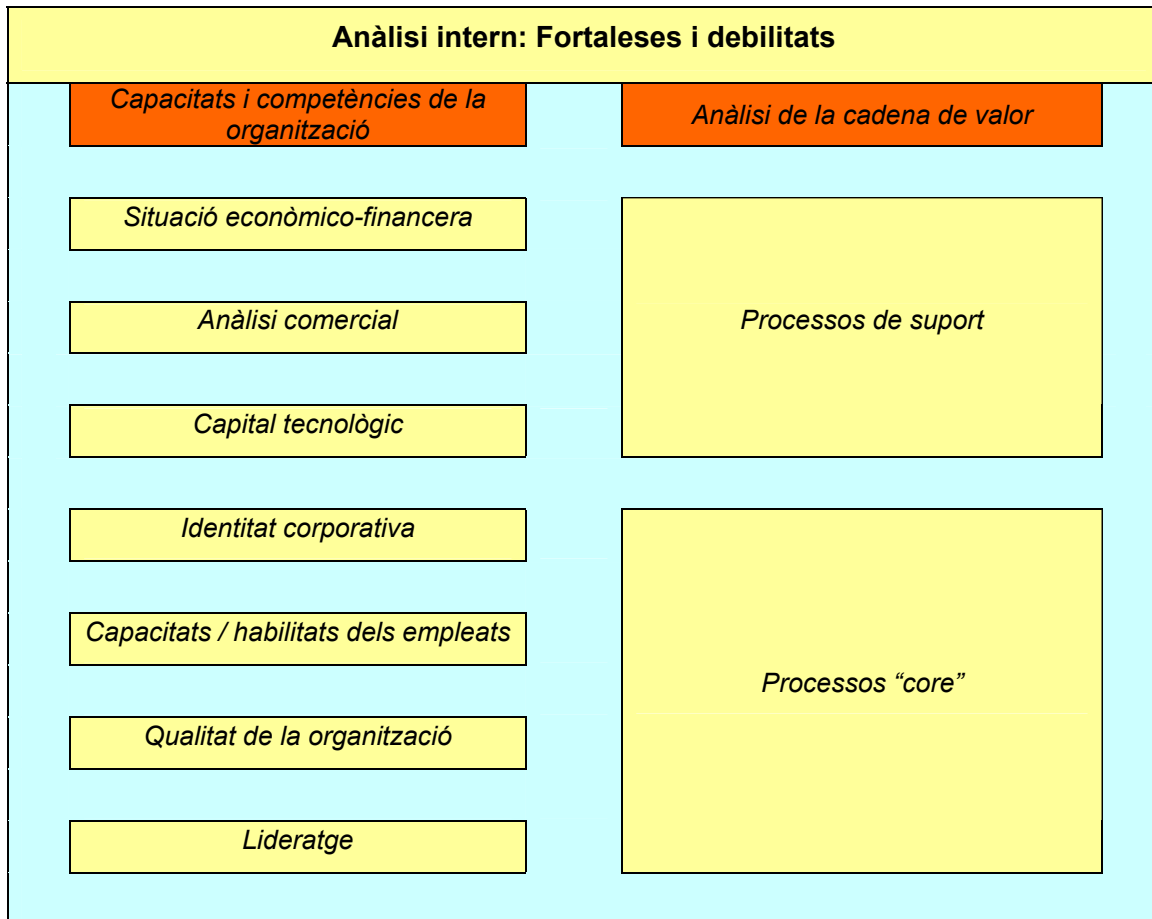
L'estudi dels elements externs i interns que hem realitzat, seguint la coneguda metodologia DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats), és el punt de partida de la gestió estratègica. Tan sols és possible plantejar decisions d'actuació que conduixin cap a un futur desitjat a partir d'una anàlisi exhaustiva i de la profunda comprensió de la situació actual i real de l'organització i del seu entorn.

Saber exactament "on som" és la primera passa per saber decidir "on volem arribar" o "on hauríem de ser" i prendre decisions sobre "com ho farem", definició d'estratègies, recursos necessaris, plans d'acció, pressupostos, etc.). Aquestes son les etapes inicials de l'activitat i gestió de la organització, generalment anomenada "planificació".

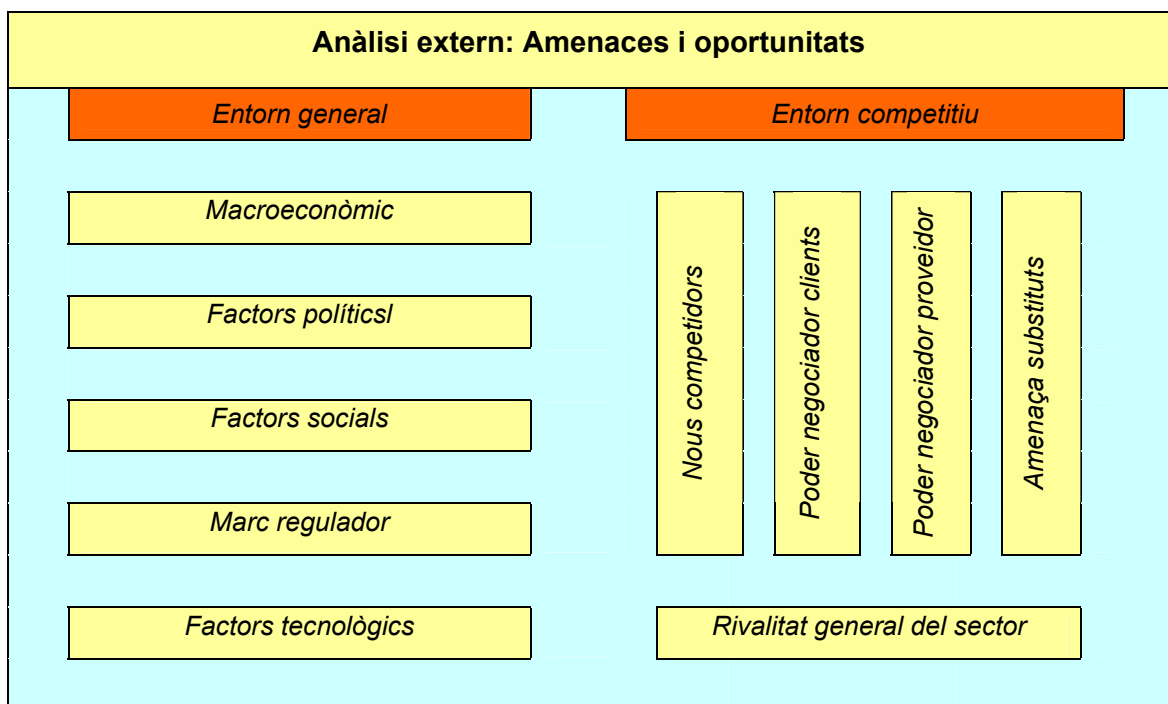
<p><u>Debilitats (punts dèbils)</u> Factors interns que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament efectiu de l'estratègia de l'organització.</p>	<p><u>Amenaces</u> Tota força de l'entorn que impedeix la implementació de la estratègia, reduint la seva efectivitat, incrementa el risc els recursos necessaris per la seva implementació.</p>
<p><u>Fortaleses</u> Factors interns (capacitat, habilitat, recursos, posicions competitives...) de la organització que pot utilitzar per explotar les oportunitats.</p>	<p><u>Oportunitats</u> Elements de l'entorn que suposen un avantatge per l'organització.</p>

Il·lustració 12: definició de l'anàlisi DAFO.

Podem a la vegada subdividir aquest anàlisi en diferents factors que hem de tenir en compte per a una major definició de les diferents forces que intervenen d'aquesta manera:



II-lustració 13: anàlisi DAFO: fortaleses i debilitats.



II-lustració 14: anàlisi DAFO: amenaces i oportunitats.

De l'anàlisi de tots els factors estudiats en el primer capítol d'aquest treball, podem definir l'anàlisi DAFO de la sardana com a cultura popular de la següent manera:

Fortaleses

Bona situació econòmica La gran quantitat d'actes sardanistes que es desenvolupen durant l'any indiquen que, en el global, la situació actual és de fortalesa econòmica.

Capital pràctic El nombre i vitalitat de músics, compositors, cobles, l'actualitat en la construcció d'instruments, i el patrimoni musical que heretem en fan la principal fortalesa.

Capital humà El gran nombre d'entitats organitzadores voluntàries en fa la gran força humana que sustenta tota la organització de cultura popular sardanista.

Procesos core La qualitat del producte, la seva senzillesa d'organització, en faran una de les fortaleses a destacar. Ampliarem aquestes característiques en l'apartat concret a definir les core competences del sector.

Devilitats

Evolució econòmica Els preus baixos i la pujada progressiva de costos, a més de ser baixa en relació a altres formacions del sector, pot significar una debilitat.

Valor comercial El valor actual comercial de la cultura popular sardanista és baix, poc considerat. D'alguna manera, es viu de renda d'èpoques passades on estava més valorat i la repercusió social era més àmplia.

<i>Identitat corporativa</i>	La identitat de tot el sector en el seu conjunt és molt baixa. Les diferents entitats resten poc articulades.
<i>Qualitat d'organització</i>	La organització de les diferents entitats és poca, fent cada organització només la seva feina pròpia.
<i>Lideratge</i>	Les entitats mostren moltes poques dots de lideratge, en els termes que es descriuran més endavant, entès com a definició i portada a terme d'objectius socials de la cultura popular.
<i>Comunicació interna</i>	Els elements de comunicació interna, com a eines de compartir experiències, inquietuds i problemes reals en bé de tots, no existeixen o no s'aprofiten.
<i>Ensenyament musical</i>	L'ensenyament de la música i dels instruments de cobla està vivint un temps de debilitat, malgrat estar vivint un bon moment musical. Això és degut a que vivim de les escoles de cobla dels anys 70, moltes de les quals ja no hi son.

Oportunitats

<i>Macroeconomia</i>	Estem en un molt moment per les activitats d'aquest tipus. Les iniciatives en el temps de lleure, autèntiques, de qualitat son valorades per el mercat.
<i>Entorn polític</i>	L'entorn polític actual afavoreix l'acolliment de noves idees que fomentin la cohesió social i reafirmin la identitat.
<i>Entorn social</i>	Les necessitats de lleure, especialment lligat a l'envelliment de la població i a les necessitats d'integració social fan de la cultura popular una eina de gran utilitat.
<i>Noves tecnologies</i>	La societat de la informació, que implica una major democratització dels mitjans de comunicació amb les eines d'internet i comunicació multimèdia, obre molts camins d'acció per a la cultura popular.

Noves propostes La vitalitat que tenim en aquest moment, així com la influència d'altres estils i formes de concebre la cultura popular, ens obre nous camins de desenvolupament.

Amenaces

Diversificació de l'oci Una de les principals fortaleses que tenim, que és el volum de gent que tenim, pot estar amenaçada per la diversificació de l'oci, que provoca una disminució a priori de la gent involucrada en activitats de cultura popular.

Noves iniciatives La cultura popular, com a cultura viva, fa sorgir de noves tradicions arrelades que substitueixen les que porten més temps però han quedat El nombre i vitalitat de músics, compositors, cobles, l'actualitat en la construcció d'instruments, i el patrimoni musical que heretem en fan la principal fortalesa.

Competència Altres manifestacions de cultura popular més organitzades poden prendre quota de mercat, potser a mig o llarg termini a substituir altres d'existents.

Com a reflexió final de l'anàlisi DAFO, comentar que aquest implica dues coses molt importants i definitòries. Primer, el paper de l'experiència i de l'esforç d'una opinió crítica personal el més mancada de prejudicis com sigui possible. El marc d'un punt de vista el més allunyat possible, però provinent d'un estudi rigorós de la realitat i l'aportació insubstituïble de l'experiència. L'altra, que també és un exercici que requereix prendre decisions en les definicions que es proposen.

4.3.2.- Cicle de vida i cadena de valor

Definim que tots els productes tenen un cicle de vida. Així, com a producte cultural, la cultura popular té un cicle de vida que és convenient analitzar. Les etapes que defineixen el cicle de vida ideal són:

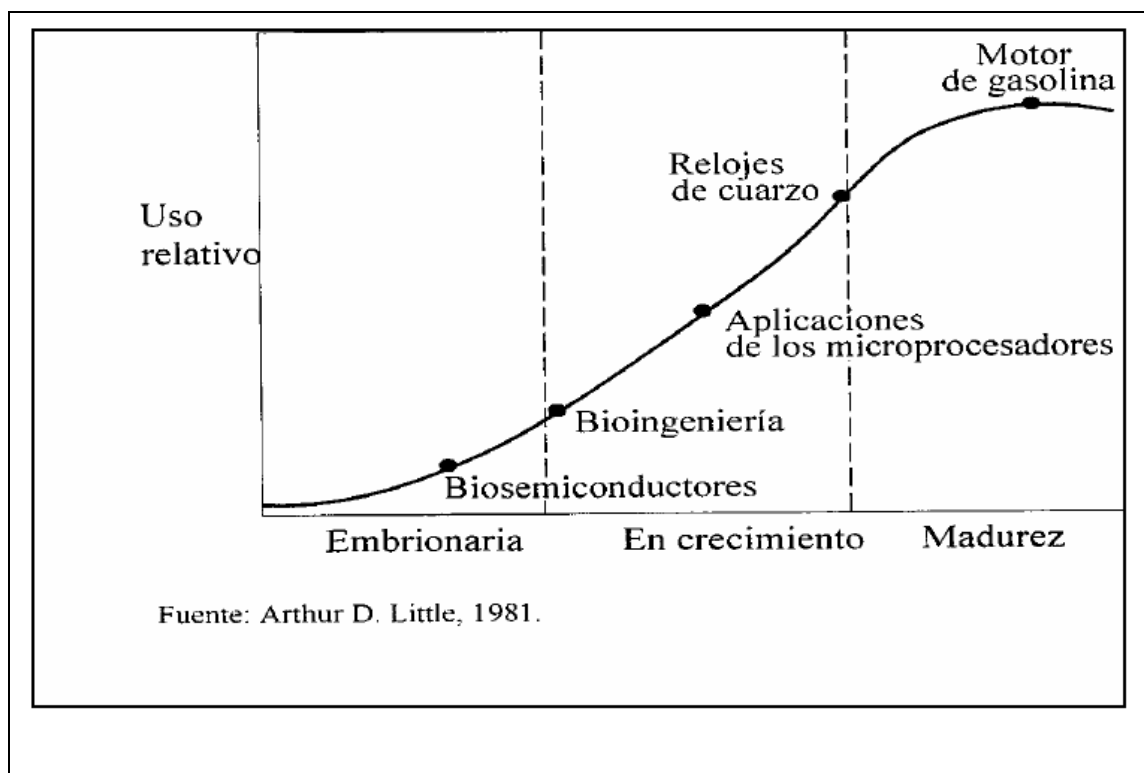
Introducció: és la primera fase, les vendes creixen lentament. El producte s'està introduint i els compradors tenen dubtes. Probablement algunes deficiències tecnològiques no estan del tot resoltes.

Creixement: en la segona etapa el producte va incrementant la seva acceptació i el mercat arriba a ser interessant. Es dona un creixement accentuat de les vendes. Apareixen més fabricants disposats a produir, si els és possible, aquest producte ja que les expectatives de venda son molt estimulants.

Maduresa: a l'etapa de maduresa, el mercat es troba força saturat. El producte s'ha venut en gran quantitat i la guerra de competidors es centra en els preus i la diferenciació.

Davallada: disminueixen els compradors. Les vendes baixen i probablement el producte ha quedat antiquat, degut a l'aparició d'altres productes que fan les mateixes funcions.

Determinats autors han associat a cada etapa característiques i comportaments diferents. No només els productes estan subjectes a un cicle de vida, la següent figura, per exemple, ens mostra l'estat dins el cicle de vida de vàries tecnologies:



Il·lustració 15: cicles de vida de les tecnologies.

Malgrat tot, crec que en termes de cultura popular, i a més en un cas tan complexa i variat com és el que ens ocupa, és difícil de situar en un punt concret dels cicles de vida. Possiblement trobaríem diverses punts depenent de cada subsector. Per exemple, la música per a cobla es troba en un període de maduresa, amb algunes manifestacions més punteres que podríem situar en la fase embrionària.

Altres lectures que es podrien fer són la possible competència entre propostes innovadores amb propostes més tradicionalistes. Penso en aquest sentit, i com a aplicació general del cicles de vida dins la cultura popular i dins del seu marc social, que s'ha de considerar aquesta interpretació dins del món que li dona sentit: la societat. Hem vist en la fase d'anàlisi que la cultura popular segueix els comportament de la societat, i el seu grau de desenvolupament només es pot mesurar d'acord al grau d'identificació de la societat amb la seva cultura popular.

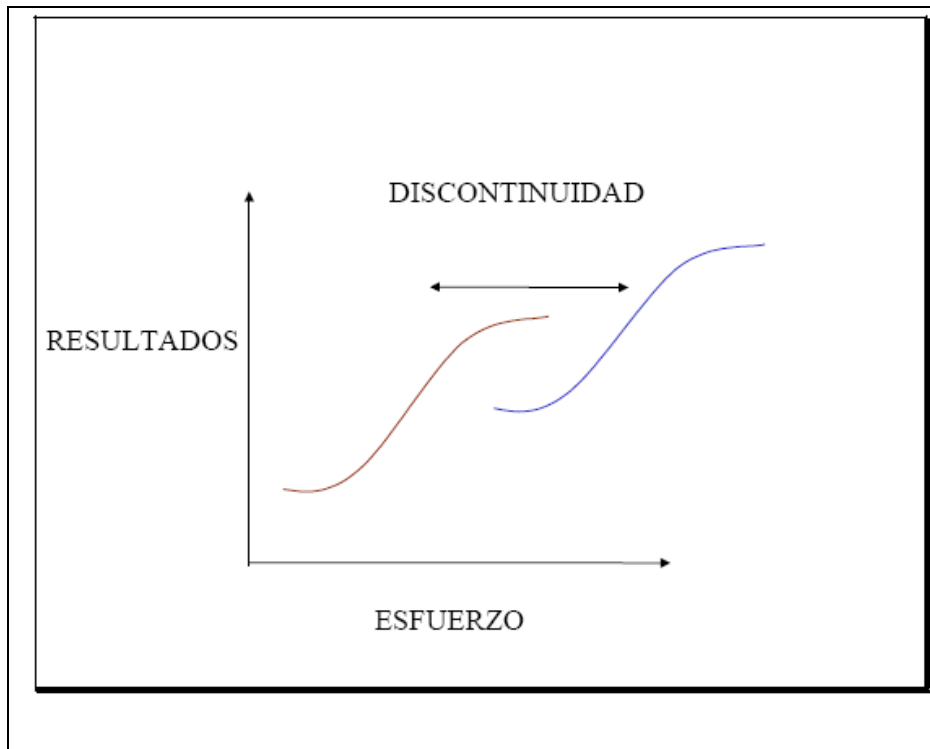
És per això que penso que estem actualment en un període de davallada de la cultura popular.

Malgrat això, el cicle de vida no es segueix sempre fatalment. Es pot produir una renovació o un rejuveniment del producte a conseqüència de l'aparició d'innovacions en els processos o en algun subsistema seu.

Richard Foster⁹, director de McKinsey, ha convertit un altre concepte – la corba en S – en protagonista del seu llibre *Innovation* (1986). Aquesta corba relaciona l'esforç realitzat per desenvolupar una nova iniciativa amb els resultats obtinguts.

Quan s'inicia la investigació sobre una nova proposta, el procés és molt lent. Es soluciona un obstacle però apareix un altre immediatament. Arriba un moment però que els principals problemes queden resolts, i amb un petit esforç addicional, els resultats milloren ràpidament. Després d'un ràpid procés de creixement, el progrés s'estabilitza de nou.

⁹ *Innovation*. (10). Richard Foster.



Il·lustració 16: resultat – esforç segons Richard Foster.

Foster defensa que en èpoques de discontinuïtat l'avantatge sòl ser dels atacants, els quals sovint no tenen res a perdre i molt a guanyar. A l'entitat defensora li costa molt reaccionar, canviar d'hàbits; li sembla més fàcil, i més segur, continuar invertint en tecnologies o maneres de fer del passat. Per Foster, la innovació no és un procés solitari sino una batalla entre atacants i defensors. Sovint passa que els factors que varen contribuir a l'èxit en el passat es converteixen en la causa del fracàs en el futur.

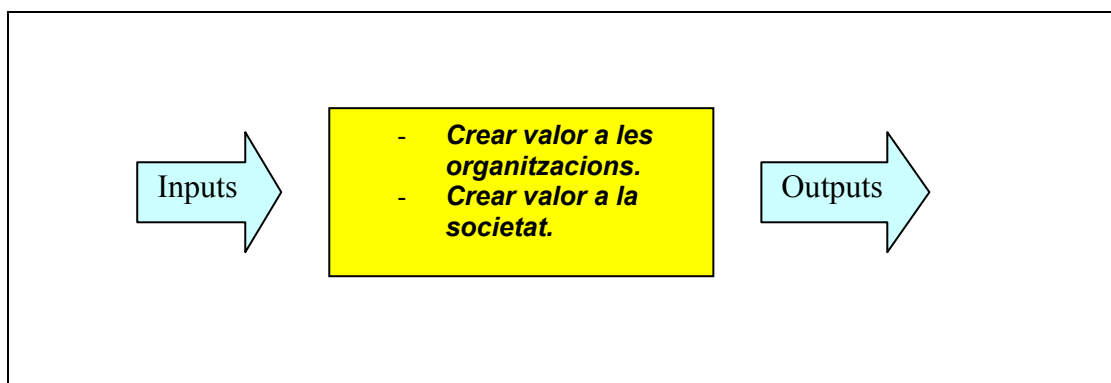
En aquest punt, és molt important de definir quina és la cadena da valor que hem de considerar en la millora de la cultura popular. On ens hem de situar per desenvolupar tota la estratègia. És a més interessant definir-la des del punt de vista d'entitat sense ànim de lucre, on la perspectiva és, o no, radicalment diferent.

Com explica el filòsof José-Antonio Marina¹⁰, els éssers humans actuen fonamentalment per tres motius. Hi ha motivacions extrínseques a l'acció. Per exemple, guanyar diners. Hi ha motivacions intrínseques: fruir de l'activitat, sentir-se útil i eficient, ésser reconegut per el grup, augmentar el poder. Hi ha, per acabar, una motivació més transcendent: col·laborar en la millora de la societat, enquadrar-se en projectes ètics.

¹⁰ *El vuelo de la inteligencia*. (19). José-Antonio Marina.

És possible que aquest últim punt es pugui llegir amb un somriure d'escepticisme. Malgrat això, les empreses intel·ligents saben que funcionen millor si aconsegueixen unificar tres finalitats. Crear valor per els propietaris, crear valor per els empleats i crear valor per la societat. Comprendre que aquestes tres metes son interactives és imprescindible per l'èxit. Com a exemple podem posar el de Ingvar Kamprad, fundador d'IKEA, que va exposar d'aquesta manera els objectius d'empresa: "Els nous productes i els bons dissenys només es poden costejar per un petit grup de la població. La nostra empresa oferirà un àmplia gamma de mobles amb un bon disseny i funcionalitat a uns preus tant baixos que la majoria de persones els puguin comprar". El valor social que pretén és "facilitar una millor vida a la gent".

Per tant, traduït a entitats sense ànim de lucre per la promoció de béns culturals, la cadena de valor objecte d'aquest projecte és la següent:



Il·lustració 17: cadena de valor.

Dins d'aquesta cadena de valor que hem definit, hem de numerar tots els *stakeholders* que hi intervenen. Aquest terme, que designa a tots els qui poden afectar o poder ser afectats per l'organització, va ser utilitzat per primera vegada per R.E. Freeman¹¹ en la seva obra "Strategic Management: A Stakeholder Approach".

Com a Inputs de la cadena de valor, podem afegir a totes les entitats que formen part del sardanisme, com son les entitats sardanistes, les cobles, els esbarts dansaires, les escoles de música, les colles, els constructors d'instruments i el mateix patrimoni musical.

A la vegada, definirem com a outputs de la cadena de valor totes les entitats a on està dirigida l'activitat sardanista, com ara les entitats públiques (ajuntaments,

¹¹ *Strategic Management: a Stakeholder Aproach.* (11). R.E. Freeman.

Generalitat...), entitats privades (empreses de gestió cultural, festivals de música...). Una reflexió important a fer en la definició dels outputs de la cadena de valor de béns culturals és que a darrera, en definitiva, hi hem d'incloure a la societat en la seva globalitat, essent les dites entitats els canals per on hi hem d'arribar.

L'anàlisi i definició dels diferents stakeholders ens serà de molta importància a l'hora de definir la estratègia a seguir.

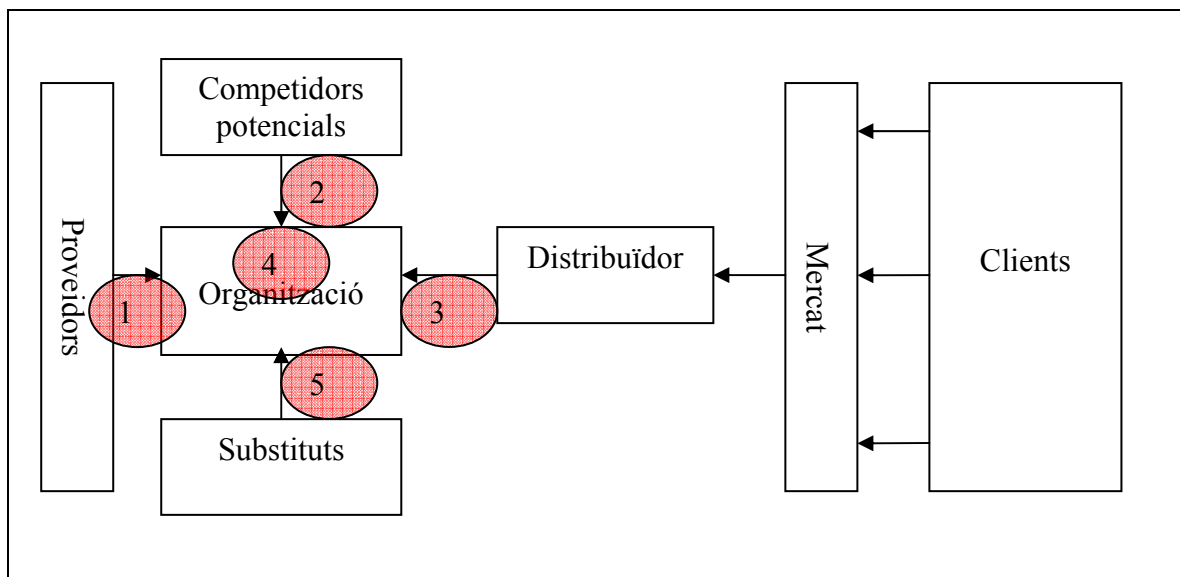
4.3.3.- Model del les cinc forces

Un sistema molt utilitzat per la planificació de la estratègia corporativa ha estat el proposat el 1980 per Michael E. Porter¹².

La situació de la competència en un sector depèn de cinc forces competitives bàsiques (veure ***II·lustració 18***). L'acció conjunta d'aquestes forces i la intensitat que tenen determinen la rendibilitat potencial del sector; és a dir, determinen la capacitat que tenen les organitzacions d'un sector de guanyar, de mitjana, taxes a l'entorn d'inversió al cost del capital. El poder de les cinc forces varia en cada organització i pot canviar amb l'evolució del mateix entorn. En els sectors en que les cinc forces son favorables, hi ha un nombre considerable de competidors que obtenen marge atractius, mentre que en sectors en que una o varies forces son intenses, poques organitzacions obtenen resultats.

Segons Michael Porter, el "marc de les cinc forces permet que una organització vegi més enllà de les complexitats i apunti els factors que són crítics per competir en el seu sector i per identificar les *innovacions estratègiques* que milloren el seu compliment d'objectius. Una organització no és presonera de l'estructura del seu sector. A través de l'estratègia que porti a terme, pot influir en les cinc forces per arribar a canviar les regles de la competència".

¹² *Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores.* (21). Michael Porter.



Il·lustració 18: model de les cinc forces.

- 1.- Poder de negociació amb proveïdors.
- 2.- Amenaces de nous ingressos.
- 3.- Poder de negociació amb clients/distribuïdors.
- 4.- Rivalitat entre competidors actuals.
- 5.- Amenaces de productes/serveis substituïts.

El poder de negociació amb proveïdors ve determinat per a través de dos elements: els preus a que subministrem i la qualitat dels béns que ofereixen. Si les organitzacions del sector no aconseguen fer repercutir els augments de costos en els preus de venda, els proveïdors poderosos poden deteriorar-ne el benefici – mitjançant un augment dels preus dels materials subministrats i/o una disminució de la qualitat -. Hi ha però altres condicions que determinen el poder negociador dels proveïdors, com són la facilitat de canviar de proveïdor, l'existència de matèria primera substitutiva, el grau de concentració de proveïdors, l'impacte de la matèria primera en la diferenciació, l'impacte de la matèria primera en el cost i el perill d'integració cap endavant.

L'ingrés de noves organitzacions en un sector n'augmenta la capacitat productiva i, per tant dels productes. Això pot obligar als fabricants a abaixar els preus, amb la qual cosa es redueix la rendibilitat. Aquest efecte es reforça amb el desig de les noves organitzacions a captar quota de mercat. Aquesta situació provoca una gran inestabilitat entre les empreses del sector i incrementa la rivalitat competitiva preexistent, sobretot quan la demanda presenta una manca de dinamisme- La fortalesa d'aquesta força depèn de les barreres d'entrada existents per a l'ingrés d'aquestes noves organitzacions: economies d'escala, diferenciació del producte,

requeriments de capital, avantatges en costos, existències i preu de productes substituïts i polítiques governamentals.

La tercera força, el poder de negociació dels compradors (clients / distribuïdors), incideix de manera que aquests incideixen per que els preus disminueixin i s'aconsegueixi una millor qualitat del servei. A més, fan que les empreses oferents competeixin entre elles. El poder de cadascun dels grups importants de compradors depèn de diverses circumstàncies, entre les que destaca molt especialment la de realitzar processos d'integració cap enrere, de tal manera que els compradors es converteixen en competidors. Aquí hi intervenen factors com la concentració de distribuïdors, la importància dels nostres productes en el negoci del distribuïdor, la capacitat de contactar amb el mercat final, la imatge de marca de l'organització i les característiques dels nostres productes.

La rivalitat entre empreses que volen guanyar quota de mercat dins un mateix sector, pot portar a una guerra constant de preus. Sempre que els diferents competidors siguin diferenciats en la ment del client, hi haurà menys grau de rivalitat entre organitzacions d'un mateix sector, ja que en aquests casos no es tracta de competidors realment directes. Tanmateix, alguns factors de diferent naturalesa constitueixen veritables barreres de sortida d'una activitat, i no és infreqüent que les empreses mantinguin negocis oberts, fins i tot quan obtenint rendiments baixos o negatius sobre la inversió. Segons M. Porter¹³, les principals barreres de sortida són tenir uns actius altament especialitzats, costos fixos de sortida i barreres emocionals.

Un sector amb demanda decreixent és poc atractiu (però no necessàriament ruïnós), si les barreres de sortida són baixes i tan sols hi queden els competidors més eficients. Si aconseguen certa estabilitat, poden desenvolupar l'activitat amb tranquil·litat (és poc probable que entrin nous competidors amb inversions importants en un mercat que està a la baixa) i obtenir beneficis.

Els bens substituïts, els quals compleixen la mateixa funció que els que fabriquen les empreses en un sector, condicionen els preus que les despeses d'una indústria poden carregar-se de manera rendible als costos. Com més atractius són els preus alternatius que ofereixen els substituïts, més gran és l'efecte negatiu de la rendibilitat del sector. Els elements doncs a tenir en compte són l'existència de polítiques

¹³ *Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores.* (21). Michael Porter.

d'innovació, redefinició de conceptes de consumidors i la agilitat i flexibilitat d'incorporar nous serveis i/o productes substituïts.

Un altre punt important que complementa el cicle és la relació entre empresa i consumidor. Les principals variables que expressen la relació entre empresa i client indiquen el grau de satisfacció dels clients respecte preu i altres elements que valoren i que l'empresa ha après a conèixer i a satisfer mitjançant una oferta adequada de productes i serveis adaptats a les necessitats dels consumidors. Aquestes són l'avantatge en costos, la capacitat de diferenciació, els productes adequats als diferents segments del mercat i el coneixement del cicle de vida del producte (fidelització a la marca, esforç publicitari i nombre i distribució dels clients).

L'aplicació del model de les cinc forces en el cas de béns de cultura popular a partir dels stakeholders que hem definit a la cadena de valor, ens permet dibuixar ja l'esquema competitiu que estem tractant:

Proveïdors:

- *Entitats sardanistes.*
- *Escoles de música.*
- *Fabricants d'instruments.*

Organització:

- *Cobles.*
- *Esbarts dansaires.*
- *Colles sardanistes.*
- *Patrimoni musical.*

Distribuidors:

- *Entitats públiques.*
- *Entitats privades.*
- *Entitats sardanistes.*

Mercat:

- *La societat.*

Competidors:

- *Altres activitats de lleure (social).*

Substituts:

- *Música folk.*
- *Altres manifestacions de cultura popular.*
- *Noves tradicions.*

De l'anàlisi de les diferents interrelacions del model de les 5 forces aplicat a la cultura popular, i a partir dels coneixements d'anàlisi que hem realitzat a la primera part d'aquest projecte, podem obtenir les següents conclusions:

En els diferents fronts de negociació, la variable preu és correcta, encara que també es podria considerar baixa. El que s'ofereix, en relació al seu preu, no creiem que tingui competència, i la tendència que hauria de tenir és a l'augment, sempre entenent que quedi justificada per una qualitat demostrada. Diferents escales correspondran a diferents nivells d'exigència depenent del compromís de la actuació, però amb uns mínims a complir.

D'aquesta manera, de les barreres que defineix Porter a vèncer per a la negociació, com son l'accés als canals de distribució, qualitat del producte i política governamental.

L'altre factor a tenir en compte a l'hora de "negociar" amb els altres stakeholders considerats, la qualitat, dona molt de camp per recórrer. Com hem pogut veure, els nivells de qualitat que tenim, en tots els factors, tant musicals, de patrimoni cultural, humans, socials, etc, son elevadíssims en tractar-se d'una cultura popular viva.

Aquest paràmetre de **qualitat**, adaptat en entitats de cultura popular, entén doncs els paràmetres de capacitat de diferenciació i la seva adaptació a les necessitats dels clients mitjançant un producte adequat. Com hem vist també, de fet són els que fan viva la cultura tradicional.

La segona barrera, la d'accés als canals de distribució, és la que presenta Porter com a la necessària per mantenir uns bons costos i bona distribució tant en entitats públiques com privades. En aquest cas, és en gran mesura la plasmació dels resultats del punt anterior. Si oferim un producte que agrada, que té repercussió, els nostres canals de distribució (ajuntaments, entitats, empreses...) ens apreciaran i ajudaran a millorar els nostres objectius.

En quant a la política governamental, s'entén que la realitat i les potencialitats del sardanisme no són prou compreses per la política actual. Emmarcada en la cultura popular, el coblisme té molts trets que el diferencien de la resta de manifestacions de cultura popular pura. La música i la dansa té en moltes de les seves facetes una vertent que s'hauria d'ajudar institucionalment: l'ensenyament d'instruments propis i únics amb un repertori tant extens en quantitat com en qualitat i evolució històrica, necessita d'una política pública de promoció i conservació d'un patrimoni cultural únic i a la vegada desconegut.

4.3.4.- Definició d'estratègies competitives

Entenem per estratègia competitiva el conjunt d'accions que permeten crear una posició defensable (avantatge competitiu sostenible) dins del sector industrial i obtenir rendiments elevats sobre la inversió realitzada, sigui de la forma que sigui. Per enfrontar-se amb èxit a les forces competitives, M. Porter¹⁴ identifica tres estratègies genèriques:

- 1) *Estratègia de lideratge en costos.***
- 2) *Estratègia en diferenciació.***
- 3) *Estratègia de nínxol o alta segmentació.***

Amb la primera estratègia, la organització pretén aconseguir avantatge per davant dels competidors i centra esforços en la reducció de costos, amb la qual cosa obté costos inferiors als de la competència en un producte o servei semblant. Per tant, no és líder en costos l'empresa que obté costos inferiors a base de produir un producte de menys qualitat; el producte hi ha de ser comparable.

¹⁴ *Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores.* (21). Michael Porter.

Aquesta estratègia proporciona una posició competitiva molt sòlida: el líder en costos és gairebé inatacable. Si un competidor vol prendre-li el mercat, el líder sols ha de rebaixar una mica els preus. Un cop adquirida la posició en avantatge en costos, l'estratègia és sostenible. Atès que el competidor és més rendible, pot reinvertir part dels beneficis en incrementar encara més l'avantatge competitiu que té.

El seu objectiu és aconseguir elevades quotes de mercat que permetin elevats volums de producció, i haurà de complir que els efectes d'aprenentatge i experiència siguin significatius, tenir unes condicions favorables per la compra de matèries primeres, millors condicions de finançament, una elevada productivitat i un bon control de costos. Tindrà com a perill una insuficient adaptació al canvi tecnològic, que es produeixi una reducció de la demanda i la pèrdua dels coneixements deguts a l'aprenentatge i l'experiència.

La estratègia de la diferenciació es basa en utilitzar algun dels atributs més destacables de la organització i/o producte en comparació amb la resta de competidors i mirar que els compradors ho percebin com a diferent i únic. La marca, la qualitat, la garantia, el disseny, el prestigi... poden suposar un valor superior per al comprador, el qual estarà disposat a pagar un preu superior per el producte que contingui els atributs que més valora.

L'avantatge competitiu ha de ser sostenible. Moltes de les accions de diferenciació esmentades al paràgraf anterior semblen, a primer ull, relativament fàcils d'imitar per la competència. Per això, les característiques de diferenciació han d'anar acompanyades per altres decisions estratègiques, la base de les quals es troba en alguna habilitat especial que la organització desenvolupa en algunes de les activitats de la cadena de valor; per exemple, especialitzar la venda (una llibreria només ven llibres i disposa d'un assortit complet de textos), brindar un servei ampli que el client valori (llibreria + revistes + servei de cafeteria...), vendre llibres via internet, finançar la compra de llibres... És a dir, la diferenciació és, per definició, obtenir quelcom únic.

La estratègia de la diferenciació té doncs per objectiu crear barreres d'entrada i obtenir un sobrepreu als clients. Els requisits per obtenir això seran aconseguir una imatge consolidada, tenir una elasticitat preu baixa i identificar les variables adequades. Ens trobarem amb les dificultats d'obtenir quotes de mercat altes, el sorgiment d'imitadors, i el fet d'estar sotmesos als canvis de preferència en els consumidors.

La estratègia de nínxol o d'alta segmentació persegueix la divisió del mercat en parts més petites per identificar grups de consumidors amb característiques homogènies i, així ajustar millor la oferta de l'empresa a les necessitats dels grups que considera més interessants. La segmentació o divisió del mercat es pot obtenir mitjançant el seguiment de diversos criteris: edat, sexe, habilitats, estils de vida, àmbit geogràfic, etc. Un nínxol és un subgrup dins un segment. N'és un exemple una empresa que fabrica cotxes d'alta gamma i està interessada en individus que no valoren només la qualitat, sinó que prefereixen la potència. Empreses com Porsche i Rolex segueixen aquesta estratègia de nínxol o alta segmentació.

L'objectiu d'aquesta estratègia serà doncs la d'especialitzar-se per obtenir certa exclusivitat en un segment de mercat, reduint els problemes dels mercats excessivament competitius. Per això haurem d'identificar segments de dimensió suficient i conèixer les variables de segmentació més convenients. Ens podem trobar els perills però de canvis en les preferències dels treballadors, canvis en l'estructura de la demanda i modificacions en la dimensió del mercat que es poden donar en el temps.

Per competir en situacions en que el preu és el criteri determinant de la compra per part del client, és necessari ser un productor a costos baixos. Per competir on el principal impulsor és la diferenciació, la clau és un atribut singular del producte o servei. És evident que aquestes estratègies són oposades i generalment incompatibles: la diferenciació acostuma a implicar costos alts per aconseguir-la i mantenir-la i, per part seva, la lògica de l'estratègia de lideratge en costos comporta estalvi en esforços de diferenciació. Per tant, pretendre obtenir tots dos avantatges competitius és una segura de no obtenir-ne cap, i les organitzacions n'han de prendre un.

En un principi, els empresaris/directors acostumen a estar interessats tant pels costos reduïts com per la diferenciació. Així realitzen, alternativament, esforços per reduir costos sense malmetre la diferenciació, i decideixen apostar per la diferenciació sense augmentar costos. El resultat és que l'empresa no està realment diferenciada ni és líder en costos. A més, ha de competir amb empreses del seu sector que sí que estan diferenciades i són líders en costos. En tots dos casos, la solució per aconseguir vendes és reduir marges: oferir qualitat sense poder cobrar-la o reduir preus sense tenir costos baixos. La rendibilitat és, doncs, inferior a la dels competidors diferenciats

o líders en costos. Quan una empresa no té avantatge competitiu definit, està en mans de les circumstàncies de l'entorn.

A la dècada dels noranta es redescobreix que el més important de la organització no son els seus recursos materials, sinó les persones, dotades de coneixements, creativitat, iniciativa... es parla per primera vegada d'empreses **basades en el coneixement**. Varis autors fan aportacions en aquesta direcció:

Grant (1991) posa èmfasis en els recursos i capacitats de les empreses com elements essencials de la seva competitivitat. En el món actual l'empresa no ha de plantejar-se quines necessitats ha de satisfer, sinó quines necessitats pot satisfer –és a dir, on innovar -, en funció del que té i el que sap fer. És millor superar als competidors en un àmbit limitat que ser mediocre en molts, cosa que exigeix concentrar recursos. Per això, un objectiu estratègic de la més gran importància es refereix a la adquisició i assimilació de recursos i capacitats que permetin a l'empresa diferenciar-se de les seves competidores. Grant distingeix entre recursos *tangibles* i *intangibles*.

Els *recursos intangibles* es troben identificats en els balanços de l'empresa i son valorats amb criteris contables. Fan referència als actius físics i financers de l'organització. El principal objectiu de la gestió d'aquests recursos és aconseguir una aplicació més eficient dels mateixos.

Els recursos intangibles solen restar invisibles en la informació contable, degut principalment a la dificultat en la seva valoració. Aquests recursos inclouen els coneixements, l'equip humà, les tecnologies de que es disposa, la clientela, la imatge i el prestigi de l'empresa, la marca comercial... aquests intangibles només es posen de manifest quan l'empresa és venuda i el preu de venda supera al dels seus actius materials (edifici, maquinària...) a través del denominat "fons de comerç" o *goodwill*.

Per Itami (1986), aquest recursos intangibles son sovint la única font real de competitivitat que es pot mantenir a llarg termini, cosa que proporciona un avantatge estratègic no observable ni mesurable.

En el mateix sentit, Edvinson i Malone (1997) introdueixen el concepte de *Capital Intel·lectual*, suma de *Capital Humà* i *Capital Estructural*:

Capital humà és la combinació de coneixements, habilitats, inventiva i capacitat els treballadors individuals dins de la organització per portar endavant la feina. Inclou els valors de l'empresa, la seva cultura i la seva filosofia.

El capital estructural està format per equips, programes, bases de dades, estructura organitzativa, patents, marques...

Una coneguda classificació distingeix entre coneixement tàcit i coneixement explícit (Nonaka i Takeuchi) El coneixement pot ser transferit d'un individu a un altre fent servir algun tipus de sistema de comunicació formal (documents escrits, memòries de patents...). per tant, el coneixement explícit ha de ser codificable. Per un altre costat, el coneixement tàcit és generalment vist com coneixement poc codificat que no pot ser formalment codificat. Cada vegada més, les empreses es preocupen de convertir el coneixement tàcit en poder de determinades persones, en explícit, de manera que sigui compartit per tothom.

Segons Alavi i Liedner, el coneixement no és radicalment diferent del concepte d'informació. La informació és convertida en coneixement una vegada que és processada per la ment dels individus i el coneixement es torna informació una vegada és articulat i presentat en forma de text, gràfics i paraules o altres formes simbòliques.

El reconeixement de la importància del coneixement ha fet que les empreses s'ocupin ara, amb interès renovat, de com crear-lo, utilitzar-lo, compartir-lo o utilitzar-lo de la manera més eficaç. Arie de Geus, de Shell, afirma que *l'únic avantatge competitiu sostenible consisteix en aprendre més ràpid que els competidors*. Neix així la moderna Gestió del Coneixement (*Knowledge Management*). Es presenten tres definicions:

- Gestió del Coneixement és un procés sistèmic per adquirir, organitzar i comunicar coneixements tàcits i explícits de manera que tots els empleats puguin utilitzar-los per a ser més efectius i productius en la seva feina (Alavi i Leidner, 1997).
- Gestió del Coneixement és el procés que contínuament assegura el desenvolupament i aplicació de tot tipus de coneixements pertinents en una empresa, amb l'objectiu de millorar la seva capacitat de resolució de problemes i així contribuir a la sostenibilitat dels seus avantatges competitius (Andreu i Sieber, 1999).

- La Gestió del Coneixement és un procés sistemàtic i integrador de coordinació de les activitats d'adquisició, creació, l'emmagatzematge i difusió del coneixement per individus i grups amb l'objectiu d'aconseguir els objectius de l'organització (Rastogi, 2000).

Les connexions entre coneixement i innovació són evidents.

Peter F. Drucker, per altra banda, estableix unes relacions entre el paper de les entitats sense ànim de lucre i la innovació interessants de comentar¹⁵:

Les entitats sense ànim de lucre no persegueixen el benefici, i tendeixen a pensar que les coses que fan són justes i correctes per la causa que persegueixen, i no estan disposades a reconèixer que si no produeixen resultats, caldrà orientar els esforços cap a una altra banda.

Un cop reconegut això, podem començar a innovar. Les entitats sense ànim de lucre necessiten introduir novetats encara més que les empreses i els governs, per això hem de conèixer la tècnica: primerament, reconèixer que el canvi no és una amenaça, si no una oportunitat. Hem de saber buscar aquests canvis:

- El recurs inesperat dins de la mateixa organització.
- Els canvis demogràfics
- Els canvis de mentalitat...

Cal actuar ràpidament i estar preparats per la innovació sistemàtica, i això s'aconsegueix integrant al funcionament de la organització una tasca de recerca constant d'oportunitats, tant internes com externes. Passos a seguir:

1.- Cal estar amatent a la oportunitat, mirar a l'exterior. Cal anar més lluny dels sistemes d'informació i preguntar-nos: "si fos una oportunitat per nosaltres, quina seria?"

2.- Executar la innovació de manera eficaç. Errors freqüents: protecció excessiva contra els riscos de canvi, no desprendre's del passat per cobrir-nos les espalles.

¹⁵ *Organitzacions sense ànim de lucre.* (8). Peter F. Drucker.

3.- Incorporar la innovació a l'organització. S'ha de fer separatament. Si incorporem una nova secció a unes d'existents, abans resoldrem els problemes quotidians que la introducció de novetats. Es convertiran en hostils i es paralyzaran.

Hem d'establir una estratègia de la innovació, introduir la novetat al mercat. Si la innovació és reeixida, trobarà el blanc al que hem d'apuntar: l'oportunitat: cal una persona receptiva, que accepti les novetats i que vulgui tenir èxit, i amb talla i autoritat suficient dins de la organització per que els altres diguin "si a ell li sembla positiu, és que ha de ser-ho".

La principal feina d'una entitat sense ànim de lucre és la de convertir les bones intencions en resultats. Aquestes no tenen com a única finalitat la prestació d'un servei, sinó que pretenen que l'usuari final no sigui només això, un usuari, sinó un membre actiu. Ha de produir un canvi en l'ésser humà. Per això, ens calen quatre coses: planificació, comercialització, gent i diners. Veurem com comercialitzar i obtenir els diners necessaris per donar el servei.

Primerament, cal considerar el servei des del punt de vista de l'usuari. El màrketing ens ha de permetre conèixer el mercat, investigar-lo: segmentar-lo. En el nostre cas comercialitzem coses intangibles, per això ens cal:

- 1.- Centrar-nos exclusivament en les coses en que realment som competents.
- 2- Conèixer el client.

Gairebé per definició, i com qualsevol persona que hagi estat involucrada en una organització d'aquest tipus pot corroborar, sempre ens falten diners, i sembla que amb més diners s'acabarien els problemes. Contra això, hem de plantejar estratègies efectives, pensar que les bones intencions no mouen muntanyes, les excavadores si. Les estratègies son les excavadores.

Una estratègia japonesa, millora de forma continuada: millorar les coses ben fetes. No treballar molt, si no millor i posar el treballador el lloc on rendeix mes. Hem de tenir en compte dos factors simultàniament: temps i diners.

Sempre ens em de posar objectius el doble elevat que volem assolir, ja que sempre ens quedem a la meitat.

Quan definim l'estratègia, podem seguir els següents passos:

- 1.- definir objectiu (adequat a la missió i al medi on treballem).
- 2.- Plantejar bé els resultats concrets per a cada una de les àrees específiques. Les fites han de ser concretes.
- 3.- Elaborar un pla de comercialització per cada grup. Distribució de recursos.
- 4.- Comunicació i formació. Logística
- 5.- Quan i com veurem els resultats?

Alhora d'innovar, no solen mancar idees en les entitats sense ànim de lucre, però manca moltes vegades la voluntat i capacitat de convertir-les en fets concrets. Les organitzacions innovadores de qualsevol tipus miren sempre cap enfora i cap endins indicis i oportunitats per millorar.

Un punt que és infalible quan es planteja innovar: s'han de replantejar els objectius i reorganitzar la feina quan les coses van bé. Aquí és quan hem de millorar la situació. Si no aprofitem el moment, notarem la davallada de forma immediata. Segurament, la pista més evident per entreveure un canvi d'orientació és a dins mateix de la organització. Fent servir això, podem obtenir segons Drucker¹⁶ resultats sorprenents.

Per que les innovacions resultin, hem de considerar els canvis com oportunitats reals, no com amenaces. Després hem de veure quina serà la persona encarregada de portar-lo a terme. Generalment seguir les oportunitats porta a curt i mig terminis problemes, i hem de buscar qui s'hi pugui comprometre adequadament. Aquestes oportunitats, però, han de ser congruents amb la estratègia total de la entitat.

Els errors més habituals que es poden cometre son:

- Portar a la pràctica grans projectes a la pràctica sense una etapa pilot. Posar-la a prova ens pot estalviar molts problemes.
- No conformar-nos amb idees preconcebudes que té la gent, hem de mirar a l'exterior. Aquestes, segurament, ja han passat a la història quan les considerem. (p.e. Convergència i la sardana).
- Arrogància: els innovadors es senten tant orgullosos de la seva creació que no

¹⁶ *Organitzacions sense ànim de lucre.* (8). Peter F. Drucker.

volen adaptar-la a la realitat. Hem de ser pràctics.

- Arreglar projectes vells en comptes de fer-ne de nous.
- Creure que hi ha una fórmula perfecta per innovar. El treball del dia a dia, amb una constant autocorrecció, és el vertader mètode d'innovació. Hi ha sempre pocs recursos i molta feina afer. Normalment, les coses no surten a la primera, i sempre hi ha la possibilitat de reconduir les coses.

Com hem dit a l'apartat anterior, i ara ens corrobora Drucker¹⁷, ens serà molt important la definició del mercat on volem actuar. L'autor ens proposa una *entrevista amb Philip Kotler, professor a la J.L. Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University d'Evanston, Illinois,)*, i dels màxims experts en màrketig:

Comercialitzar és estudiar el mercat, segmentar-lo, definir els grups que hem de presentar serveis. La publicitat i les tècniques de venda son conceptes addicionals.

L'error més freqüent quan es defineix una estratègia de màrketig és tenir clar les necessitats a les que volem atendre, però que no les sabem veure del punt de vista dels destinataris del servei. Son interpretacions pròpies. Hem de fer un estudi del client, hi ha d'haver reciprocitat i intercanvi.

Quina és la millor forma de presentar-nos a un mercat en que estem interessats? Com que no podem satisfer a tothom, hem de buscar la singularitat: un *avantatge competitiu*. Aquests s'obtenen potenciant els punts forts i presentant-los de forma atractiva. Que ens escullin davant altres opcions. D'aquesta manera també aconseguim fons.

Algunes organitzacions s'han de conduir a la especialització en comptes de la producció massiva. Les organitzacions sense ànim de lucre necessiten diferenciar-se més que les empreses, ja que els mitjans que disposen son inferiors. La diferenciació però planteja problemes a les institucions que han esdevingut obsoletes: s'han de fragmentar? En general, les que abasten un gran mercat, tenen problemes de comercialització. Pot ser el cas de la sardana.!

¹⁷ *Organitzacions sense ànim de lucre.* (8). Peter F. Drucker.

Funcions que defineixen la comercialització:

- 1.- *incrementar el grau de d'atenció i simpatia que genera la organització.*
- 2.- *Incrementa la constància i la fidelitat/vincles amb el públic.*
- 3.- *Marcar uns quants objectius i comprovar si s'han assolit. Com més específics siguin els objectius, més serà que resultin productius.*

La comercialització és un mitjà d'harmonitzar les necessitats i els desitjos del món exterior amb els propòsits, recursos i objectius de la institució.

4.3.5.- Competències nuclears.

En els apartats anteriors hem analitzat els factors que intervenen en una organització per prendre decisions per obtenir cert èxit. Hem desenvolupat els temes de l'entorn mitjançant panoràmiques successives que han anat dels aspectes generals al concret. Així, hem arribat al nivell sectorial de l'empresa, on hem destacat la necessitat d'identificar els impulsos de la competitivitat (actuals i projectats), com a pilar en què es recolza el disseny de l'estratègia competitiva de l'empresa. El segon pilar per el disseny de l'estratègia és l'anàlisi interna de la organització.

Des del punt de vista dels sistemes d'anàlisi, com el DAFO i el model de les cinc forces, històricament han anat descrivint un moviment pendular en la visió de l'anàlisi; unes vegades de dins cap a fora i unes altres de fora cap endins. A finals dels anys vuitanta i principis dels noranta, el pèndol va tornar enrere cap un enfocament basat en els recursos, la atenció va passar de l'entorn exterior als recursos i capacitats de la empresa individual.

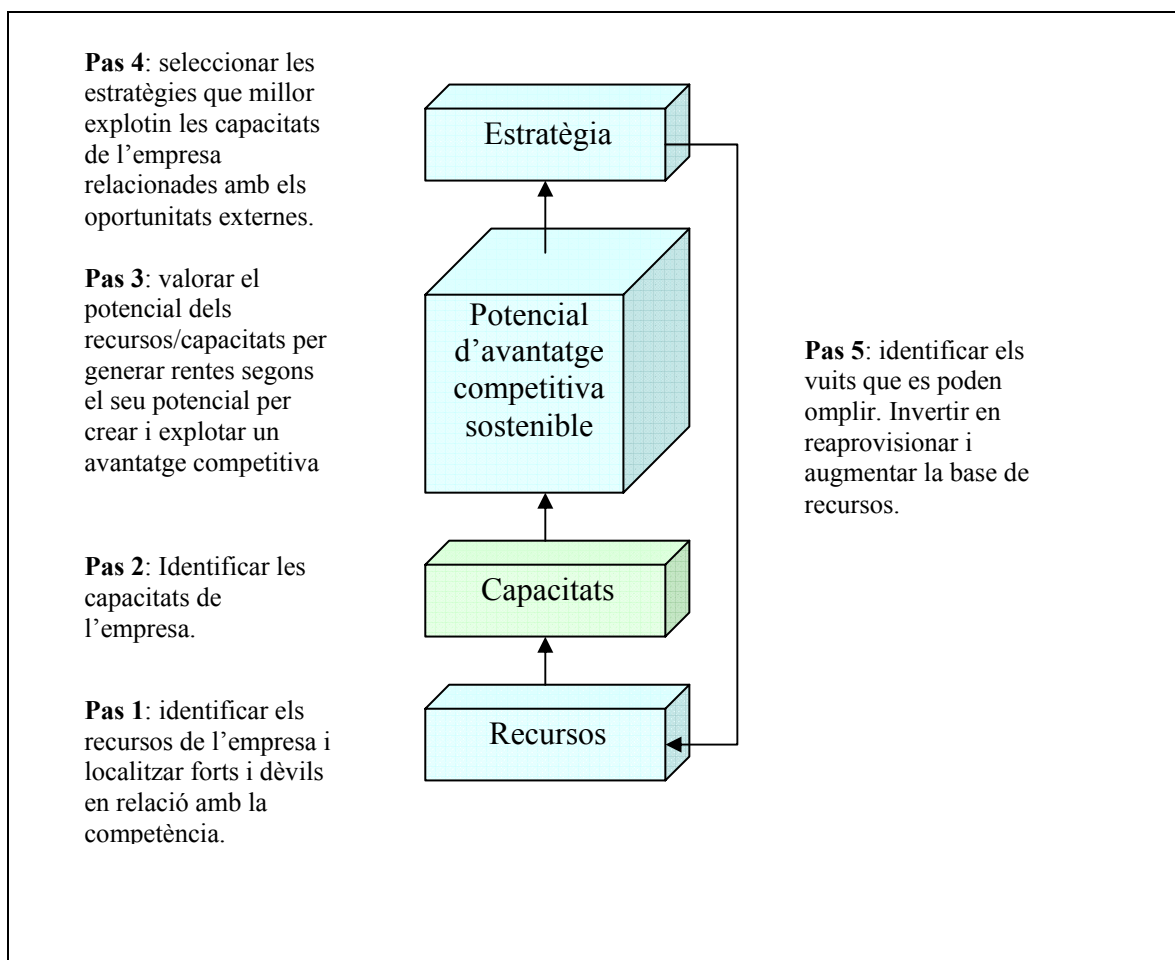
Segons Prahalad i Hamel (1990)¹⁸, les organitzacions s'han de concentrar en identificar, cultivar i explotar un conjunt de **competències centrals o nuclears** (*core competences*), sobre les quals construir avantatges competitius a llarg termini. Les competències nuclears són conjunts de tecnologies i capacitats que compleixen tres propietats:

- Contribuir al valor que el client percep dels productes/serveis.
- Ser exclusives respecte a la competència i, per tant, diferenciadores.
- Ser aplicables a una gran diversitat de productes i serveis.

¹⁸ *The Core Competence of the Corporation.* (23). Prahalad, C.K.; Hamel, G.

Segons el model de les competències nuclears, l'avantatge competitiu s'obté amb la identificació, el desenvolupament i el manteniment d'un mapa de competències que superi els dels competidors. Per tant, una de les tasques principals dels directius és escollir les competències autènticament nuclears i concentrar esforços en desenvolupar-les; la resta d'activitats s'hauria d'externalitzar amb la subcontractació de les activitats no essencials – outsourcing –.

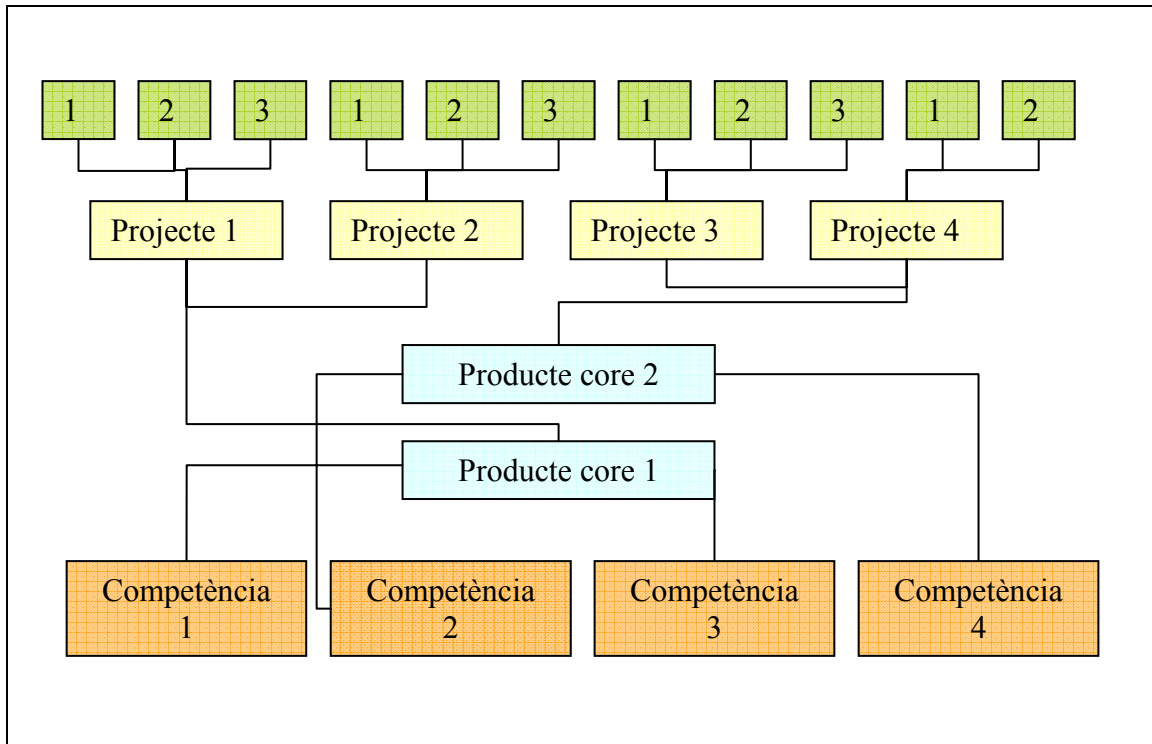
En les activitats on el nivell de competència de l'organització és baix però la contribució al propòsit de l'organització sigui alt, s'hauran de fer reenginyeria i associacions amb proveïdors.



II·lustració 19: esquema d'implementació d'avantatges competitius segons core competences.

Alguns consideren que aquest punt de vista és un intermedi entre l'anàlisi DAFO i el model de les cinc forces competitives de Porter. En tractar amb l'entorn exterior, una empresa basa el seu poder competitiu en els seus recursos i capacitats. En els anys noranta es desenvoluparen aquestes qüestions fent servir l'expressió "competències bàsiques" per referir-se a elles.

En molts aspectes, aquestes deriven de la teoria de la estratègia basada en els recursos. Un altre aspecte important en el que ha evolucionat la teoria en aquesta àrea és l'abandonament de la idea que és possible preparar plans estratègics detallats a llarg termini. En el seu lloc, es parla de crear condicions que afavoreixin el desenvolupament de les idees de l'empresa.



Il·lustració 20: funcionament de les core competències dins d'una organització.

Segons Prahalad i Hamel, i podem veure en la **Il·lustració 20**, la organització creix com un arbre. Els productes *core* son alimentats per les competències i engendren projectes o camins estratègics, que a la vegada engendren els productes. De fet, amb aquest procediment fem el camí oposat que en el model de les 5 forces de Porter, que es basa en una visió de dins cap a fora de la estratègia. El model de les competències nuclears defineix que la competitivitat ve de l'habilitat de definir una *core competence* pròpia, més barata i més ràpidament que els competidors. D'aquesta manera, aquest model va bé per productes existents. La veritable avantatge estratègic és la habilitat de gestió per consolidar formes de fer i d'actuar i convertir-les en *core competences*. Per això és necessària una combinació de específic, inherent i pràctic coneixement, maneres de fer i actituds.

La naturalesa de les competències nuclears és essencialment dinàmica. El conjunt de tecnologies, coneixements i destreses que formen una competència nuclear, si bé és

diffícil d'imitar, també ho és que es pot difondre's pels sectors i perdre la seva capacitat diferenciadora. Per tant, les organitzacions no es poden limitar a definir un mapa de competències per sempre, al contrari, l'han d'actualitzar permanentment i garantir el desenvolupament intern de les competències nuclears i la recerca i combinació a fora de l'empresa de les competències que descarti cultivar al interior.

Pel que fa a la determinació quantitativa de les fortaleeses i debilitats de l'empresa, cada factor es valora segons una determinada escala (per exemple, d'u a deu). Una organització que tingui una capacitat elevada en l'àrea de màrqueting, per exemple, mostrarà puntuacions altes en els factors de màrqueting considerats. Si observem en vertical els rendiments dels diferents sectors de negoci, en podem identificar fàcilment els punts forts i dèbils. Atès que no tots els factors són igual d'importants per obtenir per obtenir èxit en un negoci o en una nova oportunitat, resulta necessari valorar la importància de cada factor en relació amb l'estratègia en qüestió: alta, mitjana o baixa, segons P. Kotler proposa¹⁹.

Una altra eina que ha demostrat ser útil per desenvolupar estratègies de competències és la matriu de competències de Hamel i Prahalad que es mostra en la **Il·lustració 21**:

		Mercat	
		Existents	Nou
Competència central	Nou	<i>Quines competències noves necessitem crear per protegir i estendre els nostres mercats actuals?</i>	<i>Quines competències noves necessitem crear per participar en els mercats més interessants del futur?</i>
	Existents	<i>Quina possibilitat tenim de millorar la nostra posició en els mercats actuals mitjançant un millor posicionament més adequat de la nostra competència existent?</i>	<i>Quins productes o serveis podríem crear amb un nou desplegament imaginatiu o una combinació de les nostres competències actuals?</i>

Il·lustració 21: matriu de decisió de competències de Hamel i Prahalad.

¹⁹ *Direcció de marketing*. (16). Philip Kotler.

A més de desenvolupar estratègies de competències com ja hem vist, també hem de descriure la infraestructura interna per la transmissió de la informació i el procés de presa de decisions en termes generals o, dit d'altra manera, la estructura i les condicions existents per desenvolupar la organització d'aprenentatge indispensable per la defensa de la posició en el mercat. Es tracta d'una estructura que porta a desenvolupar un alt grau de motivació i un enfocament apropiat a la missió comú.

En l'estudi de les competències nuclears en activitats com les tractem en aquest estudi, força abstractes, s'ha optat per un procés de reflexió a partir de les aportacions del primer apartat descrit: del coneixement del sector i la comparació amb altres activitats semblants, tant per comparació com per diferenciació. Això és especialment interessant en quant una propietat pot ser definida com a core si, encara que no està molt desenvolupada, és millor que les que trobem en la competència, a més, tractem d'un fet cultural molt complexa. També considero que la definició de les competències en aquest àmbit ha d'estar el més adaptat possible a la realitat per que la seva utilització sigui el més pràctic possible. Com a conclusions d'aquesta reflexió, definim a la **il·lustració 22** les *core competences* del sector de la següent manera:

- **Activitat de festa socialitzadora, participativa i oberta.**
- **Gratuïtat.**
- **Pes cultural elevat.**

Il·lustració 22: core competences de la cultura popular.

La primera i més important: una activitat associada a la festa, a la posada en comú social i de manera oberta a tothom. De fet, és un complement a la trobada, a la celebració, com hem vist que ha estat així sempre. Es pot sentir, escoltar, ballar... una mena de banda sonora de la festa, amb les connotacions pròpies d'identitat que la fan única. Podríem pensar en empreses com Starbucks, que de fet servir el cafè és una activitat secundària, la seva avantatge competitiva és la imatge i l'ambient que ofereix.

La gratuïtat dels actes d'aquest tipus també és una característica molt important, ja que la fa oberta a tothom, i està associada a als baixos costos que representa en relació al producte que s'ofereix. Aquesta característica comporta també que siguin una mena d'actes que es poden situar dins de tot tipus d'actes socials i culturals,

essent la seva flexibilitat i versalitat característiques d'adaptació que obren moltíssimes possibilitats.

Com a pes cultural, hi inclou totes les característiques que d'aquesta mena que ja hem estudiat anteriorment. La tradició històrica d'un ball, d'uns instruments propis, d'una música evolucionada amb un ric i viu patrimoni musical i adaptat a la història i a la geografia territorial i humana del nostre país.

Agafant la matriu de decisió de Prahalad i Hamel, podem veure un comportament dinàmic de les core competences adaptat a l'entorn, a la vegada que estès en una projecció planificada cap al futur, cap a on ens hem de moure estratègicament.

En la **taula 6**, i després d'un procés de reflexió i anàlisi de la situació actual interna i externa del sector, podem veure com hem definit aquest estudi de les competències actuals i d'una possible evolució de les competències que tenim. Recordem estem en un àmbit on la tradició és un caràcter molt definitori.

Competències actuals	
	<i>Millorar el posicionament</i>
	- Integració més gran dins de la societat.
	- Adaptar les activitats al gust general.
	- Obtenir noves formes de finançament (públic i privat).
	<i>Nous productes i serveis</i>
	- Incrementar els contactes entre entitats (experiències...)
	- Formació de clústers culturals (sardanes i colles...).
	- Activitats específiques per la gent gran.
	- Activitats específiques per turistes.
Noves competències	
	<i>Protegir els mercats actuals</i>
	- Emprar les T.I.C. com a eina de desenvolupament i comunicació.
	- Definir accions d'empowerment de les entitats (públiques i privades).
	<i>Participar en mercats de futur</i>
	- Educació.
	- Empresa.

Taula 6: estudi d'estratègia de competències.

Confeccionar aquesta taula dins de l'àmbit on ens movem comporta varies dificultats degut a la poca definició dels paràmetres en què treballem. En processos industrials de producció, les competències nuclears estan molt definides, així com els productes fabricats. Així resulta força fàcil definir on som i cap a on anem. En un àmbit com el que tractem, força més abstracte, l'estudi de definicions estratègiques de competències resulta força holístic. La senzillesa de les respostes però ens pot definir a la vegada millor la estratègia a seguir.

4.3.5.- Conclusions

Un cop analitzades les dades segons els models DAFO, de les 5 forces de Porter i les *core competences* de Prahalad i Hamel del sector, podem ja definir unes conclusions que ens han de servir per articular una estratègia potenciadora integrada per diferents estratègies a curt, mig i llarg termini segons les seves característiques.

Ha estat curiós veure que l'aplicació d'aquests mètodes, que es podrien considerar en alguns casos antagònics, ens permeten dibuixar una mena de pla tridimensional de la situació actual i la estratègia a seguir depenent del que sabem fer i del que podem fer. Important també ha estat la adaptació dels diferents mètodes al nostre camp d'estudi, que preveu un canvi del mètode però no de l'essència del mètode.

L'aplicació del mètode també ha portat a treure de les conclusions aspectes superficials o prejudicis obtinguts per tendències propiciades per prejudicis establerts dins del món sardanista basats en preferències personal, aportacions històriques recents... que impedeixen crear una visió real del fet.

Les conclusions de cada mètode han estat senzilles i fàcils, característiques que simplifiquen el mètode i la posterior aplicació en la definició estratègica.

5.- QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

5.1.- Introducció

Els orígens del Quadre de Comandament Integral (*Balanced Scorecard* en anglès) daten de 1990, quan el Nolan Norton Institute, la divisió d'investigació de KPMG, va patrocinar un estudi d'un any de durada sobre diverses empreses: "*La mesura de resultats de l'empresa del futur*". L'estudi va ser motivat per la creença que els enfocaments existents sobre la mesura de l'actuació, que depenen primordialment de les valoracions de comptabilitat financer, s'estaven tornant obsolets. Els participants en l'estudi creien que la dependència d'unes precises medicions de la comptabilitat financera obstaculitzaven la capacitat i l'habilitat de les organitzacions per crear un futur de valor econòmic.

David Norton, Director General de Nolan Norton, va actuar de líder de l'estudi, i Robert Kaplan d'assessor acadèmic. Representants d'una dotzena d'empreses, fabricants i serveis, de la indústria pesada i de l'alta tecnologia, es varen reunir bimestralment durant l'any 1990 per desenvolupar un model nou de mesura de l'actuació.

En els inicis del projecte es varen examinar estudis recents sobre casos de sistemes innovadors de mesura de l'actuació. Un d'ells, Analog devices, describia un enfocament per mesurar la taxa de progrés d'activitats de millora contínua. El cas també va demostrar que la manera que Analog estava utilitzant un "Quadre de comandament corporatiu", de nova creació, que a més de varis indicadors financers tradicionals, contenia mesures d'actuació relacionades amb els terminis d'entrega a client, la qualitat i els temps dels cicles dels processos de fabricació, així com l'eficàcia dels avanços en nous productes. Art Schneiderman, que llavors era vicepresident de millora de qualitat i productivitat en Analog Devices, va anar a una reunió per compartir les experiències de la seva empresa amb el Quadre de Comandament. Durant la primera meitat de l'estudi es van presentar una gran varietat d'idees, incloent el valor de l'accionista, mesures de productivitat i qualitat i nous plans de compensació, però els participants es varen centrar en el Quadre de Comandament Integral multidimensional, ja que semblava ser el més prometedori per les seves necessitats.

Les discussions dels grup varen conduir a una expansió del Quadre de Comandament fins arribar al que es va denominar "Quadre de Comandament Integral", organitzat entorn a quatre perspectives molt precises: la financera, la del client, la interna i la de

innovació i formació. El nom reflexa l'equilibri entre objectius a curt termini i llarg termini, entre mesures financeres i no financeres, entre indicadors previsionals i històrics, i entre perspectives d'actuació externes i internes.

Varis participants van experimentar construint prototipus de Quadre de Comandament Integral en instal·lacions pilot en les seves empreses. Després varen informar al grup d'estudi sobre la acceptació, les barreres i les oportunitats que oferia. La conclusió que es va presentar el desembre de 1990, va documentar la viabilitat i els beneficis resultants d'un sistema de medició tant equilibrat.

Els descobriments del grup d'estudi es varen publicar en un article, "El Quadre de Comandament Integral"²⁰, Harvard Business Review (gener-febrer de 1992). En aquella època varis executius es varen posar en contacte amb Norton i Kaplan per que els ajudessin implantar el quadre en les seves organitzacions. Aquests esforços varen portar a la següent fase de desenvolupament. Dos executius, Norman Chambers, que llavors era director general de Rockwater, i Larry Brady, que era vicepresident executiu (després va ser ascendit a president) de la FMC Corporation, destaquen especialment per ser eficaços en ampliar la aplicació del Quadre de Comandament Integral. Chambers i Brady varen veure en el Quadre de Comandament alguna cosa més que un sistema de medicions. Els dos volien utilitzar el nou sistema de medicions per comunicar i alinear les seves organitzacions amb les noves estratègies; lluny de l'enfocament històric i a curt termini de reducció de costos i competència a baix preu, i cap a la generació de noves oportunitats, oferint als clients productes i serveis amb valor afegit i a mida.

El treball amb Chambers i Brady, i amb directius de les seves organitzacions, va fer ressaltar la importància de vincular els indicadors del Quadre de Comandament Integral amb la estratègia de la organització. Encara que en semblaria que és una percepció òbvia, de fet moltes organitzacions, inclús les que estan implantant nous sistemes de medició de la actuació, no havien alineat les medicions amb l'estratègia. La majoria d'empreses estaven intentar millorar la actuació dels processos existents a través de costos més baixos, millora de la qualitat i temps de resposta més curts, però no estaven identificant processos realment estratègics: aquells que han de realitzar-se excepcionalment bé per que la estratègia d'una organització tingui èxit.

²⁰ *The Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* (25). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

En un segon article en HBR, Norton i Kaplan varen descriure la importància d'escollir els indicadors basats en l'èxit estratègic: "Com posar a treballar el Quadre de Comandament Integral"²¹, publicat el setembre – octubre de 1993.

A mitjans de 1993, Norton era director general d'una nova organització, Renaissance Solutions, Inc (RSI), un dels serveis primordials era la assessoria sobre estratègies utilitzant el Quadre de Comandament Integral com a vehicle per ajudar a l'empresa a traduir i posar en pràctica la estratègia. Una aliança entre Renaissance i Gemini Consulting va oferir la oportunitat d'integrar el Quadre de Comandament en els grans programes de transformació. Aquestes experiències van refinar encara més les unions estratègiques del Quadre de Comandament Integral, demostrant que, inclús de 20 a 25 indicadors entre les quatre perspectives, podrien comunicar-se i ajudar a posar en pràctica una sola estratègia. Així que, en lloc de considerar les múltiples mesures, requereixen uns intercanvis complexos, els enllaços estratègics varen permetre que els indicadors del Quadre de Comandament es vincuessin amb una sèrie de relacions de causa-efecte. Considerades col·lectivament, aquestes relacions descriuen una trajectòria estratègica, la forma en que les inversions realitzades en la requalificació dels treballadors, tecnologia de la informació i productes i serveis innovadors, millorarien de manera espectacular la seva actuació financera futura.

Les experiències varen posar de manifest que els directors generals innovadors utilitzen el Quadre de Comandament Integral, no només per clarificar i comunicar la estratègia, si no també per gestionar-la. En efecte, el Quadre de Comandament Integral ha evolucionat d'un sistema d'indicadors millorat, per convertir-se en un sistema de gestió central.

Els directius de moltes empreses, a nivell mundial, utilitzen el Quadre de Comandament Integral com la estructura organitzativa central dels processos de gestió importants; establiment individual i per equips dels objectius, compensació, formació i retroalimentació, distribució de recursos, pressupostos i planificació, així com també estratègia.

Més del setanta-cinc per cent del valor d'una organització es deriva dels actius intangibles que les mesures financeres no capten. Sostenint que les organitzacions no poden gestionar el que no poden mesurar, Robert S. Kaplan i David P. Norton van

²¹ *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance.* (27). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

introduir un revolucionari sistema per mesurar resultats anomenat *quadre de comandament integral* per permetre a les organitzacions quantificar intangibles tant importants com les persones, la informació, la cultura...

Ara, una dècada després, milers d'empreses en el món han adoptat el quadre de comandament integral no només com a mesurador, sinó com a sistema de gestió estratègica, i els resultats han estat destacables. Mentre que entre el 70 i el 90 per cent de les estratègies fracassen, les empreses que recorren al quadre de comandament integral executen les seves estratègies de forma ràpida i exitosa.

A la vegada, el sistema també ha estat provat en organitzacions sense ànim de lucre, on la versalitat i la potència del Quadre de Comandament Integral l'han fet una eina útil i metodològica per la gestió d'aquest tipus d'entitats.

Robert Kaplan és professor a la càtedra Marvin Bower de Desenvolupament del Lideratge a la Harvard Business School i president del concell d'administració de Balanced Scorecard Collaborative. David P. Norton és cofundador i president de la Balanced Scorecard Collaborative.

5.2.- Mapa estratègic

Basats en el treball amb més de 300 empreses durant més de dotze anys, Kaplan i Norton han creat una eina que ha resultat ser una innovació important com el quadre de comandament en si: els *mapes estratègics*²². Segons Kaplan i Norton, de la mateixa manera que no es pot gestionar el que no es pot mesurar, no es pot mesurar el que no es pot descriure.

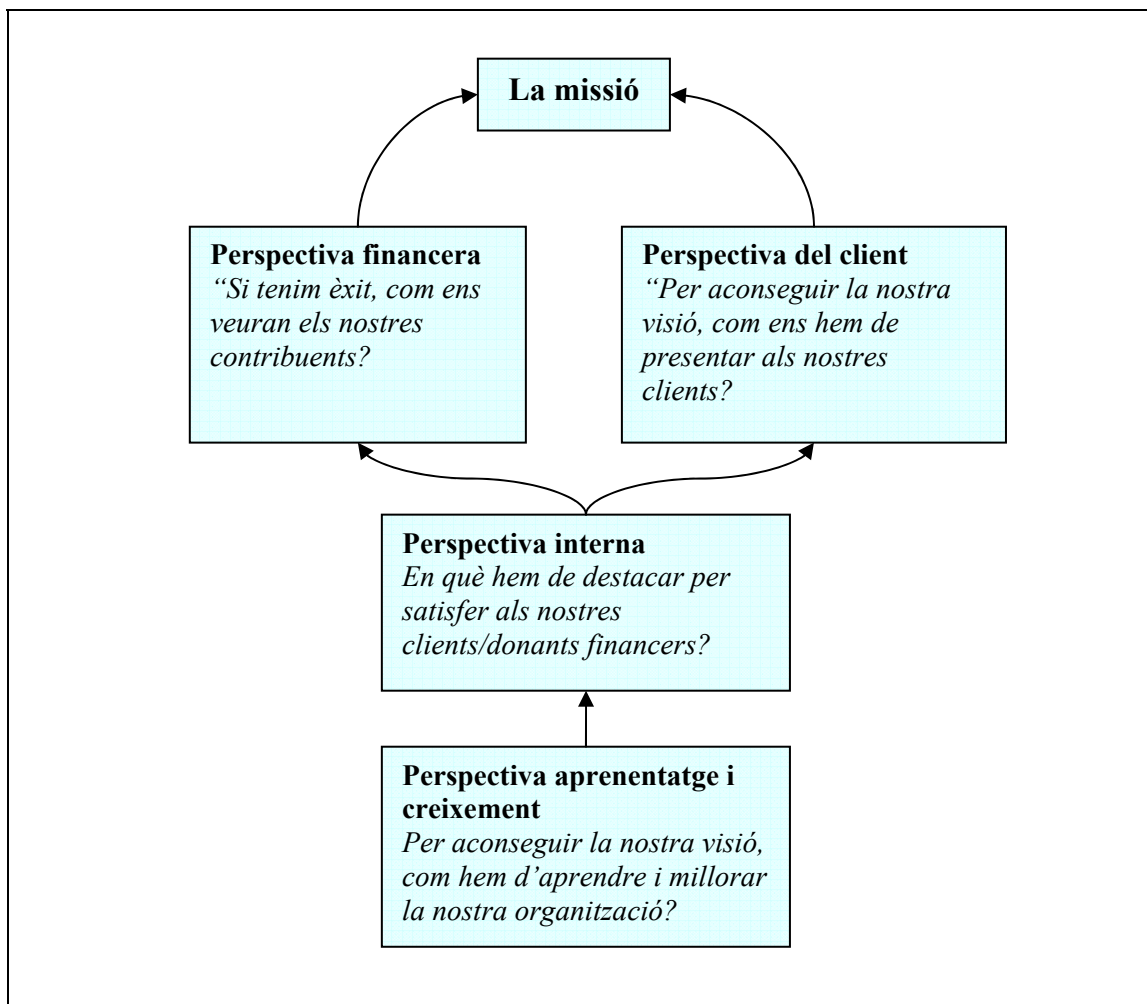
Fent servir desenes d'exemples viscuts en empreses, Kaplan i Norton mostren com crear mapes estratègics a mesura que permeten a les empreses:

- Aclarir l'estratègia i comunicar-la a totes les persones que hi intervenen.
- Identificar els processos interns clau que condueixen a l'èxit estratègic.
- Alinear les inversions en persones, tecnologia i capital organitzatiu per aconseguir un més gran impacte possible.

²² *Mapas Estratégicos*. (29). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

- Exposar errors en les estratègies i adoptar mesures correctores a temps.

D'aquesta manera, es proporciona el pas entre la formulació i la implementació de la estratègia.

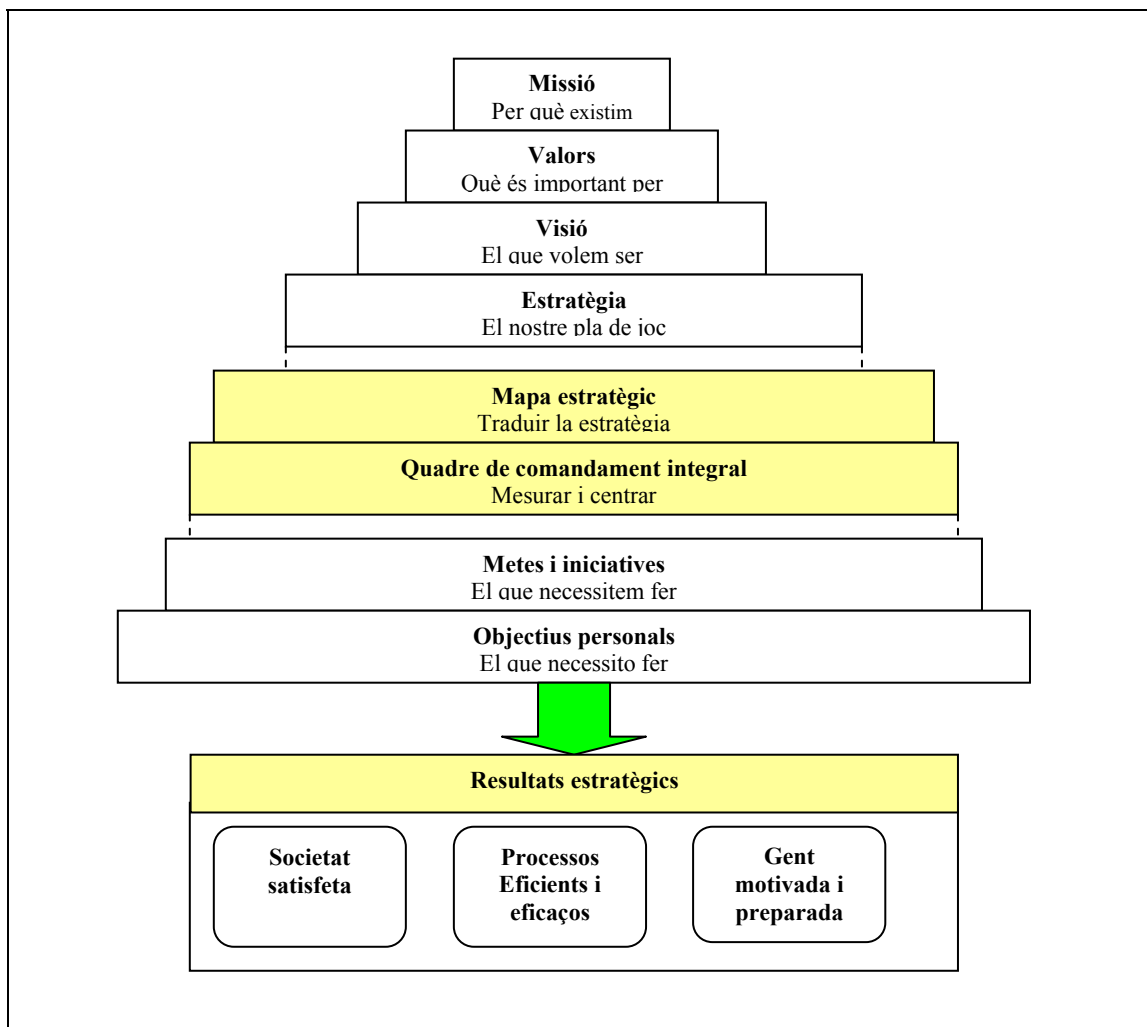


Taula 7: mapa estratègic: model senzill de creació de valor. organitzacions del sector públic i entitats sense ànim de lucre. Font: Mapas estratégicos (Kaplan/Norton).

El mapa estratègic representa de quina forma la organització crea valor, i es basa en uns quants principis:

La estratègia equilibra forces contradictòries: la inversió en actius intangibles en vistes a un rendiment a llarg termini normalment entra en conflicte amb la reducció de costos per a obtenir bons resultats financers a curt termini. Així, el punt de sortida per descriure una estratègia és equilibrar i articular l'objectiu financer de reduir costos a curt termini amb l'objectiu a llarg termini d'un creixement rentable dels ingressos.

La estratègia es basa en una proposició de valor diferenciada per el client: satisfer els clients és la font de la creació sostenible de valor. La estratègia requereix una articulació dels segments de clients buscats i la proposició de valor per satisfer-los. La claredat d'aquesta proposició de valor és la dimensió més important de la estratègia.

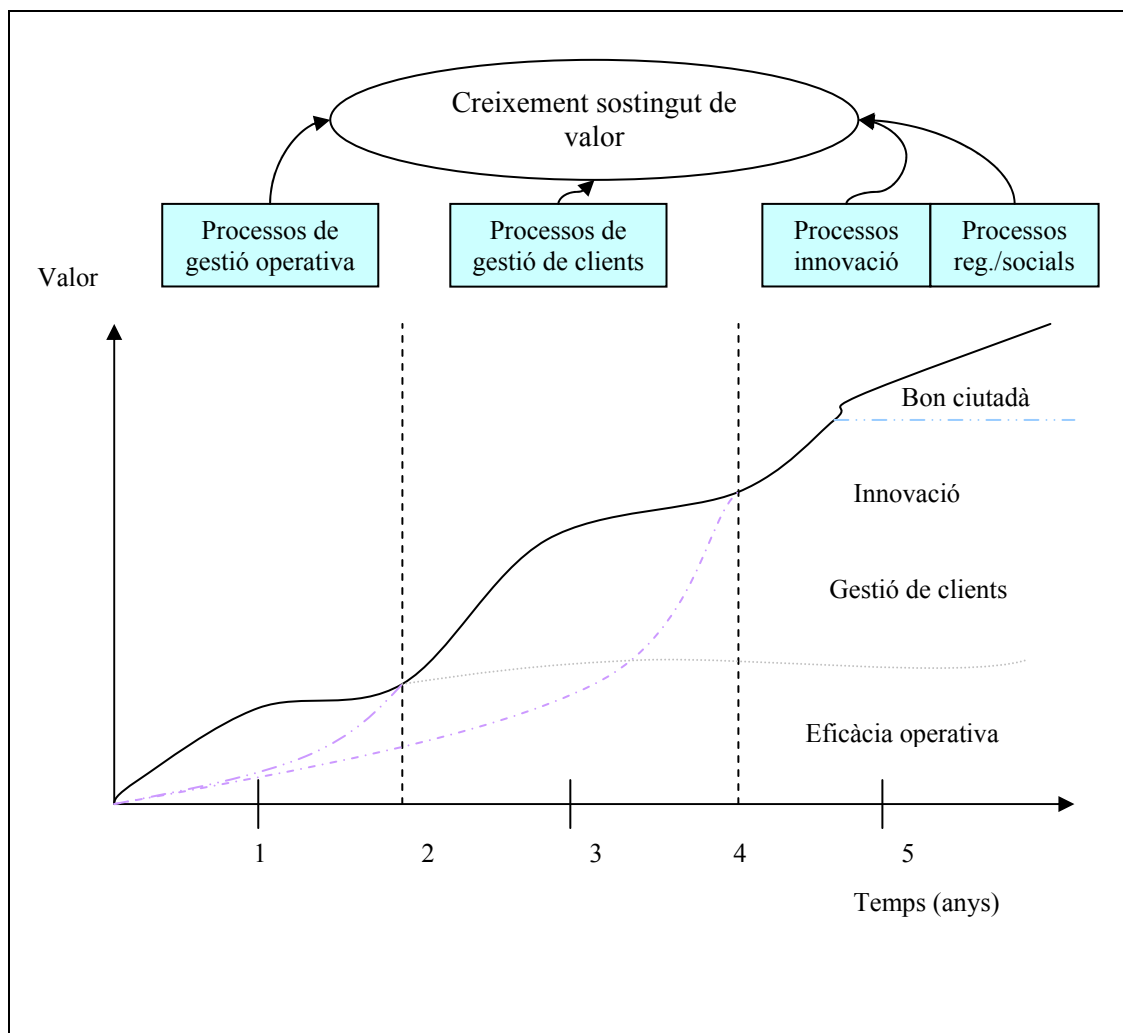


Taula 8: el quadre de comandament integral és un pas de la cadena que descriu el que és el valor i com es crea. Font: Mapas Estratégicos (Kaplan/Norton).

El valor es crea mitjançant processos interns: la perspectiva financera i la del client en els mapes estratègics i quadres de comandament integral descriuen els resultats, o sigui, el que la organització espera obtenir. Els processos que estan dins les perspectives internes i de creixement i aprenentatge donen impuls a la estratègia i descriuen de quina forma la organització els posarà a la pràctica. Els processos interns eficaços i coordinats determinen com es crea i es sosté el valor. Les organitzacions s'han de centrar en aquells processos interns que aporten la proposició de valor diferenciadora i que son els més crítics per millorar la productivitat i la capacitat de la organització per funcionar. Podem diferenciar els processos interns en quatre grups:

- *Gestió d'operacions*: produir i entregar productes i serveis als clients.
- *Gestió de clients*: establir i potenciar les relacions amb els clients.
- *Innovació*: desenvolupar nous productes, serveis, processos i relacions.
- *Processos reguladors i socials*: adaptar-se a les regulacions i expectatives socials, construint comunitats més fortes.

Cada un dels grups pot tenir literalment centenars de subprocessos que d'alguna creen valor. Els directors que practiquen l'art de la estratègia han d'identificar els processos que tenen la màxima importància per crear i entregar la proposició de valor diferenciadora. A aquests processos crítics els anomenem *temes estratègics*²³. A la vegada, la seva evolució en el temps està coordinada, com veiem en la **II·lustració 23**.



II·lustració 23: els processos interns aporten valor en diferents horitzons temporals. Font: Mapas Estratégicos (Kaplan/Norton).

²³ *Mapas Estratégicos*. (29). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

La estratègia consta de temes simultanis i complementaris: cada grup de processos interns aporten beneficis en diferents moments en el temps. Les millores en processos operatius generalment aporten resultats a curt termini a través d'estalvi de costos i augment de la qualitat. Els beneficis en la relació amb els clients es comencen a apreciar entre els sis i dotze mesos després de la millora inicial dels processos de gestió de clients. Els processos d'innovació generalment necessiten més temps per que siguin apreciables els beneficis, i els de reguladors socials es veuen més endavant quan les organitzacions eviten problemes i milloren la seva reputació dins de la societat.

L'alineament estratègic²⁴ determina el valor dels actius intangibles: la quarta perspectiva del mapa estratègic, la de l'aprenentatge i creixement, descriu els actius intangibles de l'empresa i la funció que tenen dins d'aquesta. Els poden diferenciar en tres categories:

- *Capital humà:* habilitats, talents i coneixements de la gent.
- *Capital d'informació:* bases de dades, sistemes d'informació, xarxes i infraestructura tecnològica.
- *Capital organitzatiu:* cultura, lideratge, coordinació de les persones, treball en equip i gestió del coneixement.

Cap d'aquests actius intangibles té un valor que es pugui mesurar per separat o de manera independent. El valor d'aquests actius intangibles surt de la seva capacitat per ajudar a la organització a posar en pràctica la seva estratègia. Els estudis de Kaplan i Norton però determinen que dos terços de les empreses no estableixen un alineament fort entre les seves estratègies i els seus programes de recursos humans i de tecnologies de la informació. Això provoca que no s'executin les estratègies de les organitzacions, que a la vegada fa que difícilment generin una rendibilitat positiva respecte a les inversions en recursos humans i tecnologia de la informació.

S'han identificat tres maneres per que els actius intangibles s'ajustin a la estratègia:

- *1.- Famílies de treballs estratègics* que adapten el capital humà als temes estratègics.

²⁴ *Mapas Estratégicos.* (29). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

- 2.- *Cartera estratègica de TI* que adapta el capital d'informació als temes estratègics.
- 3.- *Una agenda de canvis*: que integra i adapta el capital organitzatiu per que existeixi un aprenentatge i una millora constant dels temes estratègics.

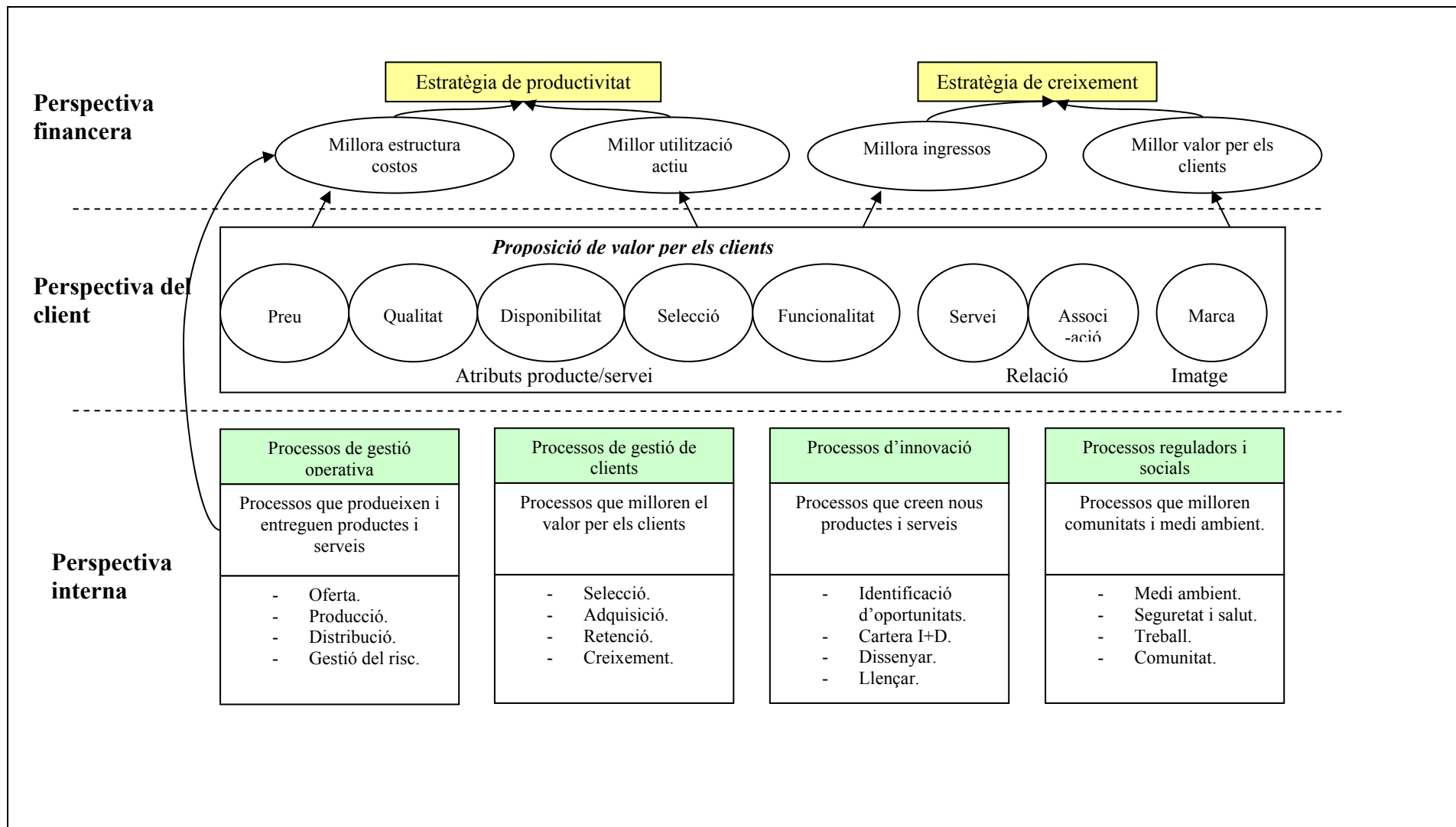
Quan aquests tres components estan en una mateixa línia de la estratègia, l'entitat té un alt grau de preparació organitzatiu: té la capacitat de mobilitzar i mantenir el procés de canvi que necessita per executar la seva estratègia. La preparació de la organització és alta quan:

- Les capacitacions del capital humà de les famílies de treballs estratègics estan estretament adaptades als temes estratègics.
- El capital d'informació proporciona la infraestructura vital i les aplicacions tecnològiques estratègiques que complementen el capital humà per promoure el capital humà per promoure un rendiment extraordinari dels temes estratègics.
- Cultura, lideratge, alineació i treball en equip son elements que reforcen els canvis de clima organitzatiu necessaris per executar la estratègia.

Resumint, el model de mapa estratègic, fet a mida per a cada organització, descriu de quina manera els actius intangibles permeten millorar els processos interns que tenen la força més gran per proporcionar valor als clients, accionistes o comunitats.

Podem veure l'exemple standard proposat pels autors²⁵ de model de Mapa Estratègic en la ***Il·lustració 24***.

²⁵ *Mapas Estratégicos*. (29). R.S. Kaplan; D.P. Norton.



Il·lustració 24: els processos interns creen valor (Font: Mapas Estratégicos (Kaplan/Norton)).

5.2.1.- Perspectiva financera

Aquesta perspectiva ha de mostrar els resultats de les decisions estratègiques preses en les altres perspectives al temps que estableix vàries metes a llarg termini i, per tant, una gran part de les regles i premisses de procediments generals per a les demés perspectives. Aquí trobem una descripció del que els propietaris esperen respecte al creixement i a la rendibilitat. També és una perspectiva apta per descriure els riscos financers que son acceptables, com per exemple un flux de caixa negatiu.

Altres aspectes que podem incloure son les estratègies de cost i d'inversions, la quantitat màxima permissible de comptes a cobrar, etc. Dit, d'altra manera, en aquesta perspectiva es troben molts dels instruments tradicionals de control de gestió en forma d'indicadors financers. Kaplan i Norton²⁶ es refereixen als tres temes estratègics relacionats principalment amb l'índex de creixement i la relació entre producte i producció, reducció de costos i productivitat augmentada, essent les regles bàsiques la capacitat de producció i la estratègia d'inversió.

En el nostre cas, entitats sense ànim de lucre, el tractament d'aquesta perspectiva és interessant d'estudiar, degut a que per les seves característiques la seva funció dins de la organització i, sobretot, dins de la estratègia, és del tot diferent.

Kaplan i Norton ens proposen adaptar doncs el mapa estratègic a les característiques del sector, donant a la vegada exemples al respecte d'entitats d'aquestes característiques, com ara son la Òpera Lírica de Boston, i la organització Teach for America (TFA), on la metodologia s'ha aplicat amb èxit. Segons ells, la aplicació del Quadre de Comandament Integral a organitzacions sense ànim de lucre ha estat una de les aplicacions més gratificants del concepte original.

Aquestes organitzacions s'esforcen per complir la seva missió, no per aconseguir destacats resultats financers. Es tracta doncs de organitzacions que necessiten un sistema global d'indicadors financers i o financers per motivar i avaluar la seva actuació.

²⁶ *Mapas Estratégicos*. (29). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

La potència del Mapa Estratègic també queda pal·lesa quan ens troben en aquests casos, on hem de mesurar la activitat de quelcom tant intangible com, en el cas de l'Òpera de Boston²⁷, una bona música bonica o una experiència estètica.

D'aquesta manera, la perspectiva financera serà situada a la base del mapa, amb els següents objectius:

- **Salut fiscal.**
- **Planificació de les inversions.**
- **Ratio finançament privat / finançament públic.**

5.2.2.- Perspectiva del client

Aquesta perspectiva descriu com es crea valor per els clients, com es satisfà aquesta demanda i per què el client accepta pagar per això. Amb això volem dir que els processos interns i els esforços de desenvolupament de la organització han de ser guiats en aquesta perspectiva. Es podria dir que aquesta part del quadre és el seu centre de control. Si la organització no pot entregar els productes i serveis adequats satisfent per cost-efectivitat les necessitats dels clients, tant a curt com a llarg termini, no es generaran ingressos o, en el nostre cas, no assolirem la missió.

Gran part de l'esforç es dirigeix a determinar la manera d'augmentar i assegurar la fidelitat dels clients. Per entendre el que s'ha de fer, hem de conèixer tots els aspectes del procés de compra que segueixen els clients. Hem de desenvolupar una idea exacta del que significa per ells el producte o servei.

Les estratègies elegides s'han de basar en els anàlisis mencionats i han de descriure, de manera més o menys convencionals, els segments prioritaris, definir les maneres de competir i especificar les polítiques i regles aplicables a aquestes àrees. Els indicadors, que son la conseqüència natural d'aquestes seleccions estratègiques, han de proporcionar una visió global des de la perspectiva del client. La informació actual que es necessita és la següent:

- Quotes de mercat.

²⁷ *Mapas Estratégicos.* (29). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

- Fidelitat dels clients indicant la seva freqüència.
- Entrada de nous clients.
- Satisfacció dels clients amb el producte/servei.
- Rendibilitat per el client.

També és important conèixer de seguida qualsevol canvi en les preferències o actituds del client. La organització ha de reaccionar abans de tenir una pèrdua significativa de la fidelitat dels clients.

En el nostre cas, podem definir que tenim un gran client que és la societat, referida no a organismes públics ni altres tipus d'entitats: a la societat com a agrupació de persones.

Com hem vist en la part d'anàlisi, estem en el camp de la cultura popular, amb manifestacions molt diverses, és veritat, però la base és aquesta. Entenc que qualsevol intent d'especialització pot portar a un elitisme que trencaria la mateixa base social actual del coblisme. A més, d'aquesta societat que tenim com a "client" ens nodrim, tant en voluntaris per les nostres organitzacions com músics, balladors... d'alguna manera, també la societat és proveïdora nostra, i naturalment la principal, establint-se un feed-back que és el que fa funcionar el sistema.

Per això, quan establim els objectius a nivell de client que volem aconseguir, hem de destacar el paper socialitzador del coblisme, el paper de festa que representa. Festa com a element que integra un seguit de qualitats com d'acte obert, social i amb un contingut identitari important. Aquest contingut identitari no és pas excloent, si no que integra una vessant de cultura pròpia, del país, i una vessant d'identificació personal amb la festa. El que hem sentit i fet de petits es fa nostre. Les mateixes entitats (cobles, esbarts, colles), o inclús les mateixes obres (sardanes, ballets...) tenen un component d'arrelament al territori d'on són propis que cal potenciar.

En els objectius a nivell de relació amb la societat, i vist el punt de partida o situació actual on estem, hem de fer de motor per aportar les propostes que volem fer a la societat, una vegada haurem identificat les necessitats que té. Aquesta part inclou però un diàleg amb la societat mateixa i també un diàleg amb les institucions públiques (sobretot ajuntaments), així com amb altres entitats associatives locals. Crec que una de les grans mancances actuals és plantejar-se aquest tipus d'objectius.

En parlar de la imatge que volem projectar, per un costat es repeteix l'element socialitzador, el de festa, i un altre que englobaria la part més culta del coblisme amb una imatge més de manifestació cultural viva. Un dels problemes que hem vist en el qüestionari Delphi i en altres anàlisis és una possible confrontació d'aquests escenaris, essent molt possible i necessària la seva convivència. Tota la part de música de cobla o de ballets necessita d'un nou reconeixement social.

D'aquesta manera, definim els objectius des de la perspectiva del client com a :

Atributs del producte / servei:

- **Socialització.**
- **Element cultural.**
- **Element identitari.**

Relació amb la societat

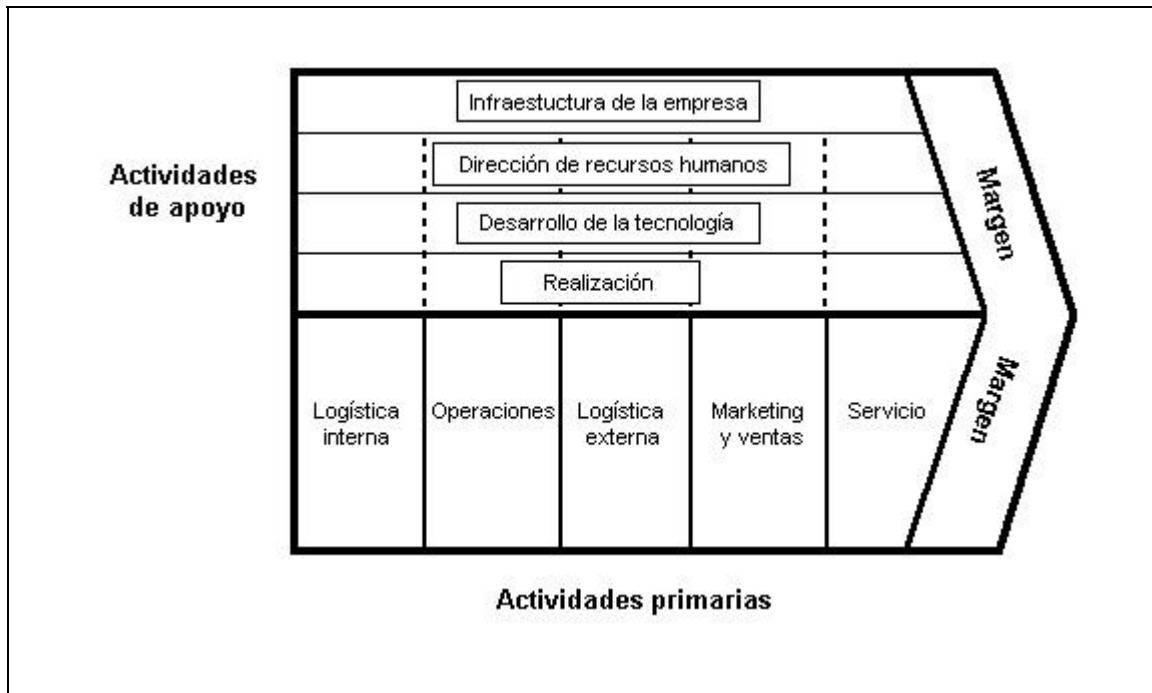
- **Assessors de propostes.**
- **Identificació de necessitats socials.**

Imatge

- **Festa.**
- **Manifestació cultural.**

5.2.3.- Perspectiva del procés intern

Quins son els processos que generen valor per els clients i satisfan la nostra missió? Les respostes son les que han de sortir d'aquesta perspectiva. Primerament, hem de identificar els processos de la organització a un nivell general. El model que ja hem tractat de la "cadena de valor" de Porter és útil per a aquest propòsit.



Il·lustració 24: model de cadena de valor de M. Porter.

Aquest model, molt pensat per cadenes de valor orientades a tenir beneficis econòmics, queda resumit segons la metodologia que plantegen Kaplan i Norton, en quatre tipus de processos de creació de valor: els processos de gestió operativa, els de gestió de clients, els d'innovació i els de regulació social.

Hem de recordar però que estem analitzant el cobrisme des d'un punt de vista general, cosa que ens porta alguns problemes alhora de definir processos ja que no ens centrem en cap entitat en concret, però utilitzem les tècniques d'anàlisi per un estudi general de la problemàtica.

Dins dels processos de gestió operativa, definim els processos interns dins el cobrisme que ens donen valor. Un dels problemes detectats en la fase d'anàlisi és la manca de coordinació dels diferents elements que s'integren, inclús entre diferents entitats, que genera una gran manca d'informació útil per tots. A més, també hi ha la gestió d'iniciatives de funcionament com a conjunt, com en les parts de gestió de patrimoni, educació i la promoció d'intercanvi d'idees.

Dins dels processos de gestió de clients, s'obren tots els camins de comunicació entre el cobrisme i la societat. Degut a que son processos de gestió, aquests son referits a les entitats que representen a la societat: entitats públiques (sobretot les que son més a la vora de la gent com son ajuntaments), i les especialitzades en el nostre camp,

com el C.P.C.P.T.C. o el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Molts d'aquests tràmits es podrien fer de manera individual per cada entitat per separat, però hem d'aprofitar la força que dona una entitat que agrupa a tantes entitats i, en definitiva a tanta gent, per tenir més força de representació. A nivell d'ajuntaments, crec que és molt important unificar esforços mitjançant diàleg i col·laboració, molt beneficiosos per ambdues parts. A més, la aparició cada vegada més freqüent dels tècnics de cultura, pot potenciar la introducció de gent qualificada professionalment en el consell i gestió de les entitats.

Pel que fa a la definició d'objectius en processos d'innovació, s'inclouen les iniciatives d'identificació d'oportunitats, estudi de propostes i posada a la pràctica d'aquestes. A partir de l'anàlisi de situació i entorn efectuats, podem definir objectius de redefinició del producte segons les necessitats de la societat. A nivell col·lectiu es podran donar unes indicacions genèriques que les diferents entitats hauran d'aplicar depenent de les diferents característiques de cada entitat en particular.

En els processos de regulació social, s'obre un bast camp d'aplicacions i de justificacions del nostre àmbit d'actuació. Primerament, el sector actua com a element de vertebració social. Només cal veure el gran nombre d'entitats i persones que integra, situats en tots els segments d'edat, i la seva distribució territorial, a dins i fora de les nostres fronteres. A més, aquesta vertebració es produeix en àmbits tant important socialment com son l'associacionisme, la identitat pròpia i el patrimoni cultural.

A més de ser regulador social, té característiques de respecte al medi ambient. Com a dit el compositor Tomàs Gil Membrado moltes vegades, la sardana té unes grans característiques ecològiques, per la seva adaptació al medi ambient, volum de so, adaptabilitat al medi i pel fet de no necessitar cap despesa energètica per la seva consecució.

Una altra característica social és la de donar feina a músics i professionals. Es un complement molt bo a activitats com ensenyament, formacions més professionalitzades o estudiants que ho utilitzen com complement per la seva formació. D'aquesta manera, el sector de la cultura folklòrica dona suport a altres sectors culturals i socials, establint-se una relació potenciadora molt important de mantenir, sobretot en capital humà.

Per acabar, el sector també introdueix una gran quantitat de potencialitats en el que s'anomena Responsabilitat Social Corporativa. Segons els plantejaments de Carrol (1979), les entitats han de complir amb una piràmide de valors, en la base de la qual hi ha els objectius econòmics i legals, però que en la punta es situen objectius ètics i socials. Això és aplicable tant a empreses com a entitats de caràcter públic o privat. Aquest sector representa una gran massa social i un patrimoni cultural de primer ordre (música, dansa, instruments, entitats...) que ens hem de preocupar de fomentar. Certes interpretacions com a cultura popular no serveixen ja que la estructura és massa gran i complexa com per ser considerada d'aquesta manera. Si ho deixem a la seva evolució natural, sense un suport clar, el fet pot desaparèixer.

Totes aquestes característiques del sector justifiquen la seva importància i han de ser utilitzades en la definició de projectes per la seva justificació davant entitats públiques o privades, tant en l'aconseguint d'actes com en subvencions.

Resumint els diferents processos interns de la organització a definir, podem puntualitzar-los de la següent manera:

Processos de gestió operativa

- **Fomentar l'associacionisme entre entitats.**
- **Noves iniciatives de gestió del patrimoni comú.**

Processos de gestió de clients

- **Construir fortes associacions amb la societat.**
- **Reforçar les vinculacions amb entitats públiques.**

Processos d'innovació

- **Proveir de nous productes a la societat.**

Processos de regulació social

- **Associacionisme.**
- **Font de treball.**
- **Responsabilitat Social Corporativa.**
- **Ecologisme.**

5.2.4.- Perspectiva d'aprenentatge i creixement

La perspectiva de formació i aprenentatge permet que l'empresa asseguri la seva capacitat de renovació. En aquesta perspectiva, la organització ha de considerar no només el que ha de fer per mantenir i desenvolupar el *know-how* necessari per comprendre i satisfer les necessitats dels clients, sinó també de quina manera pot donar suport a la productivitat i millorar la eficàcia dels processos que creen valor. Donat que cada vegada el coneixement canvia més ràpidament, serà molt important decidir quines son les competències bàsiques que la organització haurà de potenciar com a base del seu futur desenvolupament. Com a conseqüència d'aquesta decisió estratègica, la organització haurà de determinar la forma d'obtenir aquest coneixement que igualment necessitarà en àrees que ja s'haurà decidit que no seran competències bàsiques. Es pot utilitzar doncs una mena de "balanç de competències" com a ajuda per prendre aquest tipus de decisió estratègica.

Cal destacar d'altra banda que aquesta perspectiva, la d'aprenentatge i creixement, vista la evolució de la societat, pot ser la que realment mogui tot el sistema estratègic. Cal considerar la seva gran importància d'acord a la evolució actual del valor dels mitjans de producció, on en la cadena de valor, el mitjà de producció més important és el nostre cervell.

Com defensen en el seu llibre *Funky Business. El talent mou el capital*²⁸ (2000) els autors Jonas Ridderstråle i Kjell Nordström, si la informació és poder, i estem en la generació d'internet on aquesta està a tot arreu, el poder actualment està a tot arreu.

Estem en una veritable revolució que pot canviar la naturalesa de la societat, la economia, l'empresa, els llocs de treball i la vida personal. Els canvis no es poden

²⁸ Funky Business: *El talent mou el capital*. (30). Ridderstråle, J; Nordström, K.

aturar. En aquet entorn, no podem fer negocis com abans, hem de fer negocis imprevedibles, sorprenents... funky.

El poble global de McLuhan en les dècades dels 70 s'ha fet realitat, i per tant no podem veure les coses sols, tot ja passa a escala mundial.

Els negocis funky impliquen una major competència per tots i en totes parts, i obliguen a una constant recerca d'elements diferenciadors. Afegir unes coses extremes ja no funciona, ja que el copiaran de seguida i als consumidors no se'ls pot enganyar tant. Cada vegada, els productes son més iguals. Els nous valors tenen poca matèria i molt coneixement al darrera. Avui, l'avantatge competitiu pesa menys que els somnis d'una papallona.

Els negocis "funky" obliguen a renovar la organització. Organitzar és fer que gent ordinària faci coses extraordinàries. L'empresa que sigui capaç de dirigir les seves operacions de forma innovadora, serà la que aconseguirà millors resultats.

Totes les empreses modernes competeixen en l'àmbit del coneixement, però el coneixement caduca com la llet, es torna agre i perd valor. En el futur hi haurà dos classes d'organitzacions: les ràpides i les mortes.

En les empreses "funky", la gestió i el lideratge es converteixen en essencials per l'avantatge competitiva. El lloc de treball ha mort, la nova realitat requereix flexibilitat. El poder som nosaltres, i el poder és llibertat, per l'ús i l'abús.

L'adaptació d'aquests conceptes al cap de les entitats sense ànim de lucre, a més en temes de cultura tradicional, no és a priori tant evident. Podem considerar que el seu valor real és justament el contrari, la tradició, però considero que en molts aspectes aquestes consideracions son molt vàlides. Recordem que la cultura popular ha de seguir a la societat per estar viva, i la societat va realment cap aquí...

Segons Kaplan i Norton, aquests processos els podem dividir en tres grups: capital humà, capital informatiu i capital organitzatiu. En aquest cas, en tractar-se de l'estudi estratègic d'un sector, no d'una organització en concret, caldrà redefinir aquests objectius segons les nostres circumstàncies. Per això dividirem els factors d'aprenentatge i creixement en desenvolupament de competències en treball

estratègic, reforç de la alineació estratègica i creació d'una infraestructura que potenciï el creixement.

Desenvolupament de competències treball estratègic

- **Proporcionar formació d'habilitats a les entitats.**
- **Potenciar efectivitat entitats.**

Reforçar l'alineament estratègic

- **Desenvolupar pla de comunicació estratègica.**
- **Incorporar fites i avaluacions.**

Crear infraestructura que potenciï el creixement

- **Crear pla de recursos humans.**
- **Invertir en tecnologies estratègiques (T.I.C).**

5.2.5.- Identificació dels factors crítics per tenir èxit

En la construcció del mapa estratègic, hem de deixar enrere les descripcions presentades anteriorment i jutjar què és el que fa falta per que la visió tingui èxit i quins son els elements que afectaran més als resultats. Dit d'altra manera, la organització ha de decidir quins son els factors crítics per tenir èxit i classificar-los per ordre de prioritat. Una bona manera de començar aquest procés seria formar grups de discussió per determinar, per exemple, quins son els cinc factors més importants per aconseguir les fites estratègiques establertes anteriorment. La llista d'aquests serà la base per procedir a desenvolupar els indicadors clau.

5.2.6.- Alineació horitzontal i vertical

Abans de decidir els indicadors, és important alinear el quadre de comandament vertical i horitzontalment, fent-lo d'aquesta manera coherent de manera raonable amb els seus aspectes més destacats.

La alineació vertical és força automàtica ja que per cada indicador es va identificant els indicadors per tenir èxit i es va classificant per ordre de prioritat. La manera més senzilla d'alinejar els factors horitzontalment és preparar un esboç del quadre de comandament com si fos un diagrama de flux, verificant que les diferents perspectives es relacionen naturalment unes amb altres.

5.2.7.- Definició de la missió

Definim a la missió com la raó de ser de la organització, el motiu per la qual existeix. A la vegada, determina les funcions bàsiques que la organització desenvoluparà en un entorn determinat per aconseguir aquesta missió²⁹.

És important definir bé la missió ja que permet:

- Definir la identitat corporativa de forma clara i precisa, cosa que ajuda a definir una personalitat i un caràcter de manera que les persones que l'integren s'identifiquen i respectin cada una de les accions.
- Facilita que la organització conegui els seus clients potencials, així com els seus recursos i capacitats.
- Estableix coherència i estabilitat a els projectes realitzats. Portar una línia ben definida d'actuació dona una imatge de credibilitat i fidelitat als clients, donant relacions estables.
- La missió també identifica l'àmbit d'actuació de la organització, facilitant a proveïdors i a clients conèixer l'àrea que comprèn l'actuació de l'empresa.
- Permet definir les oportunitats que es poden presentar donada una possible diversificació de la organització.

Els aspectes que ens ajuden a identificar la missió de la organització son:

Camp d'activitat: s'especifiquen les àrees d'acció de la organització, identificant productes i mercats.

Capacitats: que tenim a disposició de l'empresa o ho poden estar. D'aquesta manera també identifiquem avantatges competitiu que poden aconseguir.

²⁹ *Mapas Estratégicos.* (29). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

Quan es defineix una missió, aquesta ha de ser planificada, sòlida i complerta. Ha de ser comunicada a tota la organització (interns i externs) de manera motivadora, simple i fàcilment entenedora. La imatge i la credibilitat ha d'estar sempre presents.

Peter F. Drucker³⁰ estableix en aquest sentit, que la finalitat d'una organització sense ànim de lucre és produir un canvi en les persones i en la societat. No ens cal que l'enunciat de la missió sigui perfecte, sinó que l'acció sigui la correcta. Per concretar els objectius de l'acció, hem de tenir en compte:

- L'enunciat de la missió ha de ser operatiu, altrament només és una declaració de bones intencions. S'ha de centrar en allò que vol dur a terme i fer-ho de manera que tots els membres de la organització siguin capaços de dir quina és la seva contribució particular a l'objectiu general.
- La comesa del director d'una organització és intentar que l'enunciat de la missió es concreti en fets. La missió no té termini fix, però les fites son transitòries.
- L'enunciat ha de ser simple i clar.
- S'ha d'observar constantment la situació que obrin noves oportunitats, si no correm el risc de convertir-nos en peces de museu.
- Tres requisits que defineixen una missió adequada:
 - Considerar els nostres punts forts i els resultats que volem (oportunitats).
 - Mitjans de què disposem: personal, diners i competència (competència).
 - Gent compromesa en allò que es creu: motivació(compromís)

Si no es reflecteixen els tres punts en l'enunciat de la missió, fracassarà, no assolirà el propòsit últim desitjat i no mobilitzarà els recursos humans de l'organització que garanteixen una feina ben feta.

En aquest cas, s'ha definit com a missió a:

Adaptar el patrimoni cultural folklòric català a les necessitats socials actuals, potenciant la gran diversitat de formes i manifestacions que permet.

³⁰ *Organitzacions sense ànim de lucre.* (8). Peter Drucker.

5.2.8.- Definició de la visió

La visió és la imatge futura de la organització. És la plasmació escrita ideal del projecte d'organització, compartida per tots els que hi prenen part del que ha de ser el futur de la organització³¹.

Quan hem definit la visió de la organització, totes les accions es fixen en aquest punt focalitzat i les decisions i dubtes s'esclareixen més fàcilment. Tot membre de la organització pot prendre decisions d'acord a aquesta.

La seva importància resideix en que és la font d'inspiració per les decisions, essent la essència que guia a la iniciativa. Els seus avantatges son:

- Fomenta la participació i el compromís de totes les parts de la organització.
- Incentiva que totes les accions de tots els integrants vagin en un mateix sentit.
- Una visió ben definida evita que es facin modificacions que trencarien la focalització de la organització, produint inseguretats general.

La visió ha de ser concreta i encertada. En uns temps de canvi continu, la visió de la organització no només ha d'incloure els processos típics d'economia, producció i administració, si no que ha d'incloure la cultura i la identitat com a nous eixos de l'acció de la organització.

Aconseguir una gestió de la cultura popular catalana que respongui a les necessitats de la societat.

5.2.9.- El lideratge

Hem vist durant diferents parts d'aquest estudi la gran importància que pren el lideratge en la organització d'entitats de qualsevol tipus. Varis autors s'han referit a les característiques i propietats que defineixen aquest lideratge de manera que sigui el més eficaç possible per seguir i recolzar els objectius de qualsevol tipus organització.

³¹ *Organitzacions sense ànim de lucre.* (8). Peter Drucker

A més, és una característica molt important que pertany a la perspectiva d'aprenentatge i creixement de QCI.

Peter F. Drucker³² defineix molt bé quines característiques i quines funcions han de complir aquestes figures. Tot seguit en farem un petit resum:

La comesa d'un director d'una organització d'aquest tipus és la d'intentar que la missió en concret en fets. Aquesta no té un termini fix, i inclús podem considerar que varia amb el temps, però les diverses fites del camí que planteja sí que s'assoleixen.

A la vegada, ha d'observar constantment la situació per detectar quan es plantegen noves oportunitats, ja que un immobilisme només ens pot convertir, en un termini més o menys llarg, en peces de museu.

El principal deure del cap d'una organització però és la d'anticipar-se a la crisi: potser no prevenir-la, però preveure-la. Ha de fer que la organització sigui resistent per que quan aparegui la crisi aquesta sigui superada: innovació i renovació. En aquest fet, és de primordial importància mantenir una moral ben alta, un tracte personal entre els diferents membres que sigui basat en la confiança mútua.

Contràriament al que es pot pensar, l'èxit en les organitzacions les pot portar més a la ruïna que no pas les fallides. Quan les coses van malament, la gent s'ha d'esforçar i, a més, hi ha una motivació extra. Cal mantenir l'ímpetu, la flexibilitat, la vitalitat i la perspectiva. Això s'ha de fer ja que, d'altra forma, el progrés s'atura.

Quan s'ha d'escollir un cap per una organització, s'han de tenir en compte varies coses per que la seva elecció sigui encertada, Drucker ens proposa:

1. Considerar les virtuts dels candidats i veure com les ha utilitzades, abans de considerar les seves mancances.
2. Considerar les característiques i el tipus d'institució.
3. Considerar el seu caràcter i la seva integritat.

El cap d'una organització no pot conformar-se a portar l'entitat de manera acceptable; ho ha de fer excepcionalment bé, perquè la seva entitat està compromesa en una

³² *Organitzacions sense ànim de lucre.* (8). Peter Drucker

causa. Cal que els caps siguin persones que tinguin una àmplia visió de les funcions de l'entitat, persones que es prenguin el seu paper -i no a elles mateixes- seriosament. Si la persona que és al capdavant pensa que és un gran home, es destruirà a ella mateixa i a l'entitat.

El nou cap té com a termini màxim per assentar-se al seu lloc un any, i el paper que ha de fer és el d'acoblar-se amb la missió i els principis que la institució té establertes. El paper ha de respondre a les expectatives que s'han dipositat en ell. Posat un exemple, un pallasso no pot fer Hamlet. Com a referència en la seva nova institució, ha de tenir en compte:

- La qualitat de la gent que té.
- Les noves exigències que demanarà.

El mèrit s'ha de saber repartir entre tots els seus membres. S'identifiquen amb la feina de grup, i això dona confiança. Això és el que ens dona referència per establir que realment la força de la organització està en la gent està en la gent.

Una de les feines cabdals del directiu és trobar el terme mitjà entre les previsions a curt i a llarg termini, entre la perspectiva global i els mínims detalls. Concentrar els recursos o diversificar-los de forma eficient, entre la cautela i la temeritat, la oportunitat i el risc... per això és molt important seguir la màxima grega del *Coneix-te a tu mateix*, que en definitiva és saber quina és la nostra tendència degenerativa.

Drucker³³ també estableix les coses que un cap no ha de fer:

- El que fas no és sempre evident a tota la organització.
- No témer el poder la la organització.
- No acaparar els mèrits i criticar els seus subordinats.

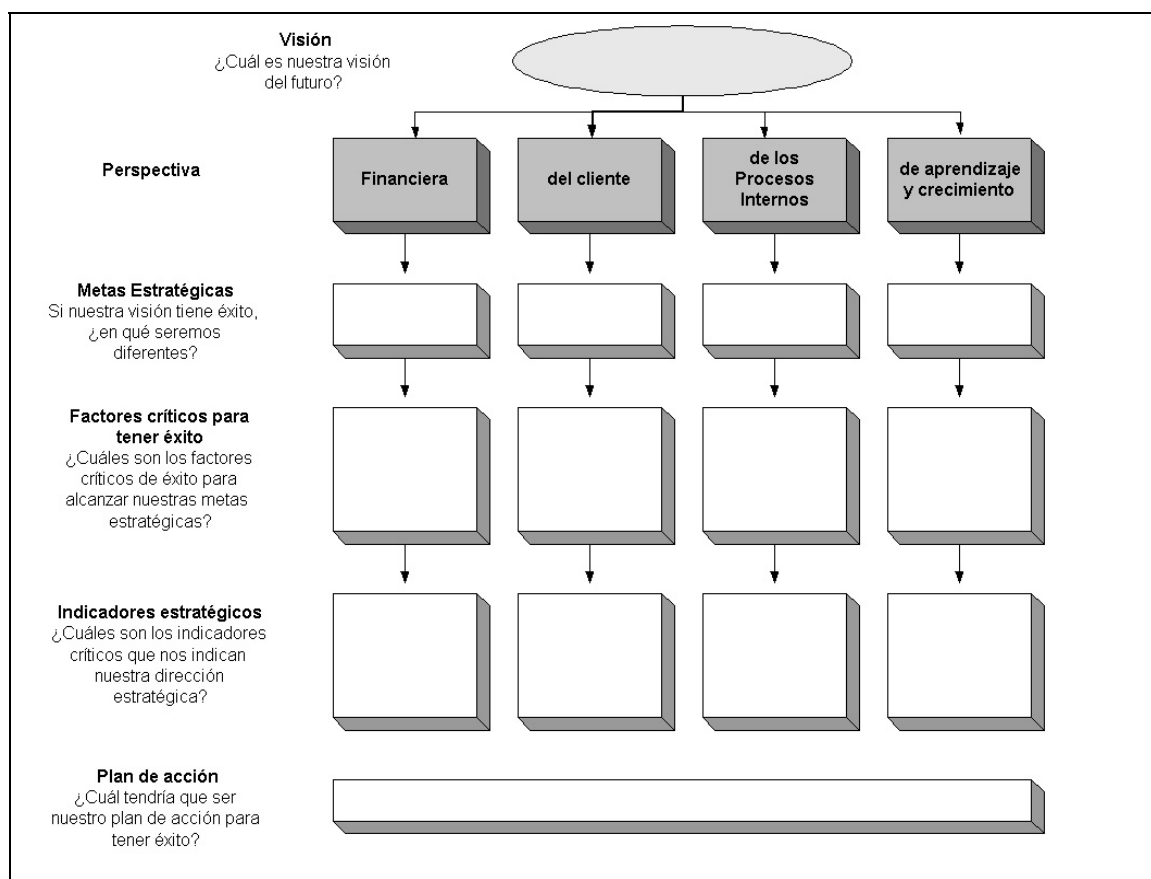
És molt important per això concentrar-se en la feina i no en un mateix. El més important de la tasca que realitzem: nosaltres en som els servents.

³³ *Organitzacions sense ànim de lucre.* (8). Peter Drucker.

5.3.-Quadre de comandament integral

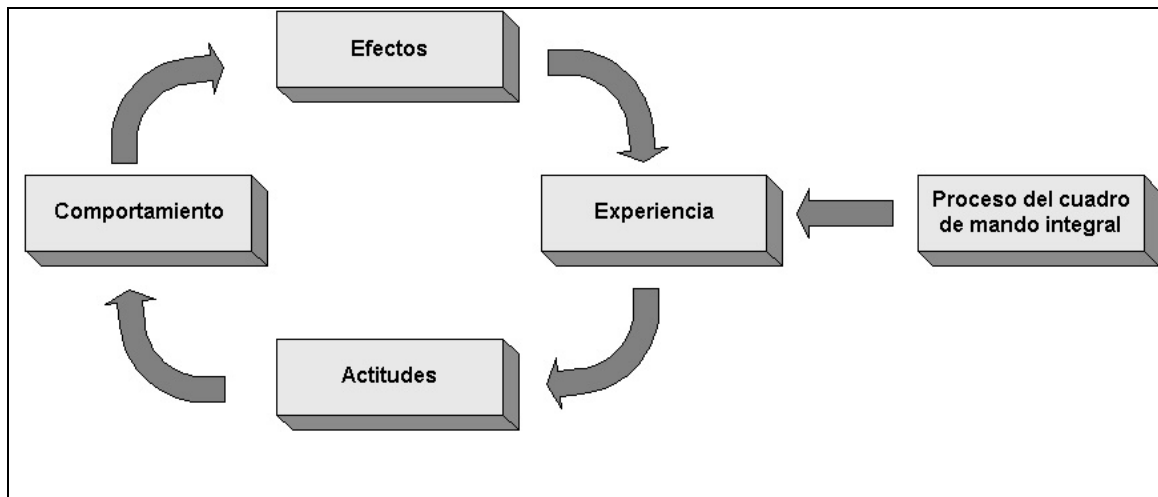
El mapa estratègic descriu la lògica de la estratègia, mostrant amb claredat els objectius dels processos interns bàsics que creen valor i els actius intangibles necessaris per recolzar-los. El quadre de comandament integral tradueix els objectius del mapa estratègic en indicadors i metes a assolir. Els objectius i les metes però no s'assoliran només per haver-los diferenciat, si no que la organització ha de fer un seguit de programes d'acció per aconseguir-ho. Per referir-nos a aquests programes d'acció, les anomenem *iniciatives estratègiques*. Per cada indicador del quadre de comandament integral, els directors han de identificar les iniciatives estratègiques necessàries per aconseguir les metes proposades. Les iniciatives han de crear resultats, per això l'execució de la estratègia s'ha de fer mitjançant la execució d'iniciatives.

Aquestes iniciatives estratègiques s'engloben en un pla d'acció que respon en definitiva a la visió que hem plantejat en la organització. Totes les variables afectades, com veien en la **Il·lustració 26**, queden alineades entre la visió, les seves diferents perspectives i el pla d'acció.



Il·lustració 25: alineament entre la visió i el pla d'acció.

El paper del Quadre de Comandament Integral, doncs, serà el de donar força a un cicle de millora contínua del coneixement dins de la organització, convertint-se en el seu veritable motor.



Il·lustració 26: cicle virtuós d'aprenentatge sobre Q.C.I.

Els plans d'acció que defineixen i proporcionen recursos per les iniciatives estratègiques han d'estar alineats amb els temes estratègics i s'han de veure com un conjunt d'inversions en lloc de veure's com un grup de projectes aïllats. Cada tema estratègic s'ha de veure com un cas organitzatiu integrat.

A la vegada, el funcionament del Quadre de Comandament Integral s'ha d'entendre com la plasmació d'una manera de funcionar que afecta a tota la organització, modificant les actituds i el comportament de la diversa gent involucrada, aconseguint els efectes definits en la missió i alineant totes les maneres de fer a aquesta.

Aquesta manera de funcionar, reverteix també sobre els Quadre de Comandament Integral aportant un seguit de coneixements i d'experiència que el fan evolucionar, tancat un veritable cicle virtuós de millora i adaptació contínua al medi, que és on rau la nostra principal avantatge competitiva: la gestió del coneixement.

5.3.1.- Cronograma

La construcció del Quadre de Comandament Integral necessita d'una planificació degut a que integra les decisions de varies persones i inclou unes importants etapes de captació de dades i d'anàlisi. Proposem la presentada en la **taula 9**:

Pas	Descripció	Procediment	Temps
1	<i>Definir el sector, descriure el seu desenvolupament i el paper de la organització.</i>	Entrevistes con el major nombre possible de persones, preferiblement realitzades por algú extern per obtenir una visió objectiva. Investigació sobre la situació i las tendències del sector	1-2 mesos
2	<i>Establir/confirnar la visió de la organització</i>	Seminari conjunt amb assistència d'alts directius i líders d'opinió	1-2 reunions de un dia i mig cada una
3	<i>Establir les perspectives</i>	Seminari con assistència d'alts directius, el grup encarregat del projecte i algú amb experiència prèvia en projectes de QCI	1-2 dies
4	<i>Desglossar la visió segons cada una de las perspectives i formular metes estratègiques generals</i>	Seminari conjunt amb el mateix grup del segon pas	Veure mes avall
5	<i>Identificar els factors crítics per tenir èxit</i>	En el seminari anterior	Total incloent el quart pas: 2-3 dies
6	<i>Desenvolupar indicadors, identificar</i>	En el seminari anterior, si és possible. A vegades un cert interval és beneficiós.	Ja inclosos mes a dalt; si no, 1-2 dies
7	<i>Establir el quadre de comandament al més alt nivell</i>	Determinació final de l'alta direcció i el grup per el projecte. Preferentment, amb la participació d'algú amb experiència prèvia en projectes de QCI.	1-2 dies
8	<i>Desglossament del QCI i indicadors per unitat organitzativa</i>	Adequat per un projecte dividit en unitats organitzatives apropiades sota el lideratge del grup encarregat del projecte. Preferentment, tot el personal involucrat hauria de participar en el treball que el projecte adjudica a cada unitat; una forma adequada de treballar seria un seminari. Informe sobre avanços i coordinació amb alta direcció. La ajuda d'un expert constructor de QCI resulta especialment important per alinear els indicadors i els factors d'èxit.	De 2 fins X mesos. Per cada seminari local, entre mig dia i un dia com a mínim
9	<i>Formular metes</i>	Propostes dels líders de cada unitat. Aprovació final de metes por la alta direcció.	
10	<i>Desenvolupar un pla d'acció</i>	Preparació a càrrec de cada grup para el projecte.	
11	<i>Implementar el QCI</i>	Assegurada por control activo sota la responsabilitat general de l'alta direcció	

Taula 9: cronograma de definició del QCI.

5.3.2.- Establiment d'indicadors i metes

A partir dels objectius determinats en el mapa estratègic, el QCI ens fa determinar quins son els indicadors per a cada objectiu marcat.

Com els autors Kaplan i Norton descriuen en el seu article "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"³⁴, els actius intangibles determinen el desenvolupament dels processos interns crítics. Una vegada establert aquest important vincle, resulta fàcil retrocedir en el mapa i veure exactament com es relacionen els intangibles amb la estratègia.

	<i>Objectiu</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
Perspectiva Client	Socialització	Nº de participants	+5%
	Element cultural	Enquesta	+5%
	Element identitari	Enquesta	+5%
	Assessorament	Nº de consultes	+15%
	Imatge de festa	Nº activitats dins festes populars	+10%
	Manifestació cultural	Nº concerts dins cicles establerts	+5%
Perspectiva interna	Fomentar l'associacionisme	Nº reunions entre entitats	+5%
	Gestió del patrimoni	Nª iniciatives de gestió	+10%
	Millorar vincles societat	Nº iniciatives amb altres entitats	+5%
	Millorar vincles entitats públiques	Nº iniciatives conjuntes ajuntam.	+5%
	Estudi de nous productes	Nº projectes nous	+5%
	Regulació social	Nº projectes socials	+5
Perspectiva aprenentatge i creixement	Formació	Nº cursos de formació	+5%
	Efectivitat	Nº projectes portats a la pràctica	+10%
	Pla de comunicació	Nº de comunicats processats	+25%
	Incorporar fites i avaluacions	% de fites complertes	+10%
	Infraestructura RRHH	Nº persones involucrades	+1
	Noves tecnologies (T.I.C.)	Nº iniciatives	+10%
P. financera	Salut fiscal	% de compliment amb reserves	100%
	Planificació inversions	% de compl. de pressupostos	90%
	Augment finançament privat	Ratio finan. Privat/públic	+5%

Taula 10: indicadors del QCI.

³⁴ Medir la disposició estratègica de los activos intangibles. (26). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

En l'establiment d'indicadors, tenim varies problemàtiques a resoldre depenent de cada d'aplicació. De fet, la mesura d'intangibles ve associada a un criteri de definició de variables numèriques a aquests factors.

Norton i Kaplan han dedicat un dels últims articles a aquesta assignació, especialment en la perspectiva d'aprenentatge i creixement, que és on resideix la més gran dificultat en aquest aspecte. Moltes de les valoracions que proposen es basen en la mesura d'aquests intangibles en relació al seu alineament respecte a les altres perspectives del QCI.

En el capital humà, és important destacar que cada lloc de treball té la seva funció en la creació de valor, però alguns llocs tenen un impacte més gran en la estratègia que altres. De fet, és la part més compromesa de la definició del Quadre de Comandament Integral.

Un altre paràmetre a incloure en el Quadre de Comandament Integral és l'horitzó temporal de compliment d'objectius. Aquest ve definit per varis factors, com son les característiques de cada objectiu, els calendaris d'on depenen els seus moviments (calendari fiscal, calendari laboral, calendari escolar), i del moment on definim el calendari, que ha de tenir en compte a partir de quin moment es porten a terme les iniciatives o projectes.

També és bo determinar el mètode d'obtenció de les diferents mesures que determinen la consecució del QCI. D'aquesta manera aquestes mesures cada vegada s'efectuen de la mateixa manera i no s'introdueixen errors o diferències de criteri que podrien afectar a les mesures realitzades.

En el nostre cas, on el que analitzem és un sector determinat, no una organització, la determinació de responsables és difícil.

En la **Taula 12**, queda definit tot el Quadre de Comandament Integral, on s'inclouen altres paràmetres a tenir en compte com l'horitzó temporal dels objectius, el responsable del compliment de cada un, els projectes associats...

5.3.3.- Característiques d'un Q.C.I.

Segons la definició dels autors Kaplan i Norton, "un bon Quadre de Comandament Integral ha d'explicar la història de la seva estratègia", és a dir, ha de reflectir la estratègia de la organització. Amb això es vol destacar que el Quadre és més que una llista d'indicadors agrupats en financers i no financers, o separats per perspectives. És la representació d'una estructura coherent, de la estratègia de la organització a través d'objectius clarament ordenats entre si, mesurats amb els indicadors, subjectes a metes i determinats i recolzats per un conjunt d'iniciatives o projectes.

Atenent a aquesta afirmació, definim com a components bàsics del QCI a:

#1: Una cadena de relacions de causa-efecte que expressen el conjunt d'hipòtesis de la estratègia a través d'objectius estratègics i el seu assoliment mitjançant indicadors

#2: Un enllaç als resultats financers: els objectius del negoci i els seus respectius indicadors, han de reflectir la composició sistèmica de la estratègia, a través de quatre perspectives: Financera, Clients, Processos Interns, i Aprenentatge i Creixement. Els resultats han de traduir-se finalment en **èxits financers** que comportin la maximització del valor creat per el negoci.

#3: Un balanç d'indicadors de resultats (efecte) i indicadors guia (causa): A més dels indicadors que reflecteixen el tirar endavant del negoci, es necessita un conjunt d'indicadors que reflecteixin les coses que es necessiten "fer bé" per complir amb l'objectiu (associats a les fonts de valor i indicadors guia- causa). Aquests mesuren el progrés de les accions que ens acosten o que propicien l'aconseguitment de l'objectiu. El propòsit és canalitzar accions i esforços orientats cap a la estratègia del negoci.

#4: Mesures que generin i impulsin el canvi: una de las premisses a las que fan menció Kaplan i Norton és: *La mesura motiva determinats comportaments*, associats tant a l'aconseguitment com a la comunicació dels resultats de la organització, d'equip i individuals. Per això que un component fonamental és el de definir indicadors que *generin els comportaments esperats, particularment aquells que s'orienten a la organització a la adaptabilitat davant un entorno en permanent i canvi accelerat.*

#5: Alineació d'iniciatives o projectes amb la estratègia a través dels objectius estratègics: Cada projecte que hi hagi a la organització ha de relacionar-se directament amb l'enfortiment dels èxits esperats para los diversos objectius expressat a través dels seus indicadores

#6: Consens de l'equipo directiu de l'empresa o organització: El Quadre de Comandament Integral és el resultat del diàleg entre els membres de l'equipo directiu, per aconseguir reflectir la estratègia del negoci, i d'un acord sobre como mesurar i recolzar el que és important para el aconseguir la nostra estratègia.

5.3.4.- Errors típics d'implementació

La implementació dels Quadre de Comandament Integral genera uns errors típics que podem definir a partir de la experiència de varis autors.

a) Considerar que el disseny i la implementació és feina de la càrrecs intermedis, no liderada per presidència.

b) El QCI es dissenya amb només un cercle de gent reduït. Encara que hi hagi un Equip Guia, s'hi ha d'involucrar l'equip executiu en la formulació de la orientació estratègica.

c) Un procés d'implementació llarg. És millor un bon pla ara que un de perfecte demà. No cal tenir-ho perfectament tot decidit per arrancar la implementació.

d) Retrassar la implantació per falta de definició de totes les mesures (indicadors). La experiència ha demostrat que

e) Considerar el procés com estàtic i no dinàmic.

f) Considerar el QCI com un sistema d'informació executiu. El QCI porta implícit un procés de pensament, diàleg i reflexió estratègica. No és per tant una eina de gestió, encara que es pugui utilitzar per seguiment de resultats

g) Mesurar per controlar i no per comunicar. El procés del QCI és un procés de diàleg i comunicació a tota la organització. El control no és la fi del QCI, si no que la

seva fi és l'aprenentatge a través del diàleg i la comunicació en tot negoci. En la mesura que aquest procés de comunicació funciona, s'obté una major participació i alineació.

h) El QCI és només per organitzadors i no per tothom. Aquest es complementa amb l'anterior. En un desplegament de la estratègia d'un QCI, tots els involucrats han de donar la seva aportació a través dels resultats del QCI. També la seva contribució a l'aprenentatge al voltant dels èxits i la orientació estratègica de la organització.

i) Junta vs treballadors. El QCI no és una metodologia per imposar accions de la gerència si no per motivar la involucració de tothom a la estratègia.

j) Que el consultor dissenyi el QCI. QMI ha de ser el reflex del pensament i orientació estratègica dels que guien la organització. El consultor ha de ser només un facilitador del procés de disseny i implementació.

5.3.5.- Estudi d'impacte de projectes.

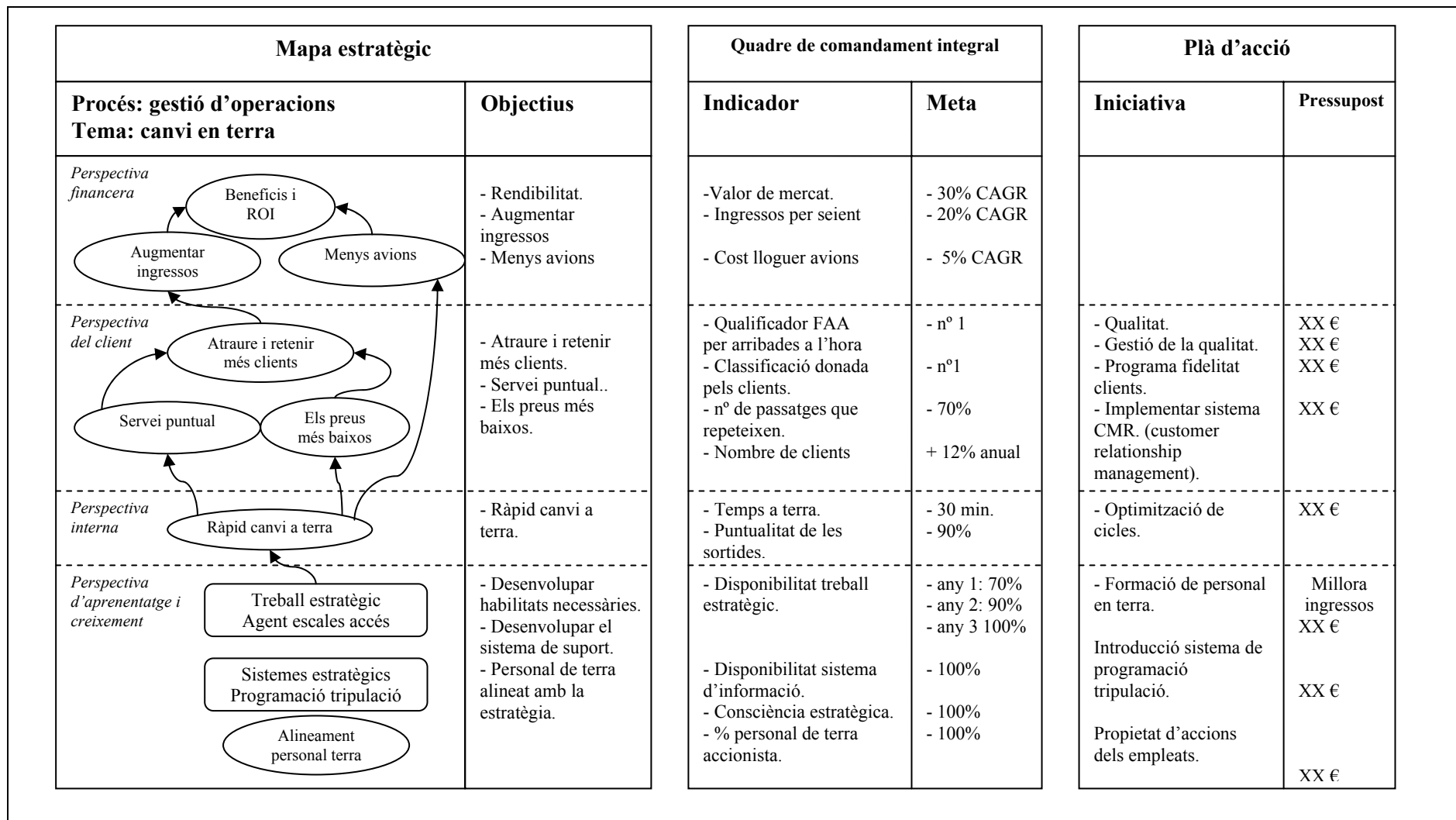
Els diversos projectes que es poden proposar dins de la organització, s'han d'alinejar amb l'estratègia adoptada i consegüentment amb el mapa estratègic. Una manera d'escollir entre diferents projectes proposats és el seu grau d'alineament amb el QCI, per el que podem utilitzar una matriu de comparació per ajudar a decidir entre varies propostes presentades, així com també poder estudiar totes les possibilitats de desenvolupament que ens siguin favorables.

En aquest sentit, i per l'estudi del cas, hem definit uns projectes que inclouen la consecució de varis objectius per veure la relació entre un projecte determinat i les conseqüències derivades en varis objectius que hem determinat prèviament. Ho podem veure en la **taula 11**.

Projecte QCI Esquema de l'impacte dels Projectes contra tots els objectius estratègics		Projectes	<i>Empowerment entitats</i>	<i>Creació arxius musical unificat</i>	<i>Centre de comunicació</i>	<i>Entitat global coblisme</i>
Perspectiva	Objectiu Estratègic					
Financera	Salut fiscal					
	Planificació inversions					
	Ratio públic / privat					
Client	Socialització					
	Element cultural					
	Element identitari					
	Assessorament					
	Imatge de festa					
	Manifestació cultural					
Processos Interns	Fomentar l'associacionisme					
	Gestió del patrimoni					
	Millorar vincles societats					
	Millorar vincles entitats públiques					
	Estudi de nous productes					
	Regulació social					
Aprenent i Creixement	Formació					
	Efectivitat					
	Pla de comunicació					
	Incorporar fites i avaluacions					
	Infraestructura RRHH					
	Noves tecnologies (T.I.C.)					

Taula 11: esquema impacte dels projectes contra els objectius estratègics.

Podem observar, com comenten Kaplan i Norton, que la majoria dels programes no estan connectats als resultats financers.



Il·lustració 27: un tema estratègic defineix el procés, els actius intangibles, les metes i les iniciatives necessàries per executar una part de la estratègia. Font: Mapas Estratègics (Kaplan/Norton).

5.4.-Alineament

Moltes organitzacions son com vaixells sense coordinació. Tenen bones unitats de negoci, amb directius ben formats, experimentats i motivats, però els esforços de cada una d'aquestes unitats no tenen coordinació. En el millor dels cassos, no interfereixen unes amb les altres, i el rendiment corporatiu és igual a la suma del rendiment de cada unitat individual menys el cost de la seu central. Tot i això, el més probable és que els esforços d'algunes unitats es disputin clients o recursos compartits, o que les unitats perdin oportunitats per aconseguir un rendiment més gran perquè no tenen coordinades les seves accions. Els resultats combinats son considerablement inferiors als resultats que es podrien aconseguir amb un bon treball de conjunt³⁵.

Un bon timoner d'aquest vaixell entén les fortaleses i debilitats de cada remer, estudia l'ambient exterior i analitza la competència. Després determina un rumb d'acció precís i garanteix la seva implementació coordinant els remers per obtenir un rendiment òptim: col·labora amb el rendiment de cada remer individual.

L'alineament que promou el líder ha de complir:

- Mobilitzar en canvi mitjançant el lideratge executiu.
- Traduir la estratègia en termes operatius: definir mapes estratègics.
- Alinear la organització amb la estratègia.
- Fer de l'estratègia un treball de tots.
- Fer de l'estratègia un procés continu.

L'enfocament agrega varies característiques importants al bucle clàssic de gestió "plantificar – fer – verificar – actuar", és a dir, el procés de recerca d'objectius, incorporat per Deming al moviment de la qualitat³⁶:

- S'identifica explícitament la estratègia com el punt central del sistema de gestió. (en comptes que la qualitat).
- S'identifica l'alineament com un component explícit del procés de gestió. L'execució de la estratègia requereix del més alt nivell d'integració i treball en equip entre les unitats i els processos organitzatius.

³⁵ *Alignment.* (28). R.S. Kaplan; D.P. Norton.

³⁶ *Quality, Productivity, and Competitive Position.* 101-104 (7). W.Edwards Deming.

- El lideratge dels comandaments és una condició necessària per a una execució exitosa de la estratègia. A més, la gestió de la estratègia és sinònim de gestió del canvi. Sense aquest lideratge, el canvi constructiu és impossible.

La estratègia consta de nombroses activitats d'alt impacte a les que hem d'assignar recursos i s'hauran de coordinar a través d'un sistema de gestió. La *compatibilitat estratègica*, és un concepte introduït per Michael Porter, es refereix a la consistència interna de les activitats que deriven en la implementació de components diferenciadors de la estratègia.³⁷

Els mapes estratègics i els QCI ofereixen als directius un mecanisme per descriure la estratègia a cada nivell i per comunicar-la al següent. També mesuren el grau en que els objectius que requereixen treball en equip transversal està essent atès i complerts en les diferents unitats de la organització.

L'alineament del capital humà és bàsica. Si les persones involucrades no entenen la estratègia o no es senten motivats per seguir-la, el més probable és que la estratègia organitzativa fracassi. S'obté un alineament del capital humà quan els objectius, la formació i incentius de les persones estan alineats amb la estratègia del negoci.

Els psicòlegs han identificat dos forces fonamentals per la motivació de les persones. La *motivació intrínseca* es dona quan la gent participa d'una activitat per impuls propi. La realització d'aquesta activitat dóna plaer, contribueix a la satisfacció i genera resultats que la gent valora. En canvi, la *motivació extrínseca*, sorgeix d'incentius propis de recompenses externes, o la necessitat o temor d'evitar conseqüències negatives.

La motivació intrínseca ve associada a persones que s'orienten a resoldre problemes de manera creativa i emprenedora, i consideren una gamma més àmplia de possibilitats a l'hora de resoldre problemes.

Encara que els psicòlegs defenen els beneficis de la motivació intrínseca sobre la extrínseca, les empreses han descobert que les dos son complementàries entre si. En el cas però de les entitats sense ànim de lucre, és vital doncs mantenir la motivació de la gent per alinear els objectius.

³⁷ *What is Strategy?* (22). Michael Porter.

CONCLUSIONS

El projecte ha servit per veure la utilitat de varies eines estratègiques aplicades al camp de la cultura popular, en el cas concret del coblisme. D'aquesta manera aprofitem un sector amb una gran potencialitat i complexitat que resta amagada però de gran part de la societat per les últimes evolucions d'aquesta per veure quines potencialitats estratègiques podem definir.

El primer pas de recollida de dades ha servit per veure el comportament de varis mètodes de recollida de dades, com ara estadístics, qualitatius, quantitius, trets de la experiència... per veure també com els podem analitzar des del punt de vista estratègic. També s'ha fet una recerca d'investigació que ha resultat del tot interdisciplinari, emprant teories econòmiques, sociològiques i filosòfiques, que ens han ajudat a veure que en qualsevol procés estratègic, és necessària una presa de posició per part de l'autor.

De les diferents dades obtingudes, també hem de destacar la dificultat d'obtenir certs tipus de dades, indicatiu de la poca informació que hi ha disponible del sector, indicatiu a la vegada de la poca organització interna existent, malgrat ser una activitat que mou cada setmana a multitud de persones, entitats i professionals. N'és un bon exemple que l'indicatiu més important per analitzar el grau d'utilització d'aquest tipus d'activitats, que seria el nombre de participants que hi ha, és una dada del tot desconeguda. Això és especialment notori quan la principal problemàtica comentada amb diversos agents implicats és la baixada de participació popular en aquest tipus d'actes.

En quant a l'aplicació dels diversos mètodes de reflexió estratègica, indicar que la primera dificultat que hem tingut és l'adaptació d'aquesta no a una activitat, sinó a un sector. Hem vist que això ens permet formar una visió estratègica força global i útil, amb la potència que ens dóna un procés sistemàtic d'anàlisi, però que té l'inconvenient de perdre definició en quant a les iniciatives i a l'anàlisi més concret de situació.

Pensem que això pot obrir malgrat tot camins d'implantació d'aquests mètodes a entitats amb característiques més concretes, amb una quantitat menor de dades i

stakeholders a tenir en compte que poden focalitzar la estratègia de la organització. Molts dels factors aquí definits poden donar idees i poden ser tinguts en compte en realitzar planificacions estratègiques a menor escala.

També hem vist que la organització d'entitats sense ànim de lucre, organitzacions molt importants en el nostre país històricament com a vertebradors socials, té una important i quantiosa obra bibliogràfica d'estudis al darrera de primer nivell internacional. Els treballs de Drucker, Kaplan i Norton, entre molts altres, mereix la pena de divulgar en tot el sector, tant en el que aquí hem tractat com en altres com el teatre, castellers, diables... o altres entitats, culturals o esportives.

Referits en l'estudi pròpiament dit, hem comprovat la potència i la versalitat dels diferents mètodes utilitzats. Tant en les fase d'anàlisi com les d'anàlisi estratègica, el procés sistemàtic ha permès clarificar els diferents factors que intervenen en la reflexió estratègica, plantejant situacions de partida definides i estats futurs adaptats a la situació exterior del medi.

Una de les primeres definicions que ens ha donat el mètode és el de decidir si en temes de cultura tradicional i popular hem de plantejar estratègies de futur i/o d'innovació. Ha estat molt important determinar que en aquest cas, en que aquesta tradició és viva, una de les seves característiques competencials és que ha d'estat adaptada a la societat. Per tant, és necessària aquesta projecció per motius de supervivència, ja que la complexitat i interdependència de tot el sector fa necessari que no perdi aquest contacte social ampli.

Tant l'anàlisi DAFO, el de les 5 forces i el de les *core competences* han servit per fer una definició clara de la situació actual i de possibles alternatives estratègiques a seguir. De fet, son diferents formes d'analitzar situacions existents en relació al medi on es desenvolupen, amb canvis de punt de vista i de perspectiva diferent. De fet, l'anàlisi DAFO es centra més en un posicionament més estàtic, mentre que els de les cinc forces es centra més en els processos de negociació per determinar camins estratègics. El de les *core competences*, que té unes característiques a priori més conservadores, es queda una mica al mig de les dos anteriors.

De totes maneres, fer servir els diferents mètodes a la vegada pot ser útil per analitzar el mateix de varies formes diferents i ajudar-nos a veure l'objecte d'estudi d'un a manera més multidimensional. Per a anàlisi de sistemes menys complexes, pertanyents al mateix sector, em decanto per utilitzar el model de les *core competences*, ja que analitza elements interns i externs i proposa estratègies de manera molt clara.

De l'estudi del Quadre de Comandament Integral aplicat al sector de la cultura popular, podem dir que és una eina molt potent per analitzar les necessitats, definir les estratègies i per gestionar organitzacions d'aquesta mena.

En el cas de la seva utilització pràctica, el seu plantejament resulta difícil i necessita d'una important fase de reflexió de les diverses variables que intervenen. Com hem dit abans, també necessita per tant una presa de decisions i d'orientacions que poden ser encertades o no. El mateix mètode però preveu la seva modificació dependent als resultats. La seva aplicació en entitats organitzadores crec que hauria de ser a partir de plantilles definides que simplificarien molt la seva realització i que aportarien la seva potència per definició d'estratègies pròpies.

De l'anàlisi de la situació pròpiament dit, podem veure el Quadre de Comandament Integral adjuntat a l'annex C d'aquest projecte. El que destaca ostensiblement dels resultats és la enorme potencialitat que el sector ofereix. Potencial humà, cultural i associatiu.

De les diverses estratègies plantejades, la majoria condueixen a l'apropament del coblisme a la societat, sobretot a les que condueixen a la identificació de tot el sector amb la festa. Per això és molt important el diàleg de les organitzacions amb la resta d'entitats, sobretot de caràcter local. En això, es destaca en gran manera el paper dels ajuntaments.

Com a rerefons d'aquesta estratègia, tenim la gestió dels processos d'aprenentatge i creixement, que alhora són la base dels processos de gestió interna. Per això crec que fa falta un canvi de cultura, que en molts casos ja s'ha produït, del funcionament de les organitzacions.

La dificultat en aquest respecte és el grau d'implicació que podem trobar en aquest tipus d'entitats, que es basen en el voluntarisme i que moltes vegades fan difícil una encara major implicació dels participants.

Per això es proposarien accions d'empowerment d'aquestes entitats orientades a millorar la seva efectivitat i la seva orientació cap a la societat, posant èmfasi a les diverses eines proposades i amb una interacció per veure les seves necessitats específiques. Destaquen en aquest sentit les accions que fonamentin el bon lideratge i sàpiguen ser motivadors per la resta de la gent.

També queden oberts nous camins d'aplicació, com són la formació de clústers culturals amb diverses entitats per formar iniciatives comunes. Per exemple, la unió de cobla i colla per fer activitats de formació o monitoratge en les audicions, o fins i tot d'exhibició.

Camins nous que ja existeixen en altres països com la organització d'activitats per a gent gran per les avantatges que per aquest sector representa l'exercici i la socialització, o la d'activitats especialitzades per a turistes, que obre el camí a empreses privades que reforçarien el sector, augmentant la activitat i el moviment econòmic.

A la vegada, crec necessària una més gran implicació de les entitats públiques per la potenciació de les manifestacions de música i dansa de qualitat professional, amb un manteniment del patrimoni musical i coreogràfic, així com instrumental, com a patrimoni cultural de primer ordre, tant identificatius com la mateixa llengua. Son fets que surten de la cultura popular, entrant en altres àmbits que necessiten d'una potenciació i d'una protecció pública.

Ha estat un treball interessant, útil i pràctic, que obre altres camps d'investigació sobre el mateix sector, més especialitzat per a cada tipus d'entitat, però que recollirà les impressions aquí formulades.

AGRAMIENTS

Voldria mostrar el meu agraïment per l'interès i l'ajuda mostrada en aquest treball a Joan Rascon, del Club Natació Granollers, per la seva experiència en la implantació de mapes estratègics, a Sophia Kusyk i Jordi Espanyó, doctorands a ESADE per la seva aportació a la definició de les cadenes de valor i responsabilitat social, i a les diverses entitats (Agrupament d'Esports, Federació Sardanista de Catalunya, Unió de Colles...) per les dades aportades. De la mateixa manera, a Xavier Generó i Boix, cap de l'àrea d'esports de l'Ajuntament de Manlleu per la seva aportació en la definició de les característiques esportives de la sardana i a l'amic i company d'aplecs Ramon Saladrígues, per la seva valuosa informació dels seus treballs sobre aquests temes.

Per acabar, a en Ramon Maspons, que ha portat aquest projecte, i a la meua esposa Imma Pujol, per la seva paciència i comprensió.

Talavera, setembre de 2007

BIBLIOGRAFIA

- (1) ABBÉ DECARROUX, F (1993). *La consommation et le processus de la formation des goûts*. Basilea, Revue Suisse de Sociologie, 19(3), p. 589-618, 1993
- (2) ABBÉ DECARROUX, F (1995) *Demende artistique et préférences endogènes*, Paris, Revue Economique, p 1-10 1995"
- (3) ADORNO, Theodor W., "*Escritos musicales IV. Impromptus*. Madrid, Akal, 1997
- (4) ANDREASEN, A.R.; BELK, R.W. (1980). *Predictions of attendance at the Performing Arts*. Boston, Journal of Consumer Research, 7(2)(setembre), p. 112-120. 1999
- (5) BARÓ TOMÁS, Ezequiel. *La valoració dels recursos intangibles en el sector cultural*. Barcelona. Universitat de Barcelona. Nota d'Economia 76-77. 2003
- (6) BARÓ TOMÁS, Ezequiel. *La calidad como ventaja competitiva de los mercados de servicios: estado actual de la reflexión*. Barcelona. Ponència presentada a la IV Annual RESER conference. 1994
- (7) DEMING, W. Edwards. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge. Center for Advanced Engineering, MIT, 1982
- (8) DRUCKER, Peter F, *Organitzacions sense ànim de lucre. Gestió: teoria i pràctica*. Barcelona. Portic, S.A.2000
- (9) FERNÁNDEZ TERRICABRAS, Alberto. *Claves para la implantación del quadro de mando integral*. Barcelona. IESE Business School-Universidad de Navarra. 2004
- (10) FOSTER, Richard. *Innovation: The Attacker's Advantage*. Londres. Summit Books. 1986
- (11) FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston. Printman Press. 1984
- (12) GAPINSKY, James H. *The Lively Arts as Substitutes for the Lively Arts*. Boston. American Economic Review. 1986
- (13) GLOBEMAN, S.; BOOK, S.H.. (1997). *Consumption Efficiency and Spectator Attendance*. Boston. Journal of Cultural Economics 1(1); p 13-32. 1997"
- (14) Grup de Recerca Etnografia dels Espais Públics de l'Institut català d'Antropologia. (2003). *Carrer, festa i revolta*. Barcelona. Temes d'Etnologia de Catalunya (Generalitat de Catalunya). 2003
- (15) HAMEL, Gary. *Leading the Revolution*. Boston. Mc.Graw Hill. 2000"
- (16) KOTLER, Philip (1996). *Direcció de marketing*. Barcelona. Prentice Hall Espanya. 1984
- (17) LARA, Jordi. *Una Boa Paint un Elefant*. Tarragona. Edicions El Mèdol. 2004
- (18) MAQUIAVEL, Nicolò, (1513). *El Príncep*. Barcelona. Editorial Laia. 1988.

- (19) MARINA, José Antonio (2000). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona. Debolsillo. 2005
- (20) MILLER, Paddy. *Conversando con C.K. Prahalad*. Barcelona. IESE. Revista de Antiguos Alumnos. 2004
- (21) PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Mexico D.F. CECSA. 1993
- (22) PORTER, Michael. (1996). *What is Strategy?*. Boston. Harvard Business Review. 1996"
- (23) PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. *The Core Competence of the Corporation*. Boston. Harvard Business Review. 1990"
- (24) PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. *Compitiendo por el futuro*. Boston. Ariel Editorial S.A. 1998
- (25) R.S. KAPLAN; D.P. NORTON". *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston. Harvard Business Review. 1993
- (26) R.S. KAPLAN; D.P. NORTON. *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. Boston. Harvard Business Review. 2004
- (27) R.S. KAPLAN; D.P. NORTON". *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Boston. Harvard Business Review. 1992
- (28) R.S. KAPLAN; D.P. NORTON. (2000). *Alignment*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2000
- (29) R.S. KAPLAN; D.P. NORTON. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2004
- (30) RIDDERSTRÄLE, J; NORDSTÖM, K. *Funky Bussiness. El Talento Mueve el Capital*. Madrid. Prentice Hall. 2000
- (31) SALADRIGUES i SOLÉ, Ramon. *El pensament econòmic dins de l'àmbit de la cultura*. Barcelona. Col·legi d'Economistes de Catalunya. 2003
- (32) SALADRIGUES i SOLÉ, Ramon. *La Demanda de la Música Clàssica en Viu*. Universitat de Lleida. Tesi doctoral 2003
- (33) SALADRIGUES i SOLÉ, Ramon. *Formació de preferències i demanda cultural a Catalunya*. Barcelona. Conferència impartida a la Jornada d'Economistes. Col·legi d'Economistes de Catalunya. 2003
- (34) VV.AA. *El sector cultural a Catalunya*. Barcelona. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. 2005
- (35) W.J. BAUMOL i W.G. BOWEN, *On the Performing Arts: the Anatomy of their Economic Problems*. Pittsburg. American Economic Review. 1965"
- (36) WITHERS, G.A.(1980). *Unbalanced and the Demand of Performing Arts: An Econometric Analysis*. Richmond. Southern Economic Journal, 46(3). 1980

ANNEX A: QÜESTIONARI DELPHI: RESULTATS

ANNEX A: QÜESTIONARI DELPHI. RESULTATS

S'ha realitzat un estudi prospectiu inspirat en la metodologia Delphi, que es fonamenta en una recerca perspectiva mitjançant la opinió de grups d'experts.

Evidentment, un estudi d'aquestes característiques, on s'exigeix o bé un cert coneixement del fenomen sardanístic, o bé la capacitat de realitzar prediccions en base a una posició privilegiada social i cultural, no pot ser realitzat d'una forma massiva amb tècniques quantitatives. Molt al contrari, resulta fonamental trobar la mostra de persones que disposen d'una visió de conjunt de fenòmens culturals diversos i, específicament del sardanístic. Així doncs, es va optar per tècniques d'investigació que aportessin informació essencialment qualitativa a partir de reflexions profundes sobre les qüestions que es plantejaven. En conseqüència, l'estudi no contempla una representativitat estadística, imprescindible en un estudi de caràcter quantitatiu. La informació que s'obté, tanmateix, sol ser molt més rica i matisada.

El nombre de qüestionaris retornats va ser de 130, sobre els quals s'ha realitzat el tractament de dades. El perfil dels entrevistats són representants de les institucions públiques (catalana, comarcal i municipal), gestors d'associacions culturals de diversos col·lectius (juvenils, gent gran) i associacions diverses de caràcter local. Responsables d'associacions de caràcter sardanista (cobles, colles i esbarts), experts folkloristes, historiadors i antropòlegs.

Cal remarcar que la unitat mostral no és la institució o associació a la qual pertanyen els experts, sinó l'expert que, a títol individual i en base als seus coneixements, dona una visió profunda i panoràmica del fenomen sardanístic.

El plantejament ha estat el d'un qüestionari Delphi a partir d'hipòtesis de present i de futur que permeten realitzar valoracions en base als següents conceptes:

- Funcionament de la dansa i de la música.
- Pràctica a aprenentatge dels participants.
- Espectacle i àmbit social.
- La imatge i percepció del fet sardanístic.

A més de les hipòtesis de present, s'ha demanat als factors que condicionaven la hipòtesi i, en les de futur, la incidència de la hipòtesi en el futur de la sardana. En tots els casos, es plantejava el fet de poder fer qualsevol comentari rellevant en relació a la hipòtesi.

El tractament de les dades s'ha fet a dos nivells. Totes les preguntes estandarditzades han estat tractades mitjançant el programa informàtic Microsoft Excel per tal d'obtenir valors estadístics que permetessin un tractament global de les mateixes, aportant informació sobre els més significatius valors estadístics.

De la pregunta sobre el grau de coincidència i les dues multiresposta s'ofereixen els següents valors: mitjana, desviació estàndard, mediana, moda percentil 25 i percentil 75. De la resta de preguntes, s'ofereixen percentatges horitzontals i verticals. El gruíx d'informació no estandarditzada ha estat tractada exhaustivament sense el suport de programes informàtics específics.

El cos de preguntes és el següent:

1.- La sardana és una dansa amb poca capacitat d'atracció pel conjunt de la societat catalana.

<i>Grau de coincidència</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Valors	5,8	2,2	6	8	4	8

La hipòtesi representa un grau de coincidència considerable. La mitjana se situa en 5,8 amb una desviació del 2,2. D'aquestes dades es desprèn que existeix, en general, un qüestionament de la capacitat de la sardana per mantenir-se com a element atractiu en el conjunt de la societat catalana. Quasi la meitat dels entrevistats entén que aquest fet és molt important pel futur de la sardana.

<i>Factors condicionants</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
La música	3,1	1,5	3	4	2	4
El ball	2,8	1,4	3	1	1	4
La significació nacional	2,9	1,4	3	1	2	4
El valor social	2,3	1,3	2	2	1	3
El caràcter festiu	2,9	1,2	3	3	2	4
Altres factors	1,4	0,7	1	1	1	2

Entre els principals factors que condicionen la poca capacitat d'atracció de la sardana cal destacar la consideració que la sardana ha passat de ser d'ús exclusiu del sardanista amb connotacions socials que no contempnen la participació, l'obertura i la cristal·lització de noves inquietuds.

Es considera que la societat, en conjunt, li atorga poc valor social per la forma d'oferir la activitat amb organització poc acurada, infraestructura sota mínims, així com elements d'imatge.

El valor social de la sardana és un dels aspectes més importants.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	2,7	1,0	3	2	2	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1,7	0,9	1	1	1	2
Fomentar l'associacionisme	2,5	1,0	2	2	2	3
Realitzar campanyes de promoció	2,0	1,0	2	1	1	3
No s'hauria de fer res	4,3	2,2	5	5	3	4

Pràcticament tothom considera que s'ha de fer quelcom per millorar la capacitat d'atracció de la sardana, així com la importància del seu ensenyament i la seva promoció.

Algunes de les respostes donades a nivell qualitatiu son:

- *La sardana perd capacitat d'atracció quan queda reduïda a un simple ball de rotllana i sobretot, en la mesura que minva el seu caràcter festiu, la seva condició de popular i la seva significació social. L'excessiu gruix del sardanisme organitzat que l'embolcalla l'aïlla del poble.*

- *Aprenentatge a les escoles sí, però curt i ben donat, al contrari és contraproduent. S'han d'intercalar sardanes a qualsevol acte festiu.*
- *Promocionar la joventut entre els 10 i 20 anys, com també components de les forces vives de cada poble.*
- *L'aprenentatge a l'escola ha d'incloure no únicament ensenyar a ballar sardanes, sinó a conèixer tot el seu entorn perquè esdevingui una dansa definitivament nacional. Aquest aprenentatge s'ha d'ampliar a l'ESO i sobretot, incorporar-la als conservatoris de música.*
- *És molt important que les entitats no caiguin en la cultura de la subvenció. Cal relleu generacional en els quadres directius.*
- *Caldria que la Federació Sardanista i les altres entitats d'àmbit general (com UCS...) promoguessin (o sigui, organitzessin) una sèrie de POCS però grans (en participació prevista d'entrada) actes sardanistes al llarg del calendari tradicional; una mena d'aparador, que tornés el fet de ballar sardanes al lloc d'on va sorgir: unes festes determinades en un lloc determinat, on la sardana no en fos l'origen sinó una expressió més (mai l'única) d'aquella festa.*
- *Aquesta poca capacitat d'atracció que té actualment és perquè no se li ha sabut trobar una imatge i unes motivacions positives per a l'època actual (manca d'humanisme, manca d'altruisme, mancada respecte a la natura, manca de gust artístic, ètica confusa...).*
- *La sardana té la mateixa atracció que el símbol que representa, que a més és qüestió personal.*
- *Atenció per al jovent, molt poca. Si necessitem suport econòmic de les administracions és viure artificialment.*
- *Les dificultats en aquesta capacitat d'atracció, rauen en l'aprenentatge del ball de la sardana i en la poca col·laboració per part d'alguns practicants.*
- *Crec que s'hauria de promocionar més i potser de manera indirecta. Quan parlem de l'aprenentatge a l'escola no sé si s'entén en saber-la ballar o en escoltar-ne més, potser n'hi hauria prou en sentir-ne més; els nens no l'escolten.*
- *Crec que cal determinar la sardana i fer-la més atractiva pel jovent.*
- *Vivim en un món d'individualisme, competència i espectacularitat. Convindria que la sardana pogués fer-se sense aquests trets i sense perdre la seva essència.*
- *El problema és més profund que l'abocament de diners. Ara la "moda" són els castellers. Fins i tot on no hi ha cap tradició de castellers sorgeixen colles com a bolets.*
- *La sardana s'ha de promocionar a nivell televisiu, però no fent un programa específic de sardanes, que això pot cansar, sinó subvencionat. Programes com pot ésser "Nissaga de poder" o d'altres que s'hi pugui veure encara que sigui*

un moment una ballada de sardanes i demostrar que la sardana és una dansa catalana i quotidiana.

- *Les entitats haurien de tenir més iniciatives per promocionar la sardana. No limitar-se a les audicions de 6 sardanes (es fa el mateix des de principis del segle XX).*

2.- La sardana té una notable dependència històrica del catalanisme més radical que limita l'interès de la resta de població de Catalunya.

<i>Grau de coincidència</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Valors	3,6	2,7	3	2	2	5

El grau de coincidència és força reduït.

<i>Factors condicionants</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
La música	3,7	1,3	4	4	3	5
El ball	2,9	1,3	3	4	2	4
La significació nacional	1,8	1,1	1	1	1	2
El valor social	2,2	1,2	2	2	1	3
El caràcter festiu	3,1	1,2	3	2	2	4
Altres factors	1,5	1,0	1	1	1	2

Entre els factors més importants cal destacar la importància històrica que molts entrevistats atorguen a la sardana en relació a aspectes polítics, una manera d'entendre la catalanitat. Així, la significació nacional pren un alt valor, mentre que la significació social passa a un segon terme.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	2,9	1,0	3	2	2	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1,9	0,8	2	2	1	2
Fomentar l'associacionisme	2,5	1,1	3	3	2	3
Realitzar campanyes de promoció	1,8	1,0	1	1	1	3
No s'hauria de fer res	3,0	2,3	3	1	1	5

La principal mesura que es contempla és la realització de campanyes de promoció per

desprendre-la de posicions radicals, de manera que tingui una major capacitat d'arribar al conjunt de la població.

Algunes de les respostes a nivell qualitatiu son:

- *L'expansió de la sardana més enllà de les comarques empordaneses i de les de l'antiga Regió de Girona ja des del seu inicia, a principis del segle XX, es feu en bona part impulsada pels partits polítics catalanistes. Això, que tingué uns aspectes positius, comportà també unes conseqüències que han resultat força negatives per la sardana.
La dimensió social d'ampli espectre, que la sardana té en els llocs d'origen, queda reduïda amb la nova significació catalanista, que deixa fora de joc una bona part de la societat catalana.
El ballar sardanes passa de ser una expressió festiva i espontània que expressa el tarannà d'un poble a convertir-se en la manifestació d'una manera concreta d'entendre la catalanitat.
Aquest signe de catalanisme s'exacerba en les èpoques de dictadura. Són molts els que considerem que s'ha de ballar sardanes per demostrar el grau de catalanisme.*
- *Aquesta situació solament s'ha donat, i només en part, en l'època de la dictadura franquista.*
- *S'ha de fomentar que és un gran patrimoni de Catalunya que cal mantenir.*
- *Cada cop més el factor històric desapareix. La sardana esdevindrà una forma més de la tradició catalana.*
- *Serà molt important si això passés a partir d'ara.*
- *Avui, a la pràctica, no existeix catalanisme, ni radical ni menys ni gens radical. S'ha d'enfocar el sardanisme per l'ètica, la qualitat artística, el respecte a la persona i a la natura i pel seu valor social i altruista. No podem fomentar l'egoisme. La música de la sardana ha de ser inequívocament nacionalista, sinó no serà nostra.*
- *Plantejat així exclou la resta, l'emmarca en una posició també radical i crec que no ho és tant d'aquesta faisó. Hi ha de tot.*
- *Per a mi la sardana ha tingut i tindrà sempre una clara tendència al grau d'incitació afectiva de caràcter nacional.*
- *Amb el catalanisme sí, però amb el catalanisme radical no; més aviat amb el catalanisme carrincló.*
- *La sardana és una dansa que no s'ha de perdre, per a mi igual que la seva música, és de la millor del món.*
- *La sardana és una dansa de germanor que uneix als pobles, tant si són catalans com no.*

- *Demostrar que ballen sardanes no s'és ni més ni menys català, encara que els catalans la sentim al cor com els andalusos les sevillanes i també hi ha molts catalans que en ballen.*

3.- La sardana és una dansa que ja no identifica al conjunt de la població.

<i>Grau de coincidència</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Valors	5,2	3,4	6	0	2	8

La mitjana és de 5,2 amb una forta desviació de 3,4, indicant opinions contraposades. L'absoluta majoria dels entrevistats creuen que aquest fet és molt significatiu i que resulta important que la sardana s'identifiqui amb la població del país.

<i>Factors condicionants</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
La música	3,1	1,5	3	4	2	4
El ball	2,8	1,4	3	2	2	4
La significació nacional	1,9	1,2	1	1	1	3
El valor social	2,4	1,4	2	2	1	3
El caràcter festiu	2,7	1,1	3	3	2	3
Altres factors	1,2	0,4	1	1	1	1

La significació nacional és el factor més important per conjunt d'entrevistats.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	3,0	1,1	3	4	2	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1,9	0,9	2	1	1	2
Fomentar l'associacionisme	2,4	1,0	2	3	2	3
Realitzar campanyes de promoció	1,9	0,9	2	1	1	3
No s'hauria de fer res	5,0	0,0	5	5	5	5

La realització de campanyes de promoció és l'element considerat com a més important en conjunt del total de mesures proposades. En segon terme se situa el foment de l'aprenentatge a l'escola.

Les respostes qualitatives donades son:

- *Si abans hem dit que la política deixà bona part dels catalans fora de joc en relació a la sardana, actualment amb l'aparició dels "sardanistes" especialitzats i del sardanisme organitzat, les exclusions es fan més paleses i abundoses. En un temps la sardana era la dansa d'un poble (encara que potser seria més propi dir del poble d'unes comarques), més endavant passa a ser la dansa d'un sector determinat de catalans; actualment més que dansa del poble cal parlar de la dansa dels sardanistes.*
- *Donar a conèixer el valor social i el reconeixement com a dansa representativa del poble català.*
- *Cal fer entendre a la gent que és una sort tenir la sardana.*
- *Fomentar l'aprenentatge a la família.*
- *Participar a les ballades... no solament mirant.*
- *Fer una campanya "no miris, balla!" o d'altres semblants.*
- *És monòtona i poc atractiva.*
- *No identifica al conjunt de la població per manca de voluntat i de voler predicar amb el bon exemple dels que estan al capdamunt (a nivell de país).*
- *En conjunt, sí pels 6.000.000. individualment no, de bon tros.*
- *La sardana sempre serà identificada per la nostra població, com un senyal d'identificació per la nostra població, com un senyal d'identitat inqüestionable al marge que siguin més o menys els seus practicants.*
- *Crec que la sardana és i serà la dansa nacional catalana, amb la que pràcticament tots, ens sentim identificats.*

4.- La sardana és una dansa avorrida si no es coneix amb certa profunditat.

Grau de coincidència	Mitj.	Desv.	Medi.	Moda	Per 25	Per 75
Valors	6,5	2,9	7	8	5	8

Existeix una forta coincidència respecte a la hipòtesi plantejada. La mitjana d'acord se situa en un 6,5 amb una desviació del 2,9. En general, es considera una dansa avorrida si no s'ha estat involucrat directament amb el fet sardanista.

<i>Factors condicionants</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
La música	2,6	1,4	2	2	2	4
El ball	1,7	1,2	1	1	1	2
La significació nacional	3,1	1,5	3	3	2	5
El valor social	3,0	1,3	3	2	2	4
El caràcter festiu	2,9	1,1	3	3	2	4
Altres factors	1,8	1,0	2	1	1	3

El factor que condiciona més és el ball, no així la música, a la que no se li atribueix el mateix valor. Es la dansa, segons els entrevistats, el que pot resultar més avorrit. Es pensa que és una dansa massa monòtona de coreografia i massa llarga de durada, a més que amb unes regles excessivament complexes per als no iniciats.

L'especialització i el mon petit és una de les imatges més arrelades dels actes sardanistes.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	3,3	1,0	4	4	3	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1,7	0,8	1	1	1	2
Fomentar l'associacionisme	2,5	1,0	2	2	2	3
Realitzar campanyes de promoció	1,9	1,0	2	1	1	3
No s'hauria de fer res	5,0	0,0	5	5	5	5

La realització de campanyes de promoció és l'element considerat com a més important en conjunt del total de mesures proposades. En segon terme se situa el foment de l'aprenentatge a l'escola.

Les respostes qualitatives donades son:

- *A mesura que es va despullant la sardana dels seus valors socials: esperit liberal, capacitat d'agermanament, obertura, respecte a d'individualitat dins del conjunt, seny... i del seu caràcter de manifestació festiva espontània i fresca, la sardana es fa més "acadèmica" i s'esquematitza fins l'extrem; es canvia l'antic esperit per una normativa que prioritza la justesa quasi robòtica de la rotllana i una pretesa estètica estatuària del ballador, coses que ben poc tenen a veure amb la sardana original.
Llavors la sardana resulta monòtona i pesada pels que la ballen i avorrida pels que la contemplen. És clar!*

- *Cal donar a conèixer els antecedents històrics i immediats de la dansa i la música així com el coneixement dels seus intèrprets i compositors.*
- *Sense finalitats perfeccionistes o competitives hi ha massa tirades i resulta monòtona.*
- *La sardana ha d'anar acompanyada d'altres aspectes socials complementaris: trobar amics i parlar, viatjar a altres poblacions, dinar plegats en els aplecs, jugar, cantar...*
- *Cal ser competitiva o atractiva per totes les edats.*
- *Cal entendre la Sardana no únicament com a una dansa, sinó també com a obra musical.*
- *És una hipòtesi discutible perquè hi ha molts tipus de balls avorrits si no es coneixen bé. De fet la majoria de gent que s'acosta a la dansa, sigui del tipus que sigui, no ho fa perquè sigui o sembli divertida. El que interessa és tot allò que acompanya sovint una dansa: la possibilitat de relacionar-se.*
- *Fer els cursets de sardanes que no siguin sols guarderies.*
- *Hi ha moltes persones per a les quals tot aprenentatge és avorrit, i d'altres que gaudeixen pel fet d'aprendre alguna cosa nova. Anem per les darreres i fem que no el trobin avorrit les primeres.*
- *Ep! Primer el sentiment, la vocació. Mirant-ho fredament, des de lluny, com un estudi aprofundit, la coreografia un 1, la música un 8, però repeteixo qualsevol art n'és d'avorrit si hom no s'hi identifica d'alguna manera.*
- *És imprescindible que el sardanista conegui profundament tots els ressorts de la sardana. Si no es coneix prou bé ni es balla ni tampoc se l'estima.*
- *Si no es coneix pot semblar monòtona i poc variada.*
- *Més que avorrida el que passa és que no és fàcil i que per gaudir-la cal una certa preparació musical.*
- *S'hauria de buscar en cada moment les sardanes escaients a l'acte que es realitza.*
- *Calen altres estímuls a l'inici (exemple: competició de colles, alternança amb altre actuacions, conferències, xerrades, història...)*

5.- La sardana és un dels referents culturals de Catalunya pels turistes estrangers.

<i>Grau de coincidència</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Valors	5,9	2,8	6	8	4	8

Hi ha un cert grau de coincidència respecte a la hipòtesi plantejada. La mitjana d'acord se situa en un 5,9 amb una desviació del 2,8. En general, es considera que no és un element de gran importància per el futur de la sardana.

<i>Factors condicionants</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
La música	2,2	1,3	2	1	1	3
El ball	2,3	1,1	2	2	2	3
La significació nacional	2,6	1,7	2	1	1	4
El valor social	2,6	1,2	2	2	2	4
El caràcter festiu	2,7	1,1	3	3	2	3
Altres factors	1,8	1,8	1	1	1	1

Es considera que si la sardana no és un símbol a nivell nacional, no pot ser-ho a l'estranger.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	2,3	1,2	2	1	1	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	2,5	1,1	3	3	1	3
Fomentar l'associacionisme	2,5	1,1	2	2	2	3
Realitzar campanyes de promoció	1,5	0,8	1	1	1	2
No s'hauria de fer res	2,6	2,2	1	1	1	5

Com en altres casos, les campanyes de promoció tenen un paper rellevant en relació a les mesures considerades com a més efectives i això implicaria un augment del suport de les institucions públiques catalanes. Es significatiu ressaltar també que per la majoria d'entrevistats no caldria realitzar accions específiques en aquest context.

La qüestió ha donat les següents respostes qualitatives:

- *Caldria que ho fos. No com una reminiscència o una exhibició folklòrica sinó en el seu veritable valor de manifestació social viva. Com a expressió d'una manera de ser del nostre poble.*
- *Fomentar les activitats sardanistes en poblacions i indrets on hi ha una forta incidència turística.*
- *Realitzar campanyes d'informació en hotels, restaurants... donant a conèixer la sardana, així com els llocs on es fan aquestes activitats.*
- *Per als turistes posar propaganda en els hotels.*
- *Si no ho és, a nivell nacional nostre, no crec que a l'estranger es conegui. Cal que, a nivell institucional, es cuidi el nivell musical de les cobles que surten a l'estranger en actes oficials.*
- *Les administracions haurien de fer conèixer més la cultura popular a l'estranger.*
- *Incloure en els materials de promoció informació entenedora sobre la dansa i la música.*
- *Donar una bona informació a tots els interessats.*
- *No poden ser referència cultural de Catalunya per als estrangers músiques estrangeres per més que les haguem aclimatat al nostre país. La sardana no pot deixar de ser una música nacionalista i qualsevol camí que es prengui sense tenir en compte aquest principi, no ens menarà enlloc.*
- *Generalment, pel turista, la sardana és una curiositat depenent del tracte que se li farà en les altres coses.*
- *Curiosament és ben cert que la sardana, pel que fa als seus referents culturals, és més valorada pels turistes estrangers que no pas per la societat autòctona.*
- *Només per a una minoria. La majoria no vénen al nostre país per cap raó cultural.*

6.- Un dels principals valors de la sardana és el simbolisme de la dansa col·lectiva i l'agermanament.

Grau de coincidència	Mitj.	Desv.	Medi.	Moda	Per 25	Per 75
Valors	8,6	2,0	9	10	8	10

Aquesta és una de les hipòtesis que presenta un major grau de coincidència entre les persones entrevistades. El nivell d'acord en relació a la importància d'aquest fet és realment considerable.

S'argumenta que el simbolisme de l'agermanament pot ser, en molts casos, més utòpic i figuratiu que real. Tanmateix, és cert que, en tractar-se d'una dansa col·lectiva, permet la participació de qualsevol persona que tingui ganes de ballar.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	2,6	1,3	3	4	1	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1,9	0,9	2	1	1	3
Fomentar l'associacionisme	2,2	1,2	2	1	1	3
Realitzar campanyes de promoció	1,9	0,9	2	1	1	3
No s'hauria de fer res	3,7	2,3	5	1	1	5

Els dos factors més rellevants en relació a la hipòtesi plantejada són l'aprenentatge a l'escola i les campanyes de promoció per tal de potenciar el coneixement d'aquest simbolisme.

Les respostes qualitatives son:

- *Igual que els peixos, que no poden viure fora de l'aigua, la sardana no pot sobreviure al marge de les manifestacions i celebracions populars de les nostres comunitats. Més que organitzar "festes de sardanes" el que cal és procurar que en totes les festes populars hi arrelin les sardanes.*
- *Entenc que la sardana ha d'estar present precisament allà on es celebrin actes culturals, o festius de tota mena, no al revés.*
- *El alguns punts ja s'ha posat en pràctica i el resultat és un desgavell.*
- *Complementar-ho, a més, amb música tradicional a càrrec de grups específics per aquest tipus de dansa.*
- *Els tres primers conceptes (natura, cultura i festes) han de ser preferents, ja que els altres tenen unes valoracions menys concretes.*
- *Anem-hi! Doncs.*

7.- La sardana necessita reforçar la seva capacitat de convocatòria amb complements com la natura, cultura, festes, gastronomia, esport... per tal de reforçar i actualitzar el seu atractiu.

<i>Grau de coincidència</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Valors	7,3	2,6	8	10	6	10

El grau de coincidència en relació a aquesta hipòtesi és quasi total. La mitjana presenta un valor de 7,3 amb una desviació de 2,6. La importància d'aquest fet és molt important segons els entrevistats. Quasi el 90% de les persones entrevistades assumeixen que seria enormement positiu que la sardana utilitzés complements amb conceptes que avui tenen un gran valor per la societat.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	2,5	1,3	2	1	1	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	2,5	1,1	3	2	2	3
Fomentar l'associacionisme	2,3	1,0	2	3	1	3
Realitzar campanyes de promoció	1,7	0,9	1	1	1	2
No s'hauria de fer res	5,0	0,0	5	5	5	5

La mesura més important, sens dubte, la realització de campanyes de promoció. D'altra banda, també es considera important fomentar l'associacionisme i augmentar el suport econòmic de les administracions públiques catalanes. És interessant destacar que tothom entén que caldria fer algunes accions.

Les respostes qualitatives han estat:

- *És possible... Tal vegada hi ha hagut una inflació que tampoc podria dir si és massa recomanable.*
- *Es reduirà el nombre de sardanes a les audicions enteses aquestes com es venen celebrant tradicionalment, o sigui si mantenim la idea d'anar a divertir-se a una audició com fèiem abans, no quan es celebren amb motius puntuals de festes, celebracions, commemoracions, etc. La figura tradicional del "sardanista" és caduca. Es tracta que tothom conegui la sardana, que se sàpiga ballar... i que hi vagi quan vulgui.*
- *Els catalans que creuen que la sardana s'està perdent, que es preguntin: faig quelcom per la sardana?*

- *Els sardanistes es regeneren, per sort fins ara.*
- *Les vegades que utilitzem el concepte ser sardanista sense tenir gaire clar què vol dir: hi ha i hi ha hagut sempre molt de sardanista organitzador que, com que és el primer a no passar-s'ho gaire bé ballant sardanes, ha estat el primer responsable en la reducció d'attractius dels actes.*
- *La tendència és a la baixa de participació, però no poden pretendre ésser "profetes", doncs un tomb inesperat o qualsevol causa no prevista pot fer canviar la tendència. No ens hem d'abandonar al fatalisme ni tampoc esperar cap "miracle". S'ha de procurar que la sardana sigui el màxim d'estructurada i organitzada possible per posar de la nostra part totes les accions perquè la davallada es converteixi en pujada.*
- *L'adjectivar una reducció "dràstica" ho trobo fora de lloc. Que no es balli no vol dir que no es vulgui ballar. El català que no la balla per fora, la balla per dintre. Manifestar-se movent el cos, serà més, menys, no serà...*
- *No crec en una reducció dràstica de sardanistes, però sí en una reducció moderada, si no s'aconsegueix motivar al jovent.*
- *En el ben entès que això no servirà de res, si no es canvia també dràsticament la forma de ballar-la i les connotacions amb què es presenta.*
- *En els propers 5/10 anys ens hi juguem molt. Penso que cal fer molts canvis si no volem que hi hagi una davallada. No està condicionat a la qüestió de subvencions. Calen idees.*

8.- Els propers anys s'experimentarà una reducció dràstica del nombre de sardanistes.

Grau de coincidència	Mitj.	Desv.	Medi.	Moda	Per 25	Per 75
Valors	5,7	2,7	6	5	4	8

Aquestes dades indiquen que, en general, es preveu una tendència al descens del nombre de practicants en els propers anys. Més de la meitat dels entrevistats (56,9%), creu que la disminució del nombre de practicants és ja un fet, i un terç més que, en un termini de 5 o 10 anys es produirà.

Mesures a prendre per millorar	Mitj.	Desv.	Medi.	Moda	Per 25	Per 75
Augmentar el suport econòmic de les admin.	3,0	1,1	3	4	2	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1,7	0,9	1	1	1	2
Fomentar l'associacionisme	2,4	1,0	2	2	2	3

Realitzar campanyes de promoció	2,1	1,0	2	1	1	3
No s'hauria de fer res	3,7	2,3	5	5	1	5

La mesura més clara dels entrevistats és de fomentar l'aprenentatge a l'escola, així com la ja habitual de realitzar campanyes de promoció.

Els dos factors més rellevants en relació a la hipòtesi plantejada són l'aprenentatge a l'escola i les campanyes de promoció per tal de potenciar el coneixement d'aquest simbolisme.

9.- No es produirà en el futur un relleu natural per part de noves generacions, situació que conduirà indefectiblement a un declivi pronunciat de la pràctica sardanista.

<i>Grau de coincidència</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Valors	5,8	3,4	7	10	3	9

No hi ha pronunciació clara quan a la possibilitat que es produeixi un declivi pronunciat de la pràctica sardanista. La mitjana es situa en un valor 5,8 amb una desviació considerable. Les postures son disperses en relació a la hipòtesi. És significatiu el fet que part dels entrevistats consideri que hi ha variacions cícliques i que no té perquè produir-se aquest fet de manera irreversible.

<i>Mesures a prendre per millorar</i>	<i>Mitj.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Medi.</i>	<i>Moda</i>	<i>Per 25</i>	<i>Per 75</i>
Augmentar el suport econòmic de les admin.	3,0	1,1	4	4	2	4
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1,6	1,0	1	1	1	2
Fomentar l'associacionisme	2,4	0,9	2	2	2	3
Realitzar campanyes de promoció	2,1	0,9	2	2	1	3
No s'hauria de fer res	3,7	2,3	5	5	1	5

La principal mesura que fixen els entrevistats és, de forma majoritària, l'aprenentatge a l'escola. Cal donar a conèixer la sardana als infants i als joves, pensant en el futur. En aquest context, sembla imprescindible canviar la mentalitat sardanista per tal que aprengui a obrir-se.

Les respostes escrites han estat:

- *Malauradament si hem de parlar en termes de “relleu” i de “futur”. Això vol dir que avui a la sardana no hi ha la normal barreja d'edats que han de garantir la pervivència. No serà que la tenim massa estratificada?*
- *Tots els moviments a nivell mundial, passen per diferents pujades i baixades. El fet que actualment estiguem en una baixada no pressuposa que no es pugui tornar a pujar.*
- *Fomentar l'aprenentatge en els següents àmbits: casals de joves, casals de gent gran, esplais.*
- *En general el gran problema de la sardana és que en els últims vint anys no s'ha celebrat en el lloc adequat en el moment adequat. A partir del replantejament seriós, això aparentment tan senzill, es podria rectificar una mica l'estat actual de les coses.*
- *El relleu no es produeix en els organitzadors.*
- *Sempre hi ha hagut davallades i ascensos per diversos motius. Crec que amb els anys hi haurà una davallada lenta per causa de la relació comunicativa creixent, paral·lela a la llengua, que serà menjada pel castellà i aquesta per l'anglès, si no s'hi posa remei i fort.*
- *Desaparegut l'associacionisme de la nostra societat que tan d'arrelament va tenir als anys 20 o 30 aquest fet és certament greu. Cal induir els joves d'una militància més activa en aquest aspecte, malgrat les dificultats serioses que l'època presenta.*
- *Crec que el relleu generacional s'haurà de fer ara i no esperar al futur.*

CONCLUSIONS

Escenari de present

La síntesi d'aquestes hipòtesis permet afirmar que la sardana manté la presència com a símbol de Catalunya, desvinculat de qualsevol lectura de caràcter radical i que ha de tenir un espai propi sense que altres tradicions d'èxit ja siguin catalanes o de fora siguin cap entrebanc. Hi ha segons els experts consultats espai per totes les tradicions.

La realitat és que, tanmateix, es detecta una important problemàtica fruit de la manca de sintonia del fet sardanístic amb la realitat sociocultural. Aquestes accions corresponen a tots els estaments vinculats directa i indirectament al món sardanístic.

Escenari de futur

Del conjunt d'hipòtesis de futur plantejades, sens dubte la que ha estat considerada com a més decisiva és la presència del fet sardanístic als mitjans de comunicació, la millora amb contundència de la imatge de la sardana.

Es dona un important èmfasi en la necessitat d'actuar. Una actuació que té un elevat component de creativitat que han d'assumir les pròpies organitzacions sardanístiques així com l'Administració Pública.

L'escenari de crisi plantejat en un horitzó de 10-15 anys es veuria ostensiblement reduït si les hipòtesis plantejades per realitzar-se a més curt termini s'implementen. Tanmateix, hi ha un important toc d'atenció davant l'immobilisme del sardanisme que conduirà, de mantenir-se les condicions actuals, a la seva decadència.

ANNEX B: QÜESTIONARI DELPHI: MODEL DE DOCUMENT

ENQUESTA

Benvolguts. Estem en un moment possiblement crític en l'àmbit sardanista. És per això que, amb la fi d'analitzar el moment actual, us adjuntem aquest qüestionari. Haureu de marcar el grau en que esteu d'acord amb cada afirmació plantejada, així com també els vostres comentaris personals. Moltes gràcies.

- 1) La sardana és una dansa amb poca capacitat d'atracció pel conjunt de la societat catalana.

Factors condicionants:

La música	1	2	3	4	5
El ball	1	2	3	4	5
La significació nacional	1	2	3	4	5
El valor social	1	2	3	4	5
El caràcter festiu	1	2	3	4	5
Altres factors	1	2	3	4	5

Mesures a prendre per millorar:

Augmentar suport econòmic de les administracions	1	2	3	4	5
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1	2	3	4	5
Fomentar l'associacionisme	1	2	3	4	5
Realitzar campanyes de promoció	1	2	3	4	5
No s'hauria de fer res	1	2	3	4	5

Comentari personal:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) La sardana té una notable dependència històrica del catalanisme més radical, la qual cosa ha limitat l'interès de la resta de la població de Catalunya.

Factors condicionants:

La música	1	2	3	4	5
El ball	1	2	3	4	5
La significació nacional	1	2	3	4	5
El valor social	1	2	3	4	5
El caràcter festiu	1	2	3	4	5
Altres factors	1	2	3	4	5

Mesures a prendre per millorar:

Augmentar suport econòmic de les administracions	1	2	3	4	5
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1	2	3	4	5
Fomentar l'associacionisme	1	2	3	4	5
Realitzar campanyes de promoció	1	2	3	4	5
No s'hauria de fer res	1	2	3	4	5

Comentari personal:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) La sardana és una dansa que ja no identifica al conjunt de la població.

Factors condicionants:

La música	1	2	3	4	5
El ball	1	2	3	4	5
La significació nacional	1	2	3	4	5
El valor social	1	2	3	4	5
El caràcter festiu	1	2	3	4	5
Altres factors	1	2	3	4	5

Mesures a prendre per millorar:

Augmentar suport econòmic de les administracions	1	2	3	4	5
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1	2	3	4	5
Fomentar l'associacionisme	1	2	3	4	5
Realitzar campanyes de promoció	1	2	3	4	5
No s'hauria de fer res	1	2	3	4	5

Comentari personal:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) La sardana és una dansa avorrida si no es coneix amb certa profunditat.

Factors condicionants:

La música	1	2	3	4	5
El ball	1	2	3	4	5
La significació nacional	1	2	3	4	5
El valor social	1	2	3	4	5
El caràcter festiu	1	2	3	4	5
Altres factors	1	2	3	4	5

Mesures a prendre per millorar:

Augmentar suport econòmic de les administracions	1	2	3	4	5
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1	2	3	4	5
Fomentar l'associacionisme	1	2	3	4	5
Realitzar campanyes de promoció	1	2	3	4	5
No s'hauria de fer res	1	2	3	4	5

Comentari personal:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) La sardana és un dels referents culturals de Catalunya pels turistes estrangers.

Factors condicionants:

La música	1	2	3	4	5
El ball	1	2	3	4	5
La significació nacional	1	2	3	4	5
El valor social	1	2	3	4	5
El caràcter festiu	1	2	3	4	5
Altres factors	1	2	3	4	5

Mesures a prendre per millorar:

Augmentar suport econòmic de les administracions	1	2	3	4	5
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1	2	3	4	5
Fomentar l'associacionisme	1	2	3	4	5
Realitzar campanyes de promoció	1	2	3	4	5
No s'hauria de fer res	1	2	3	4	5

Comentari personal:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7) Els propers anys s'experimentarà una reducció dràstica del nombre de sardanistes.

Factors condicionants:

La música	1	2	3	4	5
El ball	1	2	3	4	5
La significació nacional	1	2	3	4	5
El valor social	1	2	3	4	5
El caràcter festiu	1	2	3	4	5
Altres factors	1	2	3	4	5

Mesures a prendre per millorar:

Augmentar suport econòmic de les administracions	1	2	3	4	5
Fomentar l'aprenentatge a l'escola	1	2	3	4	5
Fomentar l'associacionisme	1	2	3	4	5
Realitzar campanyes de promoció	1	2	3	4	5
No s'hauria de fer res	1	2	3	4	5

Comentari personal:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

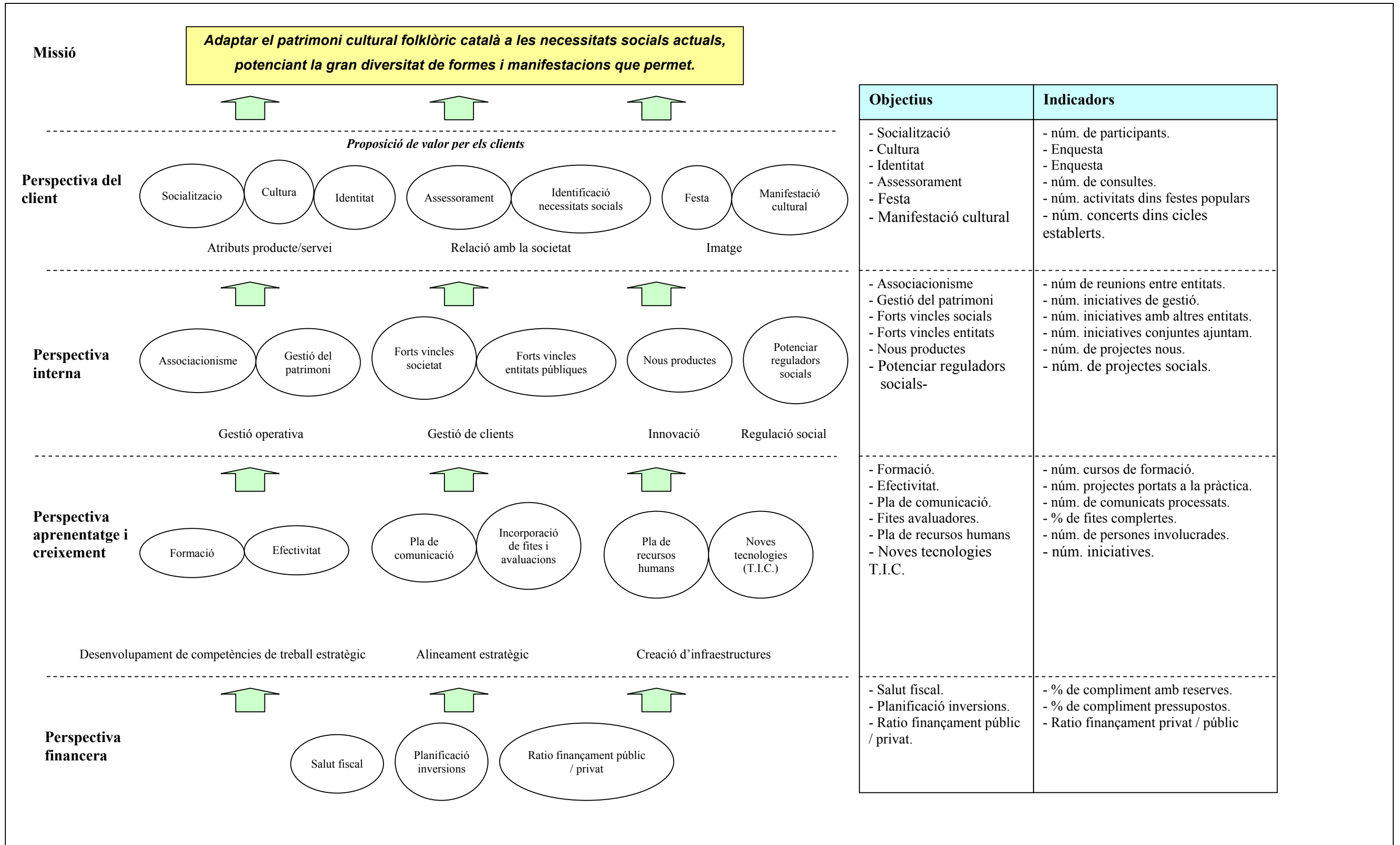
.....

.....

.....

.....

**ANNEX C: MAPA ESTRATÈGIC I QUADRE DE
COMANDAMENT INTEGRAL**



Il·lustració 28: mapa estratègic proposat del coblisme

	<i>Objectiu</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Horitzó temporal</i>	<i>Mètode</i>	<i>Responsable</i>	<i>Projectes associats</i>	<i>Pressupost</i>
Perspectiva Client	Socialització	Nº de participants	+5%	2008	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats.	600 €
	Element cultural	Enquesta	+5%	2008	Enquesta externa		- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
	Element identitari	Enquesta	+5%	2008	Enquesta externa		- Empowerment entitats - Creació del centre de comunicació.	2.600 €
	Assessorament	Nº de consultes	+15%	2008	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
	Imatge de festa	Nº activitats dins festes populars	+10%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
	Manifestació cultural	Nº concerts dins cicles establerts	+5%	2009	Presa de dades Generalitat	Responsable	- Empowerment entitats - Creació del centre de comunicació.	2.600 €
Perspectiva interna	Fomentar l'associacionisme	Nº reunions entre entitats	+5%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats - Creació arxiu musical unificat.	2.600 €
	Gestió del patrimoni	Nº iniciatives de gestió	+10%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
	Millorar vincles societat	Nº iniciatives amb altres entitats	+5%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
	Millorar vincles entitats públiques	Nº iniciatives conjuntes ajuntam.	+5%	2008	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats - Creació del centre de comunicació.	2.450 €
	Estudi de nous productes	Nº projectes nous	+5%	2010	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats	600 €
	Regulació social	Nº projectes socials	+5	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
Perspectiva aprenentatge i creixement	Formació	Nº cursos de formació	+5%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	-Empowerment entitats	600 €
	Efectivitat	Nº projectes portats a la pràctica	+10%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
	Pla de comunicació	Nº de comunicats processats	+25%	2008	Enquesta entitats	Responsable entitats	-Empowerment entitats	600 €
	Incorporar fites i avaluacions	% de fites complertes	+10%	2008	Enquesta entitats	Responsable entitats	-Empowerment entitats	600 €
	Infraestructura RRHH	Nº persones involucrades	+1	2009	Presa de dades	Responsable formació	-Empowerment entitats	600 €
	Noves tecnologies (T.I.C.)	Nº iniciatives	+10%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats	- Empowerment entitats. - Creació arxiu musical unificat. - Creació del centre de comunicació.	3.050 €
P. financera	Salut fiscal	% de compliment amb reserves	100%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats		
	Planificació inversions	% de compl. de pressupostos	90%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats		
	Augment finançament privat	Ratio finan. Privat/públic	+5%	2009	Enquesta entitats	Responsable entitats		

Taula 12: Quadre de Comandament Integral del coblisme.