

ESPECIALIDADES: PRODUCCIÓN ARTÍSTICA

TEMA

**1**

## **INTRODUCCIÓN A LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA**

**MARC ROIG BADIA**

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA CULTURAL (1989). MASTER EN GESTIÓN CULTURAL (1991).

RESPONSABLE DE NUMEROSAS INICIATIVAS Y PROYECTOS CULTURALES EN LA CIUDAD DE BARCELONA: FESTIVAL BAM, FIESTA DE LA MÚSICA, FESTIVAL DE MÚSICA DE LOS JÓVENES EUROPEOS, CARNAVALES DE BARCELONA.

**ÍNDICE  
DEL TEMA**

Introducción .....	4
Ideas clave .....	6
<b>1. Dimensionar un proyecto .....</b>	<b>7</b>
1.1. La lluvia de ideas o <i>brainstorming</i> .....	7
1.2. El análisis del mercado y del entorno .....	8
1.3. Un <i>briefing</i> para los objetivos .....	9
1.4. Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades ...	9
<b>2. Planificar .....</b>	<b>11</b>
2.1. El papel del gestor cultural en la producción .....	11
2.2. Fases de planificación .....	12
2.3. Plan de trabajo .....	12
2.3.1. Calendario .....	13
<b>3. Los recursos humanos: el equipo .....</b>	<b>14</b>
3.1. Manual o distribución de funciones.....	14
3.2. El organigrama .....	14
3.3. Cultura organizativa .....	14
<b>4. El presupuesto .....</b>	<b>16</b>
4.1. Capítulos del presupuesto.....	16
4.2. Elaboración del presupuesto .....	17
4.2.1. Algunas orientaciones presupuestarias.....	17
4.3. Control del presupuesto.....	18
4.3.1. Ingresos .....	19
4.4. Plan de tesorería o <i>cash flow</i> .....	20
4.4.1. Soluciones a la tesorería .....	20
<b>5. Comunicación e identidad de los proyectos culturales .....</b>	<b>21</b>
5.1. Estrategias de comunicación .....	21
5.1.1. Comunicación interna y externa.....	22
5.1.2. Estudios de públicos .....	23
5.1.3. Soportes .....	23
<b>6. Acciones comunicativas .....</b>	<b>24</b>
6.1. El diseño gráfico.....	24
6.2. La prensa .....	25
6.2.1. La rueda de prensa .....	25
6.2.2. Dossier de prensa.....	25
6.2.3. La relación artistas-prensa .....	25
6.3. Publicidad .....	26
6.4. Relaciones públicas.....	26
6.5. Plan de medios .....	27
<b>7. Postproducción .....</b>	<b>28</b>



Síntesis .....	29
Bibliografía.....	30

---

## INTRODUCCIÓN

El curso no pretende ofrecer un manual de gestión abreviado sobre la producción de los proyectos artísticos. Mi propuesta consiste en dar un repaso a todo el proceso de producción para observar aquellas cuestiones específicas de la producción artística y valorar la toma de decisiones.

El desarrollo del tema se refiere genéricamente al conjunto de proyectos artísticos, sin diferenciar los distintos sectores (música, cine, teatro, artes visuales, etc.), aunque también encontraréis en los siguientes temas un desarrollo específico de proyectos de teatro, artes visuales y editorial en los talleres. Este tema o se fija más detenidamente en la producción de eventos, puesto que se trata de un tema importante que la mayoría de producciones deben abordar en algún momento. Si bien la producción en cada sector es muy distinta en función de la lógica de cada ámbito y en función de los distintos mercados, el desarrollo y la toma de decisiones muestran aspectos comunes. El propósito de este módulo es que os metáis en la piel del productor que ha de llevar a cabo un proyecto y podáis valorar así todos los pasos a seguir en una producción. A lo largo del master, se repasan aspectos y técnicas de gestión, de análisis de políticas culturales y de sectores, aspectos que yo no pretendo ni repetir ni desarrollar. Acorde con mi experiencia personal, simplemente me interesa proporcionar una orientación, así como alguna recomendación en los momentos clave del desarrollo de un proyecto.

**Producir es imaginar.** El productor cultural es ante todo un **dimensionador de proyectos**. Si los proyectos culturales presentan la buena medida, implican a los buenos agentes y colaboradores, se dirigen a su público y comunican pertinente y únicamente cuanto tienen que expresar, seguro que serán proyectos sólidos. No debemos olvidar que, en cultura, resulta fundamental la capacidad de expresar con contundencia y solidez; dicha capacidad depende del gestor, que deberá ligar los distintos elementos para que los artistas trabajen cómodos y seguros. Dimensionar quiere decir ajustar todos los recursos y elementos de gestión posibles con los intereses artísticos y comunicativos del proyecto. Los recursos deben ser acordes con la idea comunicativa del proyecto. Toda obra artística lleva implícita en sus contenidos una intención comunicativa, hay que saber dimensionarla. Normalmente, cuando la relación entre la industria y el arte es coherente y sólida, se generan proyectos muy interesantes. En muchas ocasiones, encontramos producciones con unos medios que no son los adecuados porque resultan excesivos o demasiado lujosos para los contenidos a transmitir.

### Ejemplo

A título de ejemplo, a mí me gustan más las primeras películas de Almodóvar que las últimas, entre otras cosas porque los medios se ajustan más a los contenidos que se quieren transmitir.

En otros casos, la falta de recursos o medios impide desarrollar a fondo los contenidos. En mi opinión, esto ocurre pocas veces puesto que la imaginación casi siempre puede suplir la falta de recursos. De todos modos, es cierto que la producción debe estar al servicio del discurso estético, aunque es cierto también que la ima-

ginación en el uso de los recursos y la capacidad de producción son claves para cuadrar una obra de arte.

El trabajo principal del productor, en tanto que dimensionador de proyectos, consiste en la mediación. Es la tragedia del ayudante de dirección de cine, que sufre entre los plazos de rodaje y la exigencia del director en cada secuencia. Es también la agonía del productor teatral ante un presupuesto que, más que partidas, parece que contenga sentencias, y ante un director inmerso en la pasión de la obra. Finalmente, es también el sufrimiento del director de un centro cultural que ve cómo la valentía de su ideario se estrella ante las exigencias políticas. El trabajo del productor es una tarea de mediación con los distintos agentes. Ha de combinar la sensibilidad para comprender la materia artística con la que trabaja y, a su vez, la exigencia para encontrar soluciones en la adversidad del entorno (financiación, presupuestos, equipos, proveedores, etc.).

El productor es pues, ante todo, un mediador. Si sabe entender el discurso del artista y encontrar los recursos de su entorno, será el mejor aliado del artista para lograr una producción artística excelente.

La tarea de producción exige:

- Imaginación constante para hallar soluciones para una financiación que siempre cuenta con recursos escasos. Además, los ingresos empiezan a llegar casi siempre cuando se ha generado el noventa por ciento del gasto.
- Imaginación para desarrollar una comunicación cuya fuerza radica en el gesto intelectual de un artista y que ha de convertirse en folletos, carteles y noticias de periódico.
- Desarrollar una estructura sólida y solvente, a la vez que flexible y efímera.

La capacidad de encontrar soluciones vendrá determinada por la experiencia y el conocimiento del sector, así como por la capacidad de dar con soluciones de gestión imaginativas. Aquí es precisamente donde radica la clave del trabajo que vamos a desarrollar.

En este tema se seguirán los principales puntos críticos de mediación y toma de decisiones en el desarrollo de un proyecto artístico. Se tratarán los problemas y cuestiones comunes a todos los sectores sin entrar a fondo en la casuística de cada uno. En los siguientes temas del módulo se entrará el detalle de los sectores del teatro, las artes visuales y la edición. Se ha desarrollado cada tema con la misma estructura para observar los puntos comunes y de esta manera demostrar que la producción artística tiene un cuerpo común aunque se trabaje en sectores diferentes.

**IDEAS CLAVE**

Esta introducción a la producción pretende presentar una primera orientación entorno a los problemas de gestión de los proyectos artísticos.

Mediante un recorrido desde la concepción del proyecto hasta su finalización, repasaremos aspectos de planificación, organización del equipo, presupuesto y comunicación.

El texto desea resaltar la importancia de la función gerencial en la producción artística.

- El director de un proyecto cultural ha de tener en cuenta diversos elementos para garantizar una producción coherente:
  - Presupuesto.
  - Organización de equipos.
  - Recursos humanos.
  - Comunicación.
- La fase de planificación es vital para el desarrollo del proyecto, en ella anticiparemos problemas y soluciones.
- La creación de un plan de trabajo permitirá sistematizar y controlar la producción y nos marcará los puntos críticos de cada fase.
- La comunicación debe reflejar el espíritu del proyecto. Es esencial plantear la propuesta de comunicación desde el principio del proyecto.

# 1. DIMENSIONAR UN PROYECTO

---

Para asegurar el buen desarrollo de un proyecto, resulta imprescindible dimensionar y planificar con el máximo de acierto.

- **Planificación del proyecto:** es bueno olvidar la diferencia entre proyectos grandes y pequeños porque, a pesar de la dimensión, existe un itinerario de gestión cuyo recorrido es el mismo para todo tipo de proyectos. Hay que pensar en el público independientemente de si el proyecto se dirige a veinte personas o a cien mil.
- **Dimensionar un proyecto:** descubrir todas sus potencialidades e insertarlas en su entorno. Dimensionar bien es la clave de una buena gestión futura. Desde que nace el proyecto (o nos llega una propuesta) hasta que la idea toma forma, tiene lugar un proceso de valoración y de análisis de viabilidad en la que el gestor desempeña un papel fundamental.

Normalmente, las grandes decisiones corren a cargo de los políticos, los empresarios o los artistas, en función del tipo de producción. En cualquier caso, serán los productores quienes encontrarán soluciones para hacer viable el proyecto y dar con su justa dimensión. El productor es el responsable de acertar en el análisis de la viabilidad del proyecto. Se hace muy necesario establecer un buen diálogo con los responsables del proyecto para relacionarlo con el entorno y esbozar la producción (volumen del proyecto, costes, relación de tareas, impacto del proyecto, etc.).

- **Identidad del proyecto:** Dentro del proceso de planificación, es muy importante definir progresivamente la identidad del proyecto.

Para construir dicha identidad, debemos responder a preguntas básicas que nos ayudarán a plantearnos desde la raíz las características del proyecto. Me refiero a preguntas del tipo quiénes somos, qué queremos, qué sabemos y qué no sabemos, a quién nos dirigimos, dónde está nuestro público, qué le gusta y qué hace.

La respuesta a estas preguntas nos ayudará a centrar nuestras capacidades para, progresivamente, ir definiendo nuestras fortalezas y debilidades. Con toda seguridad, nos ayudará también a plantear algunas estrategias de comunicación que refuercen la identidad del proyecto, una comunicación específica para nuestros colaboradores, una primera definición de la imagen del proyecto, etc.

Se presentan a continuación diversos procesos y técnicas que ayudarán a dimensionar correctamente el proyecto.

## 1.1. LA LLUVIA DE IDEAS O *BRAINSTORMING*

A modo de recomendación, propongo una lluvia de ideas. Es bueno realizar una primera lluvia sin ideas preconcebidas, ni limitaciones presupuestarias u organizativas. Es probable que las ideas que en un principio nos parecían demasiado locas e inviables encuentren después una solución factible con una buena adaptación para nuestro proyecto. De este modo, cuanto más loca sea la lluvia de ideas, mejor; después ya habrá tiempo para concretar. La experiencia me ha enseñado también que resulta positivo realizar sólo una lluvia de ideas, puesto que muy probablemente en las siguientes ya sólo insistamos en los mismos temas o soluciones.

Lo ideal es recurrir a los responsables del proyecto y celebrar una reunión en un lugar aislado, sin obligaciones ni teléfonos. Se trata de lo que yo denomino la “reunión en la montaña”. Si podéis contar con la asistencia de algún “asesor”, compañeros de profesión, amigos, etc., mucho mejor. Sin duda alguna, cuanto más dispar sea la reunión, más disparatadas serán las ideas. Aun así es importante que, para realizar la lluvia de ideas, organicéis un mínimo guión con los principales problemas y aspectos que vais a abordar a lo largo del proyecto. Igualmente, deberíais preguntar a vuestros colaboradores qué problemas observan ellos, a primera vista, en el proyecto.

### Ejemplo

En 1998, organizamos el V Festival de Música de los Jóvenes Europeos, un encuentro con más de 15.000 estudiantes de música de toda Europa en Barcelona. Más de 6.000 procedían de fuera de Cataluña. Celebramos una “reunión en la montaña” y ya entonces surgió la idea de organizar una consigna para los instrumentos voluminosos, de modo que los músicos pudieran desplazarse sin problemas por la ciudad. Al principio, la idea pareció muy alocada, pero posteriormente acabó concretándose en una consigna en el Mercado del Borne de Barcelona.

## 1.2. EL ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL ENTORNO

Para una buena planificación, resulta imprescindible el análisis del mercado y del entorno. Siempre encontraréis sorpresas.

En algunas ocasiones, hay planes que nos parecen caros o inviables y en cambio, después de reconocer el entorno y el mercado, descubrimos posibilidades que no se nos habían ocurrido. Para el análisis del entorno, no se debe pensar en grandes estudios de mercado, sino que un sondeo mínimamente sistemático nos puede ayudar en gran medida. Resulta útil llevar a cabo entrevistas y sondeos entre los usuarios del equipamiento en el que vais a trabajar (teatro, sala de conciertos, centro cultural). De la misma manera, podéis también concertar entrevistas o encuentros con líderes naturales, tanto del sector como del territorio, y preguntarles acerca de la viabilidad del proyecto.

### Ejemplo

Si se va a organizar una serie de conciertos, no es mala idea perder una tarde charlando con los responsables de las tiendas de música de la zona para conocer así los intereses y los gustos de los distintos públicos a los que os vais a dirigir.

Os recomiendo efectuar un análisis del conjunto de la cadena de producción y, en función del proyecto y de los distintos agentes y operadores de la cadena de producción, plantear una serie de encuentros para conocer mejor las posibilidades del proyecto. Cuando menciono la cadena productiva, me refiero al conjunto de operadores que intervienen a lo largo del proceso de producción.

### Ejemplo

En el caso de un disco, por ejemplo, pensaremos en el compositor, el letrista, el productor artístico del disco, las editoriales, las discográficas, los estudios de sonido, los técnicos de grabación, las tiendas de música, etc. A partir del análisis de la cadena de producción, pueden salir ideas para establecer alianzas o acuerdos con distintos agentes o para encontrar fuentes de financiación en las que no habíamos pensado.

### 1.3. UN BRIEFING PARA LOS OBJETIVOS

Antes de iniciar cualquier proyecto, es muy útil explicitar claramente sus objetivos y su espíritu. Ello nos ayudará a la hora de vender el proyecto clara y fácilmente, y sobre todo nos ayudará también a definir para nosotros los aspectos importantes del proyecto. Resulta de gran utilidad anotar en una hoja las ideas básicas y los objetivos principales. Si todos los participantes y colaboradores tienen claros los objetivos, es mucho más fácil que las personas se identifiquen con el proyecto; de esta forma, fomentamos la cultura organizativa del mismo. Al hablar de *briefing* nos referimos a una lista con las preguntas básicas del proyecto y sus respuestas. En definitiva un resumen de las intenciones del proyecto y las cuatro ideas clave para vender o explicar fácilmente la idea.

La comunicación de un proyecto empieza desde el inicio, y especialmente la comunicación interna. Si todos hablamos de lo mismo, evitaremos confusiones. A veces pensamos que todos hablamos de lo mismo y compartimos las mismas ilusiones, y de pronto descubrimos que cada uno tenía una idea diferente y que los intereses son dispares. Si disponemos de un papel que contiene las ideas básicas, podremos remitirnos a él fácilmente.

### 1.4. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Para dimensionar bien el proyecto, debemos elaborar un análisis de debilidades y fortalezas, así como de amenazas y oportunidades (DAFO). Se trata de un ejercicio que, en principio, no parece sencillo; sin embargo, con un buen conocimiento del entorno y el sector y una cierta experiencia, podremos hallar las claves para lanzar el proyecto. A continuación, os pongo algunos ejemplos de cómo identificar nuestras características (me parece más útil presentar ejemplos que explicar más a fondo qué es un DAFO).

- *Análisis de debilidades.* Somos una organización pequeña, nuestra entidad es desconocida, no tenemos presupuesto, no conocemos el sector, no tenemos experiencia, somos jóvenes. O bien al revés: somos una organización muy grande y demasiado burocrática, la imagen de nuestra entidad no se relaciona con el tipo de proyecto que vamos a desarrollar. En función de estas debilidades, empezaremos a estudiar estrategias para contrarrestar los mencionados problemas.
- *Análisis de fortalezas.* Estamos motivados, somos pequeños y, por tanto, somos ágiles y rápidos. Gozamos de autonomía de decisión, tenemos una buena idea, contamos con la complicidad del sector, etc.
- *Análisis de amenazas.* Existe mucha competencia y mucha oferta en el sector, la tesorería es insostenible porque la previsión de ingresos se alarga, disfrutamos de poca credibilidad ante las instituciones.

En algunos casos, puede resultar difícil distinguir entre amenazas y debilidades. Las amenazas se refieren básicamente a los peligros que nos pueden llegar a lo largo del desarrollo del proyecto, mientras que las debilidades forman parte de las características de nuestro proyecto u organización.

- *Análisis de oportunidades.* Podemos implicar a mucha gente en el proyecto, podemos tener credibilidad en el sector, tenemos una buena agenda de contactos, contamos con buenos profesionales a nuestro alcance y nos podemos diferenciar del resto de iniciativas existentes. También en

este aspecto se hace difícil distinguir claramente entre fortalezas y oportunidades. En general, las fortalezas están relacionadas con aspectos propios de la organización o del proyecto, en cambio las oportunidades vienen del entorno. En las oportunidades hallamos realmente un potencial que, si sabemos aplicar con imaginación, nos puede dar muy buenos resultados.

A partir de las oportunidades y amenazas podremos establecer estrategias concretas, tanto organizativas como a nivel de comunicación. Por ejemplo, si contamos con la complicidad del sector o de unos grupos de público determinado, podemos preparar una comunicación específica. Si somos pequeños, debemos pensar en un sistema de alianzas que nos permita fortalecer el proyecto. Si nos falta credibilidad, debemos cuidar muy especialmente nuestras relaciones externas, etc.

## 2. PLANIFICAR

---

El proceso de planificación sirve básicamente para definir los objetivos, orientar nuestras acciones sin perdernos en aspectos secundarios y establecer prioridades. A partir de aquí, podemos empezar a pensar en optimizar recursos.

Planificar nos ayudará también a mejorar nuestra sensación de seguridad a medida que el proyecto va avanzando, en tanto que tenemos una pauta para nuestro trabajo y podemos repasar el cumplimiento de los objetivos que nos habíamos propuesto.

En los procesos de planificación, deben plantearse los **mecanismos de evaluación** para garantizar que el proceso de evaluación será fiel a los objetivos propuestos y, sobre todo, para poder establecer indicadores que iremos controlando a lo largo del desarrollo del proyecto.

A medida que el proyecto avanza y se engrandece, cada día se hace más difícil disponer de una visión global. Además, los problemas del día a día no nos permiten dedicar tiempo para ver si estamos cumpliendo los objetivos que nos habíamos marcado. En este sentido, cuanto más hayamos interiorizado el proceso de planificación y los objetivos, más fácil será mantener una fidelidad a los principios del proyecto. Es importante que en la organización se dedique un tiempo a la planificación y la evaluación con los miembros del equipo que tienen responsabilidades en la toma de decisiones.

### 2.1. EL PAPEL DEL GESTOR CULTURAL EN LA PRODUCCIÓN

Llega un momento en que cada persona del equipo se ocupa de su área con sus propios problemas, con lo cual nadie vela por la coherencia global del proyecto. Probablemente, sólo el gerente tendrá la visión de conjunto y la capacidad para abstraerse de los problemas concretos, de manera que pueda tomar decisiones teniendo en cuenta la globalidad del proyecto.

El productor debe ser capaz de tener un “relojito” en la cabeza que le avise de los temas que quedan pendientes para que vayan “saltando” las alarmas con el máximo de anticipación posible. A su vez, ha de saber salirse de los problemas concretos para darse cuenta de la globalidad. Se trata de una cualidad clave porque, cuando se trabaja al máximo de intensidad durante las veinticuatro horas del día y con toda la presión de las fechas límite (inauguraciones, plazos, etc.) y del público, resulta muy difícil mantener la cabeza fría para salirse de los problemas y volver a entrar. Creo que es una cualidad que se aprende con el tiempo, si bien está claro que las personas que nacen con ella tienen mucho ganado.

La capacidad gerencial consiste justamente en saber analizar o leer el conjunto y tomar decisiones que aseguren la continuidad o el interés general del proyecto. Por esta razón, es muy importante que el productor o gerente dedique una atención muy especial al proceso de planificación y evaluación, y lo tenga presente a lo largo de todo el desarrollo del proyecto.

Una de las funciones básicas del productor es el control del presupuesto. Es muy normal en el desarrollo de proyectos artísticos que las distintas partidas de los presupuestos cambien radicalmente a medida que el proyecto avanza, bien porque hay que hacer recortes drásticos, bien porque se encuen-

tran soluciones que abaratan costes o porque se pueden desarrollar ingresos atípicos o colaboraciones en especies. En este baile de partidas, es muy importante tener claros los objetivos y la dimensión del proyecto para poder recortar o aumentar las partes que convenga.

## 2.2. FASES DE LA PLANIFICACIÓN

A continuación detallo las fases más importantes del proceso de planificación para que sirva como posible pauta de trabajo. No obstante, tengo claro que para desarrollar el proceso de planificación lo mejor es que utilizéis algún manual de uso y, en función del proyecto, establezcáis una propuesta propia.

Las fases básicas de todo proyecto de planificación son:

- El análisis de la realidad externa e interna.
- La definición de los objetivos.
- La definición de la organización.
- La definición de la comunicación y la difusión.
- La elaboración del presupuesto.
- La planificación de las fases de ejecución.
- La definición de criterios o indicadores para la evaluación.

Dichas fases pueden adquirir mayor o menor importancia pero, en mi opinión, deben contemplarse todas y, en la medida que sea posible, deben redactarse por escrito en cada proyecto. De todos modos, creo firmemente que tampoco hay que caer en el lado contrario, es decir, que el proceso de planificación y reflexión se nos alargue tanto que nos olvidemos de “ponernos las pilas” a nivel de producción.

## 2.3. PLAN DE TRABAJO

Una de las herramientas básicas para poder desarrollar el proceso de planificación es el plan de trabajo. Podemos organizar un plan de trabajo del conjunto del proyecto o bien uno para cada una de las áreas de actividad. El plan de trabajo nos va a dar la información que necesitamos para poder desarrollar el presupuesto y la organización de los recursos humanos.

Un plan de trabajo consiste en una lista de tareas elementales a realizar organizadas en el tiempo. Es importante definir el tiempo que nos ocupará cada actividad y cuántas personas se necesitan para realizarlas.

La planificación de las tareas en los proyectos artísticos nos puede ayudar a ahorrar mucho dinero. Si planificamos bien los días de ensayo, montaje, desmontaje, así como la coordinación entre técnicos y empresas, lograremos ahorros muy significativos o, en cualquier caso, evitaremos excesos de costes debidos a imprevisiones. En este sentido, la elaboración de algún tipo de cronograma o diagrama de actividad resulta muy útil.

Existen distintos métodos y sistemas para realizar un plan de trabajo, cronograma, diagramas de actividad, sistema PERT, etc. Mi intención no es presentar de manera extensa los distintos sistemas, pero tengo claro que es imprescindible disponer de algún sistema que nos permita definir, observar y concretar la relación entre los recursos, los equipos y el tiempo. Existen varios manuales que ofrecen distintas opciones para organizar planes de trabajo.

El método PERT constituye una técnica de análisis y control de proyectos, compuesta por tareas elementales que se deben desarrollar en un tiempo determinado y de manera interrelacionada. El retraso en una de las tareas puede provocar el retraso de la finalización global y, por tanto, se hace necesaria una representación de la globalidad, a partir de la cual se organiza un diagrama que nos permitirá visualizar los distintos cálculos.

Sea cual sea el sistema que utilicemos, debe garantizar los aspectos y tareas siguientes:

- Confeccionar una lista de todas las actividades necesarias para llevar a cabo la actividad.
- Ordenarlas cronológicamente y ver cuáles de ellas son simultáneas. Debemos pensar en secuencias lógicas.
- Computar el tiempo total del proyecto y los momentos de máxima y mínima actividad.
- Representarlo gráficamente.

### **2.3.1. CALENDARIO**

Una vez hemos desarrollado el plan de trabajo, hay que organizar un calendario y una planificación de los recursos materiales, económicos y sobre todo humanos. En el caso de los proyectos culturales, resulta imprescindible tener en cuenta el calendario en función del momento del año. La época del año es clave para definir la lógica propia del proyecto: temporada de invierno, curso escolar, actividad de verano, etc.

Es importante organizar las tareas por días y por meses, así como tener muy claro cuántas personas se necesitarán para preparar cada actividad.

#### **• Fechas límite**

Las producciones culturales por definición presentan una fecha límite sobre la que gira todo el proyecto, ya sea la inauguración, el concierto o el rodaje. Por este motivo, es extraordinariamente recomendable realizar siempre una cuenta atrás y una lista de fechas límite. Se trata de una hoja que nos indica en qué día ha de estar acabada o empezada cada actividad para que el proyecto se desarrolle en el tiempo previsto.

Os recomiendo que preparéis esta hoja a conciencia y la tengáis colgada delante de vuestra mesa del despacho para repasar cada día si estáis dentro de los límites de lo razonable. Tiene que ser una lista con actividades muy concretas y claras. Por ejemplo: día 20, mailing de prensa enviado; día 25, rueda de prensa; día 30, invitaciones impresas, etc.

## **3.** LOS RECURSOS HUMANOS: EL EQUIPO

---

Una vez hemos definido las tareas y el equipo humano que necesitamos, empezamos a definir el organigrama y el manual de funciones, donde se van a contemplar las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo.

### **3.1. MANUAL O DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES**

Aunque estemos tratando con organizaciones pequeñas, es muy importante definir bien las tareas de cada uno para evitar doblarlas, incluso aunque se trate de una organización en la que todos pueden hacer un poco de todo. Es recomendable establecer las funciones de cada una de las personas del equipo e indicar también las habilidades y capacidades que consideremos necesarias para realizar las distintas tareas. Ello nos ayudará a encontrar el mejor perfil suponiendo que tengamos que reclutar al personal necesario. Al mismo tiempo, en muchos casos podemos estudiar la contratación de una empresa de servicios en lugar de integrar a una persona en el equipo. Debéis estudiar las ventajas e inconvenientes de cada uno de los casos. Actualmente, en el mercado cultural existen empresas para todo tipo de servicios: producción, relaciones públicas, prensa, patrocinio y mecenazgo, etc.

### **3.2. EL ORGANIGRAMA**

Uno de los problemas más recurrentes en la gestión de proyectos culturales es la interacción entre el responsable artístico y el responsable de la organización y del dinero, es decir, el gerente. La solución es la piedra filosofal de la gestión artística. Se recomienda que el responsable artístico y el organizativo estén al mismo nivel o, en cualquier caso, que trabajen en equipo y en estrecha cooperación. Sin duda, la solución es que el gerente sea sensible a la realidad artística y entienda que trabaja con material sensible; a su vez, el director artístico debe entender o ser consciente de los costes y de la complejidad de los problemas organizativos.

En cualquier organigrama de gestión de proyectos culturales hay que contar con tres áreas básicas.

- Administración.
- Público.
- Producción.

La administración se ocupa de la gestión económica y los recursos humanos, y el área de público se ocupa de la comunicación, las relaciones externas y la atención al público. En muchos casos, la gestión del patrocinio puede depender de dicha área en el sentido que el patrocinio supone una labor de venta muy significativa. Lógicamente, se debe prever un área de producción que se ocupa de llevar a cabo todo el operativo de ejecución del proyecto.

### **3.3. CULTURA ORGANIZATIVA**

En la gestión de los recursos humanos o en la organización del equipo, debemos tener claro no sólo el reclutamiento del equipo sino también la motivación y la formación. Hay que prever estrategias para que la gente participe de la cultura organizativa del proyecto y para que, en la medida de lo posible, pueda disponer de espacios para la formación y el reciclaje, aunque se trate de proyectos de una dura-

ción determinada. La comunicación de proyectos artísticos consiste sobre todo en saber transmitir un *savoir-faire*, un estilo, una manera de expresar y plantear las ideas. Esto pasa tanto en una compañía de teatro como en un grupo de música, igual que en una empresa de gestión de proyectos culturales. De ahí que sea tan importante que el conjunto del equipo participe de los objetivos y del planteamiento del proyecto.

Otro aspecto significativo es que exista una buena relación entre las personas que llevan a cabo la programación y el diseño de la parte artística y las personas que se van a ocupar de ejecutar la producción. De lo contrario, cualquier malentendido acaba causando rencillas y se acaba generando un clima de crispación en el equipo. Por todas estas razones, es esencial que inventéis estrategias y abráis espacios para la reflexión conjunta o incluso para la diversión entre los distintos miembros del equipo.

## 4. EL PRESUPUESTO

---

Todo el proceso de planificación debe acabar plasmándose en un presupuesto que, en definitiva, tiene que contemplar todas las eventualidades del proyecto. Un presupuesto es básicamente una relación de conceptos con una valoración económica. Con todos los datos que hemos recogido en el proceso de planificación y a partir de todas las ideas que hemos desarrollado, debemos empezar a poner precio a cada una de las tareas que se han previsto. Entonces se inicia un trabajo de negociación con los diversos proveedores para encontrar el mejor precio y la mejor solución. Sin duda alguna, se trata de uno de los capítulos más importantes de la tarea del productor.

### 4.1. CAPÍTULOS DEL PRESUPUESTO

Los capítulos más importantes del presupuesto son los siguientes:

- Los **recursos humanos**, donde debemos incluir sin duda el conjunto de los costes (salarios, Seguridad Social, retenciones, etc.).
- La **producción**. Aquí debemos afinar al máximo el total de gastos que va a generar cada operación que se realice. El análisis de la cadena o del proceso de producción nos ayudará a definir los distintos conceptos presupuestarios.

Un capítulo importante dentro de la producción son los derechos de autor.

- **Derechos de autor:** a la hora de empezar a plantear la programación artística, no hay que olvidar nunca los derechos de autor que se van a derivar, ni tampoco los derechos de reproducción o edición. En la relación con los creadores y artistas, se deben pactar desde un principio los derechos de autor que se van a derivar.

En el caso de una película o de una obra de teatro, es evidente que el proyecto se podrá levantar o no en función de si disponemos de los derechos para realizar la producción.

En el caso de la organización de un espectáculo musical, los derechos de autor suponen un diez por ciento de los ingresos de la taquilla. Ese diez por ciento se debe ingresar con antelación al concierto en la Sociedad General de Autores. A partir de ese momento, las entradas quedan selladas y listas para la venta. Las invitaciones, aunque están exentas del pago de derechos, también tienen que estar selladas. Se ha de ingresar un diez por ciento del total del aforo de la sala y, si no se llega al total del aforo, cuando devolvamos las entradas que no se han vendido la Sociedad de Derechos de Autor nos abonará la diferencia. Para cada concierto hay que rellenar una hoja de repertorio donde señalaremos el nombre de los compositores e intérpretes de cada uno de los temas que se van a ejecutar. De este modo se puede retribuir a cada uno de los compositores. Las hojas de repertorio se pueden recoger en la sede de la Sociedad de Derechos de Autor. En caso de editar un programa de mano con el repertorio del concierto, la Sociedad de Derechos de Autor os pedirá también un ejemplar. A su vez, la emisión por radio y televisión va a generar unos derechos para los artistas. Si organizáis un concierto, debéis tener claro que hay que pactar los derechos para grabar total o parcialmente el concierto dado que, si no se pacta previamente este tema con el artista, se puede generar una situación muy polémica tanto con el artista como con los medios de comunicación.

Prácticamente todos los artistas están asociados a una Sociedad de Gestión de Derechos de Autor, tanto en el caso de los artistas visuales como en el caso de la música. La sociedad más importante en España es la SGAE (Sociedad General de Autores y Editores), que a su vez mantiene acuerdos y convenios con las principales sociedades de gestión de derechos de autor de todo el mundo.

Es muy probable que durante la realización del concierto recibáis la visita de un representante de la SGAE para controlar la venta de entradas y vigilar que se rellene debidamente la hoja de repertorio. Si el concierto es gratuito, hay que establecer un acuerdo previo con la Sociedad General de Autores.

En el caso de la música clásica, paralelamente a los derechos de autor por taquilla existen los derechos editoriales por el alquiler de partituras. Las partituras hay que solicitarlas a la editorial que sea propietaria de los derechos. Habitualmente, todos los compositores establecen acuerdos con una editorial para el alquiler de las partituras de sus composiciones. Se debe pagar una cantidad para los ensayos y otra para la ejecución del concierto.

La gestión de los derechos de autor corresponde al promotor del espectáculo. En la música clásica, las propias orquestas se ocupan del alquiler de las partituras, aunque luego lo puedan repercutir al promotor o a la sala de conciertos.

En el caso de las exposiciones, hay que tener claro que todas las reproducciones de imágenes quedan sujetas a derechos de reproducción; por lo tanto, uno ha de ponerse en contacto con la Sociedad de Gestión de Derechos de Autor de cada uno de los artistas.

- La **comunicación**: para desarrollar el presupuesto de comunicación, debemos tener claro el total de soportes y medios con que vamos a trabajar. Necesitaremos un plan de medios que nos permita saber en qué momento, durante cuánto tiempo y para qué público vamos a usar cada uno de los soportes (folletos, carteles, anuncios en prensa, etc.).
- **Varios o imprevistos**: capítulo que irá disminuyendo a medida que la definición del proyecto vaya avanzando. En la elaboración del presupuesto, debemos tener en cuenta los costes fiscales (el IVA y otros impuestos), así como los costes de administración y especialmente de financiación –en el caso de un proyecto que va a percibir los ingresos con mucho retraso, como sucede con la mayoría de proyectos culturales.

## 4.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Es evidente que en la elaboración de un presupuesto la experiencia resulta fundamental tanto para saber calibrar los costes como para imaginar la complejidad de costes u operaciones que genera cada actividad. El presupuesto constituye un documento dinámico que va avanzando a medida que el proyecto va avanzando también, tanto en el capítulo de ingresos como en el de gastos. Los conceptos presupuestarios varían mucho según el sector en el que nos movemos (teatro, editorial, música, etc.), especialmente en lo que se refiere a producción. En los distintos talleres podréis estudiar los diferentes conceptos en cada uno de los sectores.

### 4.2.1. ALGUNAS ORIENTACIONES PRESUPUESTARIAS

Si bien los proyectos artísticos pueden contar con presupuestos muy diferentes en función del sector y del tipo de proyecto, creo que puede ser orientativo dar alguna idea o pauta en relación a lo que debe

representar cada una de las partidas. Se trata de una pauta que debéis tomar a título orientativo, pues depende en gran medida de la casuística de cada proyecto.

- **Gastos**

En mi opinión, es positivo que los **recursos humanos** no superen nunca el cincuenta por ciento del presupuesto, entre otras cosas porque ello significa que la organización presenta unos costes fijos muy importantes. En un proyecto cultural, que por definición implica siempre un nivel de riesgo significativo, eso es delicado.

Los gastos de **promoción y comunicación** deben procurar acercarse al treinta por ciento. Se ha de tener claro que la comunicación se hace fundamental para el éxito del proyecto y, por lo tanto, no hay que escatimar recursos. Una buena comunicación nos garantiza una presencia mediática que proporcionará solidez al proyecto.

Evidentemente, el porcentaje dedicado a la **producción** variará en función del tipo de proyecto.

Es normal pensar en un diez por ciento de **imprevistos**, cifra que sin embargo debe ir reduciéndose a medida que avanza la definición del proyecto y del presupuesto.

- **Ingresos**

En relación a los ingresos, personalmente considero que más de un diez por ciento en **patrocinio** ya debe considerarse un éxito. La cultura no es deporte, y no tiene asegurada una presencia mediática clara. Además, generalmente los medios son un poco reacios a hacer publicidad de las empresas.

Finalmente cabe señalar que, cuando la **autofinanciación** supera el cincuenta por ciento, el proyecto goza de buena salud, si bien se trata de algo relativo porque depende del tipo de proyecto.

### 4.3. CONTROL DEL PRESUPUESTO

Aunque parece evidente que en la mayoría de los casos para la gestión económica buscaremos el asesoramiento de un gabinete o de un economista, es fundamental que los responsables del proyecto tengan siempre en la cabeza el presupuesto y la viabilidad económica del mismo. De lo contrario, es imposible desarrollar un buen control de gestión.

El control de la tesorería es uno de los principales rompecabezas de la gestión de proyectos artísticos y, por esta razón, el responsable debe tener muy claras todas las implicaciones del presupuesto. El control del presupuesto es el factor principal en la producción. Si tenemos clara esta idea, nos evitaremos muchos disgustos y sorpresas.

A medida que el proyecto vaya avanzando, iremos revisando y modificando el presupuesto. Hay que procurar no ser esclavos de las partidas, es decir, si ya hemos adjudicado una cantidad a una partida y de pronto la producción se modifica, nos va a resultar difícil renegociar la partida si habíamos cerrado un precio con un proveedor. Cuando negociamos con el proveedor, debemos plantear los costes en función del precio de cada ítem y nunca en función de la partida de que disponemos. Es muy probable que, más tarde, nos interese liberar dinero de una partida y, si hemos cerrado un precio global con el proveedor –en función de la partida– seguro que esta empresa se resistirá a nuestros cambios de planes.

Aunque se hace más fácil trabajar atendiéndonos a las partidas, sobre todo en presupuestos importantes, se ha de procurar negociar con los integrantes del equipo y con los proveedores con margen de maniobra.

Un buen consejo es que no olvidéis ir poniendo fecha a los distintos presupuestos que iréis presentando tanto a vuestros directivos como a los patronos, para evitar así sustos de última hora.

### 4.3.1. INGRESOS

Los ingresos en los proyectos culturales provienen generalmente de la venta de entradas, del *merchandising* o venta de productos derivados del proyecto, de las subvenciones de las administraciones y del patrocinio.

La estructura de los ingresos es variable en función de cada sector. Mientras que en el teatro los ingresos por taquilla son básicos, en las artes visuales tienen un papel mucho menor. Una de las funciones importantes del productor es conocer los diferentes sistemas de ayudas y subvenciones que existen. La lógica de las subvenciones varía mucho en función del sector.

En la medida de lo posible, tenemos que intentar buscar el máximo de ingresos atípicos y amortizar al máximo los costes. En el caso del patrocinio, muchas veces es más fácil buscarlo en especie en lugar de aportaciones en metálico. A la hora de elaborar el presupuesto de ingresos, hay que hacer una previsión realista y especialmente evitar contar con un dinero que no tenemos asegurado. Por ello hay que destinar todo el tiempo necesario a afianzar las cantidades pactadas, para evitar sorpresas de última hora.

El **patrocinio** se debe empezar a plantear desde el inicio del proyecto. Aunque existen empresas especializadas, podéis pensar en organizar vosotros mismos la búsqueda de patrocinio. Para ello es fundamental disponer de un buen dossier de patrocinio que tenga en cuenta los aspectos básicos que figuran a continuación:

- Poner en valor las virtualidades del proyecto pensando en el mundo de la empresa.
- Cuantificar al máximo el impacto publicitario y la presencia del patrocinador en los distintos medios y soportes.
- Definir claramente los soportes previstos.
- Segmentar y diferenciar claramente las diversas modalidades de colaboración.

No puedo extenderme más sobre la elaboración de un dossier de patrocinio, pero debéis tener claro que las empresas buscan sobre todo rentabilidad al nivel de imagen. En este sentido, no hay que pensar en alargarse mucho sobre las virtualidades del proyecto sino más bien en el impacto publicitario. Además, dado que las empresas reciben una gran cantidad de propuestas, lo bueno, si breve, dos veces bueno.

Con un buen dossier de patrocinio podéis empezar la búsqueda de patrocinadores a través de distintos directorios de empresas, desde las Páginas Amarillas hasta directorios que podréis encontrar en las cámaras de comercio. Las empresas están muy acostumbradas a recibir cientos de propuestas de patrocinio y, consecuentemente, no os debe extrañar una negativa casi automática. El patrocinio en especie, en cambio, puede dar sorpresas inesperadas. En este sentido, en función del proyecto debéis pensar en todos aquellos productos que vais a necesitar en una cantidad significativa y que os pueden representar un buen ahorro: teléfonos móviles, aguas para los músicos, seguros o una buena dotación

informática, por ejemplo. Muchas veces los contactos personales o el interés de una empresa por un proyecto específico pueden suponer una vía muy eficaz.

## 4.4. PLAN DE TESORERÍA O CASH FLOW

Tan importante como el presupuesto es el control de la tesorería, es decir, el conocimiento de la liquidez en cada momento del proceso. Este es el problema más recurrente en la gestión de proyectos artísticos, puesto que generalmente empiezan a generar el mayor volumen de los ingresos cuando el proyecto está ya en marcha; además, las aportaciones de las administraciones acostumbran a llegar con un gran retraso.

En cuanto empezamos a cuadrar en el presupuesto los ingresos y los gastos, hemos de estudiar inmediatamente cómo se organiza la tesorería y a estudiar la viabilidad económica del proyecto.

### 4.4.1. SOLUCIONES A LA TESORERÍA

A la hora de organizar la tesorería, debemos saber cuándo se va a generar cada uno de los gastos y cuándo dispondremos de los ingresos. A partir de ahí preparamos un calendario en el que vamos a observar los momentos críticos en cuanto a la liquidez del proyecto. Podemos organizar la tesorería por meses o por semanas en función del tipo de proyecto.

Una vez hemos detectado los momentos críticos, prepararemos un **plan de viabilidad** y empezaremos a buscar soluciones por ejemplo:

- Podemos negociar un posible crédito con un banco o el descuento de facturas.
- Intentar negociar el pago a plazos con los distintos proveedores.
- Aplicar correcciones en los gastos para que la tesorería se haga soportable.

Los problemas de tesorería pueden generar mucha angustia porque, aunque sepamos que el proyecto es viable y que no muestra déficit, la falta de liquidez puede provocar mucha presión exterior. En consecuencia, es fundamental que el responsable del proyecto conozca a fondo y participe en la toma de decisiones en relación con los problemas que se van a generar a nivel económico, incluso aunque cuente con un asesoramiento económico externo.

## 5. COMUNICACIÓN E IDENTIDAD DE LOS PROYECTOS CULTURALES

---

Plantear la comunicación debemos tener muy clara la identidad comunicativa del proyecto. La comunicación no es el adorno o peinado final del proyecto.

Si pretendemos que la comunicación responda claramente al espíritu del proyecto, hemos de realizar un ejercicio de definición desde el inicio de éste.

Sólo así conseguiremos aprovechar todos los resortes comunicativos de que disponemos (desde la comunicación personal hasta la utilización de los soportes más impensables, pasando por la creación de noticias o eventos en función de la evolución del entorno).

Para definir la identidad del proyecto tenemos que formularnos preguntas elementales del tipo:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué queremos?
- ¿Qué nos diferencia del resto de proyectos?
- ¿Qué le gusta a nuestro público? ¿Cómo y cuándo se mueve?
- ¿Cómo y cuándo se divierte?

A partir de estas preguntas, podremos empezar a plantearnos estrategias comunicativas y de diferenciación.

El principal problema de la publicidad y de la comunicación en general es la saturación mediática debido a la gran cantidad de mensajes e impactos publicitarios que reciben los ciudadanos.

Si deseamos luchar contra la saturación mediática, debemos llevar a cabo una labor de autofiltrado para definir cuáles son los elementos significativos, diferentes y realmente relevantes de nuestro proyecto. Por otra parte, si conocemos bien a nuestro público y sabemos cómo llegar a él, seremos mucho más efectivos y ahorraremos tiempo y dinero.

### 5.1. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para desarrollar una buena comunicación, resulta imprescindible imaginar estrategias propias e originales en función del tipo de proyecto o producción que tengamos entre manos.

- Prever estrategias de diferenciación de nuestro producto frente al resto de productos existentes.
- Intentar buscar la complicidad de los agentes sociales y culturales que nos sean más “naturales” o próximos.
- Identificar a nuestro público y prever estrategias con el mínimo coste y el máximo resultado.
- Pensar en soportes que se adapten a nuestro proyecto.

**Ejemplo**

A título de ejemplo, en el Festival de Música de los Jóvenes Europeos, disponíamos de una gran complicidad de todas las escuelas que estaban preparando el Festival. A partir de ahí produjimos ciento cincuenta pancartas para que todas las escuelas de música las colgaran en su balcón durante el año anterior al Festival. A su vez, les mandamos un disquete con el logotipo del evento para que lo pudieran aplicar en su comunicación relativa al Festival. También editamos una gran cantidad de cartelitos para que las escuelas que organizaban actividades en el marco del Festival pudieran usarlos sobreimprimiendo el cartel con su información particular. Asimismo, preparamos una comunicación específica para todas las escuelas de Cataluña y les enviamos una ficha pedagógica para trabajarla en la escuela, de modo que todos los alumnos de Cataluña pudieran aprovechar al máximo las actividades del Festival. Esa ficha pedagógica se confeccionó en colaboración con una editorial especializada en material escolar. Todas las estrategias de comunicación enumeradas se pudieron desarrollar porque realizamos un esfuerzo de reflexión con todo el equipo del Festival, lo cual nos permitió valorar la complicidad que teníamos con nuestros colaboradores.

### 5.1.1. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Una de las claves para una buena comunicación es tener claro que todas las acciones que desarrollamos adquieren una dimensión comunicativa y que, consecuentemente, debemos aprovechar toda resonancia comunicativa posible. En su debido momento, las grandes empresas y corporaciones se supieron dar cuenta que su comunicación iba desde los uniformes de las azafatas en las compañías de aviación hasta la decoración de los camiones en el caso de las compañías petroleras. El concepto *identidad corporativa* significa algo tan simple como entender que todo comunica, lo cual también se debe tener en cuenta en la comunicación de proyectos culturales, desde el diseño del material de papelería hasta la información periodística, pasando por la comunicación personal.

- **La comunicación personal**

Las personas que conforman el equipo son las primeras que comunican, así que hemos de tener claro el mensaje. La comunicación personal en cultura es un elemento clave, porque puede generar estados de opinión favorables o desfavorables. Si se genera la opinión de que un proyecto es un fracaso, se irá creando un clima de contradicción que puede incluso acabar con el proyecto. Se conoce que, en el ámbito de la cultura, la comunicación boca-oreja es muy importante para la difusión de un producto. Si sabemos aprovecharnos de ello y generamos una opinión favorable, podemos obtener resultados muy buenos.

- **Creación de noticias**

En el desarrollo de un proyecto cultural, debemos procurar crear una tensión comunicativa progresiva desde que se inicia la actividad hasta el estreno. La creación de noticias contribuirá a mantener o a crear una cierta atención a nivel comunicativo. Podemos presentar la imagen, presentar un anteproyecto o preprograma, redactar una nota sobre algún fichaje o incorporación en el equipo, etc.

- ***Faire savoir le savoir-faire***

Esta expresión en francés, que viene a decir algo así como “hacer saber una manera de hacer”, resume la clave de la comunicación personal. En un proyecto cultural, más que contenidos hay que transmitir un estilo de hacer las cosas. Algunas compañías de teatro se identifican rápidamente, no por sus contenidos, sino por su manera de trabajar. Del mismo modo, algunas empresas de producción saben transmitir un estilo, una marca de la casa. Para conseguirlo hay que tener en cuenta todos los detalles de nuestra comunicación y tener claro que lo que va a decir

nuestra gente y la manera en que lo va a comunicar repercutirá muy significativamente en el proyecto. Si se genera una buena empatía en el equipo y con el entorno, se hace muy fácil transmitir un estilo de trabajo. De ahí que debamos procurar generar un buen clima de trabajo e inventar estrategias para tal fin.

### **5.1.2. ESTUDIOS DE PÚBLICO**

Resulta imprescindible antes de iniciar cualquier acción de comunicación saber quién es nuestro público. Realizar un estudio de público o conocer a nuestro público no tiene que ser caro. Evidentemente, podemos contratar a una empresa dedicada al marketing y a los estudios de público, pero también podemos intentar sistematizar un poco las tareas y llevar a cabo algunas averiguaciones nosotros mismos. Muchas veces el estudio de públicos consiste en explicitar datos que ya conocemos, aunque quizás no caigamos en la cuenta. Debemos saber quién es nuestro público, qué hace, qué le gusta, dónde vive, etc., lo cual no tiene que ser necesariamente difícil. Podemos concertar algunas entrevistas, pasar algunos cuestionarios a nuestros usuarios, realizar algún pequeño sondeo, etc. Lo primero que hemos de hacer es segmentar nuestro público y observar las estrategias que aplicamos en cada caso. Podemos segmentar en función de la edad, el lugar de residencia, el nivel adquisitivo, etc. A partir de ahí, pensaremos ventajas y facilidades para acercar cada segmento de público a nuestro espacio o proyecto.

Mantenimiento y fidelización de públicos. Más allá de las estrategias de captación, se exige pensar sobre todo en estrategias de mantenimiento y fidelización. Un club de fans o una asociación de espectadores son posibles estrategias evidentes. Sin embargo, no olvidemos la posibilidad de una revista, una página web o el mantenimiento de un mailing bien cuidado. Es más importante y resulta más económico mantener fiel a un público al cual sabemos que le gustan nuestras propuestas en lugar de estar buscando públicos nuevos constantemente. En este sentido, cuando levantamos cualquier proyecto debemos empezar a pensar enseguida en cómo vamos a mantener una comunicación con nuestros usuarios y en cómo ampliar nuestra oferta.

### **5.1.3. SOPORTES**

Lógicamente debemos tener presentes desde el inicio cuáles van a ser los mejores soportes para cada público al que queremos llegar: folletos, programas, un CD promocional, vídeo, televisión, etc.

Nos interesa muy especialmente saber qué medios de comunicación consume nuestro público, es decir, qué tipo de revistas lee, si es usuario de Internet, saber si ve televisión o televisiones locales, etc. Todo ello devendrá fundamental para organizar el plan de medios y las acciones en prensa.

## 6. ACCIONES COMUNICATIVAS

---

La mayoría de producciones culturales se han de plantear en términos de campaña. Para plantear la campaña de comunicación, se definirán los distintos elementos a utilizar y su ritmo. Se definirá también el logotipo, los complementos gráficos, el lema e incluso la mascota, o algún jingle o cancioncilla. Con el objetivo de determinar qué elementos vamos a usar y cómo vamos a trabajar, evidentemente la imaginación es fundamental; no obstante, si tenemos las ideas claras sobre qué es lo que queremos transmitir, nos facilitaremos el trabajo.

Para decidir los elementos que emplearemos y su aplicación, debemos saber qué medios usaremos.

### Ejemplo

Por ejemplo, si sabemos que vamos a trabajar mucho en vídeo y televisión, debemos pensar aplicaciones del logotipo que permitan animaciones. En cambio, si sabemos que vamos a utilizar mucho papel (carteles, folletos, etc.), pensaremos en aplicaciones sencillas y con pocas tintas, de modo que no se nos disparen los costes de producción. Si vamos a tener mucha presencia en radio, pensaremos en soportes sonoros.

Es importante que, al plantearnos la promoción que vamos a desarrollar, establezcamos los elementos a utilizar y los presupuestemos lo antes posible.

### Ejemplo

Si estamos promocionando un grupo de música, hemos de pensar en un videoclip; si trabajamos con un grupo de teatro, pensaremos en vídeos promocionales. En el caso de un artista visual, el catálogo es consubstancial a la promoción del artista.

### 6.1. EL DISEÑO GRÁFICO

Para desarrollar bien la propuesta gráfica, debemos tener muy claro lo que queremos transmitir. El diseñador gráfico convertirá nuestras ideas en una propuesta visual. Por esta razón, considero que no existen buenos o malos diseñadores sino que hay, sobre todo, buenos y malos “encargadores”. Si sabemos solicitar un buen encargo, obtendremos un buen resultado gráfico. Hay que tener muy claro qué es lo básico de nuestro proyecto y, por lo tanto, debemos realizar una labor de concreción y de abstracción a la vez.

Si somos capaces de definir los aspectos fundamentales de nuestro proyecto y cuál es su estilo, seguro que el diseñador encontrará soluciones. Para todo ello, es imprescindible haber llevado a cabo un buen trabajo de definición de la identidad comunicativa del proyecto.

Obviamente, también es muy importante el conocimiento del mercado a la hora de elegir uno u otro diseñador, en función del tipo de proyecto y del estilo que deseamos transmitir.

## 6.2. PRENSA

Se deben planificar las acciones de prensa de acuerdo con el tipo de medios con que vamos a trabajar (radio, televisión, revistas mensuales, trimestrales, etc.).

### Ejemplo

Por ejemplo, es necesario prever una acción específica para revistas trimestrales y mensuales, y en cambio otra acción distinta para la prensa diaria. Si organizamos una rueda de prensa unos días antes de la exposición, pensaremos en acciones distintas cuando se trate de revistas. Es importante, además, tener en cuenta que necesitaremos material gráfico y que, en muchas ocasiones, a las revistas mensuales y trimestrales les interesa el color y, a la prensa diaria, el blanco y negro. Si deseamos una repercusión a nivel de televisión y radio, debemos pensar en disponer de material audiovisual.

En el mundo de la prensa, la credibilidad y los buenos contactos son fundamentales. En este sentido, aunque vosotros podéis crear una presión importante enviando notas y llamando a los medios, es preferible contactar con un buen responsable de prensa o una oficina de prensa. Los periodistas reciben decenas de notas y propuestas cada día, y en este sentido resulta muy difícil conseguir que lleguen a interesarse por vuestro proyecto. De todos modos, intentaremos aprovechar todos los resortes y contactos posibles, ya que una puerta nos puede abrir otra.

### 6.2.1. LA RUEDA DE PRENSA

Muchas veces tenemos tendencia a organizar una rueda de prensa por cualquier motivo dos días antes del evento que vamos a realizar. Hay que procurar ser muy comedido y riguroso en la organización de estos actos porque es muy probable que nos encontremos con la sala vacía o con la presencia de sólo dos o tres medios. La falta de respuesta de los medios acostumbra a ser muy frustrante, porque nosotros estamos convencidos del interés del proyecto pero los medios no paran de recibir propuestas. Aun así, la presencia de media docena de medios en una rueda de prensa ya puede considerarse aceptable. Antes de organizar un encuentro con la prensa, hay que tener clara la existencia de contenidos e intereses suficientes como para organizar el acto porque, de lo contrario, lo único que conseguiremos es perder credibilidad ante los medios.

Es preferible organizar distintos contactos con cada uno de los medios o mandar información y notas a cada periodista, en lugar de organizar un encuentro masivo y más impersonal.

### 6.2.2. DOSSIER DE PRENSA

En ocasiones olvidamos establecer un operativo para disponer de una buena memoria del proyecto en relación con su impacto en la prensa, y después nos volvemos locos buscando las imágenes o recortes que han aparecido sobre el proyecto. Con un poco de antelación, resulta muy sencillo realizar una previsión y organizar un operativo. En cualquier caso, se puede recurrir a una empresa especializada.

### 6.2.3. LA RELACIÓN ARTISTAS-PRENSA

Se trata de una relación que no siempre es fácil ni evidente. Muchos artistas, lógicamente, intentan cuidar mucho el trato y los contenidos que se establecen con la prensa y los medios en general. Si queremos evitar muchísimos problemas, debemos informar permanentemente a los artistas (o a sus representantes) acerca de las acciones que vamos a realizar a nivel de prensa. Concretamente es muy importante pactar, y siempre por escrito, la retransmisión del espectáculo (o de parte de él), así como

la grabación de imágenes. Los artistas quieren vigilar y gestionar las imágenes, más allá del hecho que generen unos ingresos; por su parte, los medios buscan siempre la manera de evitar el pago de derechos de retransmisión. El gestor se encuentra en el medio y, aunque le interesa conseguir el máximo de difusión para el proyecto, si no pactáis con antelación con los artistas o intenta esconder el tema para evitar problemas, al final éstos acaban saliendo y generando conflictos en el peor momento. Si la prensa está interesada en tomar imágenes o grabar sonido del evento, hay que prever (también con antelación) una buena toma para los medios –mediante un *R.A.C.* de prensa o similar–. En este sentido, se debe hablar con los responsables de sonido o los responsables del espacio para garantizar una buena realización, aceptable tanto para los medios como para los artistas. Por regla general, los artistas permiten la grabación de su espectáculo si es con fines únicamente informativos.

### 6.3. PUBLICIDAD

No olvidemos que los medios de comunicación viven de la publicidad y, aunque en la mayoría de ellos se da una independencia muy clara entre los equipos de redacción y el departamento de publicidad, una buena inversión publicitaria sin duda contribuye a facilitar un buen trato informativo. En principio, la publicidad en prensa diaria resulta casi prohibitiva para los proyectos culturales.

#### Ejemplo

Actualmente, existen en España muchas revistas culturales y de agenda gratuitas, con un índice de lectura muy elevado y que viven de la publicidad. Se trata de espacios muy válidos para la mayoría de proyectos culturales. Las revistas especializadas a menudo constituyen el mejor vehículo para llegar a nuestro público objetivo y, como no disponen de tiradas demasiado importantes, los precios pueden ser asequibles.

### 6.4. RELACIONES PÚBLICAS

En los proyectos culturales desdeñamos con excesiva frecuencia la importancia de las relaciones públicas; creemos que no hay que pensar en demasiados formalismos, o en un estilo que no sea demasiado cursi. Organizar las relaciones públicas no significa contratar a un pequeño ejército de azafatas de sonrisa perfecta.

Las relaciones públicas son fundamentales en la organización de cualquier actividad cultural. Por un lado, se hace imprescindible mantener una relación privilegiada con nuestro público más fiel y, por otro, es crucial mantener una relación estable y de primer nivel con nuestros patrocinadores, especialmente con las instituciones que nos ofrecen su apoyo. Por esta razón, debemos prestar una atención muy especial a las personas que integran las instituciones con las que trabajamos, además de mantenerlas informadas e invitarlas a todos los actos que organicemos. El protocolo siempre conlleva más trabajo de lo que habíamos previsto inicialmente. Tareas como la preparación de cartas o invitaciones con los tratamientos debidos, la organización del protocolo para los distintos actos o la coordinación entre las distintas instituciones se pueden convertir en un pequeño infierno puesto que las instituciones, lógicamente, intentarán conseguir el máximo de relevancia para sus autoridades en cualquier acto.

Cualquier error protocolario puede provocar un “enfado institucional” que acarree problemas institucionales importantes. Por ello se recomienda buscar el asesoramiento de una persona o empresa y cuidar con esmero las relaciones públicas.

## 6.5. PLAN DE MEDIOS

El plan de medios es la plasmación en un calendario de nuestras estrategias comunicativas en unos medios y unos soportes determinados.

Una vez hemos definido nuestros públicos, tenemos clara una estrategia, hemos definido unos soportes y medios, hemos concretado unos elementos y unas aplicaciones y tenemos una idea general de cómo plantear la campaña de comunicación, sólo nos queda concretarlo todo en unos plazos de tiempo determinados. Para tal fin, debemos confeccionar una lista de todos los medios y soportes que vamos a utilizar (anuncios, carteles de calle, carteles de tienda, cuñas de radio, folletos, etc.) y organizarlos en el tiempo.

Cada medio presenta su especificidad mediática y cuenta con un impacto y una intensidad particulares en cada caso. Es evidente que un anuncio en un periódico obtiene un impacto mayor que el de un anuncio en una revista, aunque el anuncio de la revista logrará una presencia mediática más extensa y probablemente el tipo de público que nos interesa. Así mismo, la presencia del cartel-tienda es más extensa que la del cartel de calle o de pirulí, pero en cambio este último logra un mayor impacto.

En función de las características de cada medio o soporte y en función del entorno, hemos de crear un ritmo progresivo que vaya en aumento a medida que nos vamos acercando a las fechas de la actividad. Debemos incluir también en el plan de medios las distintas acciones que vamos a realizar, que indudablemente obtendrán también un impacto mediático importante (ruedas de prensa, acciones de prensa, actos públicos, presentaciones, etc.). El plan de medios nos proporcionará una pauta de trabajo que nos va a permitir aprovechar al máximo nuestros recursos y nuestro potencial comunicativo.

## 7. POSTPRODUCCIÓN

---

Finalmente, sólo me queda apuntar algún consejo y unas últimas recomendaciones que, aunque dispersas, no desearía dejar de remarcar.

En primer lugar, debemos tener claro que el trabajo no se acaba al final del último acto. Hay que prever y presupuestar el desmontaje; igualmente, hay que prever también una evaluación y una memoria, un dossier de prensa. Por lo tanto, el equipo de producción debe permanecer dispuesto hasta el final de todo el proceso organizativo, lo cual implica a todas las áreas de trabajo. No hay que olvidar, por ejemplo, un agradecimiento a todos los colaboradores del proyecto.

En caso que os estéis planteando la posibilidad de realizar repeticiones, ya sean itinerancias o giras, debéis pensar en cómo economizar y aprovechar los recursos al máximo.

Por último, una recomendación que debería ser la primera: la seguridad en el trabajo es la primera regla. No olvidéis hacer una previsión de seguros (tanto de accidente como de responsabilidad civil, o de cualquier otro percance que pudiera ocurrir durante el desarrollo de la actividad). En caso de lluvia, os podéis plantear un seguro aunque, sin duda, los costes no son despreciables. De todas formas, existen muchas soluciones alternativas en caso de lluvia a tener en cuenta antes que la suspensión (atrasar, aplazar, encontrar un local alternativo, etc.). También es importante comprobar que las empresas con las que vais a trabajar cumplen todas las normativas vinculadas a la seguridad en el trabajo y cuenten con los seguros pertinentes. De lo contrario, cualquier percance a causa de un problema de infraestructuras (escenario, sonido, luz, etc.) podría ir contra vosotros –en tanto que organizadores de la actividad. A su vez, si se realizan estructuras hay que disponer de los correspondientes certificados de resistencia y, paralelamente a los seguros, hay que tener en cuenta la gestión de permisos, sobre todo en el caso de utilización de la vía pública.

**SÍNTESIS**

Tal como hemos indicado al principio, la clave para un buen desarrollo de una producción artística radica en saber dimensionar según el entorno y los recursos disponibles. Todos los elementos de la producción se encuentran interrelacionados.

La comunicación depende del presupuesto pero, a la vez y en función del volumen económico del presupuesto, se debe llevar a cabo un planteamiento de comunicación. El control del presupuesto y la tesorería influirán sobre el calendario de trabajo y la motivación del equipo. La cultura organizativa afectará la comunicación personal del proyecto. El productor debe contar con una visión global del proyecto y, a la vez, ser sensible tanto a los problemas artísticos o estéticos como a los determinantes de gestión, calendario, presupuesto, equipo, etc. Si sabemos encajar todas las piezas de dicho rompecabezas y anticiparnos a los problemas, conseguiremos resultados óptimos, no sólo a nivel de gestión sino sobre todo en cuanto a la calidad artística del proyecto, que es en definitiva lo que realmente importa. No olvidemos nunca que los instrumentos de gestión deben estar al servicio de la propuesta artística. Para saber anticiparnos, la experiencia resulta fundamental, tanto a nivel del conocimiento de los distintos sectores de la producción como a nivel de la experiencia en gestión.

El objetivo principal en esta exposición era presentar un poco la complejidad de la toma de decisiones a lo largo del itinerario de gestión de un proyecto artístico. La producción es la gestión de problemas concretos y, consecuentemente, resulta difícil establecer apreciaciones generales. Los talleres que vienen a continuación os ayudarán a concretar en distintos sectores. Aun así, espero que este documento os sirva como una primera aproximación a la producción artística y cuanto ello implica.

**BIBLIOGRAFÍA**

LOPEZ, J.; GARCIA, E. (2002) *El consumo de las artes escénicas y musicales en España. Comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor/SGAE.

A partir de la información que generó la Encuesta de Hábitos y Consumo Cultural de la SGAE, este libro pretende analizar los patrones de participación y consumo en el campo de las artes escénicas y musicales. Esta publicación resulta útil para las administraciones públicas, las organizaciones artísticas –ya sean públicas o privadas– y, para los investigadores especializados en el sector cultural, ya que a cada uno de estos agentes les permitirá elaborar líneas de acción y estrategias más eficaces y eficientes.

PEREZ MARTÍN, M.A (1996) *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo*. Salamanca: S.I.

Se trata de un libro muy útil como manual de gestión. Aunque está dedicado al teatro, buena parte de los conceptos se pueden extrapolar a otros sectores. Encontraréis explicaciones sobre planificación, organización de planes de trabajo y de la parte económica, todo ello presentado de forma clara y práctica.

PEREZ, M. (2002) *Gestión de proyectos escénicos*. Ciudad Real: Ñaque Editora.

Esta publicación busca dar pautas para que los gestores culturales puedan conseguir cuotas de eficiencia y servicio público en la gestión de proyectos culturales. Dichas pautas se refieren tanto a la conceptualización de un proyecto como a su planificación y gestión, contando con herramientas actualizadas relacionadas incluso con las nuevas tecnologías.

BAUMOL, J. (1993) *Performing Arts: the economic dilemma*. Ed. Hampshire: Gregg Revivals, 1993.

BREITENSTEIN, R. (2001) *Shakespeare para managers*. Barcelona: Plaza y Janés.

CHIAS, J. (1999) *El mercado siguen siendo personas*. Barcelona: Ed. Mc Graw Hill.

IONAZZI, D. (1992) *The Stage Management Handbook*. Ohio: Ed. Betterway Books.

KOTLER, P. (1997) *Standing Room only. Strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press.

REID, F. (1990) *Administración teatral*. Sevilla: Padilla Libros.

VALENTIN-GAMAZO, T.; NAVARRO, G. (1998) *Gestión, Producción y Marketing Teatral*. Ciudad Real: Ed. Ñaque.