El márketing como gestión de las artes para la cultura del milenio

Toni Puig

BARCELONA ASSOCIACIONS
36

40 cuestiones claves para grupos de teatro, danza, música, pintura, literatura, audiovisuales y organizaciones de museos, bibliotecas, teatros y auditorios.

Un teatro es para que se llene
Giorgio Strehler

.....y para gustar a la gente que redescubre
al creador con claridad y sencillez
Roland Petit

La literatura, y en general el arte, son actos sagrados que no deben ser envilecidos bajo pena de degradarse uno mismo
Ernesto Sábato

Centro de Superación Cultural
Ministerio de Cultura de Cuba
Agencia de Servicios con las Asociaciones
Ayuntamiento de Barcelona

Paul Valery, poeta, escribió: el futuro ya no es lo que era. Tiene razón. Ni los grupos/organizaciones de artes ya no son lo que eran en este futuro/presente de ciudadanos consumistas, pasivizados, anémicos, sedientos de artes.

Para los grupos/organizaciones de artes de hoy y el mañana, para la ciudadanía y el mundo de artes de hoy y el mañana que queremos, vamos a trabajar diferentemente. Vamos a trabajar, con gestión, para que no sólo se globalicen, en nuestro mundo en milenio, las tarjetas de crédito: se globalicen, también y especialmente, las artes. Una manera de vivir que opta, siempre, por crear más humanidad en uno mismo, en la ciudad y en el mundo.

Tal vez desde lo que aquí esbozo nos será esto más factible: aprendamos a gestionarlas con mayor rapidez, empezando por los públicos de ciudadanos que estén junto a nuestro grupo/organización y aquellos que queremos que estén, ya.

Vamos a trabajar, pues, diferentemente. Desde hoy. Desde mañana. Vamos a ponernos en acción para que nuestro grupo/organización de artes sea enormemente creativo, valorado, siempre con llenos, siempre con económicos para hacer aquello que nos proponemos.

Listado de palabras/conceptos/prácticas

Creatividad y gestión para la cultura/artes de los ciudadanos. 4

Dónde debemos tomar decisiones como equipo/organización de artes. 8

1.- Arte 8
2.- Los tiempos 8
3.- Las minorías 8
4.- Claro/Obscuro 8
5.- Sentido/Diversión 9
6.- La imagen 10
7.- La marca 11
8.- Marketing 11
9.- La visión 12
10.- La misión 12
11.- Planificación 13
12.- Servicio/Producto 15
13.- Programación 17
14.- Catálogo 17
15.- Gestión 18
16.- Equipo 19
17.- Directivos 19
18.- Liderazgo 20
19.- Decisiones 20
20.- Antipúblicos 20
21.- Públicos 21
22.- Ideas 24
23.- Producción 25
24.- Estructura 25
25.- Fabricación 27
26.- Prototipo 27
27.- Precios 28
28.- Comunicación 29
29.- Medios 31
30.- Distribución/Comercialización 32
31.- Uso 33
32.- Satisfacción 33
33.- Fidelización 34
34.- Resultados 34
35.- Valores 35
36.- Calidad 37
37.- Reingeniería 37
38.- Patrocinio 38
39.- Bibliografía 39
40.- Poesía/Acción 40

Creatividad y gestión para la cultura/artes de los ciudadanos

Amo las artes. Y quiero la gestión. Me gusta la creatividad. Y el lograr lo que me propongo con recursos ajustados. Desde los veinte años estoy enamorado de las artes. Desde hace veinte años las gestiono.

A lo bruto. ¿Por qué son, hoy, especialmente urgentes las artes en nuestras ciudades, en nuestro mundo? Voy a ello. Como preámbulo. Después aterrizaré en su gestión, desde una visión muy actual: el marketing de servicios públicos de artes.

Las artes son vitales, constructoras de humanidad, de ciudad activa y mundo habitable porque presentan, a los ciudadanos de hoy, pasivos, desencantados, con vidas monótonas, con deseos de mayor calidad de vida, la voz del otro en libertad, creatividad y solidaridad: en el poema y la danza, en la pintura y la música, en el museo y el teatro tenemos, especial y contundentemente, la posibilidad de sentir el otro/otros, de empalmarnos, de comunicarnos, de construir nuestra intimidad y nuestra vida en común de una manera más cualificada, con un sentido más fuerte de vida llena, feliz. Porque en el otro que siempre habita en el poema, la danza o la música de calidad espléndida, insinuante, hallamos presencia real: aquello que es nuclear par mi vida y la de la ciudad. Presencia contundente. Que interroga. Que propone. Que nos pide una respuesta: cambio de vida. Opta por una cotidianidad de creatividad constante, de generosidad. De pasión por la belleza: por todo trazo de inquietante despertar continuado. Sin límites. Podemos, en un mundo en el que todo se compra y se vende, todo es mercancías, todo es objetos, sentirnos creadores, fabricantes de nuestras vidas en un horizonte abierto. Es lo más.

Creo que la mayoría de grupos y organizaciones de artes hemos de volver a recuperar qué son, para qué sirven en esta edad algo obscura, donde hemos de volver a aprender de nuevo a ser ciudadanos: a recrearnos como comunicadores, creadores, libres, solidarios, tiernos, esperanzados, activos, abiertos, diversos... Para ello me parece indispensable, en los tiempos de lo reproducido, lo repetido, lo virtual —lo secundario— que los ciudadanos estén constantemente en contacto creciente con las artes. Hoy lo están, mayormente, con la televisión: la programación —mayormente— sistematizada de basuras para el atontamiento general.

Y están —o estarán más— en contacto creciente con las artes, porque les apetece: les fascinan, les aportan vida, les llenan de sentido. Están, pues, llenando teatros, espectáculos de danza, cine de calidad, museos, auditorios..., no porque los críticos lo recomienden, porque quede mono y distinguido o porque esto esté de moda. No. Están porque les apetece una vida de imaginación creativa y no de monotonía pasivizadora. Es un dato agradable. De esperanza.

Entiendo los grupos y las organizaciones de artes como quienes, a través de sus propuestas, de sus servicios, acercan presencias de humanidad, interrogantes sobre la vida y la muerte, el amor y el dolor, el poder y la igualdad, el sexo y lo sagrado.... a los ciudadanos desde las obras: los servicios de artes. Si tal hacen, el ciudadano de un espectáculo, de una exposición responde: interioriza lo que le presentamos y lo transforma en valor, en acción de su cotidianidad.

Establece, con nosotros, una comunicación de respuesta. Porque nosotros establecemos, con él, una comunicación de propuesta llena, significativa, constructora de sensibilidad, horizonte de vida otra. Mejor. Apetecible. Deseada. Humana. Querida.

Apuesto, pues, por servicios/productos de artes con masa crítica. Y no sólo con liviandad de consumo. Servicios/productos de artes que, además, potenciarán en nuestra ciudad y nuestro mundo que multitud de ciudadanos no sólo se interesen por las artes: practiquen la música y la escritura, la danza y el teatro... Porque aman las artes: las usan, las conocen y las practican y las recomiendan. Las artes son, en definitiva, la atmósfera de sus vidas.

Desde los servicios/productos de artes que los grupos y organizaciones facilitamos a los ciudadanos y que estos interiorizan y practican, además, con placer, como respuesta, la ciudadanía descubre, afirma que la vida, la ciudad y el mundo pueden ser diferentes: mejores. Asistir, así, a servicios/productos de artes, practicarlos en la intimidad o en grupo como respuesta, comporta optar, formar parte de la inmensa minoría de hombres y mujeres que quieren llegar a ser —radicalmente— ciudadanos: activos, creadores, solidarios en una ciudad y un mundo mejores.

Para todo esto —indispensable como el pan en una ciudad de ciudadanos, vivible— necesitamos grupos y organizaciones de servicios/productos de artes que creen y muestren no murmullos, no mediocridades, no ornamento, no aproximaciones sobre artes: los urgimos contundentes, creativos, intensos, como un relámpago en la noche de la mediocridad, de lo inmediato. Con pensamiento y sensibilidad actual. Importantes. Nucleares. No descafeinados. No como tiene que ser hoy —horror— todo: periodístico, de una instantaneidad y ligereza desesperante y repetitiva. Estos grupos y organizaciones de artes nos anestesian. Aumentan los amenazantes espacios de vacuidad actual, personal y pública. No son grupos/servicios de artes. Lo son de vulgaridad y atontamiento general. Son grupos/servicios para unas ciudades zombi, con ciudadanos plastificados, pasivos. Domesticados. Vacíos.

Para las artes como excelencia de vida, urgimos de grupos y organizaciones que, además de saber qué representan y aportan las artes en la ciudad y el mundo de hoy —y creen servicios de artes atrayentes—, sepan gestionar lo que se proponen: sepan alcanzar los resultados que el grupo o la organización propone a los ciudadanos. Y éstos esperan con deseo de uso impaciente.

Nos encontramos, aquí, en un gris marasmo. Algunos, para gestionar los servicios de artes, optan por apuntarse a la moda: lo que hacen y como lo hacen otros grupos y organizaciones. Se instalan, así, en la impotencia. Otros trabajan desde el entre todos lo hacemos todo. Están —con excepciones muy puntuales— en la beatitud de la ineficacia. Hay quienes hoy están preocupados por los recursos económicos: adoran, sólo, al dios dinero, dios de la vanidad vacía. Continúan los grupos y organizaciones que funcionan en torno a un director o artista héroe, magnífico, decisivo y lo sirven cual corte bananera: tienen los días contados. No voy a continuar con los ejemplos: voy a aterrizar en cómo han surgido estas ideas de gestión eficaz y sus porqués.

Surgen en La Habana. En la primavera de la La Habana. Toda la ciudad es un inmenso escenario de pieles de café variadísimas, de luces, de insinuaciones, de arquitecturas que aguantan el tiempo, de mar y cielos, de presencias y ausencias. De artes. Estoy trabajando con grupos de teatro y danza. Me meto en grupos de música. Visito exposiciones y pintores. Veo películas y hablo con sus autores. Converso con mánagers. Me pregunto, frente a las obras de pintura, de danza, de música, de teatro... qué me dicen, qué me aportan, qué me sugieren, qué me interrogan. Hay, en la mayoría de ellas, arte: creación de sentido para mi vida. Intensidad desconocida. Aquí, ahora, en La Habana.

Después, lejos, las recordaré en Barcelona. Sé que después de ellas mi vida no será igual. Será distinta: mejor. Un poco mejor: chispeante, abierta, llena. Porque todo contacto con las artes te comunica calidad de vida: te contagia. Si estás abierto.

Estoy en La Habana, mi segunda ciudad. La primera es Barcelona. Las dos forman una unidad: soy ciudadano de Ambos Mundos. Es primavera. Calurosa. Y estoy dando un curso para gestores de grupos de artes escénicas. Antes, en Navidad, trabajé con directores del Ministerio de Cultura para situar el difícil dilema entre artes y comercialización. Después vendré para trabajar la producción de las artes con los profesores y los artistas del Instituto Superior de Arte. La Habana, ciudad de vivezas, te facilita, también, largos tiempos de placidez en sus cafés recientes, sus bancos de fundición bajo los árboles tropicales. Aquí han surgido las ideas y la estructura de los cursos. Y la decisión de fijarlos en prosa. En un mix: apunto algunos trazos básicos para que los grupos de artes escénicas, plásticas, musicales, audiovisuales, sus directivos de arte y gerentes o las organizaciones administrativas, asociativas y empresariales que trabajan con ellos o producen, directamente, servicios de artes, tengan a mano algunas pistas actuales para su creatividad, gestión y éxito de públicos.

Un texto, pues, para La Habana, para Barcelona, para Sevilla, para Bilbao, para Madrid, para Buenos Aires y Méjico. Un texto para la gestión de los servicios para las artes que concretiza, al nivel de gestión, de fabricación, de construcción de servicios, el vendaval de sugerencias que presento en **El bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos.** ***605 ideas para la calidad de los servicios culturales en las organizaciones municipales y asociativas en el cambio de siglo.*** Un título largo. Un texto muy de Barcelona. Emprendedor. Lleno de ideas apuntadas. Un texto denso. Amable. Crítico. Inquieto. Como el paseo a través del que reivindicar los servicios culturales del milenio para una ciudadanía de alta civilidad. Y no sólo de alto consumo.

Un texto, el de estas notas de gestión, en el que repienso las clases que, sobre marketing de servicios, doy en el Instituto de Gestión Pública de ESADE, ensayo en el Ayuntamiento de Barcelona como directivo, o discuto y trabajo con grupos de teatro y danza, con pintores y escritores.

Un texto técnico que está cuajado de referencias sobre mi vida de amor y práctica de las artes, compartida con mi trabajo de gestor de servicios públicos. Un texto esbozado: plantea un diseño de trabajo, un estilo para gestionar servicios de artes excelentes, llenos de públicos ciudadanos.

Para enseñarte todas mis cartas antes del texto, aquí va mi decálogo para la gestión de las artes. Un decálogo que se resume, en sus líneas de fuerza, en dos nervios que han de tener todos los servicios, hoy, para las artes: innovación, innovación e innovación. Es el primer nervio. Y el segundo: ciudadanía, ciudadanía y ciudadanía.

1. Lleguemos más y mejor a la ciudadanía. Si nuestro grupo/organización de artes no trabaja, cada día y con tesón creativo, para que los ciudadanos nos conozcan más, esperen nuestros servicios, los contratadores estén pendientes de lo que estemos trabajando y nos presenten ofertas..., ¿para qué servimos? Y lleguemos con propuestas llenas de actualidad, de esplendor en la innovación, brillantes en sus resultados, atrayentes en su desarrollo, de calidad incuestionable.

2. Dispongamos de un plan de financiación. Todavía quedan grupos/organizaciones de artes que creen que deben ser mantenidas íntegramente por la administración. Porque lo suyo es ¡arte!. Pobres. Hoy todo grupo/organización de artes que no se plantee un plan diversificado de financiación tiene los días contados. Aquellos dirán que mueren por amor al arte: morirán por incompetentes. Éstos vivirán porque aman las artes y quieren compartirlas.

3. Compremos una goma de borrar.

Aquello que no va, fuera. Aquel que no va, fuera. Aquello que estorba, fuera. Todo lo que es queja y lágrima, fuera. Y, en la página en blanco, acción: conseguimos lo que nos proponemos sin excusa alguna.

4. Cada uno es un creador, un artista. Estupendo. Que consigue lo que se propone y lo que se espera de él. Cada uno es un emprendedor. Excelente. En el grupo/ organización, pues, se trabaja desde la confianza, la participación, el entusiasmo. Siempre.

5. Optemos por soluciones fáciles. En los tiempos y las ciudades de la velocidad y la complejidad hemos de optar por plantear soluciones fáciles a todo lo que nos preocupa y queremos. No por planificaciones a la larga. Y, estas soluciones, ponerlas en práctica al día siguiente. Y los que le siguen.

6. Creemos huracanes de deseo. ¿Cómo? Optando por la diferencia. Por no imitar. No hagamos sólo lo que nos proponemos —nuestros servicios— bien. Hoy no es suficiente. Hagámoslos atractivos. Irresistibles. Hagamos que la marca de nuestro grupo/ organización esté entre las primeras que desean los ciudadanos y los contratadores. Es, esto, asunto nuestro: nadie lo hará por nosotros.

7. Cuidemos el detalle. No servicios de artes a medias. Mal comunicados. Sin gracia. No es cuestión de dinero: es cuestión de gusto. De estilo. De creatividad. De maneras de trabajar. Todo, en el grupo/ organización, con cero defectos.

8. ¡Mujeres! Optemos por el gran público de las mujeres. Hoy, ellas, están más inclinadas a las artes que los hombres. Los hombres, pobres, viven los tiempos del todo eficaz, todo utilísimo, todo negocio fácil. Se pierden el corazón de la vida.

9. Cerremos todas las puertas a la burocracia. Se cuela siempre y fija, como inquebrantable, Es más astuta que nosotros. En los grupos/ organizaciones de artes que dependen de la administración, la burocracia en su cáncer: cobran a final de mes y dejan que la creatividad se seque entre lamentos: no son comprendidos y nada se puede hacer.

10. Redes, redes y redes. Colaboremos con otros grupos/organizaciones de artes de la ciudad, del país, internacionales..., para aprender unos de otros, para pasarnos información, para crear circuitos de distribución, para crear opinión, para negociar con los medios de comunicación. Un grupo/organización de artes solo es una isla inanimada: no tiene futuro.

Amo las artes. Me encanta crearlas y gestionarlas. Como tú. En tu grupo. Tu organización. He ordenado, desde este amor y querer, el texto a través de algunas palabras claves, estratégicas, que espero que faciliten a un grupo de danza o teatro, a un museo o auditorio, a un grupo de música o de cine..., una manera de gestionar sus servicios de artes para que, desde ellas, construyamos y sostengamos la cultura del milenio que queremos creadora. Diferente. De arte.

Tal vez tu grupo/organización no encuentre en el texto la receta exacta para solucionar todos sus problemas. Para hallar respuestas a todos sus retos. Aviso: no hay rectas. El texto presenta —espero que con claridad y sugerencia— una manera de trabajar, de gestionar los servicios de artes. Para un conjunto pluralismo de grupos /organizaciones culturales. Cada grupo/ organización debe, después de leerlo atentamente —y si le parece útil—, personalizarlo. Adaptarlo. Hacer de sus pistas, cotidianidad de trabajo.

Un texto, pues, para inquietos. Para emprendedores activos. Para creadores atrevidos. Para grupos/organizaciones culturales de hoy y el mañana que ya están en el hoy.

Dónde debemos tomar decisiones como equipo/organización de artes

1. **Arte.** Debemos tener nítidamente claro lo que es hoy el arte. O las artes. Qué son y para qué sirven. Es nuestra primera tarea. Éste es nuestro quehacer.

Para mí —y espero que para ti— arte es sinónimo de creatividad o de capacidad para resolver , cuestionar y fabricar proyectos que aportan sugerencia, horizonte de vida. Excelencia. Con intensidad. Arte es presencia real: el destello, desde el poema, la pintura, o el gesto el texto que te habla y presenta lo olvidado, lo presente y lo futuro en la vida. Y que es nuclear. Arte es el otro siempre intuido —y jamás aprehendido— que te increpa, cuestiona, afirma, zozobra desde lo que una obra propone o esboza. Arte es, en los tiempos del vacío y el silencio de lo humano, sentido para un vida personal y común de calidad llena. El arte nos pide esfuerzo, querer entender lo que nos dice, querer responder —con nuestras actitudes y maneras— a lo que nos sugiere o propone. El arte es inteligencia, conocimiento, para la vida. Es sensibilidad de civilidad. Es vida de humanidad sin rebajas. Es todo esto. Y es más. Desde la danza, el teatro, la música, la pintura o el museo, la biblioteca y el auditorio. Desde lo que inventamos y proponemos. Con fuerza. Con creación.

2. **Los tiempos.** No están para las artes. No son, parece, propicios para las propuestas —para los servicios— de las artes: para que las artes nos faciliten una manera otra —más abierta y creadora— de vivirnos. Y convivir.

Hoy estamos en los tiempos de Disney. Del fútbol. De la tele. A saber, de la frivolidad como objetivo, del vacío como proyecto, de la intrascendencia como estilo, de la espectacularidad como filosofía, del usar y tirar como actitud, de lo repetitivo, del no pensar —por favor—, del zapping acelerado para probarlo todo a gran velocidad, de la narcotización ciudadana como gran apuesta y de los valores sólo económicos como medida de todas las cosas.

3. **Las minorías.** Los tiempos son estos. La mayoría de ciudadanos está aquí. Pero unas minorías crecientes de ciudadanía quieren, en el milenio, más relación entre ciudadanos, más creatividad para un presente y un futuro inmediato mejor, menos tontería y más autenticidad, menos homogeneización y más singularidad o diferencia personal, más vida llena, más ética y menos depredación, más retos de humanidad compartida o más esperanza.

Se nota, todo esto, entre los jóvenes, entre los profesionales hartos del sólo ganar dinero, entre las mujeres y entre la gente mayor con enormes ganas de vida. Irán a más: a una multitud incontable. Ya se nota: llenan los servicios de artes sugerentes, que hablan lenguajes de hoy y mañana, preñados de significado, atractivos en su forma, llenos de pensamiento.

4. **Claro/obscuro.** Vivimos, pues —y ésta es la cuestión— en tiempos barrocos, de luces y tinieblas. De contrastes. Vivimos, en los años del milenio, tiempos fantásticos para —como en el Renacimiento y el Barroco— reformar la cultura: reinventarla desde los servicios de las artes.

Hoy estamos para una cultura emprendedora: para una cultura que, también desde las

artes, se plantee los tiempos y los retos que nos agobian y las esperanzas que nos animan. Personal y comúnmente.

Estamos para una cultura innovadora: que plantee propuestas de ideas y escenarios de vida diferentes a los agotados y sin sentido, en los que todavía malvivimos o sobrevivimos.

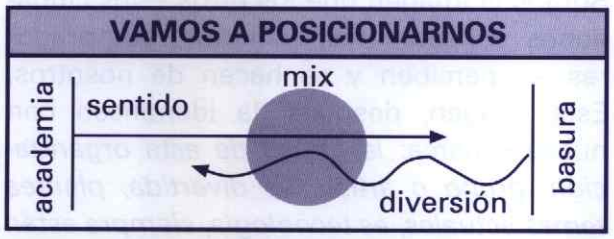
Estamos para una cultura de creadores: en la que toda mujer y todo hombre pueda trazar su vida desde las motivaciones y propuestas de los servicios de las artes. Una cultura, en definitiva, de ciudadanos activos.

Estamos para una cultura de presencias: para una cultura que sostenga y acreciente lo humano de la vida.

5. Sentido/diversión.

A los que estamos en los servicios de las artes hoy se nos apremia, desde la ciudadanía y desde las organizaciones administrativas, asociativas y empresariales, que situemos los servicios de las artes desde un campo o línea doble que tiene, en un extremo, el sentido y, en el otro, la diversión.

A saber. Se nos pide que especifiquemos si los servicios de las artes que ofrecemos desde una organización están dirigidos —sirven— para crear y mantener sentido o cultura de valor: estilos de vida personales y comunes de alta humanidad. O sirven para llenar con diversión —quitando a esta palabra cualquier connotación peyorativa— nuestro creciente tiempo desocupado.



¿Por qué estamos obligados a situar los servicios de las artes en alguno de los múltiples puntos posibles de esta línea entre dos polos? Por algunas cuestiones claves. Una en especial: la administración pública, ante las crecientes necesidades de bienestar exigidas por la ciudadanía —con grandes conjuntos de ciudadanos excluidos y una desvertebración alarmante en las ciudades— ya no está dispuesta —porque los ciudadanos no lo quieren— a facilitar grandes cantidades de recursos para servicios de las artes que sólo divierten. Estos servicios, hoy, los ha asumido la empresa. Y ella reclama, aquí, no interferencia de la administración. Hace bien.

Además, un conjunto importante de asociaciones y fundaciones ciudadanas está apostando por facilitar a la ciudadanía servicios de las artes —música, teatro, literatura, danza, pintura, audiovisual...— que abarcan servicios desde la propuesta de sentido directo, fuerte, a un mix de sentido y diversión. La misma empresa está —especialmente las pequeñas y medianas— apostando por servicios de diversión de calidad y con trazos de sentido.

Es tarea de la administración el fragmento de los servicios de las artes con alto sentido: que creen y sostengan cultura ciudadana de cohesión, de interrogantes y propuestas sobre cuestiones clave para la vida: la libertad, la solidaridad, la comunicación, la responsabilidad, la interculturalidad... Servicios jamás aburridos. Sosos. Burocráticos. Y siempre atrayentes. Entusiastas. Con enorme encanto. Siempre actuales. A la administración le hemos pedido, en artes, que lo pague todo. Que esté en todo. Ya no está. Y estará menos. Me parece bien. Pero debe estar, con contundencia —directa o indirectamente— proponiendo servicios de artes con sentido. Porque construyen y sostienen la ciudad. Para esta tarea pública, ciudadana, la administración debe establecer —especialmente— alianzas de colaboración continuadas y cómplices con las asociaciones culturales de los ciudadanos. Y con empresas éticas. Sólo sumando ideas y recursos las artes del sentido, de la civilidad, tendrán fuerza en la ciudad.

Las multinacionales, ¿dónde quedan? Muchas en el extremo de la diversión. Algunas —las que apuestan por la violencia,

la infantilización y el zombismo generalizado, quedan más allá de la diversión: en la basura. Producen productos y servicios que atentan, directamente, contra la inteligencia humana, atontándola. Hollywood está, hoy, en cabeza.

Fuera del sentido, en el lado opuesto a la basura, hoy crece y se multiplica la academia: el comentario sobre el comentario, el lenguaje vacío que aparenta profundidad. Es lo sin vida, lo que nace en el laboratorio de la letra por la letra, el teatro por el teatro, la pintura por la pintura... Huele a cuarto cerrado. Irrespirable. Es polvo de lujo.

A grandes trazos, en el sentido sitúo los servicios de las artes que son públicas y apuestan por lo relacional: por necesidades ciudadanas claves, por el territorio como lugar de creación, por retos de humanidad, por climas de convivencia, por grupos en acción de creación, por lo artesano en las tecnologías, por valores éticos, por voluntad de proponer algo que nos haga reflexionar y avanzar hacia una cultura en la que lo humano —y no los objetos— sea el centro de todas las cosas. Por servicios de las artes que nos hagan pensar, crear y avanzar. En el sentido —repito— se sitúan, hoy, las administraciones y las asociaciones/fundaciones ciudadanas con servicios que planteen lo profundo del vivir, el placer del encontrarnos, la pluralidad de las culturas, la devastación o la construcción de lo que es genuinamente humano, ciudadano... Y algunas pequeñas o medianas empresas culturales. Pocas. Unas y otras optan, potencian y presentan los grandes temas, de raíz, que siempre plantean las artes. Con servicios/propuestas ágiles, actuales, en la vanguardia de unas ciudades y un mundo pensantes, mejores: o las artes nos sirven, en su aparente inutilidad, para unas ciudades y un mundo mejores, o no son artes y se quedan en tonterías vestidas de artes.

En la diversión sitúo los servicios de las artes que optan por la divulgación, la moda, lo agradable, lo homogéneo, la fiesta, lo aparente, lo ingenioso, lo tecnológico como único contenido, lo universal fácil, lo automático, lo espumoso... Son productos, en su mayoría, multinacionales que tienen su cenit en los parques temáticos —la mezcla de toda ficción sin realidad alguna— y hallan en lo audiovisual de uso casero o colectivo su manera más propia de ofrecer servicios de las artes.Hay, aquí,empresas culturales que trabajan bien todo esto: con calidad. Sin duda. Y —repito— asociaciones y fundaciones que combinan diversión y sentido. Con gran éxito de públicos ciudadanos. Con formatos de servicios pequeños. Con una presentación irresistible. Apostando, muchas veces, por lo más original, en la frontera de la investigación en artes.

Estas notas de trabajo optan por los servicios de artes con sentido. Apuntan, pues, cómo gestionar los servicios/productos de artes desde las administraciones, las asociaciones/fundaciones ciudadanas y las pequeñas empresas culturales.

6. **La imagen.** ¿Teorías? Nada más lejos. Los ciudadanos, los contratadores, los otros grupos..., ¿dónde sitúan nuestra organización como productora de servicios de las artes? ¿En alguno de los dos extremos? ¿En el mix? ¿En qué punto de los posibles de la línea? Debes responder con precisión y sinceridad.

Donde os sitúan, es lo que sois. Así de rotundo. Así de fácil. Así, a veces, de cruel. Somos lo que los otros perciben de nosotros. Somos la imagen que los otros —los ciudadanos espectadores, usuarios, compradores...— perciben y se hacen de nosotros. Esta imagen, después, la identifican con nuestra marca: *la marca de esta organización, grupo o artista es divertida, plantea temas actuales, es tecnología, siempre están en lo último, son muy antiguos, en lo que plantean está presente lo que me importa en mi vida...* Y por lo que creen que somos —que les aportamos—, nos darán su confianza: asistirán encantados a todos nuestros servicios, a todo lo que les ofrecemos. O nos la negarán. Serán comunicadores nues-

tros. O detractores. Nos seguirán. O nos abandonarán. Serán nuestro público entusiasta. O nuestro público imposible.

7. **La marca.** Los otros nos perciben como imagen, se autoconstruyen lo que somos. Y nos identifican como marca: al ver nuestro logotipo, nuestra firma, les viene, en seguida, a la mente deseo y acción de conectar con nosotros. O de pasar de nosotros.
La imagen que se han formado de nosotros, del arte presentado a través de nuestros servicios, les va, les dice, les posee, les abre y sugiere. La respuesta es inmediata: confianza. Confianza en lo que hacemos. En el cómo lo hacemos. Confianza, en definitiva, en lo que somos, en nuestro trazo definidor, personalizador: la marca. Hoy —no lo olvidemos— los ciudadanos funcionan, se organizan, optan... desde las marcas que les atraen, que les parecen útiles en sus vidas. En el vestir y el alimentarse. Y en la cultura. Si nuestra marca de grupo/organización nada les dice, la han probado y no les ha gustado, les parece sosa, que promete mucho pero en realidad da poco... pasarán de nosotros. Y hacen bien. Son inteligentes.
¿Cómo se construye la marca, la apetencia de nuestra marca en los otros, en los públicos? Se construye desde lo que nosotros les facilitamos. Nosotros —nuestro grupo— somos los que facilitamos el material —la pintura, el teatro, la danza, la música— a través del que los espectadores, los usuarios, los compradores identifican nuestra calidad, nuestra excelencia: nuestra firma, nuestra marca. En definitiva, nuestra organización: nuestro grupo, nuestro equipo.
Demasiados confunden la marca del grupo o la organización de artes con la imagen corporativa: el logotipo, los colores, los estilos de comunicación, los formatos... Creen que con un logotipo moderno y rabioso los públicos quedaron prendados de nosotros. Se equivocan. Logotipo, colores, formatos..., son la piel de la marca. Han de tener un diseño atrayente. Irresistible. Pero sólo lo tendrán en la medida que lo que somos, lo que ofrecemos —nuestros servicios, en definitiva— sean excelentes. Irresistibles. Para la ciudadanía de hoy. Actuales. De primera calidad. De máxima creatividad. Enormemente próximos.

8. **Marketing.** Para facilitar construir la marca —que los ciudadanos y contratadores confíen, especial y fuertemente, en nosotros— el grupo/organización de artes debe trabajar con método: con un estilo de trabajo ordenado, que tenga presente a los ciudadanos y los contratadores desde el inicio. Ésta es, hoy, la cuestión clave. Este método no es otro que el marketing de servicios de artes: es, ante todo, una manera de pensar, de enfocar la creación y la gestión. Es una manera/método de trabajar. Una manera de pensar y trabajar en los grupos/organizaciones de artes que parte, siempre, de los ciudadanos: de cómo viven las artes los ciudadanos. De cómo nos gustaría que las vivieran. Esto es marketing: método actual de crear y producir servicios/propuestas de teatro, danza, exposiciones, conciertos, museos, cine... desde los ciudadanos.
Problema grave de los grupos/organizaciones de servicios de artes: poseen —más o menos— un método de trabajo artístico. A menudo difuso. Pero carecen —y han despreciado hasta hoy— cualquier método de trabajo de gestión. Les parecía que esto de preocuparse de públicos, de los recursos, del dinero, del llenar espacios era —es todavía para algunos— una actividad menor. Algo sucia. Que mancha su arte.
Esto terminó. Y, algunos, no lo soportan.
Creatividad y gestión andan, hoy y felizmente, cruzadas. El resultado es conocido: éxito de públicos. De ciudadanos que optan por las artes. Y no sólo por el consumo. Apuestan por servicios de artes: que les digan. Apuestan por marcas: por nuestro grupo/organización. Quieren calidad. Quieren servicios de artes de confianza: desde los que entender mejor y plantear mejor la vida personal y común.

La palabra marketing, usada en el santuario de las artes, suena a mercado. Nada más tonto. Marketing, como método de gestionar servicios de artes, sólo significa empezar —siempre, siempre— a trabajar, a crear, desde fuera del grupo/organización: desde los ciudadanos y los contratadores.
Desarrollo, a lo largo del texto, este método desde el presentar un conjunto de palabras/herramientas de trabajo en dosis amables. El conjunto ofrece una estructura —un método— de trabajo coherente. Ordenado. Creador.

LA ORGANIZACIÓN
equipo
visión
misión
planificación
servicios/productos
programación
catálogo
LA PRODUCCIÓN
públicos
ideas
estructura
fabricación
comunicación
distribución
uso/satisfacción
LA FIDELIZACIÓN
mantenimiento
resultados
cambios organizativos

Gestionar significa, sólo, trabajar desarrollando el método, aplicándolo al grupo/organización de artes. Personalizándolo. Usándolo para resolver problemas. Para hallar soluciones óptimas.

9. **La visión.** Una marca, una organización cultural para el milenio, un grupo de servicios de artes para la cultura de la civilidad —de ternura solidaria y creatividad esperanzada— en la que deseamos empezar el siglo, se construye siempre desde fuera: desde los otros. Desde los ciudadanos. Desde los espectadores, los usuarios.
Debemos, pues, estar informados de lo que piensa y hace, en artes, la ciudadanía. Y, muy especialmente, la ciudadanía a la que nuestro grupo/organización dirigirá sus servicios. No podemos, aquí, conformarnos con obviedades, tonterías de divulgación, tópicos típicos y frases hechas. Hemos de invertir tiempo, energía, contactos y —tal vez— economía en esto. Nos va, en ello, la vida. Hemos de saber, con claridad, por qué los ciudadanos quieren más la tele que el teatro. O por qué les aburre nuestro museo. O la danza contemporánea no es, todavía, apreciada por muchísimos.
Debemos, además, disponer de información actualizada sobre la tendencia actual y próxima en artes escénicas, gráficas, audiovisuales... O lo que es lo mismo, hacia donde apunten los servicios —las ideas y propuestas— de los mejores grupos/organizaciones de artes. Porque queremos artes en competencia: medirnos con los mejores de nuestro nivel. Y el superior. ¿Por qué no? Quien no apunta alto se queda en la mediana mediocridad.
Debemos buscar información sobre qué usan y consumen los ciudadanos en artes. Masivamente. Y selectivamente. Qué echan de menos en la oferta de artes en una ciudad y en el país. Será, ésta, información privilegiada para crear servicios o para reinventar nuestro grupo/organización.
Debemos —y aquí paro— conocer cómo se lo montan, internamente, los grupos de artes que consiguen lo que se proponen, que obtienen contrataciones para actuar fuera de su ciudad y en otros países, los que prolongan sus servicios largas temporadas porque los ciudadanos los llenan, los que salen en los papeles y la caja audiovisual...
No podemos ser miopes. Peor, ciegos. O lo que es lo mismo: estar encerrados en nosotros mismos, en nuestro grupo/organización, nuestra profesión maravillosa o nuestros espectáculos únicos. O, peor, en nuestros problemas. Ya no.

10. **La misión.** Es a partir de toda esta información actual, de futuro, cua-

lificada, discutida y trabajada por todo el equipo/organización a través de un trabajo que facilite consenso y toma de decisiones con una cierta rapidez, que el grupo/organización elabora y fija su misión. O la reinventa para el milenio. A saber, su corazón: lo que es y hace, sus principales destinatarios, la manera como presenta los servicios de las artes, los resultados a conseguir.

La misión, en su materialidad, es una pequeña frase —*logos*: verbo, acción— que explica con claridad entendedora para los ciudadanos y nuestros contratadores, lo que hacemos y lo que no hacemos, lo que somos y seremos. Nos hace atractivos, deseables, únicos, imprescindibles. Nos identifica. Es nuestro corazón que late en medio de la ciudadanía incitándola a acercarse, con confianza, a lo nuestro. Late en las mesas de contrataciones, de los mánagers, incitándoles a preferirnos.

La misión es el resultado de trabajar y cruzar lo que los ciudadanos/contratadores desean, esperan. Lo que nosotros queremos, nos apetece, lo que nos ha impelido a meternos en el mundo de las artes y nos ha juntado en grupo. Y —una dosis de realidad va muy bien aquí, en el campo de las artes— lo que podemos hacer. Si, repito, cruzamos estos

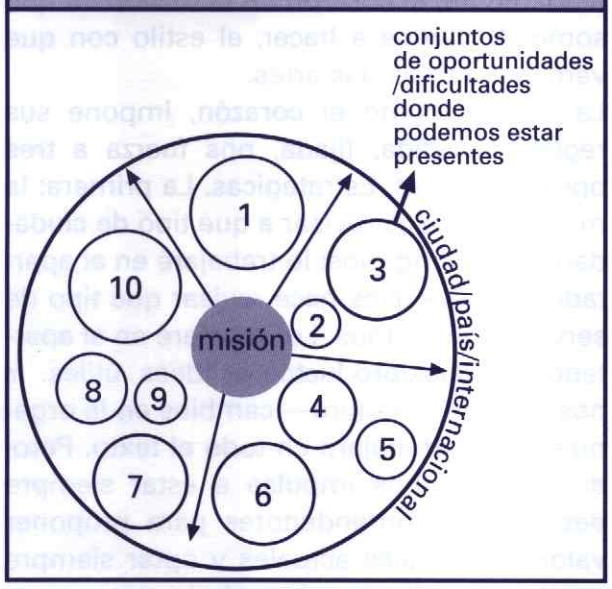
tres segmentos, en el punto medio aparece, nítidamente, el corazón de la misión: lo que somos y vamos a hacer, el estilo con que vamos a trabajar las artes.

La misión, como el corazón, impone sus reglas. Decidida, fijada, nos fuerza a tres opciones claras. Estratégicas. La primera: la misión nos hace revisar a qué tipo de ciudadanos nos dirigimos: lo trabajaré en el apartado públicos. Nos hace revisar qué tipo de servicios ofrecemos. Lo trabajaré en el apartado servicios/productos e ideas útiles. Y nos impone —seguro— cambios en la organización: lo trabajaré en todo el texto. Pero, en especial, nos impulsa a estar siempre despiertos, emprendedores para proponer valores culturales actuales y optar siempre por la calidad y la reingeniería con que se cierra esta propuesta de trabajo en servicios de artes.

11. **Planificación.** Con la visión, el grupo/organización está bien situado en la velocidad de la cultura del milenio. Con la misión, hacemos una propuesta interesante, sugerente, útil para los ciudadanos de esta cultura. Como grupo/organización de artes estamos bien situados. Tenemos lo nuclear. Vamos, ahora, a desarrollarlo. Tenemos el núcleo de lo que somos y seremos: la idea clave, identificadora, de nuestra marca. De cómo queremos que nos conozcan y comprendan. Facilitamos, pues, a la ciudadanía, lo clave para que nos tengan confianza: somos un grupo/organización de hoy, con propuestas de artes de hoy/mañana.

¿Qué significa planificación? Muy sencillo: volver a mirar fuera del grupo/organización para ver, anotar y analizar, minuciosamente, todas las oportunidades que tenemos para estar presentes con nuestros servicios entre los ciudadanos y nuestros contratadores. Desde lo que somos: desde nuestra misión. Acostumbramos, los grupos/organizaciones de artes, a mirarnos demasiado a nosotros mismos. Somos narcisos. Nos encerramos, en demasía, sobre nuestros problemas y creaciones. Y vemos el exterior hostil, horro-

VAMOS A CONOCER Y PRIORIZAR



roso. O demasiado expectante por lo nuestro.

El exterior, la gente, los contratadores son para quienes trabajamos. Son nuestra razón de ser. Comprendámoslos. Sepamos quiénes son. Qué esperan de nosotros. O qué dicen no esperar y no querer, cuando están sedientos. Un ejemplo, aquí, significativo. Personalmente creo que todos los ciudadanos aburridos, pasivizados, ante la luz mortecina del televisor, soñolientos, con un trazo de melancolía en los ojos, esperan ser despertados, seducidos, disparados por lo que ofrecen las artes que son, siempre, vida en rapto, vida otra, vida de calidad. No creo que quieran reducir sus vidas a la supervivencia: a la monotonía de la mediocridad, alimentada por la estupidez continuada de los programas televisivos.

Anotemos, pues, conjuntos más o menos homogéneos de ciudadanos a quienes, seguro, pueden interesar nuestro grupo organizativo, nuestras propuestas. Anotemos estos conjuntos con su nombre sugerente: los que jamás leen un libro, los que gustan de teatro que plantee temas de rabiosa actualidad, los que sólo van al museo en tiempos de vacaciones y fuera de su ciudad, los que hartos del ruido de las músicas actuales vuelven a la melodía, los que optan por una creatividad de frontera y aman la danza contemporánea o la detestan porque les parece una contorsión esquizo/abstracta...

Anotemos seis, dieciséis conjuntos de ciudadanos a los que puede interesarles nuestro grupo/organización y sus servicios de música, teatro, danza o pintura. Y anotemos, también, seis, dieciséis conjuntos de ciudadanos a los que nuestra manera de entender y presentar la música, el teatro, la danza o la pintura no les gusta nada. O poco. O les horroriza. Y trabajemos, desde la discusión, cómo son, por qué nos quieren o no... Después, numeremos estos conjuntos de ciudadanos —de necesidades donde nuestras artes puedan transformar apatías y abrir perspectivas— de más a menos: prioricemos los conjuntos a los que nos es más fácil llegar, nos apetecen más promover... Optemos: a qué ciudadanos vamos a dirigirnos especialmente, cuáles son sus deseos/necesidades de teatro, danza, música o exposiciones. Seamos concretos.

Mirar fuera. Estar fuera. Trabajar y decidir desde fuera. Ésta es la manera de trabajar, hoy y mañana, en artes. Para después, tomar decisiones dentro. Esto es, ahora, clave: para todos y cada uno de los conjuntos de ciudadanos que hemos analizado, ¿tenemos los suficientes recursos en nuestro grupo/organización para ofrecerles servicio/servicios de artes? Hemos de ser, aquí, crueles. No podemos optar por conjuntos de ciudadanos con deseos/necesidades culturales que no pueden ser abordados desde nuestro grupo/organización, que superen nuestra capacidad. Lo dice el sentido común: quien mucho abarca, poco aprieta. Quien se plantea una tarea que lo supera infinitamente, se hunde estrepitosamente.

Es el momento, pues, de equilibrar posibilidades o necesidades/oportunidades de estar presentes, con las capacidades de nuestro grupo/organización: es el momento de priorizar las oportunidades, los conjuntos de necesidades culturales ciudadanas, donde

vamos a estar presentes con nuestro teatro, danza, música o pintura y poesía.
Sentido común. Si somos un pequeño grupo de teatro o música, vamos a apostar por un conjunto o unos conjuntos de ciudadanos o contratadores cercanos, no muy grandes. Si somos un museo importante vamos a priorizar un amplio conjunto de ciudadanos: los que pasan como turistas por la ciudad, los que están en la universidad, los que buscan propuestas para su fin de semana con alta creatividad, los profesionales emergentes...
Planificar significa decidir a qué conjunto de ciudadanos nos dirigimos, queremos que usen nuestras propuestas. Y lo harán. Todos. O casi todos. Hoy —los tiempos han cambiado rotundamente— un grupo/organización de artes no puede esperar, confiando en la suerte, a ver si sus servicios se llenan, están medio vacíos o los ciudadanos pasan. Estos grupos/organizaciones son, hoy, caducos, estériles, absurdos, prehistóricos. Su futuro está clarísimo: desaparecer. Si sus presupuestos les llegan de la administración —o son la misma administración—, desaparecer es difícil: los llenará el polvo del olvido ciudadano y las quejas de lamento de sus directivos, aullando que no los comprenden. Sí que los comprenden los ciudadanos: los meten en la papelera de los estúpidos, los innecesarios.
Terminarán desapareciendo. Seguro. Por higiene pública. Hoy, seguro y desde el inicio, un grupo/organización de las artes ya sabe la cantidad y el tipo de ciudadanos que lo van a usar, agradablemente. Porque él escogió dirigirse y trabajar para estos ciudadanos o contratadores.
Ha cambiado, aquí, el sentido: hasta hace poco, los grupos/organizaciones esperaban que los ciudadanos acudieran a los servicios/propuestas de artes. Lo hacían poco. O nada. Hoy los grupos/organizaciones los van a buscar: crean y construyen los servicios/propuestas desde ellos. Desde su interés o no interés por las artes.
Planificación: primero, los ciudadanos. Un conjunto —o conjuntos— de ciudadanos que van a llenar nuestros servicios de artes. Sabemos, desde el inicio de los servicios, quiénes son, dónde están, cómo son, qué desean, qué no desean... en teatro, música, danza o pintura.

12. **Servicio/producto.** Tema estrella. ¿Qué es un servicio? Es la propuesta, la respuesta, la idea útil —la obra de teatro o danza, la exposición o el libro, la campaña de lectura o acercamiento de la pintura X a las amas de casa y los oficinistas— que el grupo/organización traza sobre el conjunto de un deseo/necesidad cultural o varios. Para los jóvenes adolescentes que no leen —necesidad— les ofrecemos —servicio— en la biblioteca un conjunto de novelas donde la música y el amor, las relaciones intergeneracionales..., constituyen el núcleo de la trama y que serán presentados por diferentes grupos de música rock o rap de la ciudad. Para un conjunto de ciudadanos amplísimo que cree que la corrupción es algo moderno, nuevo, una de las manchas de nuestras instituciones públicas, nada mejor que plantearles —servicio— Timón de Atenas del siempre contemporáneo Shakespeare...
Yo opto, en este texto, por la palabra servicio frente a la de producto: servicios de artes frente a productos artísticos. Lo hago porque servicio pide y exige siempre, de una manera rotunda y personalizada —aunque esta personalización será para miles de ciudadanos—, la relación directa, de tú a tú, entre grupo/organización que decide, crea, construye y ofrece el servicio —a saber, la respuesta, la obra— y el conjunto de ciudadanos que la usa, la acoge y la convierte en alimento de su calidad de vida.
Un servicio de artes lo hemos de planificar, de producir, de comunicar. Pero —y aquí reside el reto en servicios de artes— un servicio siempre empieza y termina en el momento de uso. Así, una obra de teatro o música, o de danza o cine, de pintura o literatura, empieza cuando el ciudadano de un

conjunto priorizado llega al teatro, al cine, al museo o abre el libro. A partir de aquí se establece una relación, una narración, entre el grupo o el pintor y escritor con el ciudadano que termina con el final de la obra. En esta relación nos lo jugamos todo, sin pruebas, sin red: o le llegamos al ciudadano o no le llegamos. O le encanta y confía en nuestra marca. O le desencantamos y desconfiará de nosotros. O descubre el arte en nuestro servicio de artes, le llena y está entusiasmado. O se aburre, no entiende nada y se va decepcionado.

¿Por qué no uso la palabra producto? Porque los productos son objetos, trastos. Almacenables. Que no precisan de una íntima y artesanal relación entre quien los elabora y quien los usa. Si, en vuestro grupo/organización, preferís la palabra producto, bien. Pero, por favor, llenadla de lo que, hoy, significa servicio: relación, entusiasmo del ciudadano, personalización, atracción irresistible, escucha, respuesta creativa/innovadora...

En los grupos/organizaciones de artes se fabrican productos: discos, libros, películas, cuadros... Son productos, es verdad. Pero —insisto— hoy debemos pensarlos, debemos construirlos y debemos ponerlos al alcance de los ciudadanos de una manera personalizada, comunicada, interrelacionada. Como si fueran servicios: debe vislumbrarse a través de su diseño y la manera cómo se muestran, que detrás hay un grupo/organización que piensa en un conjunto de ciudadanos. Que les ofrece esto: que desean, necesitan, les concierne.

Las mismas empresas de productos alimentarios, de confección, de muebles... están trabajando y mostrando sus productos, hoy, como servicios. ¿No lo vamos a hacer nosotros, los de las artes, cuando en cualquier producto de artes está, terriblemente presente, lo inmaterial del sentido, la voz otra que se comunica con quien lo compra?

Servicios: para cada deseo/necesidad de artes priorizada, vamos, ahora, a proponer una respuesta, una propuesta. Un servicio,

VAMOS A PENSAR RESPUESTAS		
necesidad 1	necesidad 2	necesidad 10
respuesta servicio 1	respuesta servicio 2	respuesta servicio 10

en el lenguaje de marketing. Los grupos/organizaciones micro, pequeños y medianos, escogen un conjunto/necesidad ciudadana. Y piensan una respuesta/servicio. Los grupos/organizaciones medianos y grandes escogen varios conjuntos/necesidades ciudadanas de artes y les proponen varias propuestas/servicios.

Servicio en artes: momento, pues, de absoluta creatividad. De rapto. De genio. Para pensar y reinventar para un conjunto de ciudadanos concretos la obra de teatro o el ballet, si está escrita o tiene partitura o coreografía. Momento —largo— para inventarla. Sin hacer rebajas en su concepción. Apostando por el arte: no por el quedar bonito. Esto es decoración. Momento para pensar el ritmo de unos conciertos o unas exposiciones bajo la luz propia de la organización. Jamás pueden ser conciertos/ exposiciones frías, yuxtapuestas. De supermercado. A la moda. ¡Son las de nuestra marca! Deben tener nuestro sello. Nuestra diferencia: los ciudadanos esperan de nosotros respuestas, servicios de genio. Lucidez. Otra mirada.

El servicio es el gran momento mágico, difícil, maravilloso, definitivo de la creación. Aquí no puede haber el *pompier* manierista, de creación fácil, en el que hoy están las artes, repitiendo la tradición de las vanguardias. Es puro aburrimiento: entretenimiento. A menudo, además, carísimo. Hemos de optar por la capacidad de asombro: por renovar nuestra visión de la vida, del mundo. Hemos de ser muy buenos. Hemos de pensar servicios/propuestas claves para

conjuntos de ciudadanos por los que hemos optado en la planificación.

13. Programación.

Sabemos quienes somos y lo que proponemos en artes. Sabemos a qué conjunto o conjuntos de ciudadanos nos dirigimos: por quienes trabajamos, qué servicios les proponemos y por qué confiarán en nosotros. Ahora debemos preocuparnos de los recursos. Recursos que ya tenemos. O seguro que tendremos. Desde ellos hemos priorizado los conjuntos de ciudadanos o de contratadores. Desde ellos hemos trazado la respuesta/s de nuestros servicios en artes.

Si no los tenemos -¡ay!- es el momento de organizar, con meticulosidad y fijando tiempo, su búsqueda y captura. Sin ellos, lo que queremos proponer a los ciudadanos no es posible. Es puro delirio.

Si los tenemos, ahora es también el momento de, sabiendo la tarea que nos espera, reordenarlos, revisarlos, valorarlos, evaluarlos y adjudicarlos a las tareas que vamos a emprender.

¿Qué tipo de recursos manejamos? Primero y el más importante: recursos personales. Un grupo/organización son personas, trabajadores. ¿Están preparados para asumir los retos que nos planteamos? ¿Qué se les debe facilitar para que tal sea? ¿Necesitamos gente nueva? ¿Dónde está? Recursos económicos: ¿Cuánto dinero tenemos? ¿Cómo y cuando vamos a necesitarlo? ¿Cómo lo obtenemos, por difícil que sea? ¿Cómo vamos a controlarlo? ¿Cómo con menos dinero podemos dar más y mejor teatro, pintura, música o cine? A esto llamamos productividad: menos en más. Si se sabe trabajar. Y no sólo en economía. Recursos infraestructurales: ¿Poseen las condiciones que necesitamos? ¿Cómo vamos a adecuarlos a nuestras actuales necesidades? ¿Cómo conseguir los que nos faltan? Recursos de cogestión: hoy cada día más importantes porque la mayoría de servicios que trabajamos y proponemos urgen de la colaboración directa de otros grupos/organizaciones administrativas, asociativas, empresariales, de artistas, de asesores, de comunicadores... ¿Qué vamos a hacer con cada uno de ellos? ¿Qué ponemos nosotros? ¿Qué ellos? ¿Cómo, todos, tenemos la sensación de que salimos ganando en esta colaboración? Servicios jurídicos: hay leyes que debemos cumplir. Y reglamentos. ¿Cuáles? ¿Qué suponen? Recursos temporales: ¿En qué momento empieza un servicio de artes renovado o nuevo? ¿Cómo montamos un calendario de fabricación del servicio? Recursos... Hay más. Depende del grupo/organización de artes y lo que se proponga. El tiempo, por ejemplo, es un recurso. O, clave, el establecer precontratos con contratadores, mánagers...

14. Catálogo.

Un catálogo es un conjunto de servicios de artes ordenados a través de ámbitos. En un museo, tal vez, exposición permanente, exposiciones puntuales, información y acogida, cafetería/restaurante, acciones de impacto, debates y talleres... Bajo cada ámbito escribiremos el nombre de la necesidad o conjunto de ciudadanos priorizados y la respuesta. En resumen: las dos partes que el servicio relaciona. Y lo haremos ordenadamente.

VAMOS A POR EL CATÁLOGO DE SERVICIOS				
ámbito			ámbito	
n 1	n 2	n 5	n 1	n 2
r 1	r 2	r 5	r 1	r 2

Bajo el ámbito debate y talleres, tal vez aparezca: para gente mayor que desea comprender la historia de las artes —necesidad—, taller de información y prácticas de los diferentes estilos artísticos o de la prehistoria a las instalaciones conceptuales —respuesta/servicio—.

Un grupo de teatro o de danza pequeño también necesita catálogo de servicios. Y un auditorio, un teatro... Todos proponen: crean y facilitan servicios de artes para conjuntos de ciudadanos. Más o menos grandes. Más o menos difíciles de hacerles llegar sus propuestas. En el catálogo de un grupo/organización pequeño aparece el espectáculo/servicio actual. El que presentaron el año anterior y todavía está en activo. Y, tal vez, el espectáculo próximo. Figura, también, sus cursos abiertos, sus lecturas de textos... Ningún grupo/organización de artes es jamás mono/servicio.

¿Qué es el catálogo? Lo que hacemos. Lo que aportamos en artes: para quién y cómo. Por tanto, el catálogo son hechos: nuestro trabajo por el que merecemos la confianza de los ciudadanos y de las organizaciones de la ciudad.

El catálogo, en definitiva, muestra nuestro grupo/organización en acción: somos lo que hacemos y de la manera que lo hacemos. Nuestra marca en acción. Atrayente. Contémoslo, pues, bien, con gancho, con singularidad, con claridad, marcando nuestras diferencias... El catálogo es quién somos y qué hacemos. El catálogo es más que nuestra tarjeta de visita: es nuestra foto. Sólo al ojearlo uno debe decir: *me interesa. Me apunto. Voy a todo lo que me proponen. Son fantásticos. Lo compro. Ahora los quiero. Los contrato.*

Nuestro catálogo es nuestra comunicación: nuestro fundamental instrumento de comunicación. Y, como tal, debe respirar nuestro estilo propio. Diferenciado. Atrayente. Seductor. Único. Para los contratadores, el catálogo es la pieza clave. También lo es para las organizaciones de artes: museos, bibliotecas, auditorios... Sólo desde él pueden mostrar su coherencia y sus múltiples servicios/productos. Todos indispensables: atrayentes de públicos.

15. **Gestión**. Creo que es el momento de detenerme en la palabra que figura en el título. Al fin. ¿Qué es gestión? ¿Y gestión de grupos/organizaciones de artes, de servicios de artes para la cultura del milenio? A lo bravo: gestionar es y comporta obtener resultados a través de otros. Otros: los miembros del grupo/organización, los miembros de otros grupos/organizaciones con quienes congestionamos alguno de nuestros servicios de artes. O una parte. Los mismos ciudadanos y contratadores que, encantados con lo que hacemos y obtenemos, se lo dicen a otros y son nuestros mejores colaboradores y financiadores...

En estos últimos años se ha subrayado, exagerada y equivocadamente, la palabra gestión hasta trasformarla en un tótem, un sortilegio, magia. Absurdo. La palabra gestión sólo tiene significado si se le antepone la palabra ideas y le sigue la palabra resultados. A saber. Ideas: el espectáculo de teatro tal, para el público cual. Gestión: disponemos y trabajamos los recursos necesarios con eficiencia y eficacia, desde el grupo/otros grupos, artistas invitados, asesores... Resultados: para lograr que todos y cada uno de los ciudadanos del conjunto/conjuntos priorizados acudan a nuestro espectáculo, con el cartel de entradas absolutamente agotadas como colofón. Y contratos para un año, mínimo.

Gestionar pide, a todo el grupo/organización —y en especial a sus directivos—, mentalidad emprendedora o no hay obstáculo que no se pueda superar. Pide vivir la marca desde fuera o estar siempre conectados con el grado de confianza/desconfianza que nos otorgan los ciudadanos, los contratadores, otros grupos/organizaciones.. Pide optar por un equipo/organización abierto, en red: en cogestión múltiple. Pide opción por la excelencia: aquí no es posible la chapuza. Pide tirar todo lo que es innecesario para concentrarse en lo nuclear, lo estratégico. Pide decidir: implicar a todos, siempre y sin alargar la toma de soluciones. Pide liderazgo: que los directivos sean creíbles y el grupo/organización esté siempre despierto. Pide resultados concretos: siempre medibles y siempre un veinticinco por ciento superiores a las posi-

bilidades reales del grupo/organización. Si trabajamos así, gestionamos. Si no, perdemos el tiempo. Todos. Y no están los tiempos para esto: son crueles con los que tal hacen.

16. **Equipo**. Los otros de la gestión son, básicamente, el grupo/organización, que no puede funcionar jamás como un simple grupo. Lo importante en él es la personalidad de cada uno, su diferencial creador, su rol de artista o directivo. La suma de individualidades forman un grupo. No es suficiente.

Hoy se necesita que el grupo/organización funcione como un equipo. Es otra cosa. En el equipo lo importante son los resultados: el espectáculo de alta creatividad que llene, la exposición de color, el libro que se agota... Para esto trabaja, gestiona. Y no necesitamos la comunidad: el sentirnos impulsados por una fe o una ideología. Tenemos suficiente con permanecer en un campo secular: conseguimos aquello que nos proponemos y con quien nos proponemos. Porque gestionamos. Desde el marketing de servicios de artes.

Este equipo se debe mimar. Lo trabajaré en el apartado de dirección por valores. Debemos crear un estilo de trabajo. Hemos de seleccionar los miembros nuevos para que empalmen con este estilo...

17. **Directivos**. Numerosísimos grupos/ organizaciones de artes están dirigidos por un director. Me suena, siempre a tambor: a ordeno y mando. Un director, además, artístico. Me suena a capricho, a divinidad, a confusión entre fantasía y creatividad. A ellos y ellas, sólo y arrebatadamente, les preocupa el arte. No los recursos. No la gestión. No el equipo. No los ciudadanos. Sí —y mucho— la fama. Y el sueldazo. Total, no sirven hoy. Su reino terminó en los años treinta. Con las vanguardias artísticas. Pero sobreviven.

Delante de un grupo/organización de servicios de artes debe estar un directivo que

entienda de arte y de gestión. Los hay. Si no es así, en un grupo de teatro, danza, música..., habrá un directivo artístico. Pero no sólo. Debe aprender a gestionar. No un poco: superbien. Si no puede, no es capaz, junto al directivo artístico, formando un gin/yang equilibrado, deberá ponerse a un directivo de producción: el que asegura todo el proceso de fabricación del espectáculo desde la opción del conjunto de ciudadanos a quien se dirige hasta su comunicación. En una organización grande de artes —teatro, museo, auditorio...— habrá un directivo de producción. Y un directivo artístico. Casi siempre. Un directivo artístico: de creatividad excelente y compartida con el grupo/organización.

¿Innecesario el directivo de producción? Jamás. Alguien debe asumir, profesionalmente, las tareas de gestión. Porque ya no puede —ni en la administración— invertir recursos para servicios de artes semillenos, vacíos. Salidos, mayormente, de presupuesto. Con un éxito que no es el esperado. Servicios siempre con excusas maravillosas desde el director artístico de un grupo o un museo. Ya no. Los ciudadanos no lo toleran. Opinan, con razón, que hay otras necesidades urgentes a abordar. Tampoco pueden —ni deben— permitírselo las asociaciones/fundaciones. Las empresas jamás lo han

tolerado. Cuando pierden dinero, toman nota. Y hablan de fracaso. Aunque el director artístico diga que es el mejor espectáculo del mundo o que lo hubiera sido si se le hubiera facilitado más dinero.

Hoy los servicios de las artes han de ser creativos. Fantásticamente de genio. Pero, a la vez, han de ser rentables. Económi-camente. Y —sin perdón— deben llenar: deben lograr que el conjunto de ciudadanos por los que crean un servicio de artes, esté. Sin excusa alguna, por favor.

18. **Liderazgo**. La manera como trabajan estos directivos la define el liderazgo: trabajan relacionándose muy estrecha y personalmente con cada miembro de su equipo. Pasan información: jamás se la quedan. Toman decisiones, mayormente, por consenso. Y cuando no se llega a él, fácilmente, deciden. El equipo, seguro, acepta sus decisiones. Porque confía en él/ellos. Como él/ellos confían en su equipo: forman un todo compacto y plural.

Todo directivo, en servicios de artes, mantiene, pues, al grupo/organización informado, interrelacionado, creativo, apasionado, volcado a los resultados, laborioso, con iniciativa activa, disciplinado y armónico —clave en algunas artes—, abierto al exterior, competitivo. Innovador. Lo logra siendo un directivo melón: acoge sugerencias de todos, las trenza con otras, nada desperdicia. El grupo/organización, con él, crece: es dulce, apasionante. Intenso. Entusiasta. Jamás es, pues, un directivo limón: áspero, distante, despreciativo... El grupo/organización de artes, con él, perece.

Siempre, como base de su trabajo directivo, el directivo, el gestor, tiene el norte de la misión y la estrella polar de los conjuntos de ciudadanos a quienes el grupo/organización presenta sus servicios de artes.

19. **Decisiones**. Crear, gestionar, llenar de ciudadanía nuestras propuestas/servicios de artes implica tomar decisiones en ámbitos neurálgicos para asegurar que lo nuclear, lo principal, funcionará a la perfección: lo importante nos facilitará cumplir los resultados que nos proponemos. Y lo incontrolable, lo conocemos para tenerlo presente.

Presento, aquí, un mapa para la toma de decisiones. Algunos las hemos empezado a tomar, pero nos piden mayor calado. El mapa, seguro, visualiza y concreta más el esquema frío del método que he presentado.

- **Sobre las variante nucleares.** Vamos, ahora, a convertir los conjuntos de ciudadanos o sus necesidades de artes, en públicos. Los servicios esbozados en el catálogo, en servicios satisfactorios, excelentes. Y el equipo, en equipo de producción, de fabricación del servicio. Aquí no puede haber error alguno. Podemos hacerlo. Y lo vamos a hacer.
- **Sobre las variantes controlables.** Tampoco podemos tener errores. Pero exigen un sobreesfuerzo de gestión. Las presentaré.
- **Sobre las variantes incontrolables.** Las debemos tener presentes siempre. En especial durante el trabajo de renovación de la visión.

20. **Antipúblicos**. La gestión de los grupos/organizaciones de artes tiene

una larga y penosa historia antigua: demasiados servicios —espectáculos, conciertos, exposiciones y ediciones— han surgido y se han elaborado desde el ombligo cósmico del director, las neurosis expresivas del grupo/organización, el vedettismo insufrible del gran artista irrepetible o para la complacencia aristocrática —a menudo con dinero público— del pequeño círculo que envuelve el grupo/organización.

Tiene, también, una historia moderna: los intentos desesperados o grandilocuentes por montar servicios de un brillante éxito. Se quieren llenos de ciudadanos. Acostumbran a quedar cortos de asistencia. Y largos —demasiado largos— de presupuesto despilfarrado. Otros —es historia reciente— han orientado sus servicios/propuestas de artes desde la venta: al puro y duro mercado. Tampoco han funcionado. Acostumbran a suprimir arte y optan por oportunismo. Lamentable. No van: no los compran los ciudadanos ni el contratador que hoy exige calidad. Innovación. Entusiasmo. Actualidad. A unos precios, siempre, razonables. Hoy, por suerte, los contratadores ya no compran delirios de directores y artistas alucinados. A no ser que lo que propongan sea genial. Tristemente, servicios geniales hay pocos. Tampoco los llenan los públicos de ciudadanos: a los pocos días de presentarse, están en la pendiente del vacío. No hay, ya, negocio con disparates camuflados de arte.

Hoy, mañana, los servicios de artes se piensan, se estructuran, se producen y se comunican desde —este desde es definitorio— conjuntos de ciudadanos, contratadores y otros conjuntos, a los que denominamos públicos.

21. **Públicos.** ¿Qué es, pues, un público? Clave: es la gente. El punto de arranque —otro— a partir del que el grupo/organización crea espectáculos, programaciones de música, actos... La gente de cada época, del tiempo, es —de siempre— quien ha marcado el estilo, la creatividad o la genialidad de las artes. Picasso es genial porque dejó que lo invadiera la gente de su tiempo. La comprendió. Se metió en su piel: estaba en sus pinceles. El gran barroco, las vanguardias..., son respuesta/propuesta a la gente de un tiempo. No son el delirio de un puñado de artistas. Son, siempre, creatividad, rapto, desde la gente —mejor, en plural, las gentes— de unas ciudades, unos países, unas situaciones, un siglo. Ahora, el cambio de milenio.

VAMOS A TRABAJAR DESDE CUATRO PÚBLICOS

¿Qué es, pues, un público en servicios de artes? Muy sencillo —ojo, aparentemente fácil—, un público es un segmento, un conjunto de ciudadanos espectadores, usuarios, compradores. Un segmento de contratadores nacionales. Otro segmento de internacionales. Y un segmento/segmentos de otros: medios de comunicación, otros grupos, instituciones... Dejo en cuatro los públicos básicos de las artes. Que podemos subdividir casi infinitamente.

Cada uno de estos segmentos/conjuntos debe ser informable o con datos claros, controlables. Homogéneo en la necesidad que se quiere abordar: necesidad de inapetencia de teatro de vanguardia, necesidad de música clásica semanalmente, no necesidad de danza contemporánea, posibilidades inmediatas o lejanas de contratación en festivales internacionales o en circuitos estables de

ciudades... Ha de ser un segmento cuantificable: sin grandes errores. Ha de ser cualificable: hemos de poder describirlo con nitidez. Ha de ser diferenciado: no valen las necesidades que he apuntado sino las concretamos por edades, estilos de vida... Hemos de poder describir el segmento como si fuera un amigo: hemos de personificarlo. Hemos de poder medir económicamente su capacidad. Y debe tener claros canales de comunicación. Aunque no sean de masas o generales. Hemos de poder identificarlo: direcciones...

En el proceso de planificación ya optamos por nuestro público o públicos. Ahora vamos a acercarnos para no sólo conocerlo: para comprenderlo. Y vivirlo.

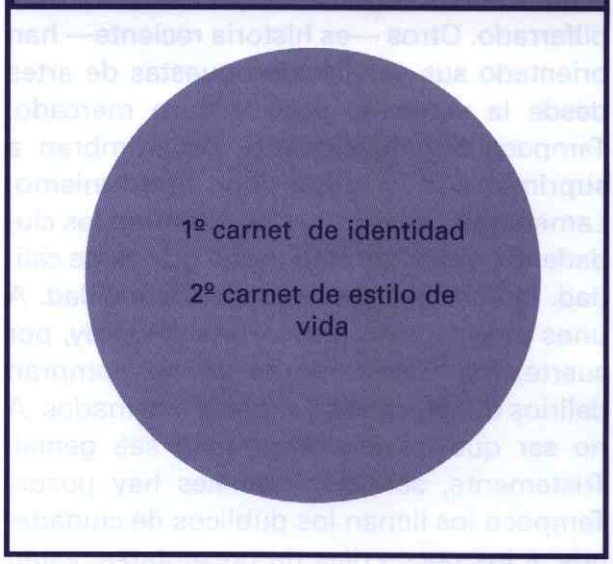
PÚBLICO: CONJUNTO DE CIUDADANOS/ CONTRATADORES/OTROS PRIORIZADOS EN LA PLANIFICACIÓN
ANÁLISIS DEL PÚBLICO
1. público potencial
2. público segmentado
3. priorización de segmentos
4. PÚBLICO OBJETIVO

● **Público potencial.** Es el seleccionado en la planificación. O cada uno de los priorizados. Está claramente indicado en el catálogo de servicios, con un nombre que lo distingue de otros públicos. Un público potencial —a modo de ejemplo— de un grupo de danza contemporánea de una universidad o un centro cultural cercano a ella es: universitarios que desconocen y casi desprecian la danza contemporánea. Es un público claro. Identificado. Ya muy preciso. Es un público potencial de un grupo/organización que ha planificado bien.

¿Cómo son estos universitarios, este público? El grupo quiere llegar a ellos. Quiere hacer danza para ellos. En especial. Quiere que asistan a sus espectáculos. Más: quiere que les encante la danza contemporánea. Por ello, analiza este público, haciéndole un retrato robot contrastado. Trabajado por el grupo.

Lo hace, para conocerlo, a través del Carnet de Identidad: media de edad, media de sexo, media de situación socio/cultural/económica. Y cantidad, lo más exacta posible. Tiene, aquí, el primer trazo. Inanimado. Después se mete en su interior con el Carnet de Estilos de Vida: frente a la danza contemporánea, en especial, pero también frente a la danza y la cultura, frente a lo contemporáneo, actitudes, costumbres, usos, puntos de información, valoraciones, horizontes, deseos...

VAMOS A POR EL PÚBLICO POTENCIAL



Se debe, en los carnets, invertir energía y tiempo. Debemos buscar, cada uno, información. Y compartirla, consensuándola. Pintando el retrato del público con precisión. Un retrato blanco y negro, ahora.

● **Público segmentado:** Vamos a introducir color: vamos a comprenderlo. ¿Cómo? Segmentándolo. Cuando hemos analizado, desde el Carnet de Estilos de Vida, mayormente, el público, seguro que han empezado a aparecer subsegmentos, subconjuntos o subpúblicos. Hay diferencias. Porque las personas, a pesar de una primera homogeneidad, somos diferentes. Vamos, pues, a segmentar el público.

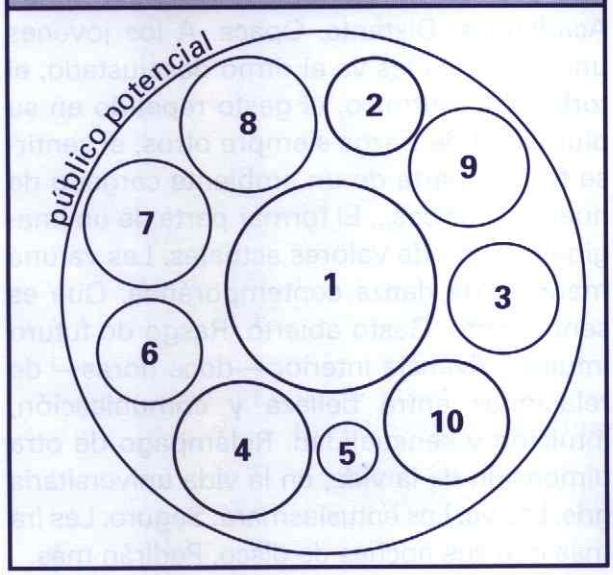
No hay normas. Debemos optar por grandes segmentos significativos dentro de la uni-

dad del público. Segmentos que son color: el conjunto de segmentos es una foto en color del público que nos interesa.

Tal vez, en la segmentación, en el público potencial de los universitarios aparezcan segmentos de universitarios que han tenido una primera aproximación poco intensa a la danza contemporánea. Están los que por estudiar artes están muy cerca de ella, pero la desconocen. Están los que van a la disco y danzan horas y horas desajustados en un ambiente de música última y jamás han estado en los espectáculos de danza contemporánea. Están los que están convencidos que la danza contemporánea es la de los que no saben clásico. Están los que lo moderno les parece un horror. Están los que lo contemporáneo —excluyendo la danza— constituye su vida en vanguardia... Todos los segmentos, con su contraste y diversidad, dentro de la homogeneidad del público potencial nos visibilizan nuestro público, nos lo dan a comprender, nos hacen sentir dentro de él. A cada uno de estos segmentos debe hacérsele un mini Carnet de Identidad y de Estilos de Vida, si queremos trabajar bien. Para aproximarnos a ellos con lupa: con una tremenda sensibilidad comprensiva.

¿Largo? Sí, pero seguro. Hemos de aprender a invertir en diseño. Los resultados, después, son de calidad y de éxito.

VAMOS A POR EL PÚBLICO SEGMENTADO



● **Priorización.** Estamos trabajando fuera. En el público. Con la gente. Desde la gente. Regresemos ahora, por un momento, dentro de grupo/organización. Y examinemos, con precisión, los recursos que tenemos —ojo, no sólo económicos— para facilitar servicio de artes al público. Danza contemporánea, aquí. Tengamos presente que si gestionamos excelentemente, con unos recursos ajustados podemos dar, casi siempre, un veinticinco más de servicio: podemos llegar a un mayor público con un servicio atractivo. Conocemos y comprendemos nuestro público. Sabemos de que disponemos. Ahora sólo debemos priorizar los segmentos más homogéneos, al conjunto de los cuales ofreceremos nuestro servicio de artes. Nuestra danza. Tenemos, aquí también, de ser radicales: depende de nuestras capacidades creativas, organizativas, infraestructurales, personales, relacionales, económicas..., que prioricemos un segmento, tres, seis o todos. Aquí, otra vez, quien mucho abarca, se queda sin nada. Quien, así, quiere conectar con todos los posibles contratadores europeos, siendo un grupo/ organización pequeño, se queda sin conectar con nadie. Quien ofrece un espectáculo de lanza para todos los universitarios, se queda con un grupo de público que llena media sala, contando amigos y conocidos.

VAMOS A OPTAR POR UN PÚBLICO OBJETIVO

segmento 2	segmento 4	segmento 6

● **Es el público objetivo:** el que llenará nuestros servicios. Nuestra danza. El que hemos seleccionado. Priorizado. Con el que trabajaremos. Desde el que crearemos. Ahora. El que, siempre, estará en el horizonte y en la base de nuestras decisiones.

El público objetivo del Grupo de Danza Contemporánea de la Universidad —es un ejemplo— para nuestro próximo espectáculo es: universitarios que han tenido o tienen

alguna relación con las artes y lo contemporáneo, pero desconocen la danza contemporánea. Los otros segmentos, los apeamos: nos olvidamos de ellos. No se puede abarcar todo. Repito: todos los públicos son ningún público. O, lo que es lo mismo, miseria de usuarios y contratadores.

22. **Ideas**. En este público queremos irrumpir con fuerza y con insistencia. Ya sabemos como: lo hemos esbozado antes, en la primera respuesta anotada después de la planificación: un festival de danza contemporánea. Debemos ahora retomarla. Y preguntarnos: ¿para este público que comprendemos enormemente, la respuesta es la adecuada o debemos modificarla, haciéndola más útil, más atractiva, más adecuada al público? Optemos. Y no seamos escasos en ideas. Pero ideas útiles para el público: para abordar lo que hemos priorizado. Útiles: hacemos servicios de artes —espectáculos, exposiciones, campañas de lectura...— desde nuestros públicos. Ésta es la cuestión. Y es desde él donde surgen las ideas, en torrente.

Optemos por una. Y trabajémosla. Estamos en la fase más creativa: la de ingeniar, imaginar, proponer, trazar,... no en el aire. Encima del perfil claro de nuestro público objetivo. Estamos, pues, en tiempos de creación. En tiempos de narratividad. En tiempos de contrastes, de decisiones. De buscar las mejores ideas, las más útiles. Para optar por lo mejor, lo más rentable. Lo genial. Lo sorprendente. Lo innovador. Olvidándonos de todo lo que es copia, mimetismo, repetición y quedar —horror— simplemente bien: bonito, elegante, sólo interesante.

Idea útil para los universitarios por los que opta el grupo de la danza: maratón de danza contemporánea en la universidad. Un maratón, como idea útil, que se piensa como un tornado que irrumpirá en la universidad, arrastrando en su comunicación y sus espectáculos y propuestas, a los tibios frente a la danza contemporánea, a los que la desconocen, a los que no la consideran, a

VAMOS A POR UNA IDEA ÚTIL

los que la desprecian... Y los pondrá a mil. La primera respuesta esbozada anteriormente en el catálogo de servicios —un festival— aquí se modifica. Se mejora: se opta por una maratón, por doce horas seguidas de danza contemporánea. Intensas. Vibrantes. Una maratón, además, con un tema, con una idea fuerza que la recorra toda, como un nervio de vida. Como un centro de acción. Actual. Vamos, pues, a poner a la universidad en danza contemporánea. Y en dimensión de sentido, de despertar, de iluminación.

Desde la danza. Cree, el grupo/organización, que esto es útil en una universidad lenta. Académica. Distante. Opaca. A los jóvenes universitarios les va el ritmo desajustado, el torbellino arrítmico, el gesto repetido en su pluralidad de trazos siempre otros, el sentirse formar parte de un ambiente cargado de nuevas músicas... El formar parte de un imaginario lleno de valores actuales. Les va una maratón de danza contemporánea. Que es sentimiento. Gesto abierto. Rasgo de futuro intuido. Vivencia interior —doce horas— de relaciones entre belleza y comunicación, intuición y sensualidad. Relámpago de otra dimensión de la vida, en la vida universitaria gris. Les va. Les entusiasmará. Seguro. Les irá más que sus noches de disco. Pedirán más.

23. **Producción**. ¿Qué estamos haciendo? Estamos fabricando, construyendo el servicio de artes. Estamos en un tiempo de artesanía. Que empieza por el diseño: por el plano del servicio. A saber, público al que nos dirigimos. Y qué le proponemos. Estamos aquí. En las propuestas. En las respuestas. En las ideas. Ideas útiles. Después les daremos forma, estructura de servicio de artes.

Los artistas, los creativos, lo sabemos bien: cualquier obra de arte necesita un tiempo de incubación, de tanteo, de prueba que termina con su fabricación. En la construcción de los servicios de artes hemos de seguir el mismo esquema. Pero partiendo, ahora, del público. En los servicios de artes se acostumbra a trabajar más que desde la gestión, desde la expresión: hay un director de teatro o danza, un artista plástico o un director de museo que, de repente, cree tener una idea maravillosa, única, definitiva. La siente dentro de si, la expresa. Y aquello es lo que se debe hacer. Rápidamente. Es el artista poseído, salvador, romántico. Aquí, la producción es un apéndice.

Hay otra manera. Yo le llamo a lo Miguel Ángel. ¿Recordáis? Cuando la Florencia exilia a los Medici y regresa a la República, la Señoría le encarga una estatua conmemorativa. Miguel Ángel, entonces, piensa en el pueblo de Florencia. Tiene una primera idea: esculpir un Hércules. Fuerte. Triunfante. Frente a los prepotentes banqueros. La desecha por otra mejor, más acorde con el pueblo republicano: un David desnudo, resuelto y tensado en nuevas sensibilidades, que ya está en el mármol blanco de Carrara, abandonado en los entornos del Duomo, la catedral. Sólo debe quitarle lo que le sobra. Un muchacho osado, desnudo, en el que está el futuro. El resultado del proceso de su gestión/producción es belleza. Impacto. El pueblo de Florencia se volvió loco. Muchos continúan.

Estamos, ahora, produciendo, gestionando nuestro servicio. Usando el método del marketing: estamos produciendo la maratón de danza contemporánea. Somos, pues, fabricantes, constructores de servicios. Gestores. De artes para públicos. Cuando montamos un servicio, lo producimos. Empezando por acercarnos al público. Y pensando algo útil, bello, atractivo y lleno de sentido para él. Ahora para la maratón. Después, para una obra de teatro, de danza, un concierto, una exposición. O la programación de ciclos de teatro, danza, exposiciones, conciertos... El método es el mismo. Para este público, en tiempos de ostentación y corrupciones en el poder, ¿Timón de Atenas de Shakespeare o una obra de teatro encargada expresamente a tal o, mejor, una creación surgida del propio grupo? ¿Para los jóvenes del post-rock, una programación de músicas con melodías del mundo, en los tiempos del consumo y la vida como escaparate y claustro individualista? Para los visitantes de nuestro museo de artes antiguas, ¿qué tal una exposición en la que pintores y diseñadores de hoy reinterpreten nuestras obras claves para meterlas en el seno de la memoria que fluye? O, en nuestra biblioteca, ¿ podemos organizar un ciclo de lecturas de poesía, acompañadas por música de su entorno y un pastel propio de su gastronomía para la tertulia posterior? Debemos optar por la mejor idea: la más útil. La más atractiva y contundente —entusiasta— para nuestro público. Gestionémosla, pues, desde él.

24. **Estructura**. Público e idea útil casan. La idea útil es respuesta adecuada a la necesidad/perspectivas del público objetivo. Hay servicio. Hay, en nuestro grupo de danza contemporánea, respuesta: los universitarios tendrán ocasión de comprender y enamorarse de la danza contemporánea. Intensamente. Apasionadamente. Desde la maratón.

¿Cómo se estructura, finalmente, el servicio de artes? ¿Qué forma de uso definitiva toma? Estamos en momentos de creatividad concreta. Práctica. Usable. Lo contaré a partir del ejemplo del grupo de danza contemporánea. Lo cuento desde la práctica: todo

servicio es un paquete de servicios. Es un regalo múltiple, de artes, que el público descubre, desenvuelve, asimila, saborea. Todo servicio de artes es, siempre, un multi servicios.

● **Servicio nuclear**: es el espectáculo que el grupo prepara como estrella de la maratón, más otros espectáculos de grupos de danza contemporánea. Es, pues, el contacto directo entre danza contemporánea y universitarios contemporáneos. En la producción del espectáculo propio, el grupo de danza mete, ahora, toda su creatividad, profesionalidad, innovación, vigor, atractividad... para ofrecer a los universitarios un espectáculo memorable. Que les haga exclamar a todos los que les guste poco o nada la danza contemporánea: *¡cómo no la he descubierto antes!* Se harán, pues, adictos. Y nos recomendarán. También, el grupo, debe conectar con otros grupos de danza para que actúen, asegurándose de que la maratón tendrá un estilo en torno a un tema, un motivo, que será su eje. Lo que jamás puede hacerse son recopilaciones de espectáculos inconexos, dispares sin pensamiento en su conjunto de oferta. Un tema, pues, una idea que recorre toda la maratón. ¿Por qué no alguna de éstas: En la velocidad virtual del milenio, la tierra danza su ocaso ecológico. Los hombres y mujeres amamos la ciudad. La solidaridad es movimiento... El servicio nuclear es el corazón del servicio de artes que ofrecemos. Que creamos. Es el toc-toc de nuestra propuesta, de nuestra creatividad.

Insisto. Aquí el grupo debe preparar su espectáculo de danza. Sabiendo a qué universitarios lo dirige. Pero al mismo tiempo, apuntando alto en su creatividad: diseñando, creando un espectáculo sorprendente. Memorable. No un espectáculo cualquiera. Simplón. Sólo para salir del paso.

● **Servicios periféricos**. Después, como envolviéndolo o expandiéndolo, el grupo prepara un conjunto de servicios. No menores: diferentes. Porque, con el conjunto, con la estructura del servicio, de la maratón —un servicio es, siempre, un poliservicio— quiere lograr lo que se propone: verdadero interés de un segmento importante de universitarios por la danza contemporánea. Planteo algunos, entre otros, posibles. Todos tienen, en su estructura, el tema que hemos escogido para la maratón, presentándolo en diferentes facetas, ángulos.

-***Happenings por facultades y escuelas universitarias.*** Son comunicación muy especial: logran, con la misma danza, atraer e informar al público objetivo. Se preparan acciones relámpago, de impacto, en las que se informa y se reparten postales de invitación.

-***Taller de danza contemporánea.*** En el campus de la universidad, en plan masivo. En sesiones de especialización para los más interesados.

-***Tienda de danza,*** donde se pueden adquirir libros, música, camisetas, pósters, gorras, abanicos... atendida por bailarines.

-***Un café de danza*** en el que, además de poderse saborear cócteles y jugos con nombres de grandes figuras de la danza contemporánea, se organizan algunas tertulias o encuentros.

-***Fotografías de danza.*** Exposición sobre movimiento, los grupos de la ciudad, elementos entorno a la maratón...

-***Danza y pintura.*** Acción conjunta, desde el movimiento moderno, coproducida con alumnos de la facultad de Bellas Artes.

-***Danza tu música*** o maneras, desde la danza contemporánea, de sentir y moverse al ritmo de música mínimal, electrónica, hip-hop...

El conjunto, armónico, sugerente, desenfadado y riguroso es el servicio de arte: la maratón de danza contemporánea en la universidad de nuestra ciudad. Que este año opta por tal tema: por llamar la atención sobre algo que el grupo/organización nos parece urgente. Interesante. Clave. Porque las artes no han sido ni son, jamás, atemporales. Abstractas. Tontas. Innecesarias. Siempre aportan en las cosas de los hombres. Mucho. Disparan, siempre, al corazón de lo personal y lo común, infectándolo de sugerencias otras, de cambios otros, de cotidianidad otra, de futuro otro. Si son artes: no comercio con ornamentación artística o desvaríos de alguien que se cree —pobre— genio.

Si aplicamos el esquema a una obra de teatro, el servicio nuclear es la propia obra. Los periféricos, por ejemplo, la comunicación directa y diferente con grupos del público objetivo: fábricas y oficinas, calles, universidades y escuelas, con cinco minutos de obra en algunos lugares para darla a conocer, invitando la prensa. Pequeña exposición en la entrada del teatro con notas de dirección, fotos, esbozo de vestuario, frases de opinión del grupo... para situar a los espectadores. Espectáculos especiales para grupos con intercambio de opinión, final, entre autores y espectadores. Edición de un cartel, camiseta, programa..., con el lema/tema de la obra de teatro. Y no sólo con el nombre del grupo/organización.

25. **Fabricación**. Es el tiempo de la artesanía: de la fabricación, para el público objetivo, del servicio de artes. De la maratón. Tenemos, con el público y la idea útil, el concepto del servicio. Con la estructura, la forma. Ahora entramos en tiempos de trabajo manual, tecnológico..., para que este concepto/forma sea usable: agradable y excelentemente usable.

En la programación abordé los recursos. Ahora es el momento de adecuarlos, a la perfección, para que el servicio nuclear y los periféricos funcionen sin fallos. Más: funcionen de tal manera que entusiasmen a los universitarios de nuestro público objetivo. Hasta pedir más danza contemporánea en la universidad. Hasta que se pregunten por qué en la ciudad —si no la hay— no funciona un teatro dedicado permanentemente a la danza contemporánea.

Es el momento de trabajar en el personal, en la economía, en las infraestructuras, en la cogestión para implicar a otros grupos/organizaciones empresariales o administrativas, en el fijar resultados concretos en tiempos concretos, en la colaboración de asesores de todo tipo... La máquina de la fabricación, que es el grupo de danza entra, aquí, a todo ritmo. A trabajar duro. Con profesionalidad excelente. Logrando lo que se propone. Sin excusa alguna: una maratón óptima. Memorable.

Será importante, para el éxito de públicos, que la interrelación entre dirección artística y dirección de producción —la gestión del servicio de artes, en definitiva— funcione a la perfección. Sin fisuras. Sin recelos: estamos para el éxito de públicos. No estamos para vedettismos personales. Si tales hay, hacedlos imposibles. O cambiad de dirección. Las artes os lo agradecerán. Y los públicos llenarán vuestros espectáculos.

26. **Prototipo**. Nos tendríamos que acostumbrar, especialmente en espectáculos, a trabajar un prototipo. A saber: decidir si estamos por un servicio/espectáculo/exposición..., líder o que va a marcar una línea de arte diferente, rompedor, novedoso..., en el panorama de la ciudad o del país. No es fácil. Pero es posible. En el estado actual de las artes —y la cultura anímica de hoy, donde todo es imitación, repetición— esto es urgente, necesario. Si estamos por un servicio de artes atrayente o que sólo renueve el interés —un alto interés— por la marca del grupo/organización. O si estamos por un servicio de artes táctico: que rompa la imagen que los ciudadanos y contratadores se han hecho del grupo/organización. Ojo, aquí. O esto se hace excelente-

mente bien, o el grupo/organización pasará por el desierto de la desorientación: su marca estará en fluctuación, sin identificar. Podemos, todavía y finalmente, apostar por un servicio de artes de mantenimiento: más de lo mismo. Ojo aquí también: más de lo mismo es la monotonía. Pero, a veces, es necesaria porque el grupo/organización no es Supermán. Aunque algunos grupos/organizaciones se lo creen: pronto se dan un tortazo en el suelo de la realidad.

Decidido el prototipo, fabriquémoslo. He apuntado cómo. Quiero, pero, añadir algo: incorporemos al público objetivo —un grupo diana— en el proceso de fabricación. ¿Cómo? Mostremos y escuchemos. Especialmente cuando la fabricación llegue a su fin. No pongamos el punto final: mostremos nuestro trabajo. Y oigamos sus propuestas. Sus críticas: escuchemos. Son nuestro público y queremos trabajar de tú a tú.

Si escuchamos, reformaremos, mejoraremos: haremos la última puesta a punto antes del lanzamiento definitivo. Antes de la comunicación. Y la venta de entradas, por ejemplo. Ajustaremos, pues, nuestro espectáculo a nuestro público objetivo. Con rigor. Con creatividad. Sin optar por cambios tontos.

Prototipo: terminemos lo que nos proponemos después de mostrar, a nuestro público, lo que le proponemos. Es la dimensión actual en servicios: que los públicos, la gente, forman parte del grupo/ organización. Oigámosles. Pensemos lo que nos sugieren. Y actuemos: cambiemos lo que sea, si mejora nuestro servicio de artes. Incorporar al público en el proceso de gestión de servicios de artes es, para muchos grupos/organizaciones, algo impensable. Tienen razón: es una revolución. Necesaria. Estimulante. Con resultados: creativos y de éxito de público.

27. **Precios**. El precio sirve para influir, motivar, fijar el volumen de ventas de entradas. O de contrataciones. El precio, hoy, atrae o disuade al público objetivo que tiene en el precio un primer indicador claro del valor del servicio de artes: del concierto, obra de teatro y danza, libro, pintura... Dime, pues, lo que vales y te diré quién eres. Mejor: dime lo que está dispuesto a pagar el público objetivo y sabrás el precio.

El precio es, pues, un indicador de valor para el público objetivo, los ciudadanos o un contratador, comprador... Es la imagen pública de lo que valemos: de lo que creemos que importamos para nuestro público. Es nuestro valor no sólo real: es también nuestro valor simbólico o lo que están dispuestos a pagar para estar, en directo, con nuestra marca, con nuestro trabajo.

Técnicamente, debemos fijar el precio en función de los costes generales de fabricación/producción del servicio de artes. Desde los precios de la competencia en nuestra ciudad/país. Y en función de fijar el máximo y el mínimo que nuestro público objetivo de ciudadanos o contratadores está dispuesto a pagar. Desde aquí hemos de arriesgarnos: hemos de fijarlo.

Los especialistas dicen que los precios altos, por encima de los costes de producción, indican calidad exquisita, dirigen el servicio a un público objetivo de elite. Después, penetrada la marca en la zona de lo maravilloso, es necesario bajarlos. Dicen, también, que los precios de penetración, de aceptación, son los bajos: muy poco por encima de los costes de producción. Y hay otra posibilidad: los precios de competencia. Ofrecemos lo que otros grupos/organizaciones de artes. Pero nosotros lo ofrecemos mejor o diferente. Al mismo precio. O un poco menos. Esto provoca atracción. Apetencia. Finalmente, hay los precios públicos o subvencionados: los que están por debajo de los costes de producción porque la administración, una empresa o una asociación aporta capital.

Un tema delicado, pero que quiero dejar apuntado con claridad: más barato acostumbra a ser un mal precio, porque los públicos identifican el servicio de artes con algo sin interés.

El precio forma parte de la comunicación del

servicio de las artes: valgo esto. El público paga para saborear, para vivir intensamente un expectáculo, una exposición. No para aburrirse. Para dormir en la butaca. Para no enterarse de nada. Y valgan, también, estas dos notas. Primera. En precios debemos ser inteligentes y atrevidos: dos entradas al precio de una, los martes, porque el teatro es cosa de dos. Abonos con descuentos o pluses de relación: invitación, preferencial, en las sesiones de estreno, ensayos del grupo... Descuentos especiales para jóvenes, gente mayor o grupos... Descuentos para quienes nos contraten un número determinado de actuaciones. El precio único, hoy, es un mal precio. Segundo. La administración acostumbra a ofrecer servicios de artes o a precios de mercado o a precios infimos o gratuitos. Ni lo uno ni lo otro. Depende del público. De los públicos. Optar por lo uno o lo otro,siempre es optar por la burocracia de la no decisión. Consecuencia: se cierran teatros públicos, los museos son puro polvo y olvido...

28. **Comunicación**. La comunicación cierra el proceso de producción, de gestión de un servicio de artes: le dice al público objetivo que aquello que le inquieta, busca, desea, necesita..., está aquí, en el servicio de artes que el grupo/organización ofrecemos. Presentamos. Atractivamente.

La comunicación la debemos decidir y proponer el grupo/organización que producimos el servicio. No se debe dejar en manos, sólo, de expertos. Con éstos podemos trabajar para mejorarla.

¿Cuál es el problema clave, hoy, para la comunicación en nuestra ciudad, país y mundo? Éste: los públicos están saturados, bombardeados, por comunicaciones variadísimas que presentan marcas de grupos/organizaciones y sus servicios, todas y todos indispensables para la calidad de su vida. Los públicos responden, ante el huracán de comunicaciones, con la pasividad: están distraídos, no entienden. En algunos casos, inclusos están narcotizados: son ya insensibles a los impactos de la comunicación. Otros, los menos, la olvidan.

¿Cómo lograr, entonces, que lo que ofrece nuestro espectáculo, exposición, campaña, marca, ..., les impacte, les conmueva, les movilice? En definitiva —que para esto sirve la comunicación—, les convenza. Sólo hay un camino. Y no fácil. Pero transitable con éxito: que el público objetivo —los públicos objetivos, cualesquiera que sean— nos priorice, nos prefiera, opte por nosotros. Por nuestra marca. Por nuestro servicio. Antes que por otras marcas y servicios. De artes. De cultura. O de cualquier otro tipo.

¿Cómo funcionan los mecanismos de priorización, de selección de marcas y servicios —también de artes, claro— en un público objetivo, saturado de impactos comunicativos audiovisuales? ¿Cómo opta un ciudadano, un contratador de nuestro público objetivo, por nosotros, por nuestro servicio de artes? Nos selecciona a través de las decisiones estratégicas de uso.

● **Decisión 3.333.** El ciudadano o el contratador del público objetivo que sitúe la decisión de usar, comprar..., nuestra marca o servicio de artes en este número, jamás vendrá al servicio: jamás dispondrá de la energía, el tiempo y el dinero, los tres vectores que siempre influyen en las decisiones estratégicas de uso o compra. Le parecerá, lo que le proponemos, carísimo, su tiempo lo quiere dedicar a cosas más interesantes y le produce pereza infinita meterse en lo nuestro. No es lo suyo.

¿Cómo es la comunicación que el público objetivo coloca en el 3.333 de sus decisiones? Es una comunicación que sólo nos da a conocer: que le dice que existimos. Y basta. Es, pues, una comunicación oficial, fría, insulsa, nada atractiva. Dirigida al cerebro. Es una comunicación de razones o palabras bonitas. ¿Es así nuestra comunicación?

● **Decisión 333.** Al público objetivo le interesa lo que le comunicamos. Incluso vendría si tuviera tiempo. Pero no lo va a buscar. Y le parece caro lo que le proponemos. Es ésta la comunicación que nos da a comprender: que ayuda al público objetivo a adjetivarnos. A hojear, con cierto interés, nuestra comunicación.

Esta comunicación tampoco funciona: no impele al público objetivo a lo nuestro. Que es —y debe ser— lo suyo. Es, pues, una comunicación tibia. Conecta: no es, hoy, suficiente. Hay montones.

● **Decisión 33.** Es la buena. El público objetivo sitúa lo que le comunicamos en un lugar de preferencia. Si tenemos presente que, en estas preferencias, incluimos todo lo que al público objetivo le apetece: de la comida y el amor a nuestro grupo/organización y a nuestro espectáculo de danza contemporánea.

¿Cómo es esta comunicación? Ante todo, motivadora: mueve la voluntad, incentiva el deseo de estar con nosotros. Es, pues, una comunicación que convence al público objetivo. En definitiva, hace que nos quiera: que quiera estar en nuestro servicio de artes. Ya. Quiere formar parte de la atmósfera de nuestro grupo/organización de artes.

La comunicación que logra esto es una comunicación nítida, directa. Rotunda. Atractiva. Que se dirige directamente al corazón. Y que —básico— presenta hechos: lo que hacemos, lo que logramos, lo que sentirán, lo que serán, la vida diferentemente comprendida que les facilitamos a través de nuestro servicio de artes. De nuestro grupo/organización. Nos sienten próximos. Íntimos.

A este público objetivo el precio le parecerá más que razonable: un buen precio. Le apetece un montón lo que le presentamos. Y ya ha reservado en su agenda día y hora. Nos sigue en todo lo que hacemos y proponemos. Como un amigo. Con pasión.

● **Decisión 3.** Es la decisión del público objetivo anterior, pero con un plus: le facilitamos, muchísimo, el poder usarnos y estar con nosotros. Se incluye, aquí, horarios, venta de entradas por teléfono con veinticuatro horas al día, información y venta de entradas en cajeros automáticos, servicio de información personalizado, situación geográfica de nuestro teatro con transportes, días de actuación muy claros, días que con una entrada entran dos...

¿Cómo se construye la comunicación del querer? No debemos inventar nada. La comunicación no es frases bonitas. Brillantes. Debemos comunicar hechos: lo que proponemos y para qué y quiénes lo proponemos. Sólo esto.

Debemos construir, pues, la comunicación, su núcleo, con la idea útil: lo que ofrecemos. Quienes somos. Debemos presentar, nitidamente, nuestra misión, si es una comunicación global. Corporativa. Si es de un servicio, basta con el nombre del espectáculo, de la exposición. Tal vez con un subtítulo rompedor. Atrevido. Y debemos explicar aquello que proponemos con el lenguaje del público objetivo. Que ya conocemos por los Carnets de Identidad y de Estilos de Vida. Repasémoslos. Allí está la mentalidad de nuestro público. Sus expectativas. Digámosle lo que hemos de decirle desde su lenguaje. Con su tono. Y subrayemos, al final, alguna promesa. El lenguaje de la comunicación es, siempre, subrayado de valores, sentido, esperanzas, situaciones actuales, retos... en los que el público objetivo está. Para abordar todo esto, le ofrecemos nuestro servicio de artes. Nuestro grupo/organización. Conectamos, escuchamos y estructuramos, pues, la comunicación desde el público objetivo. Desde sus deseos, necesidades y retos. Y le contamos, con su mismo lenguaje, nuestra respuesta, nuestra pro-

puesta: nuestro servicio. Algo de lo nuestro: de nuestro grupo/organización.
¿A qué tipo de promesas —de utilidades— responden hoy, en especial, los públicos? A tres. La primera es la utilidad funcional: *me va, me ayuda, lo necesito para mi calidad de vida.* Ésta es una utilidad, en artes, sólo para públicos a los que la presencia siempre creadora y libre de las artes es tan indispensable como el aire. Hay, desgraciadamente, pocos públicos así. Nuestra meta está en potenciarlos, desarrollarlos y mantenerlos. La segunda es la utilidad simbólica. Tremendamente útil hoy, tremendamente motivadora de públicos. ¿Por qué? Subraya diferencia: que quien usa, compra, está en un servicio de artes es —y lo es en verdad— diferente a la inmensa masa amorfa, pasivizada por el sólo consumo, por la sola televisión omnipresente, por la sola mediocridad de la vida cotidiana. En cada hombre y mujer, hoy, hay un deseo inmenso de diferencia: de vida activa, llena, con horizontes. Una vida creativa: opuesta a la supervivencia. Tres: la utilidad vivencial. Hoy, también, atrayente: deseamos compartir, relacionarnos, hablarnos, sentirnos implicados, en unas ciudades y un mundo en anonimato y individualismo creciente. Ahogador. Lo que las artes ofrecen —nuestro servicio, en especial— lo facilita. Tremendamente.
Existen, en comunicación, básicamente dos grandes áreas: la comunicación corporativa o la del grupo/organización para interiorizar su propuesta, su misión, su manera de pensar y hacer —su marca— entre los públicos de la ciudadanía y los contratados. Esta es una comunicación globalizadora: todo lo que hacemos —los cartas, los folletos, los carteles, los programas de mano, los catálogos...— deben poseer un estilo propio, personalizado, tangible: colores, letras, formatos, tono, fotografías, dibujos... Y existe la comunicación de un servicio o un conjunto homogéneo de servicios: es la que respira el estilo del grupo/organización de artes, pero subraya la propuesta del servicio con una contundencia tal, para el público objetivo priorizando, que éste, al recibir la comunicación, dice: *¡voy corriendo, no me lo pierdo!*

29. **Medios**. La comunicación se vehicula a través de los medios de comunicación grandes, masivos. O a pequeña escala. A través, pues, de la tele, los periódicos, las revistas, la radio, los carteles, las reuniones, las cartas, fax, internet... ¿Cuál de estos es el mejor medio? Muy sencillo: el óptimo es el que usa, el que merece credibilidad a nuestro público. ¿Cómo lo sabemos? Por el Carnet de Estilos de Vida: una cuestión, fundamental, abordaba el conocer a fondo los medios de comunicación a través de los que nuestro público se informa.
Para el medio —o medios— que usaremos hemos, ahora, de repensar nuestra comunicación básica: la idea útil —el espectáculo o exposición— en forma o lenguaje de promesa. Algunas constantes, pues, en la materialidad de la comunicación.

- El texto, en los tiempos de la todopoderosa imagen, es importantísimo porque las imágenes son, hoy, confusas: el texto las aclara.
- Este texto debe ser directo, claro, sencillo, motivador, apasionante en su lectura, con frases cortas, sin subordinadas: un puñetazo para el corazón y un relámpago para la mente.
- Lo debe escribir, en su primer esbozo, el equipo que fabrica el servicio: él sabe lo que le debe decir a su público.
- Para elaborar el texto —si construimos un programa o folleto de mano—, pondremos en la portada el título de nuestra maratón de danza. Debajo, un subtítulo más explicativo, atrayente. Y todavía, en portada, incluiremos un eslogan: una frase de tres o cinco palabras que golpee, con contundencia, al público y le haga exclamar, entusiasta: *¡esto es para mí!* Va bien poner, en portada, los días, el mes, el año, el lugar y, tal vez, la hora.
- Iniciaremos las páginas interiores con un pequeño texto de presentación/motivación en el que les contaremos al público lo que le ofrecemos desde su lenguaje, desde lo

importante que es para su vida de calidad: la danza contemporánea como ritmo de nuestra ciudad, nuestro milenio virtual. La danza como pálpito de lo contemporáneo que, en la maratón, subraya un tema, una idea que el grupo/organización cree especialmente destacable: lo mete en el núcleo de su creatividad porque está en el núcleo de los intereses, retos y necesidades del público para quien trabaja.

● Luego, contaremos ordenadamente, con títulos llamativos que los encabecen, nuestro servicio nuclear y nuestros periféricos de la maratón indicando nombres, precios, condiciones, horas, lugar, temas...

● En la última página, en grande, el nombre de nuestro grupo/organización, dirección, teléfono de contacto muy visible, web, e-mail, teatro donde presentamos el espectáculo, horario de venta de entradas, servicios de transportes públicos próximos, precios globales o diferenciados...

● Debemos, después, pensar las imágenes. Para la cubierta. Y en el interior. Con pies explicativos. Las imágenes nunca deben mostrar edificios vacíos. Y siempre han de decirle al público qué tipo de grupo/organización somos y qué presentamos aquí, en la comunicación.

● En primera página, y siempre en el mismo lugar, debe figurar nuestra firma: nuestra marca. A saber: el grafismo, a veces con un texto super mínimo, que somos nosotros. Que le dice al público: somos de fiar, somos buenísimos. Merecemos vuestra confianza. Estamos con vosotros.

● Al final de la página última deben figurar, empezando por nuestra marca/logotipo en el inferior de la página, los logotipos de los grupos/organizaciones que han colaborado con nosotros. Funciona el disponerlos en línea vertical. Ojo: cuando hoy muchos logotipos, se anulan mutuamente en un caos comunicativo.

● Hemos de dotarnos de un conjunto de normas de estilo y gráficas que debemos seguir, constantemente, en nuestras comunicaciones: tamaños, colores, tipos de letras..., para facilitar, rápidamente, que el público/públicos nos identifique: nos prefiera. Es —lo he apuntado— nuestra marca: cómo queremos ser comprendidos.

● Para la confección final de la comunicación, el grupo/organización consultará o la encargará a un equipo de profesionales. Las decisiones básicas, pero, son siempre del grupo/organización que, en contacto con los profesionales, mejora la comunicación.

● Finalmente, debemos montar un calendario de cangrejo: qué día el público objetivo debe recibir la comunicación para motivarlo, entusiasta, al uso de lo que le proponemos. A partir de aquí, hemos de prever tiempo para correos, impresión, elaboración profesional... de la comunicación.

30. **Distribución/ comercialización**. Las artes no están condenadas a ser ruinosas. He hablado de precio. Queda, allí, claro que hemos de optar por cubrir los costes de producción desde los públicos. Hemos de equilibrar creatividad, tamaño de público y su aportación económica y gastos. Esto es gestión. Es mentira rotunda que los públicos de los ciudadanos no van a museos, conciertos, exposiciones, teatros... porque las entradas son caras: no van porque comunicamos fatal. Peor imposible. Y no hacemos atrayente, indispensable lo que ofrecemos. Pensamos que es cultura: artes. Y ya vendrán. Hoy los públicos no van a ningún sitio: se les debe ir a buscar. Cuando esto se hace bien, están dispuestos —encantados— a aportar economía: a pagar un precio justo por lo que les presentamos. Todos los públicos están dispuestos a pagar por un servicio de artes que tenga valor: valor percibido.

La mayoría de servicios de artes —los productos todos, mayormente— pasan por distribuidores: por agentes ciudadanos, nacionales e internacionales que los contratan. Y, a nivel nacional e internacional, estos contratadores, a su vez, los subcontratan hasta llegar a los públicos de los ciudadanos. Aquí, las posibilidades son muchas. Hay

intermediarios que sólo distribuyen el servicio/producto de artes yendo a comisión. Otros se los quedan, distribuyéndolos después a detallistas o organizaciones de arte que los presentan a los públicos ciudadanos. En el caso de productos —libros, discos, pintura— la cadena de distribución puede ser muy rápida: van directos a grandes superficies. O van, lentamente, a pequeñas tiendas o organizaciones de arte.

Hemos de tener presente todo esto que, aquí, sólo trazo un esbozo. ¿Nuestro servicio de artes, quién lo va a distribuir: nosotros, un gran/pequeño agente/agencia? ¿Controlaremos nosotros los procesos de contratación y comunicación? ¿Cómo serán los contratos: a un precio fijo, a un tanto por ciento según beneficios o mixtos? El servicio de artes —danza, teatro, exposición— que producimos, ¿cuánto tiempo necesita estar en circulación y en qué circunstancia para que nos sea rentable? ¿Cómo lo conseguimos? ¿Cómo logramos que quien nos distribuye quede satisfecho y ya esté pendiente de nuestro nuevo servicio/producto de artes? Tema clave, otra vez: comunicación. A saber: relación, implicación, complicidad...

31. **Uso**. Es el momento de la verdad: motivado por la comunicación, el público objetivo llena nuestra maratón de danza contemporánea en la oferta del paquete de servicios de artes que presentamos. O el contratante, compra la maratón para otras universidades.

Es aquí donde debemos poner todo nuestro saber, toda nuestra profesionalidad para atender al público: escuchar lo que necesita y como lo necesita. Buscar, para cada miembro del público, la mejor respuesta personalizada. Dar lo mejor de nosotros en el espectáculo.

La palabra clave, aquí, es personalización. ¿Qué hacemos para que cada uno de los que forman parte del público hallen en el local, la iluminación, la señalización, la venta de entradas, la información general y la específica..., en definitiva, en todo cuanto hemos preparado para nuestro público, con tiempo y dedicación, con profesionalidad y entusiasmo, aquello que les interesa, gusta, y en la manera peculiar que les interesa y gusta? Tomemos, ahora, algunas últimas decisiones concretas. Sin pereza: un servicio de artes es, siempre, mejorable. Siempre puede personalizarse más para un público objetivo. Si hemos elaborado, desde la visión, una manera de trabajar con método es para este momento: estamos en los resultados. ¿Conseguimos, pues, aquellos que decidimos, totalmente y sin excusa alguna?

32. **Satisfacción**. El público es quien decide, quien fija la calidad, la excelencia, del servicio de las artes que le ofrecemos. El público es —a pesar de que, todavía, muchos artistas, directores y gestores no se lo creen— inteligente. Acierta en su dictamen. Así pues, el público usa el servicio, compra la obra y emite su veredicto. Impecable e inapelable. ¿Cómo lo hace? Desde los hechos: desde lo que ha sentido, visto, percibido y constatado.

- Si lo que ha constatado en el uso del servicio de artes es igual a lo que la comunicación le prometía, el servicio es satisfactorio. Confiará en nosotros. En nuestra marca. Y comentará lo que ha visto y sentido con tres ciudadanos. Con tres contratadores.
- Si lo que ha constatado en el uso del servicio de artes es inferior a lo que la comunicación le prometía, el servicio es insatisfactorio. Se siente engañado, molesto y estafado. Desconfiará, pues, de nuestra marca. Cuando más insatisfactorio, más desconfiará. Puede llegar a aborrecerla si vuelve a un servicio nuestro con igual resultado. Comentará, después, su insatisfacción con siete ciudadanos: nuestro declive está asegurado. Con siete contratadores. Pura miseria.
- Si lo que ha constatado en el uso del servicio de artes es superior a lo que la comunicación le prometía, el servicio es líder: el público objetivo queda encantado, seducido, arrebatado. Tiene el servicio por exce-

lente, el grupo/organización por magnífico. Lo quiere. Confía, totalmente en él, en nosotros. Y —fantástico— no para de hablar sobre nosotros: es nuestro mayor comunicador. Este público, además, descubre las artes y las incorpora a su vida cotidiana. Para esto trabajamos. Para esto escribo este texto. Y continúa unido a ellas: son el alimento otro de su intimidad y su vida ciudadana. Un contratador, aquí, nos querrá en exclusiva: nos facilitará trabajo continuado y en condiciones óptimas.

33. **Fidelización**. Es el gran tema actual: ¿cómo logramos que nuestro público/públicos continúe, entusiasta, en la órbita de nuestra marca, siguiendo nuestra trayectoria, esperando nuestro nuevo servicio con ansia? Esta es la cuestión. Cuando el público nos conoce, complacido, no podemos perder ningún ciudadano. Ningún contratador.

Para fidelizar debemos plantearnos una estrategia post servicio, post espectáculo o exposición. Algunas sugerencias, aquí: facilitemos que nuestro público pueda dejarnos su dirección personal. Podemos, así, enviarle una carta de agradecimiento/ nuevo contacto, algunos días después del uso del servicio. Podemos, más adelante, informarle de que estamos preparando un nuevo servicio. O le vamos a invitar a la inauguración, con un precio rebajado, de amigo. Podemos organizar una Asociación de Amigos de nuestro grupo/organización. Con ellos mantendremos un contacto continuado a través de una pequeña y atractiva revista, les reuniremos para informarles de nuestra nueva producción, les invitaremos a ensayos, montaremos forums y lecturas de textos o visitas a exposiciones... Todo ello se financia a través de una cuota de socios. Tenemos que aparecer, regularmente, con noticias en prensa, en los medios de comunicación...

Mantener el público es una de las tareas importantes del grupo/organización. Otra, es conocer la valoración de nuestro público para pensar desde aquí donde estamos y hacia donde queremos ir. Sólo desde los resultados —la opinión de los públicos, su confianza en nuestra marca— podemos seguir potenciando nuestro impacto, nuestro crecimiento: podemos avanzar, fidelizando a ciudadanos y contratadores.

Para hacer todo esto, finalmente, debemos —seguro— introducir cambios continuados en nuestra manera de trabajar: la monotonía está reñida con la fidelización de públicos.

34. **Resultados**. Se cierra el círculo. Empecé este texto con la palabra Arte. Lo cierro con Resultados: de Arte. Lo que sigue, después, son apéndices, notas a pie de página.

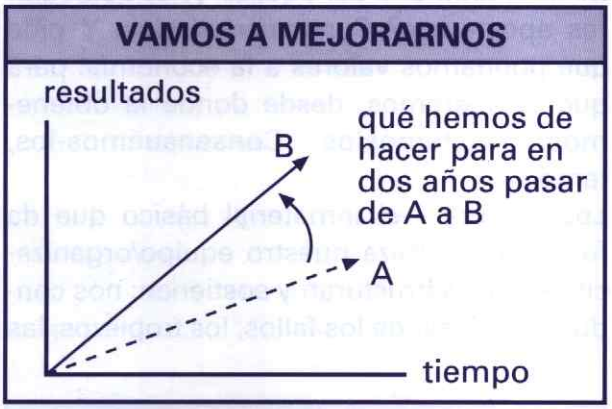
Un grupo/organización de artes, un creador, un artista, un profesional cualquiera de las artes crea y propone para los otros: las artes son, siempre y desde su invención mitológica, un servicio público. En otros términos, una oportunidad para que los demás, los otros, los ciudadanos lean, vean, sientan, se vinculen..., a la presencia otra, a la propuesta de sentido de vida contundente, de calidad radical de civilidad que es toda obra de artes a través del teatro, la danza, la música, la pintura, la literatura, el cine...

Hacer llegar este sentido, esta presencia, a los ciudadanos, compartiéndola con ellos, para que cree, desarrolle y sostenga una común cultura de humanidad rotunda desde las múltiples diferencias de visión y creación de los numerosísimos grupos/ organizaciones de artes de una ciudad y un país, es la tarea de nuestro grupo/organización. Si estamos —ojo— en un grupo/organización de artes. No en un grupo/organización de diversión. Que es otra cosa. Diferente. Ligada, hoy, al entretenimiento: a la industria de lo espectacular. En auge. Pero con un crecimiento limitado: la ciudadanía quiere divertirse. Pero quiere algo más: desea una vida con sentido. Con calidad. Con retos. Con desafíos.

Para continuar, en resultados, con la maratón de danza: ¿qué resultados nos fijamos en número de público, en entusiasmo, en

financiación, en contrataciones, en impactos en la prensa, en cogestión de servicios con otros grupos/organizaciones...? Resultados concretos. Conseguibles. Medibles. ¿Los hemos obtenido? ¿Cuáles? ¿Por qué no todos? ¿En qué grado?

Estamos, nuestro grupo/organización, en artes. Nuestra aportación viene marcada por nuestra visión, misión, catálogo de servicios y la definición exacta de resultados de artes en los públicos en los que priorizamos trabajar. Nos proponemos hechos: resultados. Contables. Evaluables. Tangibles. Concretos. Medibles. Aquí, en la medición, hemos de ser salvajes: jamás aceptemos excusas, vaguedades.



Desde los resultados conseguidos o no conseguidos debemos, ahora, introducir cambios en nuestro grupo/organización: para lograr que estemos donde queremos estar. Para ello hemos de alinear todas las oportunidades, las energías, el trabajo de equipo, las relaciones, las informaciones, los recursos del grupo/organización para conseguir lo que queremos: los resultados que nos hemos fijado y los ciudadanos de nuestros públicos y nuestros contratadores —y patrocinadores— esperan. Voy, para ello, a presentar tres instrumentos: la Dirección por Valores, la Calidad y la Reingeniería.

35. **Valores**. La Dirección por Valores es la primera herramienta para introducir cambios, mejoras en nuestro grupo/organización de artes, porque facilita construir, sostener y optimizar lo que es básico: el equipo. Somos lo que es nuestro equipo, logramos lo que se propone lograr nuestro equipo. Las personas somos lo más importante. No el dinero. No las infraestructuras. No la gloria de nuestra marca. Un equipo, un grupo/organización de artes, somos personas con ideas y acción emprendedora.

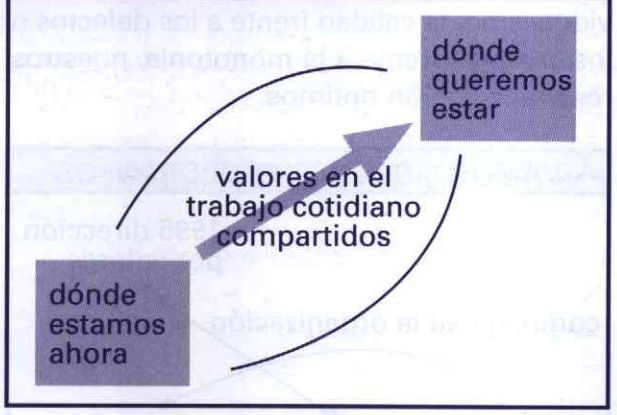
Los grupos/organizaciones de artes que nos movemos interna y externamente en entornos cada vez más complejos —y lo serán más—, debemos orientarnos a resultados muy claros y contundentes. Para ello es necesario generar y gestionar compromiso: equipo responsable y entusiasta, orientado a los hechos, a los resultados innovadores, excelentes.

Paradoja: la orientación a los hechos/resultados se consigue desde los valores. Así, si somos un grupo/organización que optamos por el trabajo frente a la chapuza, la innovación frente a la continuidad, la relación personal frente al mando, el generar riqueza frente al administrar miseria, la autonomía frente a la dependencia, la honestidad frente a la opacidad, la cooperación frente al individualismo, la calidad frente a los defectos o los cambios frente a la monotonía, nuestros resultados serán óptimos.

La Dirección por Valores surge de un largo proceso que ha propiciado la dirección de grupos/organizaciones desde 1920. Empieza por la Dirección por Instrucciones: esto es lo que deben hacer, nos dice el director.

Todo son normas. Y cumplimiento. Logró mejorar los grupos/organizaciones. En 1960 aparece, superándolo, la Dirección por Objetivos: nos proponemos estos resultados y los vamos a conseguir a través de esos y estos pasos. De esta metodología. Mejoró, para unos tiempos diferentes, los grupos/organizaciones. Hoy aparece la Dirección por Valores. ¿Por qué? Porque desde 1920 y, especialmente desde los 60, la complejidad de los grupos/organizaciones es cada día mayor, porque es mayor y creciente la complejidad del entorno. Lo será más todavía. Para enfrentarnos a esta complejidad, las instrucciones son obsoletas y los objetivos pronto deben cambiarse. Por tanto, se impone la urgencia de unos grupos/organizaciones de artes que compartan valores: una manera de sentir, de trabajar, con autonomía, con resultados claros y con una metodología siempre flexible para conseguirlos, sin jerarquías, con responsabilidades, con organización dinámica, emprendedora...

VAMOS TODOS A POR ELLO



La Dirección por Valores pide un grupo/organización que opte por priorizar necesidades/retos sentidas o no sentidas —pero reales— de artes entre la ciudadanía. Pide, pues, una organización orientada a los públicos. No hacia dentro, hacia los profesionales, hacia el arte por el arte. Pide equipos. Pide trabajo abierto, en red. Pide organizaciones superllanas, sin escalones. Relacionales. Pide profesionales autónomos y responsables. Y pide líderes: directivos activos, que trabajen, de tú a tú, con el equipo. Equipos donde todos, cada día, nos sorprendemos mutuamente por la manera mejor como trabajamos.

La Dirección por Valores consensua con el equipo/organización los valores claves de la visión y la misión. Listémoslos: qué valores hay detrás, qué valores suponen. Consensuémoslos. Invirtamos, en ello, tiempo y energía. Pide que consensuemos, en equipo, los valores de nuestros públicos. Ahora. Y después del servicio de artes que les vamos a ofrecer. Listémoslos también. Pocos. Pero claves. Pide que consensuemos los valores del equipo: en el liderazgo y el funcionamiento cotidiano del equipo. ¿Por qué valores apostamos? Consensuémoslos. Y pide que pongamos valores a la economía: para qué la queremos, desde donde la obtenemos... Listémoslos. Consensuémos-los, también.

Los valores —el inmaterial básico que da fuerza y dinamiza nuestro equipo/organización— nos estructuran y sostienen: nos conducen, a pesar de los fallos, los tropiezos, las

VAMOS A TRABAJAR ASÍ

pérdidas del cada día de trabajo, a los resultados de artes que nos proponemos. Y obtenemos.
Trabajando con valores claros, asumidos, con energía, compartidos... metemos en los servicios de artes alto valor: mayor utilidad, mayor atracción, mayor diferenciación, mayor motivación de uso, mayor impulso por continuar con nuestra marca. Somos, en definitiva, un grupo/organización de artes valorado altamente. por nuestros públicos. Por nuestros contratadores. Por otros grupos/organizaciones. Por la ciudad. Por el país. Internacionalmente.

36. **Calidad**. Trabajar con alto valor supone optar por la calidad total: por hacer lo que hacemos excelentemente.
Se habla —demasiado— de calidad: se practica menos. O poco. ¿Por qué? Porque trabajar con calidad —optar por la calidad en servicios de artes— supone y exige.

- Tener claro que la calidad —*¡me es fantásticamente útil, es lo que buscaba exactamente!*— la deciden siempre los otros: los usuarios, los contratantes, los compradores...
- La calidad no es cuestión de moda: se decide un día, se aprieta un botón y todos empezamos, ya, a trabajar con calidad.
- La calidad exige liderazgo: que los directivos sean los primeros en trabajar con calidad, estén junto a todos para que trabajemos, como organización, con calidad.
- La calidad empieza por saber quienes usan el servicio, por qué y con qué satisfacción. Y quiénes no lo usan y por qué.
- La calidad sigue por cuidar el personal del grupo/organización: buenas relaciones, mutua exigencia, resultados compartidos y fijados...
- La calidad se mide: siempre. Por tanto, exige proponer mejoras continuadas en el grupo/organización.
- La calidad nos pide que cada uno aprenda aquello que es necesario para mejorar lo que hace o para hacerlo diferentemente.
- La calidad es una constante: no es, sólo, el resultado final y valorado por el usuario. Como constante, concibe al grupo/organización como una cadena interdependiente: todos somos proveedores y usuarios. Todos esperamos calidad de lo que los otros hacen y nos pasan por terminar.
- No más, pues, apatía fuente de burocracia. No más excusas, fuentes de irresponsabilidad. No más recetas, fuentes de automatismo. No más frialdad, fuente de desmotivación. No más derivación a otro u otros, fuente de vagancia. No más artes por artes, fuente de narcisismo insoportable.
- Calidad significa, pues, cero defectos: lo vamos a lograr en nuestro grupo/organización de artes. A partir de hoy.

37. **Reingeniería**. Nuestro grupo/organización de artes está, como todas las organizaciones administrativas, asociativas y empresariales metida en profundos cambios en todos los frentes: de rediseño o de procesos, mejora de la productividad, potenciación de la creatividad, reducción de costes, calidad óptima, valores compartidos, innovación radical, más públicos, competitividad o situarnos en la línea de los mejores... En definitiva, en los tiempos de hoy, andamos metidos en cómo podemos producir y ofrecer los mejores servicios de artes al menor coste posible. Porque, nos damos cuenta, nuestros grupos/organizaciones de artes tienen polvos de ineficacia. De burocracia. Y ya no nos sirven los parches, los arreglitos: sobrevivir, como grupo/organización de artes, no es suficiente. Ni nos va. Ni es, hoy, posible. Menos, además, lo será mañana. Estamos metidos, pues, en conjugar alta creatividad e innovación en las artes con resultados económicos, con la flexibilidad de las estructuras y la satisfacción entusiasta de los ciudadanos/contratadores. En esta tarea, sabemos, debemos estar metidos todos para abandonar, en la papelera de lo inútil, todo lo que no aporte valor de artes: no mejore nuestro impacto, nuestra marca, nuestra atracción en los públicos por los que optamos.
Optamos, pues, motivados por valores com-

partidos y por la calidad en todo lo que hacemos, por reingeniar, por mejorar, por trabajar a partir de decisiones de este estilo.

● No corregimos procesos o maneras de trabajar que no van: las cambiamos.

● Todos nos concentramos en los resultados que fijamos: no en los procesos, abarrocándolos.

● Jamás nos conformamos con resultados de poca importancia: sabemos cómo fijar resultados óptimos y cómo conseguirlos.

● No abandonamos los esfuerzos de cambio y mejora a pesar de las dificultades: los logramos en un tiempo no largo.

● No dejemos que la cultura organizativa o la institución impida, en nombre de la continuidad y la historia, cambios: reingeniería.

● Empezamos la reingeniería de arriba a abajo: los directivos deben dar ejemplo.

● No dispersamos la reingeniería o mejora en múltiples procesos de cambio: los concentramos en pocos y estratégicos.

● Sabemos que la reingeniería implica sacrificios personales y resistencias: hemos de aprender a hacer algo diferentemente.

● Los cambios de reingeniería son procesos de trabajo: los debemos introducir a partir de plantearnos cuestiones como las siguientes:

• Cómo está realmente el grupo: sin paliativos.

• Por qué hemos llegado a la situación actual que no nos gusta.

• Qué perspectivas de futuro tenemos y queremos.

• Cuál es el nuevo rumbo que vamos a seguir y cómo.

• Qué nueva posición competitiva, respecto a los otros grupos/organizaciones de artes de la ciudad el país o internacionales, vamos a asumir.

• Cómo podemos conseguirla.

• Qué acuerdos estratégicos de colaboración o cogestión vamos a establecer con otros grupos/organizaciones.

• Qué recursos nos faltan y cuáles nos sobran.

• Cuándo van a llevarse a término los cambios y qué resultados queremos.

38. **Patrocinio**. Está en auge. Las empresas y las grandes fundaciones ligadas a ellas hoy saben que la ciudadanía pasa de sus anuncios: cuando aparecen con sus coches, lavadoras, cosméticos, alimentos... en la tele, la gente hace zapping. La comunicación empresarial sabe, en definitiva, que debe hallar nuevos medios.

Uno de estos —y muy significativo, con grandes resultados— es el de aliarse y facilitar soporte económico a grupos/organizaciones de artes de una manera permanente o por un servicio puntual.

Tema clave: ¿cómo interesamos, como grupo/organización de artes, a una empresa para que su marca y nuestra marca se fusionen en la mente de los ciudadanos, de nuestros respectivos públicos objetivos? ¿Qué gana la empresa? ¿Qué ganamos nosotros? Los dos hemos de salir ganando.

Es, pues, necesario que pensemos en un conjunto de empresas: a cuáles pueda interesar —y interesarnos— lo que hacemos y cómo lo hacemos. No pensemos, por favor, esta relación sólo en términos económicos. Pensémosla y propongámosla en términos estratégicos: vamos a trabajar juntos por un tiempo. Y por unos resultados. ¿Qué tiempos y para qué resultados? Sed claros. Dialogad. Pactad. No vayáis, jamás, a las empresas pidiendo favores: vamos a compartir. Entre diferentes/iguales.Vamos a compartir -fundamental- algo que interesa a nuestros públicos: al de la empresa y al del grupo/organización de artes. Vamos, pues, a compartir públicos: vamos a trabajar conjuntamente.

● Tengamos claro qué les ofrecemos y qué nos ofrecen.

● Preparemos un dossier en el cual se vea muy claro y contundentemente que muchos públicos nos aprecian, la ciudad confía en nosotros, el país nos valora y en el extranjero somos alguien.

● Depende de nuestro impacto, podemos optar por una empresa de mayor o menor volumen de ventas: ciudadana, nacional o internacional.

● Apuntemos alto: por una relación permanente. Esto implica diálogo, mucha información, estrategias compartidas...
● No menosvaloremos las colaboraciones puntuales: por un espectáculo, concierto, exposición...
● Preparemos los contactos con tiempo.
● Busquemos cómo conectarnos —directa o amigablemente— con el presidente de la empresa: les gusta personalizar la inversión de los beneficios.
● Tengamos claro que la empresa, en su presidente, da dinero a quien tiene confianza: preparemos a alguien de nuestro equipo para las tareas de patrocinio, siempre relacionado con la comunicación del grupo/organización y la comunicación de la empresa o con la marca que una empresa de hoy quiere: estar con las artes.
● La marca de la empresa aparecerá, siempre o puntualmente —según decidamos— junto con la nuestra.
● Cuidemos que, en los medios de comunicación, aparezca la marca de la empresa: recojamos, en dossiers de prensa, el impacto comunicativo que hemos logrado.
● Seamos agradecidos con nuestros patrocinadores. Pero, jamás, serviles.

39. **Bibliografía.** La básica. La componen tres libros que han marcado mi concepción de las artes y el marketing como gestión:
STEINER, George: **Presencias reales,** Destino, Barcelona.
PETERS, Tom: **Nuevas organizaciones para tiempos de caos**, Deusto, Bilbao. Y **El círculo de la innovación**, también de Deusto.
Después está la personal para aquellos que les apetezca más de lo mismo, en diferente registro.
• **Manual para la producción de los servicios municipales**, Instituto Vasco de Administraciones Públicas, Vitoria.
• **En el bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos.** *605 ideas para la calidad de los servicios culturales en las organizaciones municipales y asociativas en el cambio de siglo.*
• **Porque quiero mi asociación la reinvento.**
• **El día después que reinventamos nuestra asociación.**
Los tres últimos títulos forman parte de los dossieres: *Barcelona Asociaciones,* editados por la Agencia Municipal de Servicios con las Asociaciones de Barcelona. Tel. 93 4071022.

40. **Poesía/Acción.** Paul Valéry, poeta, escribió: *El futuro ya no es lo que era.* Tiene razón. Ni los grupos/organizaciones de artes ya no son lo que eran en este futuro/presente de ciudadanos consumistas, pasivizados, anémicos, sedientos de artes.
Para los grupos/organizaciones de artes de hoy y el mañana, para la ciudadanía y el mundo de artes de hoy y el mañana que queremos, vamos a trabajar diferentemente. Vamos a trabajar, con gestión, para que no sólo se globalicen, en nuestro mundo en milenio, las tarjetas de crédito: se globalicen, también y especialmente, las artes. Una manera de vivir que opta, siempre, por crear más humanidad en uno mismo, en la ciudad y en el mundo.
Tal vez desde lo que aquí esbozo nos será esto más factible: aprendamos a gestionarlo con mayor rapidez, empezando por los públicos de ciudadanos que estén junto a nuestro grupo/organización y aquellos que queremos que estén, ya.
Vamos a trabajar, pues, diferentemente. Desde hoy. Desde mañana. Vamos a ponernos en acción para que nuestro grupo/organización de artes sea enormemente creativo,valorado, siempre con llenos, siempre con económicos para hacer aquello que nos proponemos.
Aquí, a modo de final chispeando, algunas sugerencias.
● **Potenciemos una estructura organizativa ágil, flexible y motivadora,** que implique a todos en los procesos de creación y gestión del grupo/organización de artes. Una estructura que nos permita situar el grupo/organización, por su innovación e impacto, entre los primeros de la ciudad, el país y, si nos lo proponemos, bien situados internacionalmente.
● **Trabajemos nuestra visión:** donde quere-

mos entrar en los próximos cuatro años. Y situemos todas nuestras energías para cambiar lo que sea para conseguirlo.

● **Optemos por la calidad en todo lo que hacemos:** por el cero defectos, por las no excusas, por la excelencia. Mediocridades, pues, ya no. Ni continuísmos.

● **Fijemos los resultados a conseguir** desde las aportaciones de todo el grupo/organización de artes: complicidad aquí. Y nuestra exigencia, después. Congestionemos nuestro grupo.

● **Pontenciemos la inteligencia compartida, la creatividad compartida, los retos compartidos,** las formas de gestión compartidas... Somos un equipo: jamás un grupo de individualidades.

● **Como equipo, como grupo/organización de artes, queremos ser competitivos.** Esto, hoy, supone optar por la innovación. Por diferenciarnos de otros. Por comunicar con claridad. Cuando los grupos/organizaciones de artes son de calidad, nosotros, además, optamos por el entusiasmo: por asombrar a nuestros públicos.

● **Pongamos en el escenario, en el museo, en el auditorio..., a nuestros públicos:** qué quieren, qué desean, qué les falta, qué dicen con su silencio en artes... Y, desde ellos, innovemos. Pongamos en medio de ellos, genio de artes.

● **Trabajemos en red:** relacionémonos con otros grupos, con nuestros contratadores, con empresas, con administraciones, con asociaciones ciudadanas... Aprendamos de esta relación. Dialoguemos. Compartimos lo que sabemos.

● **Establezcamos un plan inmediato de mejoras a introducir.** Fijemos un tiempo para obtener estas mejoras. Y no dejemos, ya jamás, de mejorar.

● **Tengamos claro que invertimos en artes:** somos fabricantes de ciudadania de cultura, de un mundo mejor.

Tal vez, y así me despido, el grupo/organización de artes emprendedor, competitivo, que los tiempos piden sólo han de tomar decisiones en tres grandes bloques de cuestiones

● **Capacidad de conexión con la ciudadanía y los contratadores.** Es la clave. Quien no sabe dónde está, en qué cultura vive, por dónde van los vientos, qué preocupa, a quién se dirige..., se pierde en divagaciones, en ornamentos.

● **Capacidad creativa e innovadora.** Los tiempos, los ciudadanos, los contratadores hoy esperan de un grupo/organización de artes creatividad para sus vidas, para su visión del mundo. Pero esperan más: desean, anhelan, innovación. Una visión diferente, arriesgada otra de las cosas, de la vida. Del mundo. Que les llene. Les entusiasme. Les posea. Se los lleve.

● **Capacidad de gestión emprendedora.** Todo esto exige un grupo/organización que gestione. Que aporte soluciones para conseguir lo que se propone y los ciudadanos y los contratadores esperan. Como lo espera todo el equipo.

Suerte en el empeño. Suerte en la tarea que compartimos: arte y gestión para un milenio de cultura.

La Habana/Barcelona
abril/diciembre 1998

Torre Jussana

Agència Municipal de Serveis amb les Associacions de Barcelona
Avda. Cardenal Vidal i Barraquer, 30
Tel. 934 071 022 - Fax 934 071 197
e-mail:tjussana@lix.intercom.es
http://www.bcn.es/tjussana

Rothko, el pintor de los grandes rectángulos, afirmaba: *Odio el arte. Para mi ha dejado de ser una aventura desconocida, en territorio desconocido, para transformarse en mercado.* No lo soportó. No pudo con la vulgaridad de demasiados artistas. Y la banalidad de los observadores, los públicos. Los quería sensibles. Quería un arte de ideas. Vivo. Sus telas más interesantes expresan lo que piensa. Se suicidó. Hoy es un mito: el rabino pintor. Es buenísimo. Hacemos cola para contemplar cada centímetro cuadrado que aprisiona la violencia absoluta.

Klaus Heymann es el propietario de la discográfica Naxos. Su misión: vender discos a un tercio de las multinacionales. *No dudo que los competidores me odien por mi éxito, pero los amantes de la música me aman.* Vende 50 millones de discos al año. *Son las discográficas pequeñas e independientes, en las que los gastos se contienen, las que ahora venden y para las que no hay crisis. Vender barato es lo que quiero.* ¿Secretos? Graban discos que no están en el mercado. Con artistas jóvenes, de calidad. Siempre, la perfección. Y llegan a los estudiantes, los que quieren oír cosas diferentes. No sabe lo que es la crisis.

Dos ejemplos. De un artista. Y de un emprendedor. Hay infinitos. Puedo citar cantidad de asociaciones culturales que apuestan por servicios de artes espléndidos, con interrogantes, queridos por la ciudadanía, llenas en todo lo que proponen. En los dos —y en número infinito grupos/organizaciones de artes— se opta por una manera de pensar las artes, de fabricarlas/producirlas, de comunicarlas. Con éxito de públicos. Cruzando creatividad y recursos. Trabajando en equipo lanzado. Con entusiasmo. Presentando servicios atractivos, que piden respuestas de los públicos. Que llenan teatros, bibliotecas, exposiciones... El dossier lo cuenta. Con pasión. Para micro, pequeños y medianos grupos/organizaciones de danza, teatro, música, museos... Y para los grandes. También. Con un estilo directo. Lleno de sugerencias. Innovador. Es para tu grupo/organización de artes. Seguro.