

# **EXPLICAR NUESTRAS FERIAS**

**(EN UN DESPACHO, QUE NO EN UN ASCENSOR)**

**JORNADAS, MADRID 24 Y 25 DE NOVIEMBRE**

## RAZÓN

En los próximos meses se acercan varias contiendas electorales que pueden generar cambios de representantes políticos en nuestras administraciones, ya sea en el ámbito local, provincial o autonómico o estatal.

Es inevitable que en cada cambio político tengamos que explicar el modelo de feria de artes escénicas en general, así como también nuestro proyecto específico a los nuevos representantes de dichas administraciones. Y es casi una obviedad asumir (al pasado próximo nos remitimos) que muchos representantes políticos del ámbito cultural pueden no conocer las razones, utilidades y especificidades de los mercados escénicos del Estado.

De todos es conocido el riesgo de una mala defensa inicial de nuestros proyectos. La confianza, el adecuado uso del tiempo, la claridad comunicativa o la idoneidad de las herramientas explicativas son elementos no tan solo necesarios, sino decisivos en el devenir de la consideración de nuestro mercado escénico por parte de los representantes políticos. Así pues, todo ello es de extrema importancia, dada la considerable participación económica de las administraciones públicas en nuestros proyectos culturales.

Por esta razón, las jornadas técnicas de COFAE 2014 se centrarán en diversos aspectos vinculados al uso de las más adecuadas herramientas para comunicar bien los mercados escénicos a representantes políticos.

Las jornadas se centrarán en cuatro grandes bloques: (1) comunicación, (2) herramientas para el análisis de mercado, (3) fundamentos teóricos y políticas culturales y (4) el ámbito político. Cada bloque estará representado por un ponente invitado con quien interactuaremos ya sea mediante un taller, conferencia o intercambio informal de opiniones.

## PROGRAMA

### **Comunicación o la construcción estratégica de qué vamos a contar**

Lunes 24 de noviembre, 11h.

Comunicar una idea o un proyecto en poco tiempo es sin duda un trabajo minucioso y de ingeniería que hay que realizar con tiempo. El fin es llamar la atención de nuestro interlocutor transmitiéndole nuestro mensaje de la mejor manera posible. No hablamos de matemáticas, sino de empatía, claridad y seguridad.

### **Herramientas numéricas o la tremenda necesidad de los indicadores**

Lunes 24 de noviembre, 16h.

La cultura es hoy una importante actividad económica que crea empleo y permite exportar. La gestión de las actividades culturales, y en concreto de las ferias, es cada día más profesional y los organismos que las soportan les demandan un retorno en actividad económica, comercio y notoriedad. Para ello es necesario atraer a un público, gestionarlo, satisfacerlo, hacer que vuelva y que cuente su experiencia a otros. A esto le llamamos marketing: gestión del mercado.

Los estudios de mercado nos ayudan a entender mejor a nuestros clientes, así como a planificar y desarrollar estrategias más adecuadas. Nos permiten identificar nuestros puntos flacos y actuar sobre ellos. En el sector de las ferias, los estudios de impacto económico nos permiten conocer el retorno de nuestra actividad como mercado y como actividad turística, y encontrar las vías para poder aumentarlo.

### **Sustentos teóricos o por qué hacemos lo que hacemos**

Martes 25 de noviembre, 10h.

Nuestros ámbitos de trabajo vienen muy determinados por la acción de los poderes públicos, tanto en el ámbito normativo como en el ejecutivo, en lo que vienen a denominarse políticas culturales.

Proponemos una revisión crítica del desarrollo y el impacto de las principales políticas culturales que afectan a las artes escénicas. Unas líneas de reflexión y la determinación de buscar nuevos planteamientos que recuperen no solo el carácter “político”, sino que refuercen también el componente “público” de las políticas culturales de este país.

### **Representantes políticos o al otro lado de la mesa**

Martes 25 de noviembre, 12:30h.

¿Cómo afronta un representante político sus responsabilidades? ¿Cómo se confecciona una agenda política para una legislatura? ¿Qué criterios tiene un representante político para tomar en consideración un proyecto cultural? ¿Y para dotarlo de financiación? ¿Cuál es el interés de un representante político? ¿Cuál es el peso de la administración en detrimento de las decisiones políticas? ¿Y a la inversa? ¿Conocen los representantes políticos la utilidad de las ferias escénicas?

## ASISTENTES

1. **Elena Díaz**  
Acción Cultural Española. AC/E
2. **Oriol Ferre**  
Fira de Teatre de Titelles de Lleida
3. **Manuel González**  
Feria de Teatro de Castilla y León. Ciudad Rodrigo
4. **Lidia Hinojo**  
Fira Mediterrània de Manresa
5. **Pau Llacuna**  
Fira Tàrrrega. Teatre al Carrer
6. **Ana López**  
Umore Azoka. Feria de Artistas Callejeros de Leioa
7. **Francisca Niell**  
FIET. Fira de Teatre Infantil i Juvenil de les Illes Balears
8. **Marián Osacar**  
Feten. Feria Europea de Artes Escénicas para Niños y Niñas
9. **Iñaki Salaberría**  
dFERIA Donostia. San Sebastián
10. **Anabel Salcedo**  
Feria Internacional de Teatro y Danza de Huesca
11. **Miquel Santamaría**  
Mostra de Teatre d'Alcoi
12. **Salvador Sanz**  
MADferia. Feria de Artes Escénicas
13. **Isabel Fernández**  
COFAE. Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español

## Comunicación o la construcción estratégica de qué vamos a contar

---

### CRISTINA SALVADOR

Socia fundadora de aPortada Comunicación. Licenciada en periodismo. Máster en Relaciones Internacionales. Ha sido directora de comunicación de la Fundación Josep Carreras. Experta en comunicación y marketing cultural.

---

Cristina Salvador comienza su presentación invitando a todos los asistentes a la jornada a presentarse brevemente: quiénes son y a qué institución representan. Luego, lanza una pregunta: ¿Cómo nos percibe nuestro público? ¿Y las instituciones? ¿Cómo nos perciben ellas? Si la respuesta es coherente con lo que queremos transmitir, afirma ella, tenemos que afianzar lo que estamos haciendo; sin embargo, si no lo es, debemos hacer un cambio. El objetivo es pasar del “cómo me perciben hoy” al “cómo quiero que me perciban”. La comunicación es una batalla de percepciones.

Para ello, lo primero es identificar lo que nos hace diferentes. Estamos en un entorno competitivo, pese a que muchas veces no nos consideremos entre nosotros como competencia, somos muchos los que hablamos de temas parecidos. Por ello, existe una necesidad de diferenciarnos de los demás. ¿Qué adjetivo define a Mercedes, Volvo o BMW? Cada uno tiene un concepto propio –lujo, seguridad o sensaciones–, que es diferencial y que permite trabajar la comunicación de manera más eficiente; y este concepto tiene que ser relevante para el público objetivo al cual nos dirigimos.

Cristina le pide a cada uno de los asistentes que escriba en un papel de dos a tres palabras que definan a su feria / institución. Tienen que ser diferenciales y únicas. Entonces los invita a preguntarse: ¿Cuál es mi posicionamiento diferencial? ¿Por qué soy diferente? ¿Qué hago yo que sea distinto? ¿Cuál es mi valor añadido?

Pero antes, unas premisas importantes:

- La diferencia no puede ser el ámbito geográfico.
- Debemos eliminar aquellas palabras vacías que no dicen nada y todos dicen que tienen. Por ejemplo: calidad, innovación.
- En comunicación no nos definimos por lo que no somos sino por lo que somos, porque eso solo descarta un área pero no nos ayuda a aclarar dónde estamos.

Todos anotan sus palabras y luego Cristina los invita a decirlas en voz alta. Una vez que han acabado, evalúa cada una de las propuestas.

Cristina señala que este primer ejercicio nos sirve para definir quiénes somos. El siguiente paso es: ¿cómo lo explicamos para que las instituciones vean que nuestra feria / institución es necesaria y, por tanto, nos apoyen?

Cuando hablamos con alguien, los tres primeros minutos son esenciales para captar el interés y dejar sorprendido a nuestro interlocutor. ¿Cómo lo hacemos? Esta síntesis que se ha trabajado en el ejercicio anterior tiene que ser nuestra tarjeta de presentación, y tiene que durar tanto como entregar una tarjeta de presentación.

Los diez primeros segundos tiene que haber un gancho, que nos deje con ganas de prestar atención a lo que nos quieren decir. ¿Cómo construir un gancho? A partir de lo

que nos diferencia: ¿qué tengo yo de súper diferente que hace que la gente se enganche con lo que voy a decir después? Si no hay una propuesta de valor diferente, se van a olvidar de nosotros. Debemos ir al grano: si la frase es potente, la gente se engancha. La responsabilidad es nuestra, no de ellos. Tenemos solo diez segundos para impactar.

Tras el gancho y la introducción viene la estructura del discurso, es decir, el cuerpo del mensaje. Es importante que llevemos un esquema del discurso, que la gente no se pierda: punto 1, punto 2, punto 3. Pero no más de 4 porque resulta excesivo. Lo más importante es el “Reason why”: ¿porqué debería de creerte? Se pueden usar recursos retóricos: metáforas, cifras, ejemplos, citas. Pero se debe tener cuidado de abusar de ellas. El objetivo es que nos crean: no debe haber lugar a dudas de que lo que decimos es cierto.

No se debe acabar ningún discurso sin una llamada a la acción. Se debe intentar que nuestro discurso implique al otro con esta llamada. Finalmente, debe haber un cierre estelar. Hay que hacer una pausa previa y anunciar que se va a acabar. Pero se debe tener cuidado de no alargar mucho este final: como mucho anunciarlo cinco minutos antes, aunque lo ideal es que sean solo dos o tres frases antes. Hay que intentar ser breves y sólidos al final, y siempre con mucha pasión.

Ahora, ¿cómo lo comunicamos? Hay que recordar que todo comunica: no solo las palabras sino el lenguaje no verbal (tono de voz, postura del cuerpo). En el global del discurso lo que decimos tiene solo el 7% de importancia mientras nuestro lenguaje no verbal tiene el 93%. Otro factor importante es lo paraverbal: nuestro entorno.

Para que nuestro mensaje sea claro hay que tener definida nuestra intención con lo que queremos decir. Sin intención, no hay implicación ni fuerza. Si nuestra historia está concatenada es fácil seguir el discurso y nuestro interlocutor no se perderá demasiado.

Hay tres funciones de la comunicación: informar (yo te explico), formar (yo comparto contigo lo que sé), y entretener (hacer más amena la historia). Si pasamos de informar a formar, nuestro interlocutor se va con una información nueva. Hemos ido un paso más allá. Y si además entretenemos, hemos completado los tres ámbitos de la comunicación.

Aquí algunas claves para mejorar el discurso:

- Estructura. Organizar el discurso.
- Escuchar. Vale más preguntar mucho que explicar demasiado. ¿Qué preguntas puedes hacer que le interesen a tu interlocutor y se sienta escuchado?
- Reiterar palabras claves. Si tienes tres palabras emblemas, tienen que aparecer constantemente en el discurso, pero cuidar de no ser demasiado evidente.
- No prejuizar. Hay que explicar porqué se hace lo que se hace. Intentar llegar al “qué” desde el “porqué”, para conectar a nuestro interlocutor.
- Generar feedback. Comprobar que nos siguen y nos entienden.
- Explicar historias. Contar cómo lo hacemos, qué hemos conseguido. Como si fuera un cuento con moraleja. En las artes escénicas lo usamos muy poco y es parte de nuestro trabajo.
- Enriquecer el discurso. Usar algunas metáforas sin abusar de ellas. Variar el recurso retórico.
- No dar nada por sabido. Hay que ser específicos para estar en la misma esfera de la comunicación.

Notas importantes sobre la comunicación no verbal:

- ◉ Tono y volumen. ¿Qué nos transmite? El tono de voz está vinculado a las emociones y a las energías: influye en el significado de las palabras. La coloratura de la voz también es importante: si es grave o agudo. La voz grave calma, la voz aguda genera acción.
- ◉ Ritmo. El ritmo lento lleva a la calma, el rápido a la acción. Cuando hablamos con alguien debemos unirnos a su ritmo. Si uno va muy rápido y el otro más lento, puede haber un problema de sincronía. Es importante calibrarnos con el otro para demostrar que vamos en la misma dirección.
- ◉ Los silencios y las pausas. Como no soportamos los silencios tendemos a hacer ruidos. Cuanto más silencio, más fuerza adquiere nuestro discurso. Siempre cuidando de no tener tanto silencio que aburra.
- ◉ La postura corporal. En función de la postura corporal se sabe cómo está alguien. Es importante que nuestro cuerpo también mire a la persona con la que hablamos para que se sienta escuchada (sincronía corporal). Evitar dar la espalda, si no hay contacto visual, no nos siguen. Usualmente no se sabe qué hacer con los brazos, lo más práctico es la postura a 90°. Sobre las manos, si las mostramos, decimos la verdad; si las movemos mucho o las escondemos, distraemos a la audiencia y denotamos nerviosismo.
- ◉ La expresión facial y la sonrisa. Siempre saldrán micro gestos en nuestro rostro que denotarán nuestras emociones, debemos relajarnos un poco para evitarlos. Una manera de relajarse es encoger los dedos de los pies y trasladar allí la tensión. Hay que intentar tener siempre una leve sonrisa.
- ◉ La mirada. Si rehuimos la mirada, la gente no nos escucha; si miramos mucho, puede ser muy agresivo. El truco es mirar la entre ceja, así el interlocutor no se siente violentado y nosotros tampoco. Se debe intentar repartir la mirada para que todos se sientan involucrados.

Como último ejercicio, Cristina invita a todos los asistentes a dar un breve discurso (un minuto) en el que expliquen su feria / institución. Después de ello, hace comentarios sobre cada uno.

Cristina termina su ponencia invitando a todos a practicar este ejercicio a diario y aconseja: si estamos en grupo y vemos que alguien comete algunos de los errores que se han señalado en la sesión de hoy, avisarle, así se irán puliendo estas muletillas.

#### Algunas ideas clave a manera de resumen:

- ✓ ¿Nos gusta la manera en que nos percibe nuestro público? Si la respuesta es negativa debemos pasar del “cómo me perciben hoy” al “cómo quiero que me perciban”
- ✓ ¿Cómo lo hacemos? Identificando nuestra propuesta de valor: ¿qué nos hace diferentes?
- ✓ Algunas sugerencias: definirnos por lo que somos no por lo que hacemos; eliminar las palabras vacías; no diferenciarnos por nuestro ámbito geográfico ni por nuestro género; evitar la comunicación ambigua.
- ✓ La estructura del discurso: el gancho (que nos deje con ganas de seguir escuchando); el reason why (¿por qué debería de creerte?: uso de un esquema y

recursos retóricos); la llamada a la acción (implicar al otro con nuestra llamada); cierre estelar (terminar siempre arriba).

- ✓ Tres funciones de la comunicación: informar, formar y entretener.
- ✓ Claves para mejorar el discurso: organizarlo, escuchar al otro, reiterar las palabras claves, explicar el porqué, generar feedback, contar historias, enriquecer el discurso con recursos retóricos, no dar nada por sabido.
- ✓ Notas sobre la comunicación no verbal: cuidar el tono y el volumen de la voz; ritmo; silencios y pausas, evitar los virus prosódicos; sincronía corporal, brazos a 90° y mostrar siempre las manos; evitar los micro gestos con una leve sonrisa; repartir la mirada, un truco: mirar en la entre ceja.



## Herramientas numéricas o la tremenda necesidad de los indicadores

---

### HILDEBRAND SALVAT

Profesor de investigación de mercados de la URV y responsable de la dirección técnica de la empresa de estudios sociológicos CERES.

---

Hildebrand Salvat comienza la jornada de la tarde con una reflexión sobre qué es el marketing. Culturalmente, dice, vemos al marketing como algo que solo quiere que consumamos y que nos vende cosas inútiles y vacías de contenido, que carece de características tangibles, pero el marketing va más allá de eso.

Según Kotler, el “marketing es el proceso orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación e intercambio voluntario, mutuamente satisfactorio y competitivo, de productos y servicios generadores de utilidades.” Pero, ¿quién es este alguien?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿cómo satisfacerlas?

Lo primero, es entender que el marketing existe cuando hay competencia. En el caso de las ferias: los programadores eligen ir a una feria u otra; el público elige ir a la feria o al fútbol. Lo segundo, es que no existe el marketing si no hay una relación a largo plazo. Desde la perspectiva del marketing y como dice la campaña de McDonalds: “no es importante que vengas, sino que vuelvas”. Que vuelvas a pensar en mí y que vuelvas a venir.

Para lograr esto tenemos que ser diferentes. Pensad: ¿cuál la misión de nuestra feria? Y que esto no sea solamente algo que pongamos en la página web, sino algo en lo que toda la organización crea y lo haga suyo. A partir de ello podemos encontrar cuál es nuestra ventaja competitiva. Es importante que nuestra ventaja competitiva sea algo que aporte valor al usuario al que nos estamos dirigiendo y que se mantenga a lo largo del tiempo.

Debemos crear una relación a largo plazo con nuestros clientes e interlocutores, porque nos acercarán a ellos. El marketing debe ir ligado a las emociones y experiencias; y ya que estamos en una actividad tan experiencial, como lo son las artes escénicas, debemos explotar este factor.

Hay dos variables a tomar en cuenta: la expectativa que tienen con el producto que van a recibir y la experiencia tras usar el producto:

- Si hay alta expectativa y la experiencia es baja, se genera insatisfacción, por tanto, no nos volverán a comprar.
- Si la expectativa es baja y la experiencia es baja, estamos en una commodity, un producto como la gasolina, la harina o la luz.
- Si la expectativa es baja y la experiencia es alta, habremos sorprendido a nuestros clientes y por tanto, los hemos ganado.
- Si la expectativa es alta y la experiencia también es alta, seremos un producto Premium.

Al colocar las emociones del lado del marketing, los consumidores se pueden convertir en “fans” de nuestro producto. Llegar a ese escalón nos da un gran poder en relación con el público al que nos dirigimos.

El proceso de marketing es un proceso circular: analizamos la situación actual; definimos nuestros objetivos; a partir de ellos, elaboramos estrategias y desarrollamos acciones concretas; realizamos un control y evaluación de lo que hemos hecho; y volvemos al paso inicial. No se trata de hacer un folleto sino de poner al consumidor como prioridad de nuestra organización.

Debemos identificar a los stakeholders de nuestro negocio. Es decir, aquellos colectivos que están a nuestro alrededor, con los que tenemos una relación en la que ellos nos piden cosas y nosotros a ellos. Es importante reconocer que tenemos cosas para dar y recibir de nuestro entorno: es un intercambio voluntario con cada uno de ellos. Por eso, desde la perspectiva del marketing, debemos generar un discurso distinto para cada uno de ellos.

Hildebrand hace entrega de un documento en el que identifica los stakeholders de las ferias: compañías, programadores, público local, administración local, entre otros.

¿Qué espera cada uno de ellos de la feria?, pregunta a los asistentes:

- ◉ Público local y visitantes: disfrutar, satisfacción, calidad, novedad.
- ◉ Compañías: promoción y venta, buenas condiciones de actuación.
- ◉ Programadores: buenas condiciones, espectáculos novedosos, que no se repitan en otras ferias.
- ◉ Administración local: visibilidad, protagonismo, dinamización del comercio, buena cobertura en los medios.
- ◉ Administración sectorial: demandas de compañías del propio territorio.
- ◉ Prensa y público VIP: experiencia.

¿Y qué espera la feria de ellos? Entre los asistentes surgen ideas como compromiso, fidelidad, interés, que los sigan apoyando. Hildebrand propone algunas ideas:

- ◉ Público local y visitantes: que vengan, que paguen entradas, que vuelvan.
- ◉ Compañías: que hagan espectáculos de calidad, novedosos.
- ◉ Programadores: que contraten espectáculos, que vuelvan.
- ◉ Administración local: facilidades en la organización, apoyo económico, compromiso, estabilidad.
- ◉ Administración sectorial: apoyo económico, compromiso, estabilidad.
- ◉ Prensa y público VIP: que hagan difusión, reconocimiento.

Si esto es lo relevante en la relación, de aquí deberían salir nuestros indicadores.

¿Cómo medimos si lo estamos haciendo bien?

- ◉ Iñaki Salaberría (dFERIA Donostia. San Sebastián): Nosotros hacemos un seguimiento al finalizar (a los 3 y 6 meses). Esto ayuda a conocer cuántos bolos se han vendido tras su participación en la feria, así como el total de bolos que ha vendido el conjunto de las compañías programadas en la feria. Esto va directamente en función del mercado y es lo que nos exige la administración central.
- ◉ Marián Osacar (Feten. Feria Europea de Artes Escénicas para Niños y Niñas): En nuestro caso, al Ayuntamiento le interesa mucho el tema de la familia, el retorno de su población, el beneficio de sus ciudadanos.

- ◉ Pau Llacuna (Fira Tàrraga. Teatre al Carrer): La administración local debe entender que el fin último de la feria es el mercado. Todos a nivel local somos diferentes, porque el tamaño de la población influye en cómo se hace la feria.

Hildebrand propone tres grandes grupos de indicadores:

- ◉ Feria-Mercado. Volumen de contratación; impacto inducido de contratación; valoración de la feria por parte de los profesionales; probabilidad de repetición; valoración de los espectáculos; posicionamiento de la feria.
- ◉ Festival. Volumen de participantes; gasto medio de visitantes; impacto económico en el territorio; número de espectáculos vistos; valoración de la feria; valoración de los espectáculos; probabilidad de repetición; prescripción.
- ◉ Feria-Punto de encuentro. Novedades; posicionamiento de la feria.

Ahora, ¿cómo conseguimos completar esta información? Desde el punto de vista de la investigación sociológica, existen tres tipos de datos y herramientas a utilizar para cada uno de ellos:

TIPO DE DATO	EJEMPLO	HERRAMIENTA
Datos que genera la propia entidad. (Información secundaria interna)	Cuánto me demoro en realizar determinado proceso.	Datos de gestión, CRM, Ticketing.
Datos que generan otras organizaciones / entidades. (Información secundaria)	Volumen de basura que se genera los días de feria, en contraposición con los días en que no la hay.	Datos de gestión, analíticas, big data, información que se genera sobre nosotros pero no producimos nosotros.
Datos que se van a buscar expresamente porque nadie los ha recogido. (Información primaria)	Satisfacción de los programadores	Encuestas, métodos de observación, entrevistas a profundidad, grupos focales.

A partir de ello podremos obtener dos tipos de información:

- ◉ Información descriptiva: se dice lo que ha pasado, son datos, números, hechos. (Ejemplo: se generó 2 millones de euros en contrataciones).
- ◉ Información estratégica: no solo nos describe el resultado, sino que nos indica cómo actuar en distintos escenarios. (Ejemplo: por su menor satisfacción y mayor importancia, las prioridades de actuación son la puntualidad y la limpieza).

En relación al público profesional, ¿cómo podemos medir el impacto económico inducido de las ferias? Es decir, cuánto volumen de mercado se genera a través de esta feria. Esto se obtiene a través de encuestas a los promotores y a las compañías. Usualmente, es difícil obtener esta información y hay que perseguirla de forma sistemática para obtener un mínimo resultado. En el caso particular de las ferias, además, no basta con una muestra, sino que necesitamos casi la totalidad, y de ambos lados (compradores y vendedores).

Estos estudios son de máxima dificultad y usualmente se cuenta con recursos económicos mínimos. Lo que no implica que no se tenga que hacer, porque es algo que nos lo exige la propia administración.

En relación al impacto territorial, ¿cómo calculamos el impacto económico indirecto? Lo primero es eliminar el cálculo de despacho. Es decir, afirmar que han visitado la ciudad un número determinado de personas que ha supuesto “x” euros. Esto no es un dato fiable.

Existen otros indicadores indirectos que pueden servirnos: cuánta basura se genera, cuánta agua se consumió. Se puede encuestar al conjunto de la población para saber cuánta gente conoce la feria, cuántos han asistido repetidas veces.

Hay una doble finalidad en esto: por un lado, la información descriptiva que le haremos llegar al ayuntamiento; por otro, aquella que nos servirá para tomar decisiones de mercado. En el marketing se usa el término “catarata de pérdidas”, en donde se generan índices que nos señalan nuestros puntos fuertes y débiles. Es importante que no nos quedemos solo en el indicador sino en las estrategias que de aquí se pueden desarrollar.

Finalmente, en relación al público: ¿cómo hacer que nos conozcan? Debemos tener una imagen positiva para atraerlos: “ven a esta feria que lo vas a pasar genial”. Necesitamos tener un medidor de aplausos.

En conclusión, en el marketing, cada vez necesitamos de más emociones. Algo más que lo simplemente descriptivo. Hay que atarlos, hacerlos sentir como en casa.

**Algunas ideas clave a manera de resumen:**

- ✓ “El marketing es el proceso orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación e intercambio voluntario, mutuamente satisfactorio y competitivo, de productos y servicios generadores de utilidades.” – Kotler.
- ✓ Dos nociones básicas: (1) El marketing existe cuando hay competencia. (2) No existe el marketing si no hay una relación a largo plazo.
- ✓ ¿Cuál es nuestra misión? Al conocerla sabremos cuál es nuestra ventaja competitiva y nuestro valor diferencial. Es importante que sea algo que aporte valor al usuario y que se mantenga a lo largo del tiempo.
- ✓ El marketing debe ir ligado a las emociones y experiencias. Se deben tomar en cuenta dos variables: las expectativas que tienen con el producto que van a recibir y la experiencia tras usar el producto.
- ✓ Etapas del marketing (proceso circular): análisis de la situación; planteamiento de objetivos; elaboración de estrategias y acciones; control y evaluación; regresamos al paso inicial.
- ✓ ¿Qué espera cada uno de nuestros stakeholders de nosotros? ¿Y qué esperamos de ellos? Para analizarlo, se proponen tres grandes grupos de indicadores: feria-mercado; festival; feria-punto de encuentro.

- ✓ Existen tres tipos de datos: datos que genera la propia identidad; datos que generan otras organizaciones / entidades; datos que se van a buscar expresamente porque nadie los ha recogido. A partir de estos datos se puede obtener información descriptiva (cifras) e información estratégica (que nos indica cómo actuar).

## Sustentos teóricos o por qué hacemos lo que hacemos

### DAVID MÁRQUEZ

Politólogo y creador cultural. Tras diferentes experiencias en el ámbito de las artes escénicas, actualmente es analista y consultor. Coordinador del Forum Avignon Bilbao (2014) y Profestival.net. Publica además en su blog (<http://www.etablem.org>), en <http://www.ElDiario.es>, en Diari de Tarragona, El País, entre otros.

David Márquez empieza la segunda mañana de jornada haciéndonos reflexionar sobre la importancia de la historia en nuestro día a día. “La historia no solo nos marca por el desconocimiento sino por el relato que hacemos de ella”, afirma. Luego hace un recuento de las diferentes leyes de educación desde los años 70. Todas polémicas en su época, pero lo más resaltante es el número: 7 leyes en tan solo 43 años, una media de 1 ley por cada 6 años.

Es difícil construir una continuidad intergeneracional con una regulación de la educación general básica que cambia constantemente, que no llega, incluso, a cubrir una generación. La duración de estas leyes no da tiempo de realizar una correcta evaluación de la política pública. Lo más lamentable es que estas leyes dejan de utilizarse por componentes ideológicos y no técnicos.

¿Por qué debemos tener en cuenta lo que ocurre en el ámbito de la educación? David nos contesta que no podemos hablar de políticas culturales sin tener en cuenta estos condicionantes de fondo.

Existe una fuerte concepción de que la derecha y la izquierda son distintas, pero no es tan cierto. En términos de cultura, hemos tenido dos consensos de izquierda y derecha que nos dan un escenario cultural muy concreto.

Por un lado, un consenso en el término “hiperinflación cultural”: crear para ser exhibitivos y no productivos (museos, teatros, auditorios). Tanto la izquierda como la derecha española la han mantenido, aunque con ciertos matices de diferencia.

Y por otro, la concepción de la cultura como objeto estratégico. Es decir, la cultura ha servido a los discursos políticos de cara al exterior. Muchas ciudades han usado la cultura para obtener visibilidad en el exterior (el caso del museo Guggenheim en Bilbao), o la han usado como relato de indentitario nacional (el caso de Catalunya).

David propone un relato histórico de las políticas culturales en España:

#### Franquismo (Hasta el año 82)

- La mayoría de sus políticas culturales giraban alrededor del concepto de costumbrismo y tradición. Pero no en un término peyorativo, sino alrededor de tres pilares: católica, rural y patrimonial.
- No se pensaba en la creación sino en el mantenimiento de lo que ya existía. Hacia el exterior se vendía la imagen de hispanismo e iberoamericanismo. Su

lema era: “España es una gran nación de naciones hispanoamericanas”.

- ◉ Hacia el final del franquismo se recupera una forma clásica de hacer festivales, como el Festival de Granada o el Festival de Almagro.

### Por el cambio (1982 – 1986)

- ◉ Existe un fuerte aumento presupuestario en la administración central (incremento del 68% de los recursos). El modelo a imitar es el francés, cuyo objetivo era que el presupuesto en cultura alcanzara el 1% del PIB). Aunque España estaba lejos de ese modelo, se adoptaron algunas políticas francesas: día de la música, precio fijo del libro, entre otras.
- ◉ Se crean los Centros de Nuevas Tendencias (Centro de Arte Reina Sofía, Arco). Todo lo que se desprende hoy en día del INAEM tiene sus raíces en este periodo, con la concepción del ministerio como articulador de grandes estructuras que deben tener una difusión, promoción y visibilidad.
- ◉ En este periodo nacieron, crecieron y se consolidaron festivales como el Grec o el Otoño-Primavera. En el caso del Grec, es a mediados de los 80 que la ciudad entiende que debe invertir en él y se convierte en un proyecto de la ciudad.

### Normalización europea (1986 – 1996)

- ◉ Descentralización autonómica y construcción de narrativas identitarias. Por oposición a lo que el Ministerio de Cultura hacía, comunidades autónomas como Catalunya y el País Vasco empezaron a crear políticas culturales propias. Existe una primera descentralización y se construyen narrativas alternativas. Los medios de comunicación de cada uno de estos territorios han sido decisivos para construir un imaginario cultural propio.
- ◉ Proliferación de nuevos continentes. Una vez que se dejó atrás la crisis (similar a la que vivimos actualmente) empiezan a aparecer nuevos recursos y por tanto, se construyen equipamientos, se recuperan edificios. No había ciudad que no tuviera un centro de arte, un gran auditorio o un museo local.
- ◉ Los grandes hitos culturales. España empezó a asumirse como capaz de organizar eventos de talla internacional (Expo 92, Bcn Olímpica, V Centenario). Se creó una política de artes escénicas alrededor de eso. Se empezó a mirar a Iberoamérica como el terreno cultural de España.
- ◉ Creación de marcas promocionales (Moda España). Hasta entonces sectores como la gastronomía o el diseño no habían tenido visibilidad, no se les consideraba cultura. Sin embargo, en este periodo ayudan a construir una imagen de España.

### Exteriorización (1996 – 2008)

- ◉ Es un periodo más amplio. Se empieza a hablar de los productos culturales, de la cultura como mercado. Nace una obsesión por internacionalizar: en el terreno de



las artes escénicas, España estaba de “moda”.

- Se configura una política de visibilidad hacia afuera. Aparecen los institutos que contribuyen a la proyección internacional: no solo los centrales como el Cervantes, sino a nivel de comunidades autónomas como el Ramón Llull.
- Se empieza a considerar a la cultura como herramienta útil para generar turismo; lo cual, genera propuestas culturales, festivales y equipamientos.

### Crisis (2008 – Hoy)

- Recortes presupuestarios.
- Cierre de equipamientos y programas.
- Se plantea el problema de la no sostenibilidad económica de muchos programas o acciones.

¿Qué está cambiando?

- La financiación pública de la cultura:
  - Mientras que la administración autonómica y central acusaban un declive, hasta el año 2011 la administración local seguía aumentando su gasto. Sin embargo, hoy en día su ritmo de descenso es mayor aún.
  - La administración central es estable porque tiene gastos difíciles de mover: equipamientos, políticas de ayudas y subvenciones, entre otros.
  - Las comunidades autónomas son las que mayor han aprovechado la entrada de recursos. Es la que tuvo más posibilidades de crecer cuando tuvo dinero.
  - Según las cifras expuestas, la tendencia es seguir a la baja. Nos encontramos en un escenario en el que la financiación de la cultura sigue siendo importante en nuestra actividad, pero insuficiente para cubrir los gastos de la actividad que realizamos.
- El comercio cultural de los bienes culturales:
  - Se debe romper el mito de que la marca España interesa afuera. Pueden existir casos concretos, pero en general, cada vez vendemos menos, cada vez interesamos menos.
  - En relación con el resto de Europa, en los últimos años, el comercio internacional de bienes de cultura cae: cada vez intercambiamos menos. Una de las causas puede ser que pertenecemos a una industria que no se ha sabido renovar. Ahora, esto es en referencia a bienes como discos, libros u objetos de diseño, a nivel de artes escénicas no podemos hacer esta medición.
- El empleo cultural:
  - Es elástico en relación al empleo en general: ha habido una reducción de empleo, aunque en los últimos años ha habido un pequeño repunte. Hay muy poca incorporación (hasta el año 2012) de gente más joven.
- El consumo cultural:
  - El paradigma digital en cultura tiene un fuerte sesgo generacional, pero hay que considerar que hay un porcentaje de personas que afirma que no realiza



determinadas actividades por su elevado coste. El teatro, la danza y los conciertos encabezan esta lista.

- Todo lo que requiere pagar una entrada es lo que nos diferencia con el resto de Europa. Hay una parte de la población que no está acostumbrada a pagar por cultura y es algo en lo que debemos a trabajar. Consumen cultura, sí, pero no quieren pagar por ella.
- El cambio de paradigma se traduce también en el uso de Internet para actividades culturales: blog culturales, descargar películas, escuchar música. En España, la cultura es de las actividades en las que más se emplea el uso del Internet.
- Existe una fractura cultural entre el paradigma cultural y la cultura que venimos defendiendo hasta ahora.

◉ Administración local:

- Los gráficos (diapositiva 30 del PPT) muestran el gasto de cultura hecho por los entes locales en función del destino del gasto.
- En algunas comunidades autónomas, el apartado “fiestas populares” destaca por encima de otras partidas de gasto.
- Hay áreas muy estables como “bibliotecas” y otras que varían como “promoción cultural” que funcionan como cajón de sastre y se incluyen todos aquellos gastos que no se sabe dónde colocar.

Después de toda esta información, David nos invita a reflexionar: ¿Por dónde vamos? ¿Qué líneas de posibles cambios podemos imaginar? Para empezar, hay que romper el marco, afirma:

- ◉ Hay que escapar del marco en el que todo está determinado por las macropolíticas culturales (Ministerio de Cultura de turno). Hay un ámbito inmenso en el que podemos explorar qué son las micropolíticas culturales. Debemos reivindicarlas como tal o desarrollar este concepto.
- ◉ Pasar de la exhibición de productos a la creación de experiencias. Debemos cambiar el paradigma de que la cultura es un producto, un objeto de compra y venta.
- ◉ Apostar sin prejuicios por la creación y la contemporaneidad (artística y popular). Si queremos recuperar la actividad de la cultura, debemos hablar de las nuevas generaciones, las que ya están aquí, y huir de las tradiciones patrimoniales y costumbristas. Hay que enganchar con esta nueva población que no quiere venir a nuestros teatros: no es crear un contenido nuevo, sino acercarlos a ellos. No olvidarnos de la cultura popular, no excluir a esta cultura de nuestros auditorios. Quizás haya que empezar a cruzar estos límites para enganchar a esta generación.
- ◉ Innovación de los formatos culturales y las formas de los procesos. Recuperar el público para la danza no pasa por crear un festival más. Lo que tiene que empezar a ocurrir es en espacios diferentes a lo que viene ocurriendo hasta ahora.

Entonces, algunas propuestas de cambio:

◉ Administración central:

- Desarrollo normativo. La ley de propiedad intelectual no cumple todos los requisitos; la financiación de la cultura va más allá de la ley de mecenazgo; hay que desarrollar una normativa a nivel de administración local; debemos dejar de seleccionar mediante oposiciones y empezar a hablar de proyectos.

- Refundación del Ministerio de Cultura y sus líneas de acción. El actual Ministerio de Cultura está fosilizado desde los años 80. Se debe refundar para reflejar funciones activas.
  - Descentralización de las unidades de gestión del INAEM. Es absurdo mantener esas unidades y que solo Madrid disfrute de ellas. Si son de propiedad de todos los españoles, todos deben poder disfrutar de ellas.
  - Redefinición junto a las comunidades autónomas sobre la acción cultural en el extranjero. Las comunidades autónomas son las que crean cultura, por ende, deben pensar en cómo distribuirla a nivel internacional.
- Comunidades Autónomas:
- Apuesta por la creación y cultura contemporánea.
  - Sinergia entre programas. Hay que dejar de hacer artes escénicas en los recintos de artes escénicas. Hay que explorar nuevos espacios.
  - Reformulación de ayudas y subvenciones. Hay que romper con el clientelismo y la fosilización de las ayudas.
  - Fortalecer el tejido intermedio y reconocer otras prácticas culturales marginales.
  - Incorporación del paradigma digital a las prácticas culturales. Esto va más allá de hacer una aplicación que permita ver la programación cultural. Hay que explorar y poner a trabajar a una industria no acostumbrada a este tema.
- Entes locales:
- Menos exhibición y más creación de experiencias. Hay que recuperar la proximidad con el ciudadano.
  - Selección de los técnicos de cultura. Las oposiciones son útiles pero hay que conquistar más cuotas de profesionales. Que los técnicos de cultura desarrollen proyectos de políticas culturales de su comunidad, así se podrá introducir una mayor profesionalización.
  - Estimulación de programas transmunicipalistas. Debe existir colaboración entre ayuntamientos, diputaciones o cabildos, más trabajo en red, más aún cuando hay problemas de financiación (economía de escalas).
  - Incentivar el cambio del modelo pragmático. Solo en España existe la partida "fiestas populares". ¿No deberíamos ordenar de manera diferente el concepto de fiestas populares y hacer que ese dinero sea continuo en el año? Que en las fiestas populares pasen cosas y no sean hechos aislados.
  - Mecanismos aislantes en la injerencia política. Debe haber una propuesta de modificación normativa del régimen local. Si en el asfaltado de la calle debe haber un profesional detrás, ¿por qué en cultura no?
- Otras ideas:
- La política cultural no solo es de las instituciones sino de otros centros que emanan influencia: universidades, máster de gestión cultural. Debe cambiar este concepto, porque estos centros enseñan prácticas repetitivas y poco creativas. Hay que empezar a crear espacios de cultura, no solo a gestarla.
  - Medios de comunicación. Usemos las televisiones públicas, pero no para crear relatos concretos, sino para facilitar el acceso a la cultura. Por ejemplo, lo que hace TV3.
  - Educación. Aparte de las renovaciones de las 7 leyes vistas al inicio, se ha carecido de educación humanística y artística. No se trata de dar danza o historia de arte en los colegios, sino de cómo estas disciplinas artísticas están siendo entendidas en la actualidad. No hay que contar la historia de la danza, sino relacionar a la gente con la danza.

o COFAE:

- Todas las ferias son un motor de micropolíticas culturales.
- Ante la ausencia de un Ministerio que se haga cargo, COFAE es un coordinador estatal.
- Hay que fortalecer la posición de generador de pensamiento.

David termina su presentación con una metáfora sobre Prometeo, a quien los dioses lo castigan a estar encadenado y un águila le saca las entrañas. “Nosotros como creadores culturales somos como un Prometeo, debemos renacer constantemente, aunque sabemos que este trabajo tiene algo de arduo en la praxis cotidiana”, concluye.

**Algunas ideas clave a manera de resumen:**

- ✓ No se puede hablar de políticas culturales sin tener en cuenta que en 43 años, en España, se han promulgado 7 leyes diferentes de educación. Una media de 1 ley por cada 6 años. De esta manera, es difícil construir una continuidad intergeneracional y realizar una correcta evaluación de la política pública.
- ✓ En términos culturales se ha tenido dos consensos entre izquierda y derecha: la hiperinflación cultural (crear para ser exhibitivos y no productivos); y la concepción de cultura como objeto estratégico (buena imagen de cara al exterior).
- ✓ Relato histórico de las políticas culturales en España: Franquismo (hasta 1982); Por el cambio (1982 – 1986); Normalización europea (1986 – 1996); Exteriorización (1996 – 2008); Crisis (2008 – Hoy).
- ✓ ¿Qué está cambiando? Financiación pública de la cultura (es importante para nuestra actividad pero insuficiente para cubrir sus gastos); comercio cultural de los bienes culturales (cada vez vendemos menos); empleo cultural (reducción del empleo y poca incorporación de gente joven); consumo cultural (cada vez se asiste menos a actividades culturales con coste; mientras que el uso del Internet para este rubro aumenta.)
- ✓ ¿Qué podemos hacer para mejorar? Reivindicar las micropolíticas culturales; pasar de la exhibición de los productos a la creación de experiencias; apostar por la creación y la contemporaneidad; innovar en los formatos culturales y en las formas de los procesos. Algunas propuestas de cambio:
  - o Administración central. Desarrollo normativo; replantear las líneas de acción del Ministerio de Cultura; descentralizar las unidades de gestión del INAEM.
  - o Comunidades autónomas. Apuesta por la creación y la cultura contemporánea; explorar nuevos espacios; reformular las ayudas y subvenciones; fortalecer el tejido intermedio; incorporar el paradigma digital a las prácticas culturales.
  - o Entes locales. Menos exhibición y más creación de experiencias; selección de técnicos de cultura; programas transmunicipalistas.
  - o Otras ideas. Crear espacios de creación de cultura no solo de gestación; usar los medios de comunicación locales; todas las ferias son un motor de micropolíticas culturales.

## Representantes políticos o al otro lado de la mesa

---

### FÉLIX PALOMERO

Ex director del INAEM. Ha sido también gerente de la orquesta Sinfónica de Galicia (OSG). Desempeñó el cargo de director técnico de la Orquesta de Coros Nacionales de España (OCNE) entre los años 2000 y 2006.

---

Félix Palomero inicia su presentación con una enérgica afirmación: no debe haber una lucha entre la administración y el sector cultural; no tienen que ser contrarios, sino convergentes. Lo afirma desde la mirada de alguien que ha estado en ambos lados: por un lado, como director del INAEM; y por otro, como presidente de la Asociación Española de Orquestas Sinfónicas.

Félix reconoce haber ocupado un cargo político pero no se considera político, entre otras cosas, porque no milita ningún partido. Lo que hizo en el tiempo que fue director del INAEM fue asumir los objetivos políticos de aquella legislatura. Objetivos en los que afirma, sigue creyendo.

Lo primero que hace es felicitar la iniciativa de COFAE de hacer un ejercicio de análisis de su propia institución. ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Con qué medios? Debemos hacer un análisis para elaborar un plan estratégico, y trasladárselo a las administraciones públicas. Hay que recordar que el objetivo de visitar las administraciones no tiene que ser siempre pedir dinero, también podemos darnos a conocer, proponer un marco de cooperación.

La única manera en que las administraciones públicas pueden hacer política, afirma, es en relación con la sociedad. El modelo vertical emana de una cabeza y se expande, mientras que el horizontal entiende que para hacer política, debe relacionarse con la realidad social. Una administración que se precie debe estar en relación con el tejido asociativo que permita realizar sus políticas adaptadas a la realidad.

El término partenariado procede del ámbito de la cooperación para el desarrollo, y la ONU lo define como el “acuerdo por el que las partes que lo suscriben deciden colaborar para el desarrollo de sus intereses mutuos o que le son coincidentes.

Se debe entonces entender la relación de COFAE con la administración como una relación de iguales: ambos tienen algo que aportar y ambos se necesitan para el desarrollo de sus políticas. ¿Por qué? Porque existe una convergencia de intereses: ambos quieren generar mercado para las compañías. Todos somos parte de esa cadena de valor, incluida la administración pública. No somos partes del otro lado de la mesa, somos socios, debemos ir juntos para lograrlo.

Ahora bien, ¿qué valores nos aproximan a una administración pública?

- **Convergencia.** Coincidencia de opiniones, ideas, intereses. Cada vez que nos acercamos a una administración pública, debemos pensar: ¿en qué coincido con ellos? Si no coincido, hay que plantearnos: ¿qué quiere hacer esa administración en lo que yo puedo tener que ver?
- **Reputación.** Debemos partir del concepto de “generadores de opinión”: ellos se han ganado una reputación. La reputación se gana con el tiempo, pero se debe

transmitir confianza a la administración y esto tiene que ver con la transparencia. ¿Cómo materializar los criterios de transparencia? Mostrando cosas que usualmente se ocultan (estatutos, plan estratégico, cuentas), evitando que hayan conflictos de intereses dentro de nuestra propia organización.

- ◉ Reciprocidad. Las dos partes deben interesarse por lo que van a aportar. A nosotros como organización nos puede interesar que determinada administración nos apoye solo por un tema de prestigio, de reconocimiento.
- ◉ Notoriedad. La administración necesita visibilidad de las cosas que hace. “La cultura no da votos pero lo quita”, con lo cual, el político de turno va a querer que su apoyo se note.
- ◉ Innovación y desarrollo. Hay valores que podemos o no tener, pero que para una administración es importante. Hay tres artículos importantes en la constitución: artículo 44, 48 y 149.2 y si nuestra actividad va en esa línea, les va a interesar. La movilidad, la inclusión social, la empleabilidad, el emprendimiento, la incidencia económica, todos estos son valores que sabemos que son de interés de las administraciones públicas.

Pero, ¿cómo llevar esto a la práctica? Para empezar, tener en cuenta que quien nos recibe suele tener poco tiempo y una agenda cargada de múltiples temas. No se trata de justificar al político, sino de entender el estado en el que se encuentra nuestro interlocutor. Es posible que no sepa quiénes somos ni de qué hemos venido a hablarles. Por tanto, no hay que considerar como una ofensa personal el que no nos conozcan. De hecho, conviene pensar que no nos van a reconocer y evitar tener grandes expectativas cuando uno se presente.

Aquí algunos consejos útiles sobre el contenido de nuestra presentación:

- ◉ Antes de presentarse ante la administración pública es necesario hacer un análisis de nosotros mismos, un DAFO personal. Debemos ir preparados para contestar preguntas que puedan desbaratar nuestro discurso.
- ◉ Identificación y singularidad de lo que somos: tener claro lo que nos identifica.
- ◉ Saber cuál es el objetivo de la visita: trasladar la reputación, presentarnos, pedir ayuda, presentar un proyecto.
- ◉ Hacer una relación histórica de lo que se ha hecho con la institución, considerando que nos dirigimos a una persona nueva.
- ◉ Poner de manifiesto la convergencia entre ambas partes.
- ◉ Sacar los elementos que ellos valorarán: innovación y desarrollo, transparencia y buen gobierno, mercado.
- ◉ Tener muy claro: ¿Qué somos? ¿Qué nos caracteriza? ¿Qué pretendemos? ¿En qué coincidimos con sus objetivos? ¿En qué nos puedan apoyar? ¿Cómo podemos ayudar?

Es importante tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- ◉ Gestión del tiempo. La entrevista no debe ser mayor a 15 minutos. Debemos preparar un discurso previo.
- ◉ Llevar una documentación sencilla, fácil de guardar.
- ◉ Memoria de la actividad. Colocar en una hoja las principales cifras de la institución: presupuesto anual desglosado, qué parte procede de la administración pública, recursos propios, patrocinio, mecenazgo. Transparencia, sostenibilidad y buen gobierno. Recordar que es dinero público por más que los artistas sean privados. Al inicio nos va a costar, pero es una práctica importante.
- ◉ Usar el 2.0. Todo lo que se pueda dar en links o en códigos QR. Evitar los CD's.
- ◉ Protocolos a seguir. Al entrar a la reunión entregar una hoja con el nombre de quienes se sientan: nombre, foto, correo electrónico. Esto ayudará a ponerle cara a

la gente; deben ir máximo 3 personas a las reuniones y todos deben tener algo que decir; hay que estar preparados ante elementos de discrepancia. Usualmente cuando uno se siente agredido, agrade. Hay que prever una respuesta adecuada para evitarlo.

¿Y luego de la reunión? Hay que hacer un correcto seguimiento.

- Mantener el contacto con las instituciones, a través de cartas o correo electrónico. No a través de una newsletter porque eso impersonaliza la comunicación.
- Envío de una memoria anual por e-mail, además de la justificación.
- Participar en los concejos, si la administración nos da la posibilidad.
- Hay que ser activos, los funcionarios lo van a agradecer.
- Es importante que las administraciones estén constantemente haciendo valer sus intereses ante el Ministerio, con tiempo y persistencia se puede conseguir algún objetivo.

#### **Algunas ideas clave a manera de resumen:**

- ✓ No debe existir lucha ente la administración y el sector cultural: no son contrarios sino convergentes. El modelo vertical emana de una cabeza y se expande; mientras que el horizontal entiende que para hacer política debe relacionarse con la realidad social.
- ✓ ¿Qué valores nos aproximan a una administración pública? Convergencia (¿en qué coincidimos con ellos?); reputación (generar confianza a través de la transparencia); reciprocidad (interés mutuo por lo que se va a aportar); notoriedad (visibilidad de la ayuda); innovación y desarrollo.
- ✓ Consejos útiles para la presentación: análisis previo de nuestra organización; saber lo que nos identifica; tener claro el objetivo de la visita; hacer un relato histórico de la relación con la institución; poner de manifiesto la convergencia entre ambas partes; sacar los elementos que ellos valorarán (innovación y desarrollo, transparencia).
- ✓ Sugerencias logísticas: gestionar bien el tiempo (entrevista no mayor a 15 minutos); documentación sencilla (fácil de guardar); memoria de la actividad (cifras y datos relevantes); uso del 2.0.
- ✓ Protocolos a seguir: entregar una hoja con el nombre, fotografía y correo electrónico de los asistentes; asistencia de máximo 3 personas y todos deben hablar; estar preparados ante situaciones de discrepancia.
- ✓ Seguimiento después de la reunión: mantener el contacto por carta o correo electrónico (no newsletter); envío de memoria anual; participar de los concejos si se nos permite; ser activos; persistencia en nuestros objetivos.