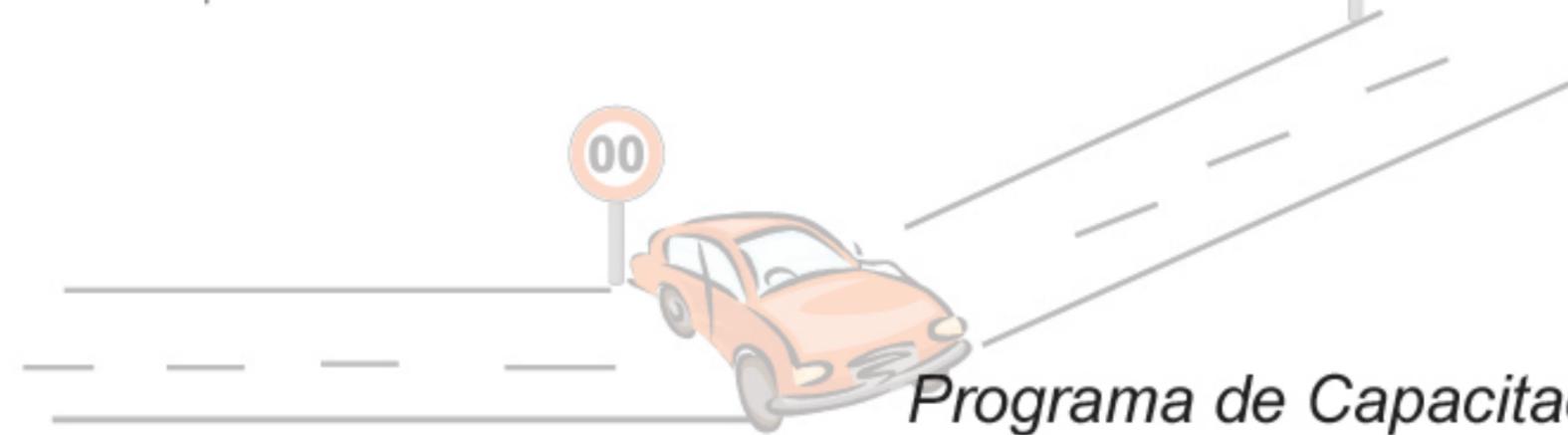


Ventana Cultura y Desarrollo
Políticas Interculturales para la Inclusión y Generación de
Oportunidades, 2008 2010



Programa de Capacitación

© UNESCO 2009

**MANUAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ARTÍSTICOS
Y ACTIVIDADES**

MDGF
COSTA RICA

*Esta Publicación ha sido realizada bajo la coordinación de
la Oficina de la UNESCO en San José, Costa Rica*



Descripción del Manual del Conductor Cultural

La experiencia de trabajo con grupos de base del sector socio-cultural y su esfuerzo por crear una oferta cultural constante y variada ha permitido la creación de este Manual. Son muchas las iniciativas que, desde la autogestión y la gestión, procuran hacer realidad actividades y eventos artísticos en nuestras comunidades; sin embargo, estos activistas de la cultura se exponen al desgaste y a la desmotivación pues, en ocasiones, carecen de herramientas técnicas y metodológicas que faciliten la consecución de sus objetivos, con altos niveles de eficiencia.

Mediante una estrategia lúdico-educativa, el Manual reúne el proceso de planeación, organización y ejecución de una actividad o evento artístico, a partir de la definición de **10 pasos** claves en el trabajo del productor cultural. Para esta secuencia se utiliza el recurso de la analogía, con el fin de simplificar la comprensión de cada uno de las etapas y motivar a los participantes de esta formación para que emprendan la aventura de un viaje, donde ellos son protagonistas y conductores del automóvil y, al final del aprendizaje, son capaces de llegar, con éxito, al destino deseado.

Concretamente, el Manual del Conductor Cultural constituye un instrumento de trabajo y formación para los actuales y posibles agentes culturales del sector de Desamparados, donde el Programa de Políticas Interculturales para la Inclusión y Generación de Oportunidades, atenderá las poblaciones residentes mediante el espacio recreativo y de capacitación "Parque de La Libertad".

En un entorno competitivo, donde el trabajo de la cultura puede dinamizar nuestras economías locales y al mismo tiempo impactar positivamente el desarrollo de nuestras comunidades, la labor de un conductor de actividades y eventos artísticos resulta fundamental y este Manual pretende colaborar con estos procesos.

Propuesta metodológica

Siempre que estamos a las puertas de iniciar una aventura: organizar una idea, diseñar una actividad o evento por más pequeño o grande que sea, nos permitimos proyectarnos y generamos expectativas. Este deseo de ejecutar actividades debe desenvolverse con excelencia y estrategia, puesto que sólo de esta manera conseguiremos responder cabalmente a nuestros propósitos iniciales, rumbo y norte de nuestro viaje.

Por ello, este Manual es un complemento de la información que se brinda en el Curso. Su objetivo es mostrar la secuencia de planificación que permite la realización de actividades y eventos con altos estándares de organización y eficiencia. Cada contenido incorpora recursos teóricos, ejemplos y algunos ejercicios prácticos, en un lenguaje sencillo y accesible, con el fin de optimizar la comprensión de los temas.

Se propone una secuencia de 10 pasos, cada uno correspondiente a una etapa de organización y, al mismo tiempo, referente a esta imagen del viaje hacia el destino ideado. Los participantes diseñarán una actividad o evento, su ruta y destino final, para lo cual además de su creatividad, aplicarán los conocimientos del curso y las herramientas adquiridas por el Manual.

¿Por qué ser conductores culturales?

Son pocas las oportunidades de comunicación de persona a persona, con quienes además compartamos intereses culturales socioeducativos y de temas de desarrollo en nuestro país. Motivar la creación de espacios de encuentro debe ser una labor cuidadosa, pues en un evento o actividad manejamos las expectativas de los participantes y, al mismo tiempo, generamos nuevos vínculos.

Un evento es la posibilidad de que algo suceda. Como objetivo fundamental, establece vínculos de comunicación entre personas de diferentes sectores. Desde el ángulo de la comunicación *implica un encuentro entre varias personas que exige coordinación e información*. En este ámbito, de manera simultánea se desarrollan varias acciones, cada una de las cuales deberá ser atendida para su buena marcha por la organización central.

Para efectos del Manual, **una actividad** se describe como una serie de acciones correlacionadas entre sí. Es el conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Perfil del Conductor Cultural

- Tendencia al orden y al trabajo en equipo.
- Proceso de síntesis
- Actitud proactiva y efectividad en los resultados que se solicitan
- Aptitudes de liderazgo
- Visión clara para la búsqueda de soluciones

En conclusión, esperamos que en esta aventura participen personas con acciones claras y efectivas, dispuestas a adquirir el hábito de la planificación, pues como lo indicaba Aristóteles un hábito es algo que se hace constantemente: **“Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto aislado sino un hábito.**

¡Nos vamos de viaje!

La aventura de organizar una actividad cultural

La planeación y ejecución de cualquier **actividad cultural** se asemeja a un **viaje** que se emprende para llegar al **destino deseado**. Todo conductor, sin importar la distancia del recorrido, debe estar preparado para cada una de las **etapas de la travesía** y este **Manual** nos ofrece las herramientas para que, cumpliendo con los requerimientos de cada una de las etapas de nuestro viaje, la **aventura del conductor cultural** resulte siempre **exitosa**.

Contenidos del Manual del Conductor Cultural (Modelo de organización de actividades)

<u>Secuencia</u>	<u>Pasos y contenidos de organización</u>	<u>Instrucciones del Manual del conductor</u>	<u>Tiempo probable ejecución</u>	<u>Kilometraje</u>
1	Estudio de las necesidades.	Revisar el automóvil y plantear las metas del viaje.	20 días	30 KM.
2	Pre-diseño.	Definir una ruta tentativa	15 días	
3	Análisis de riesgos.	Identificar los pasos peatonales y obstáculos en carretera	15 días	15 KM.
4	Elección diseño final (el tiempo de la incubación).	Atender el semáforo en rojo: redefinir la ruta en tiempo, costo y calidad	5 días	20 KM.
5	Planificación y definición de la estrategia.	Atender el semáforo en amarillo: calentando motores.	30 días	40 KM.
6	Producción: equipo de trabajo, promoción, programa, realización, costos, imagen.	Detenerse en las estaciones de servicio y en las zonas de descanso. Ubicación de las estrategias: todos los equipos trabajando en pista	30 días	120 KM.
7	Promoción y publicidad.	Explorar las zonas de turismo: imágenes y publicidad en carretera	22 días	25 KM.
8	Prueba piloto o ensayo.	Practicar la llegada: el día de prueba.	5 días	5 KM.
9	Ejecución de la actividad.	Acelerar hacia el destino final.	1 día	5 KM.
10	Evaluación del viaje y de las instrucciones del Manual	Evaluar la ruta en tiempo costo, calidad y objetivos alcanzados	4 días	0 KM.
	Tiempo total de realización, según actividad.	4 meses y 9 días	147 días	

Tiempo cero: ¡Sí, queremos organizar una actividad cultural! Pero...

10 preguntas que los buenos conductores de este viaje debemos tener en cuenta antes de iniciar:

1. ¿Cuál es nuestra misión o razones para hacer la actividad?
2. ¿Cuáles son los resultados esperados de este viaje?
3. ¿Cuánto esperamos alcanzar con esta actividad?
4. ¿Qué tipo de actividad queremos hacer?
5. ¿Cuánto nos cuesta la actividad?
6. ¿Quién nos puede ayudar?
7. ¿Qué podemos encontrar en el camino?, ¿cuáles son los riesgos?
8. ¿Tenemos la capacidad de organizar este viaje?
9. ¿Estamos preparados para iniciar la travesía?
10. ¿Quién se nos une?

Las respuestas de estas preguntas serán incorporadas en la licencia de conducir del grupo que participará en la organización del viaje.

Ejercicio 1: Nuestra Licencia de Conducir

Cédula de identidad del grupo

Metas y objetivos

Misión

Visión

Expectativas

Paso1

El estudio de las necesidades: ¿qué debemos conocer antes de viajar?



"Donde no hay visión la gente perece"
Proverbios 29:18

Tenemos una idea de actividad o evento cultural, pero para aclararla y mejorarla necesitamos conocer algunas variables. Esta información previa nos permitirá hacer realidad nuestro "viaje".

Ejercicio 2: Un sondeo necesario

Revisemos qué cosas requeriríamos en caso de hacer un viaje largo

Averigüemos cómo es la ruta que esperamos tomar.

Investiguemos los procesos y resultados de iniciativas semejantes a nuestra idea.

Definamos por qué deseamos hacerla: ¿cuáles son nuestros objetivos?

El propósito de nuestro viaje debe acompañarnos durante todo el trayecto.

A la caza de la información indispensable

Antes de viajar, debemos recolectar datos y delimitar aspectos sobre nuestra actividad con el fin de perfeccionarla y, además, definir su propósito. Se trata de un **estudio previo** a la realización de cualquier proyecto, que en este caso incluye:

- Naturaleza de la actividad
- Tipo de actividad
- Grado de complejidad

- Aliados potenciales y responsables de la actividad
- Impacto esperado
- Lugares para la realización
- Posibles fechas
- Proyección de alcances
- Mecanismos de ejecución

Naturaleza del evento o actividad: Es importante definir si nuestra idea corresponde a una actividad de aventura o de esparcimiento, pública o privada. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra actividad? ¿Es familiar, social, comercial, docente, política, deportiva, religiosa u otro? Lo importante es clasificar las actividades que se desean hacer, como parte de una búsqueda de información y selección de datos.

Tipo de actividad: Otro recurso para clasificar los eventos es su tipología; por ejemplo si se trata de conferencias, charlas, seminarios, congresos, actos públicos, exposiciones, lanzamientos de marca o productos, aniversarios, festivales, graduaciones y otros. Además, en el amplio espacio de la cultura, podemos hablar también de varios tipos de actividades, entre ellas:

- *Culturales:* actividades de formación, difusión, artísticas, lúdicas, recreativas (estás a su vez se subdividen en otras)
- *Socioeducativas:* fiestas, reunión de organizaciones, acciones de movilización, de bien social, de información a la sociedad civil.
- *Deportivas:* eventos deportivos y de esparcimiento, al aire libre, de naturaleza y medio ambiente (este rango es aún más amplio si el concepto se une a lo lúdico, donde el enfoque es favorecer tanto el desarrollo espiritual como el corporal).
- *Empresariales y corporativos:* reuniones, charlas, presentaciones de productos, seminarios, conferencias, encuentros, capacitaciones, congresos, giras y ferias.

Grado de complejidad: Tres criterios nos permiten definir las necesidades logísticas de una actividad: el área de interés o tema, la cantidad de personas involucradas y la proyección del evento. Según la complejidad de estos procesos, cada actividad se puede determinar por letras, evento Clase A o Clase B, con el fin de interpretar mejor las exigencias de la organización.

- *Ejemplo de una actividad Clase A:* Requiere de una logística muy elaborada, de un tiempo de organización mínimo un año, con proyección internacional. En nuestro país, podemos indicar una actividad como el Festival Internacional de las Artes o, de proyección nacional, el modelo del Festival de la Luz.

Aliados potenciales y responsables de la actividad: Permite identificar la institución, persona responsables, clientes interesados e inclusive, quién estará a cargo de la idea para ser desarrollada más adelante.

Impacto esperado: Se trata de la definición de los posibles públicos que se vincularán con la actividad: el grupo de personas, artistas, gobierno local, comunidad, sectores sociales; además del planteamiento de las expectativas del impacto que se provocará en estos grupos.

Lugares para la realización: Nos refererimos a las posibilidades de ubicación físico espacial, para hacer el evento: un estadio, una cancha, un teatro, una iglesia, un comedor escolar, al aire libre, salón de actos de una escuela, entre otros. Debemos imaginar el evento en ese espacio, por lo cual debemos conocer las medidas aproximadas del sitio, las condiciones técnicas, el personal a cargo, las rutas y salidas de acceso para público, las condiciones de higiene y de baños, el tipo de alquiler o gestión de préstamo. Según el tipo de actividad, necesitaremos considerar otras características, como los parqueos, la seguridad para los asistentes y participantes del evento, la accesibilidad para todo tipo de público, entre otros.

Posible fecha: Debemos preguntarnos ¿cuál es la probabilidad de éxito para la fecha seleccionada? Para responder a esta pregunta, consideraremos la época del año, las actividades que puedan ser simultáneas a la actividad que se quiere realizar. En esta etapa inicial, se pueden valorar varias opciones; de ahí la importancia de un estudio incisivo, pues la determinación de la fecha puede convertirse, más adelante, en un factor de éxito o de fracaso de nuestra actividad.

Proyección de alcances: Se trata de cuantificar las diferentes metas de la actividad; por ejemplo, si el deseo es recaudar fondos, debe plantearse una suma imaginaria o prevista. Igualmente, se puede pensar en la cantidad de personas que queremos vea nuestro espectáculo o el impacto mediático que esperamos generar.

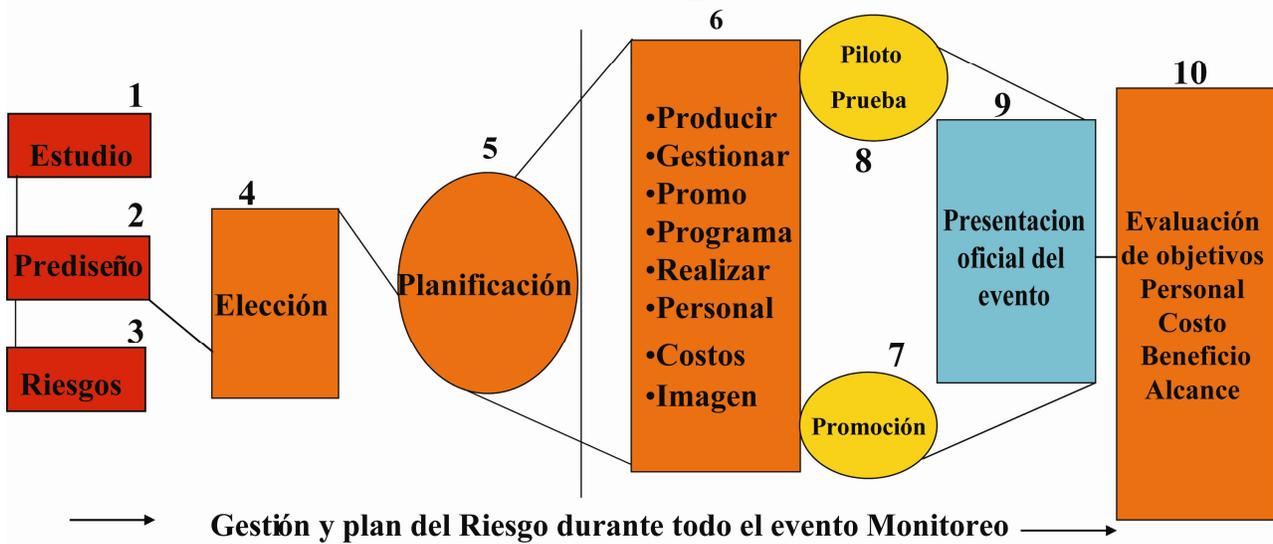
Mecanismos de ejecución: La forma en la cual establezcamos nuestros procesos administrativos o de ejecución resulta fundamental. Esta dependerá del tipo de organización vinculada con el desarrollo del evento; por ejemplo, si se trata de una oficial, normalmente se solicita un equipo de personas con jerarquía por departamento para formar parte de un equipo. Por el contrario, hay organizaciones que solicitan el servicio a terceros, esto es empresas con experiencias en este ámbito, para la consecución de los objetivos. Finalmente, puede presentarse un modelo de trabajo mixto, que comparte el proceso administrativo para la gestión de la actividad; esto sucede en caso de las empresas medianas, las cuales contratan parte de los servicios y asumen el control y contacto con sus clientes o invitados al evento. En el caso de las organizaciones comunales, son sus mismos miembros, las fuerzas vivas, quienes posibilitan la dinámica de organización de las personas de su comunidad.

Organizando la información: la cédula del evento

La cédula del evento constituye una **hoja de información** que reúne todos los aspectos antes mencionados, es decir, en ella se sintetiza la investigación relacionada a la idea. Mediante este instrumento, decidiremos si nuestra idea puede convertirse en acción, cómo podemos mejorarla o inclusive, si debemos descartarla.

Con la licencia de conducir y la cédula del evento en manos del grupo organizador, estamos más cerca del inicio de nuestro viaje.

El modelo de organización



Info	Incubación	Planificación	Producción	Ejecución	Explot.	Eval.
1 mes	1 mes	1 mes	2 meses	1/ día	3 días 1/sem	1/ sem

Tiempo depende del tipo de actividad que nos toque organizar

Paso 2

El pre diseño: ¿Cuáles son las características del viaje que deseo realizar?



**"Cuando se presentan todas las condiciones para un evento este sucede."
Hegel**

Hemos tomado la decisión de hacer realidad el evento o actividad; es decir, hemos asumido la responsabilidad de emprender un recorrido que incluye largas distancias. Es tiempo entonces, con la información que recolectamos en el Paso 1, de visualizar nuestro viaje y de diseñarlo a nuestra medida y según nuestras posibilidades.

Ejercicio 3: Haciendo cálculos

Con las expectativas y la ruta clara, planteamos un estimado del costo del viaje. A partir de estos costos, redefinimos –si es necesario- los objetivos de la actividad. Establecemos, además, día, hora, lugar, espacio y medios para el inicio de nuestra travesía. Recordamos, también, el propósito de este viaje, pues no podremos cambiar de ruta ni de vehículo en la mitad del camino.

¡Manos a la obra con el diseño!

El diseño es el trazo de la ruta de nuestro viaje y está conformado por la suma de factores que darán vida a nuestra idea. Mediante este trabajo, podemos clarificar cuanto se desea hacer y las características de nuestra actividad.

Imaginemos el caso de una boda. Igual que nuestra idea de actividad, la planeación de una boda nace de un deseo, pero, más allá de esta voluntad, el panorama no se aclara hasta que se empieza a definir cada detalle: el lugar, la fecha, las condiciones y el posible presupuesto. ¡Esta es la etapa de diseño!, pues –como en la realización de un boceto- se toman en cuenta colores, cantidad de invitados según espacio seleccionado, hora, tipo de comida, presupuesto fijo y hasta un posible programa de actividades durante la boda.

El diseño elabora una propuesta tangible y detalla las especificaciones de cuanto se ha imaginado; en este sentido, debemos definir aquellas características por las cuales nuestro evento será único y diferenciado de otras actividades similares.

Definiendo destinos y estaciones

El Manual del Buen Conductor nos indica que cada uno de nuestros viajes señalará tanto el **destino final** como su propia **ruta**. Estamos en la etapa de **caracterización del viaje**, donde nos formamos la idea de las posibles necesidades que enfrentaremos, actividades intermedias, con un presupuesto estimado y fijo. Junto al evento principal seremos capaces de prever aquellas otras acciones que lo conforman y que también exigen nuestra atención.

Por ejemplo, definimos un destino: el viaje a Francia; pero antes de llegar, identificamos varias actividades intermedias, tales como visitas previas al destino final. Cada una de estas deber ser caracterizada y deberá responder a una motivación u objetivo: antes de llegar a Francia, quiero conocer España y visitar el Museo del Prado.

El esbozo de estas acciones intermedias corresponde a “pequeñas metas de la actividad” y cada una debe estar clara, como los mojones en carretera que nos indican los kilómetros en el camino.

Concebir nuestra actividad como una sola acción resulta un error común de todo conductor cultural, cuando lo cierto es que todo evento, en sí mismo se

divide en varias micro actividades cuya importancia no es menor ni despreciable.

Tomemos el modelo de un evento corporativo, en el cual la **actividad principal (destino)** es una charla con un experto internacional de gran renombre. Sin embargo, el programa incluye también otras **actividades secundarias o sub actividades (estaciones)**, tal cual pueden ser: un acto inaugural, un acto protocolario o la clausura con un cóctel. Cada una de estas actividades pre-evento requieren de difusión, de un cronograma detallado, de un presupuesto tanto estimado como real.

VEAMOS EN UNA ESCALA



Paso 3

El análisis de riesgos: ¿cuáles obstáculos puedo encontrar en el camino?



Cuando emprendemos un viaje largo, tomamos una serie de precauciones para evitar problemas en la carretera; por ejemplo: revisamos nuestra llanta de repuesto, medimos el aceite y llevamos un mapa de la ruta. Para el éxito de nuestras actividades culturales, debemos tener estos mismos cuidados, pues cuando analizamos los riesgos conocemos a fondo el panorama de los elementos que entran en juego cuando se nos asignan tareas de cierta magnitud.

Ejercicio 4 Identificando obstáculos

Hagamos un listado de los riesgos en la carretera de la actividad que deseamos organizar.

Hay obstáculos de obstáculos...

Un **riesgo** en la organización de actividades "es la posibilidad de que un peligro o evento adverso en cuestión suceda." Pero estos peligros son de diferente índole y dimensión, por lo cual es importante clasificarlos; para ello se recomienda una secuencia de 3 tareas, siempre

Tarea 1: Analizar y detallar el alcance de cada objetivo propuesto y los riesgos posibles que se puedan dar en el transcurso de la actividad diseñada.

Tarea 2 Hacer el ejercicio contrario de éxito a posible elementos que sean factores de fracaso, por cada objetivo planteado ó meta establecida.

Tarea 3 Interpretamos la información y elaboramos un gráfico de tales riesgos y las probabilidades de que se presenten, en escala de 1 a 10. Vamos a enumerar los posibles obstáculos por cada actividad del evento con el fin de minimizarlos.

Tipo de obstáculo	Eventos culturales	Escala de posibilidad
Caída de un artista	Show- espectáculos	1 mínima
Perdida de maletas	Giras internacionales	6
Fallas técnicas	Al aire libre	4
Poca publicidad	Todos	8
Poco interés del publico	Teatros	7
Carencia de patrocinio	Artísticos	10 máxima
Mal tiempo	Todos	6

Una vez que se hayan analizado los posibles riesgos en la actividad, debemos enumerarlos e identificarlos según el orden de prioridad o las **posibilidades de verificación** durante la actividad.

Es importante recordar que el origen del obstáculo puede ser diverso, por eso debemos atender los riesgos que puedan surgir en los diferentes frentes:

- Riesgos a partir de los clientes usuarios de un servicio o consumidores de un bien cultural
- Riesgos desde el Patrocinador que invierte su confianza y financia el proyecto
- Riesgos a partir del público interno cautivo o personal de trabajo que confía en el proyecto, los elencos, el personal de apoyo etc.

Una **actitud preventiva** que considere estas variables nos permitirá reducir el riesgo, transferirlo o minimizarlo.

Siempre un Plan B (y hasta C)

Las actividades culturales se consideran de alto riesgo, pues se trabaja directamente con personas y como tales, somos propensas a pasar situaciones de todo tipo. Como otra particularidad, se trata de productos intangibles desde su proceso de gestación, en cuanto se trabaja con elementos de creatividad, ideas personales y talento singular, con lo cual el apoyo de empresas -que esperan en cada proyecto ver y determinar cómo va a ser el producto final y la proyección de su calidad- se convierte en un aspecto delicado.

Ante este panorama de incertidumbre y para asegurar el apoyo de nuestros patrocinadores, debemos siempre prever cada posible obstáculo, con alternativas de **solución a la mano**, es decir, el plan B y el plan C.

Paso 4

El diseño final: ¿cuál propuesta convierte nuestro viaje en una realidad?



Ha llegado el momento para que valoremos integralmente los resultados de nuestro esfuerzo de planeación y las respuestas que hemos recibido a las consultas realizadas en el paso 1. Estamos en una pausa obligatoria ante el semáforo en rojo que resulta decisiva para determinar si estamos preparados para emprender el viaje, pues es la última oportunidad para formular cualquier posible cambio. Luego de detenernos y realizar los ajustes del caso, podremos continuar.

Ejercicio 5 Mecánicas de ajuste y detalles

Determinamos las acciones correctivas y proponemos los puntos de control a partir de tres aspectos: personal, compromiso de cada uno, motivación y respuestas de gestión de apoyo de instancias externas.

Revisando la información acumulada

En el Paso 1 del Manual del Conductor Cultural, identificamos una serie de consultas que debíamos realizar para la definición de nuestra actividad: lugares, fechas condiciones, espacios, posibles patrocinadores interesados. Muchas de estas respuestas no siempre llegan cuando las necesitamos y nuestra postura como líderes ante la toma de decisiones ha sido de espera.

Sin embargo, ha llegado el **momento de la resolución**. A partir de la información acumulada, debemos determinar si es favorable continuar o no, separando aquellos acontecimientos que normalmente resultan ajenos a la organización y a lo planificado.

Se incorporarán los **ajustes necesarios**, puesto que siempre hay información nueva por valorar, por ejemplo: los costos finales de uso de un espacio (en función de días previos para ingresar con anticipación); las solicitudes de alimentación y la calidad de los diferentes oferentes; el tiempo de realización de una escenografía o decoración y el uso de ciertos materiales que son altos en su costo o no reutilizables; la necesidad de incorporar más personal por las dimensiones del evento, si las expectativas lo han modificado.

Propuesta de viaje a la incubadora

Enfrentamos una etapa crucial, en la cual valoramos cualquier posible cambio de última hora, según tres elementos: costos, equipo humano y compromisos definitivos de gestiones previas.

Consideremos el siguiente caso:

- Se hace la gestión de permiso y uso de instalaciones ante la Municipalidad y la respuesta tarda su tiempo. Hemos decidido por lo tanto descartar el lugar municipal para ejecutar nuestra actividad.
- La decisión final es alquilar un salón para realizar nuestro evento, el cual tiene un costo fijo, ya contemplado en nuestro presupuesto.
- En el proceso de incubación, llega la respuesta afirmativa del Concejo Municipal, el cual aprueba el uso de un salón sin costo y colabora en la actividad con otro tipo de insumos para el evento.
- La decisión correcta es redefinir el espacio y bajar costos, en función del último dato de gestión por incorporar al planeamiento o sea paso 5.

Como resultado, aprobaremos **el diseño final del viaje** de acuerdo con una realidad determinada –previamente sometida a estudio gracias al paso 1- y además, respaldada por el análisis de variables y riesgos del grupo responsable de la actividad.

Habremos seleccionado además, de forma definitiva, el personal de apoyo del proceso, el cual debe estar suficientemente motivado para llegar hasta el final de la actividad, nuestro destino de viaje, junto con nosotros.

Nuestro viaje: un producto más en el mercado

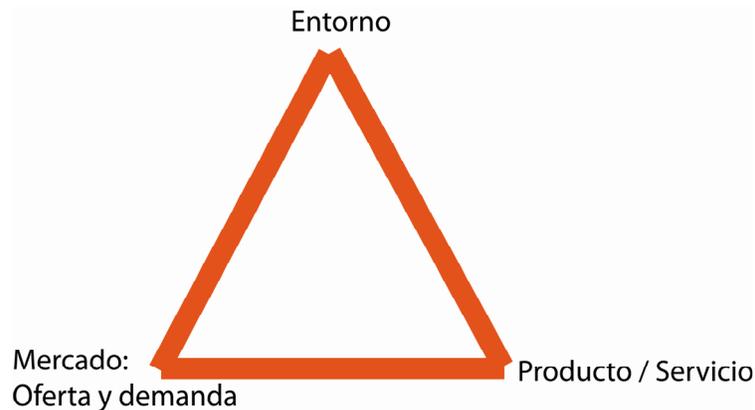
Hemos aclarado a dónde queremos ir y cuánto nos cuesta pero no podemos ignorar el hecho de que nuestra propuesta de actividad compite con una amplia cantidad de ofertas culturales –y no culturales- que se mueven en el mercado. Y puesto que no es posible atraer a “todos” a mi evento, debemos perfilar con mayor claridad cuál será nuestro público meta, compañero de viaje.

Más aún, debemos conocer el secreto de un buen conductor cultural para atraer público a su actividad, el cual consiste en conocer las expectativas de estas personas. Se han expresado las necesidades del líder de un grupo, de una comunidad, de una organización, pero en la mayoría de las actividades no conocemos bien los deseos o necesidades de quienes van a **consumir nuestra iniciativa** y esta información es clave del éxito de toda actividad.

El **público-usuario** de los servicios o productos artísticos y culturales puede ser individual o de una organización y es quien **demanda** las diferentes actividades culturales. Tenemos que responder, entonces, la siguiente pregunta: ¿hemos diseñado el viaje de acuerdo con los consumidores o posibles interesados en participar?

Si la planeación de nuestro viaje responde tan sólo a nuestras propias ideas de lo que “puede agradar” a un público y hemos considerado lo que este realmente desea, nuestra buena iniciativa puede fracasar por falta de demanda. Debemos entonces, equipar nuestro viaje con un “triángulo de seguridad”.

Primer triangulo de seguridad



Para conocer nuestro público potencial, podemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el interesado- posible consumidor?
- ¿Qué desea y qué quiere?
- ¿Cuál es su capacidad de compra?
- ¿Dónde se ubica? ¿cuáles son los grupos de referencia?
- ¿Qué nivel cultural tiene?
- ¿Qué le puede interesar para adquirir este producto o servicio?

Mediante el estudio del entorno conocemos otras propuestas que pueden definirse como competencia de nuestra idea, pero a la vez reconocemos a los consumidores, los definimos e identificamos sus gustos y preferencias con mayor claridad.

Los productos culturales siempre giran alrededor de la creación de un acto u objeto singular, de manera que el artista mantiene una posición central y está presente en todos los pasos del proceso de producción, creación y difusión; esto asegura la exclusividad, diferenciación e innovación de nuestra idea. Sin embargo, más allá de la originalidad de la propuesta, la oferta deberá ajustarse a las **expectativas del mercado**, si queremos asegurar su consumo.

No estamos entrando al razonamiento de mercadeo tradicional, por lo contrario aquí se rescatan otros aspectos y valores propios de las empresas culturales,

puesto que un producto o servicio cultural tiene una cadena de valor, desde la concepción hasta la puesta al público como producto final. La calidad del proceso creativo y su valor cultural, enlazado con el trabajo del artista constituye el valor más intangible de un hecho creativo, pero es el más relevante.

Una vez que comprendamos cómo nuestro producto se mueve en el mercado, será indispensable integrar en nuestra propuesta de viaje los siguientes elementos:

- Una descripción detallada del servicio o producto que promocionaremos.
- La utilidad que representa para el cliente- usuario.
- Las diferencias y ventajas en el caso de las actividades o productos artísticos y culturales, tanto propios como de la competencia.
- La ubicación de nuestros usuarios interesados: por zona, lugares, género, edad, intereses, tipo de organizaciones.
- Las formas de comunicación con nuestro público: formatos de promoción posibles, uso de Internet, volantes, pancartas, invitaciones personales, visitas personalizadas, entre otras opciones.
- La selección del equipo responsable de esta labor desde el grupo u organización cultural: quiénes reclutarán a los usuarios, a los consumidores de nuestra iniciativa.
- La incorporación de los cambios de última hora, como una aclaración a la actividad para ser tomada, más adelante, como consulta del equipo de trabajo.

Paso 5

La estrategia: ¿cómo caliento los motores?



Hemos diseñado la actividad: tenemos claro el horizonte de nuestro viaje. Es momento de calentar los motores mediante el manejo de tres parámetros: tiempo, costo, calidad y la formulación del plan de comunicación. Estos son los vectores de nuestra estrategia.

Conoceremos, a continuación, las herramientas y técnicas para que la planificación en el tiempo asegure el costo final y la calidad de la actividad que vamos a organizar, siempre recordando nuestro objetivo principal, el cual inunca debemos perder de vista!

Ejercicio 6

Elijamos una estrategia básica (vamos a hacer solo 3 paradas durante el trayecto, para que nos alcance el tiempo, el costo no sea alto y lleguemos descansados a nuestro destino).

Dividamos las tareas entre el grupo, asignemos responsabilidades: se determina lo que cada uno debe hacer y entregar como responsable; se presenta una guía pequeña de cómo se va a desarrollar esa función, para que todos tengan claro su rol en la actividad (el líder no debe terminar haciendo el trabajo de todos); se establecen los plazos para cumplimiento o entrega del trabajo requerido; se procura la obtención de datos pendientes.

Establezcamos la relación entre cada una de las tareas y el presupuesto, el cual se divide en las mismas partes que la actividad; así, el costo se ve reflejado en partes y en el total del mismo.

Aclaremos funciones

La buena marcha del viaje dependerá en mucho, de nuestras habilidades para comunicar toda esta información recolectada y redefinida al grupo responsable de la actividad; más aún, todas las especificaciones sobre las tareas y las divisiones del trabajo encomendado a cada uno de los invitados a la travesía, deben quedar claras y por escrito.

Para ello, se nos exige cumplir a cabalidad con las siguientes tareas:

- División del Trabajo en los equipos o comisiones dependiendo del tamaño de la actividad y las expectativas.
- Establecimiento de metas de cada grupo.
- Definición de responsables de esas acciones.
- Creación de un plan de trabajo por cada comisión
- Monitoreo de los objetivos durante esta etapa.
- Correcta planificación tiempo-costo-calidad.

¿Equipos de trabajo eficaces?

El éxito de las actividades desarrolladas por los conductores culturales descansa, en gran parte, en los **equipos de trabajo** y la capacidad de lograr en el tiempo la realización de las metas a corto, mediano o largo plazo.

Principalmente, cuando los eventos requieren la creación de comisiones para la distribución del trabajo, el líder de cada grupo deberá conocer cuáles son las metas de la sub actividad que le corresponde, las diferentes tareas y los plazos disponibles, tal y como lo podemos apreciar en el siguiente esquema.

Plantilla de trabajo por comisiones o responsables

<i>Evento</i>	<i>Actividad 1</i>	<i>Tiempo disponible</i>	<i>Fecha limite</i>
<i>Viaje al exterior</i> Responsable comisión XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	<i>Gestión de tiquetes</i> Solicitud de pedido a Taca	1 mes	30 de enero
	Entrega de pasaportes a la Agencia de viajes	15 días	15 de febrero
Responsable comisión XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	<i>Actividad 2: Conferencia de prensa</i>	45 días	
	Entrega de carpetas e invitación a la prensa	15 días	2 de mayo

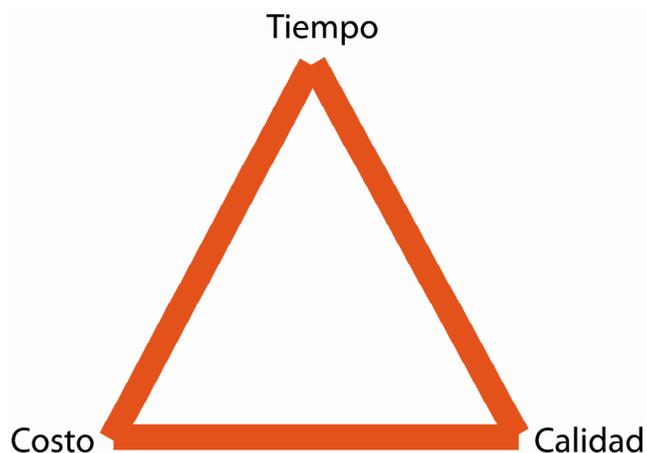
Revisemos el segundo triángulo de seguridad

Enfrentamos una etapa crucial para la ejecución de nuestra actividad y debemos establecer reglas claras para que cada uno de los miembros del equipo desempeñe su función de acuerdo con el tiempo propuesto, según el compromiso de calidad adquirido y sin variar los costos estimados.

Una auténtica planificación "estratégica" debe establecer la mejor forma de relacionar las variables **tiempo, costo y calidad**.

La clave del tiempo

En el caso de una travesía, definimos cuántas horas o días tenemos para hacer realidad la regla de oro: determinar el tiempo más corto para hacer la actividad con calidad, sin subir los costos. Estamos definiendo así el segundo triángulo de seguridad.



Podemos mover y hacer más pequeño este triángulo desde un lado, ya sea la base (costo) o la altura (tiempo), pero no perjudicaremos la calidad de la actividad o evento.

La clave del costo

Debemos identificar cada uno de los conceptos que constituyen el costo de nuestro viaje, contemplando cada una de las posibles variantes mientras el proyecto aún se encuentre en papel.

<i>Concepto de los costos</i>	<i>Tipo de servicio</i>	<i>Monto estimado</i>
Salarios	Personal trabajando	4000.000
Materiales	Compras en el viaje	134.000
Alquiler	Grúa, camping,	200.000
Gastos administrativos y generales	Servicios, propios de la actividad, seguridad, limpieza.	75000
Ganancia	Recompensa por bajar costos o un porcentaje del proyecto	120.000

Cuando se permiten muchos cambios durante la ejecución de la actividad, los costos suelen aumentar; por eso, aún durante la etapa de incubación, los números deben revisarse una y otra vez para asegurar al máximo su proyección.

La clave de la calidad

La idea de mantener la calidad de cuanto se puso como objetivo, se logra cuando no hay muchos cambios y ello se evita gracias a un riguroso compromiso con los 4 primeros pasos del Manual del Conductor Cultural.

Veamos el siguiente grafico que pone todos los elementos para el control

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo</i>
Arreglo del carro	1 semana	Rebeca	65000
Compra de materiales viaje	3 días	Adrián	100000
Primera estación	1 mes	Todos	300000
Segunda estación	15 días	todos	300000
Llegada Final	1 mes	todos	500000
Total			1265000

Se escuchan los motores: planes de venta y de comunicación

Cuando hemos definido el producto o servicio que promocionaremos, hemos considerado antes, las particularidades de nuestro público meta (Paso 4). En un evento con un determinado cupo en su capacidad de ingreso, nos dirigiremos directamente a este potencial usuario o consumidor.

En este sentido, la cantidad de posibles interesados en adquirir un cupo para ingreso nos permite tener una relación del costo del precio de una entrada a un sitio en particular. En este caso van de la mano, el plan de comunicación (que define al tipo de público- consumidor) y la fijación del precio, en función del volumen proyectado de ventas y según los objetivos de mercadeo.

Por ejemplo: no es lo mismo gestionar un plan de ventas para un lugar con espacio para 1000 personas, que la gestión y comunicación para un espacio con capacidad de 26.000 personas.

Los conductores culturales debemos atender estos aspectos y cualquier precio que fijemos debe contar con el respaldo del estudio de costos y relacionarse con la posible demanda de interesados.

Entonces ¿cómo fijar un precio?

Para ubicar el precio de un servicio; se analizan 3 aspectos importantes: **el costo base del producto, la rentabilidad y la demanda posible del mercado** con respecto a la competencia. Sólo de esta manera se puede hacer proyecciones con base en posibles ventas de entradas y las utilidades según demanda; resulta, por tanto, fundamental que definamos el porcentaje de utilidades que se pretende obtener.

Es importante un control de costos para proyectar un monto razonable de beneficios. Aquí ya no se trata de atraer al público meta, sino de definir una estrategia que nos permitirá proyectar el público en cada evento o actividad; es decir, cada día obtendremos una información de ganancia o utilidad que permita continuar con el viaje planeado.

El precio significa: Cantidad de demanda+ competencia+costos

En el sector de las artes escénicas, la fijación de precios para ver un evento cultural se rige como resultado de lo que se este dando con otros eventos del mismo nivel y en la misma categoría.

Las variaciones del precio dependerán de posibles ofertas, en función de la cantidad de demanda planteada y su verificación en el tiempo: se obtienen descuentos importantes por compra en cantidad o volumen, en la forma de

pago de contado o por últimos funciones o descuentos finales, como recurso de promoción.

Entendemos por venta la capacidad de poner al alcance de alguien un producto o servicio para el consumo mediante el pago del valor fijado. Debemos “tener un olfato” para pronosticar las posibles ventas y proyectar en el tiempo los movimientos de las ventas del servicio o producto.

Y ¿qué debemos comunicar?

De acuerdo con la estrategia planteada, definiremos cuál es el mensaje idóneo para llegar al consumidor. Se trata de vender una idea concreta, sin muchas otras ideas que puedan confundir al consumidor y posible interesado del servicio.

El mensaje informará y anunciará las particularidades de nuestra actividad y reunirá 4 requisitos básicos que pueden observarse a continuación.

<i>¿Qué debe indicar la producción informativa?</i>	<i>Proceso de ejecución de la información y venta final</i>
¿Qué ofrecemos?	Llama la atención (1)
¿Cómo es nuestro producto? ¿Cuáles son sus características? ¿En qué se diferencia de otras opciones?	Llama el interés (2)
¿Cómo conseguirlo inmediatamente?	Busca el deseo de compra (3)
Realización de la venta.	Ejecuta la acción (4): este es el paso más difícil, donde el deseo se en acción y se define la compra.

Un plan de publicidad

Es el momento de determinar el mensaje para que el público de nuestro interés llegue a nuestra actividad. En caso de utilizar los medios masivos, se debe hacer una revisión previa del tipo de audiencia según horarios; para las actividades no lucrativas y con sentido cultural, muchas veces los medios de comunicación ofrecen un espacio, en calidad de patrocinio.

Si tal es nuestra situación, debemos negociar muy bien con el medio o canal de TV las denominadas franjas de interés en la cual se pautará un anuncio de la actividad, pues no siempre resultará exitosa si, por ejemplo, las franjas a donde llega nuestra publicidad se ubican en horarios no accesibles para el consumidor de la actividad.

Puesto que no podemos llegar con nuestro mensaje a todo el público nacional, debemos centrar la atención hacia el sector de población que nos interesa y para ello, podemos acudir a algunas iniciativas frecuentes para publicitar una actividad, entre ellas:

- Boletín de prensa y cobertura general en los medios.
- Impresión de un mensaje de publicidad en los medios de comunicación: spot, cuñas de radio, revistas especializadas, afiches, folletos, publicidad en exteriores (como en la que se ubica en los buses o paradas de transporte colectivo).
- Los *flyers* son muy utilizados en el contexto de las actividades culturales y artísticas, así como la venta personal, gracias a la cual el contacto es más directo y en algunos de los casos, la promoción se usa por medio del teléfono, como estrategia más persuasiva y de mayores posibilidades de información.

Además, los conductores culturales debemos aprovechar los mecanismos que conforman el llamado **mercadeo relacional** y la **fidelización del cliente**. El objetivo central de tales estrategias de marketing "uno a uno" siempre procurará establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, mediante incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales y permiten la generación de estímulos ubicados en la órbita de lo personal y lo familiar para la creación de lazos afectivos con la organización.

Debemos crear nuestra base de datos de clientes y procurar comunicarles, de forma directa la existencia de cualquier actividad que pueda resultar de su interés.

Paso 6

La producción: ¿qué hacer cuando se ingresa a la autopista?



**“¡Los accidentes no existen,
Lo que designamos con este nombre
es el efecto de alguna causa que no vemos!”
Voltaire**

¡Estamos listos para iniciar la travesía! Tenemos el panorama claro y es el momento de ingresar en la gran autopista del trabajo simultáneo con todos los equipos responsables del evento. La puesta en marcha del Plan general de trabajo involucra a todas las partes en la consecución de los objetivos.

Cuando inicia la producción, controlaremos la puesta en marcha de cada una de las pequeñas funciones que conforman los ciclos de acción de todo el proceso; ante todo, tendremos claro cuándo debe estar listo el trabajo de cada equipo y motivaremos su cumplimiento.

¿Realmente estamos en la autopista?

Hemos ingresado a la autopista porque las decisiones ya han sido tomadas y cuanto nos corresponde es seguir el desempeño de los equipos de trabajo. Podemos distinguir el punto de partida de la producción de una actividad cultural, por ejemplo, con el inicio la construcción de una escenografía, con la aprobación final de las artes, la impresión de documentos, la compra de materiales, la supervisión de los ensayos de un equipo artístico, el pago del alquiler de espacios, el diseño de pautas y el seguimiento de anuncios.

Los conductores culturales distinguimos una serie de acciones vitales en esta etapa:

- **Producción en proceso:** compra de materiales, impresión y confirmación de uso de espacio, coordinación de logística de equipos, control de los costos y programación de las actividades complementarias al evento general.
- **Plan de comunicación aprobado:** distribución del volante de prensa, diseños para la comercialización y posicionamiento del servicio o producto, realización de spot a medios de comunicación, confección de fotos, impresión de un programa y desarrollo de la estrategia de comunicación del producto y su imagen.
- **Financiamiento:** gestión de recursos y ventas, comunicación con los segmentos o públicos meta ya definidos para la venta de servicios o productos.

Mercadeo sobre cuatro ruedas

Toda estrategia de mercadeo se encuentra conformada por 4 aspectos relevantes a saber, precio, producto, distribución, promoción. Veamos algunos detalles relacionados con estas variables:

Precio

Como estudiamos en el apartado anterior, en el caso de las actividades o eventos que requieren como parte de sus utilidades la venta de entradas en un espacio determinado, el monto a fijar debe responder a un estudio cuidadoso. Primero, se analiza la competencia, en el caso de actividades similares en estilo o en precio en el mercado; esta información nos ayuda a clarificar el tipo de promociones y descuentos.

Posteriormente, deben considerarse los factores de fijación de precio, según lo analizamos en el paso 5. Recordemos cómo podemos definir el precio de una entrada y estudiemos el siguiente caso.

En primer lugar, consideremos la radiografía de una entrada para un evento y los elementos que intervienen para que el costo sea algo muy accesible, en el caso de las actividades socio culturales.

The graphic is a black rectangular area containing white text and a barcode. On the left side, there is a white box with the following text: 'Domingo 01 jun. 09', 'Estadio Olimpic', 'ASIENTO RESERVADO', 'GRADERIA DESTE', and '902 15 00 25 TICKET.COM'. To the left of this box, vertical text reads 'Distribuidor Autorizado', 'Precio de entrada € 10.000', and 'Precio distribución € 11.000'. In the center, a list of six items is shown: '1. Patrocinio 30 %', '2. Subvención 5%', '3. Subsidio 5%', '4. Ingresos Propios 10%', '5. Costos Producción 30%', and '6. Préstamo blando 20%'. On the right side, there is a vertical barcode and the word 'ENTRADA' followed by the number '98818875'.

Seguidamente, ejemplifiquemos con números:

Costo de Producción de una actividad	10.000.000
Costo de entrada por día de evento (5 días promedio en sala o espacio por alquilar)	
	5.000

Veamos los resultados idóneos de Gestión que se hacen en el paso 2:

Gestión de Patrocinio Proyectado un 30%	3.000.000 colones
Otros subsidios, en especie (publicidad) un 10%	1.000.000 colones
Ingresos propios 10%	1.000.000 colones
Ingresos por taquilla proyectados 60%	6.000.000 colones
Para tener una utilidad proyectada falta 40%	4.000.000 colones

Valoremos la proyección por día para lograr un punto de equilibrio:

Día 1 Proyección de ingresos x persona	400 personas
Día 2 Proyección de ingresos x persona	700 personas
Día 3 Proyección de ingresos x persona	500 personas
Día 4 Proyección de ingresos x persona	350 personas
Día 5 Proyección de ingresos x persona	800 personas*
(Utilidad)	
(Hasta aquí se logra el punto de equilibrio*)	
Total del público proyectado 2750 personas	
<i>* El punto de equilibrio es cuando la oferta y la demanda se unen</i>	

Hay eventos que no son elásticos, es decir que la temporada propuesta no se puede extender y los consumidores se apresuran asistir sin importar el precio, por ejemplo: la ópera, el ballet, la orquesta clásica, los conciertos y la danza.

En este caso, el precio -debidamente analizado y controlado por la gestión previa de patrocinio y seguimiento- se convierte en una **herramienta estratégica**.

Finalmente, para la definición de precios promocionales, consideraremos todas las propuestas referentes a descuentos, sorteos, compras por paquetes, compra anticipada, tanto en el caso de actividades complejas y con una serie de presentaciones en cartelera, como cuando se trata de actividades en espacios cerrados, como los teatros, cines, auditorios, salones de reuniones.

Producto

Es el **conjunto de beneficios** percibidos por el consumidor en el evento o servicio, es decir se describe según su dimensión técnica y valor simbólico, para que los compradores tomen la decisión de la compra, en función del cumplimiento de un deseo. Esta **satisfacción** se reproduce a través de una vivencia o de una utilidad percibid; por lo cual, en el mercado, la razón de ser de un producto se mide con relación con la experiencia que genera.

La toma de decisión de asistir a un evento se provoca a partir de la motivación y el deseo de satisfacer un bien. En la organización de actividades y eventos masivos debemos apelar a estos elementos, pues las ofertas culturales tienden a tener características intangibles que dificultan la atracción del público meta.

Consideremos, algunos ejemplos de productos y su percepción:

- ***Ir al show del MONSTER JAM:*** tuvo una descripción clara, se paga por una satisfacción, el deseo de ver este tipo de autos.

- **El circo TIHANNY:** los productos con proporción de ocio, se destacan por los elementos intangibles que los caracterizan, de lo contrario no tendrían ningún atractivo. En este caso, se rescata la singularidad de la propuesta y la oportunidad extraordinaria de poder ver este tipo de espectáculo.
- **Festival de la Luz:** *nadie sabe como son las carrozas, antes del día de la actividad, produce satisfacción como parte de su atractivo.*

En última instancia, nuestro producto (la actividad o evento) debe presentarse como un espacio óptimo para el uso del tiempo libre de nuestros consumidores, gracias al cual podrán experimentar una vivencia inolvidable.

Distribución

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, deben atender las decisiones sobre los procesos de distribución (también llamada plaza, canal, sitio, entrega, ubicación o cobertura). En el caso de la organización de un evento o actividad, entenderemos, esta etapa como la forma de **poner a disposición** de nuestro público las posibilidades de compra de entrada (si tal es el caso) o inclusive, la accesibilidad del propio producto, es decir, facilitaremos las posibilidades de participación en el viaje a partir de la ubicación.

En la distribución, debemos considerar el manejo efectivo de los **canales logísticos y de venta**, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento deseado y en las condiciones óptimas.

Promoción

La promoción siempre va a estar orientada a la idea de interactuar con los consumidores. En el punto 7 del Manual del Buen Conductor desarrollaremos este aspecto con mayor amplitud.

Pensando y actuando como productores

Cuando programemos una actividad y evento cultural, ingresamos a la pista atendiendo simultáneamente 3 aspectos: primero, la parte técnica de montaje, es decir todo lo relacionado con la estructura soporte de la actividad; segundo, la parte artística o sea la propuesta de evento; tercero, la calidad de los resultados y eficiencia de los procesos.

Esta es la visión del productor, quien organizará la circulación de los carriles que se interrelacionan entre sí, con el fin de que el viaje sea placentero y satisfaga las expectativas de cuantos participan en él. Para facilitar estas funciones, desarrollaremos nuestro propio **plan de montaje**, el cual incluirá:

- Definición por áreas de trabajo y las necesidades técnicas de cada área, según el espacio elegido para el evento.
- Lista de condiciones requeridas por el personal técnico y de la presentación.
- Directorio con los equipos o empresas capacitadas para ofrecer este soporte; por ejemplo, alquileres de equipo si ello se requiere.
- Coordinación con el alquiler del espacio con respecto a las condiciones para el público.
- Revisión de las condiciones para el tránsito del público.
- Gestión de permisos en las diferentes instancias que hemos registrado desde el Paso 1, según el tipo de actividad que realizaremos. Esta variedad puede observarse en el siguiente cuadro.

Permisos e instancias

Patentes municipales: para espectáculos al aire libre.

Derechos de Autor (ACAM): permiso de uso de músicas nacionales.

Derechos intelectuales: representación de obras literarias.

Permisos de Salud: en el caso de ventas de comidas.

Permiso de la Comisión Nacional de Emergencias: presentación de un plan de emergencias para eventos masivos, los cuales pueden ser "estáticos", cuando es al aire libre un concierto y la gente esta fija en un solo lugar o "dinámicos", cuando la gente está en constante movimiento como una feria de autos.

Permisos de Tránsito: cuando se requiere del uso de las vías públicas, y de una señalética de orden para eventos masivos.

Permisos del Teatro Nacional: por espectáculos en teatros y salas de espectáculos. Debe establecerse un porcentaje de la taquilla.

Como productores, manejaremos también un **plan por fechas de ejecución** de trabajo, para que todo lo relacionado con gestión y captación de recursos, realización de la producción y seguimiento de la actividad cumpla con los tiempos asignados en el Manual del Conductor Cultural.

La visión de cinco vías simultáneas

Una vez que hemos iniciado nuestro viaje debemos ser capaces de tener una visión sobre todas aquellas acciones que suceden en cada una de las vías de la autopista, se trata de funciones diferentes, pero simultáneas que vigilaremos como las 5 etapas del proceso de producción.

1. Gestión de los recursos ofrecidos: formalización de las solicitudes y las entregas del patrocinio.
2. Promoción y plan de publicidad: realización de todo lo diseñado.
3. Implementación del plan de mercadeo: promoción por pasos y estrategia para salir al público (en el caso de venta de un espectáculo).
4. Administración y control de los fondos propios: como la primera inversión del grupo son los llamados fondos propios, se requiere de un seguimiento en producción detallado para que las cosas más urgentes sean cubiertas por este presupuesto.
5. Posicionamiento de la imagen del evento: colocación de vallas, banners, volantes, coordinación con los medios de comunicación para presentar los avances de prensa. (otras estrategias serán desarrolladas en el paso 7).

Dos ejemplos de viaje en autopista

1. En el espectáculo artístico *Salomé*, montaje artístico de la Compañía Nacional de Teatro y dirigido por el director Luis Carlos Vásquez, las **etapas del proceso de producción** han sido las siguientes:

- Planificación: 1 mes (lectura de texto, selección personal)
- Producción: 2 meses (diseños, vestuarios, programa)

- Explotación: 2 meses (presentaciones artísticas, publicidad es simultánea al evento)

Duración total del proyecto:

4 meses y 15 días de Pos Producción.

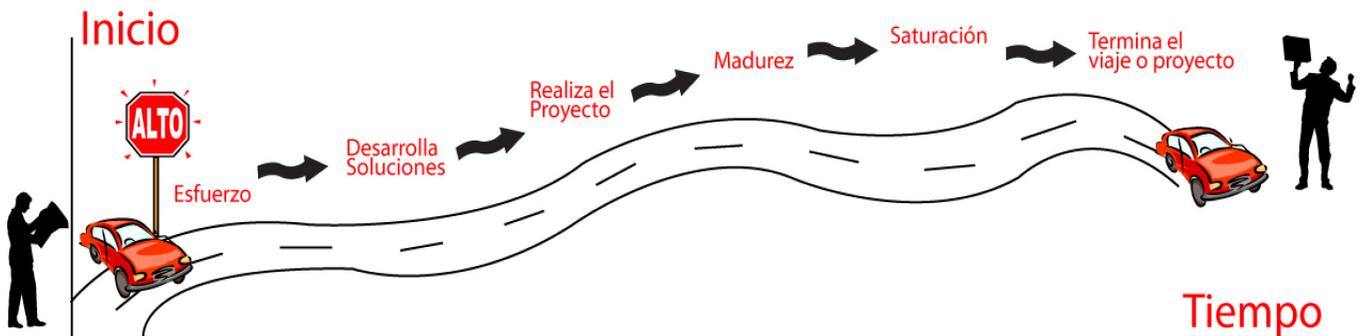
2. Como segundo ejemplo, se plantea un evento al aire libre: *Carrera Clásica Sol y Arena*, organizada por el Club Rotario de la provincia de Puntarenas:

- Gestión: 3 meses (captación de patrocinadores y soporte para corredores)
- Planificación: 3 meses (todo lo relacionado a la carrera y logística)
- Producción: 1 mes (realización de material publicitario de la carrera)
- Explotación: 1 día (cantidad de participantes inscritos e imagen del evento internacional)

Duración total del proyecto: 7 meses y un día

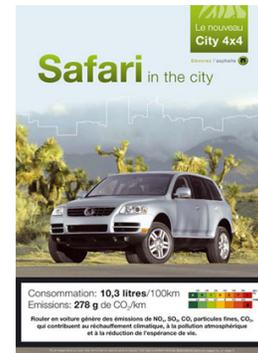
Garantizamos el éxito de nuestro viaje siempre que iniciemos con la etapa de gestión, pues el error más grande de todas las organizaciones que ejecutan en eventos artísticos y culturales consiste en realizar la **gestión** junto con la **producción**, cuando la primera debió definirse previamente.

Por eso, el modelo de organización del Manual de Conductores Culturales comprende 10 pasos, cuya secuencia es gradual, según el tipo de actividad y sus riesgos. Recordemos el ciclo de vida de nuestro viaje:



Paso 7

La promoción: ¿cómo anunciamos nuestro viaje?



Todo es importante, principalmente las cosas que venden imagen. La promoción informa y la publicidad vende. Debemos considerar esta diferencia en el diseño de la estrategia de comunicación de nuestro evento: la publicidad es una herramienta de la promoción, ayuda a transmitir imagen y mensaje.

Ejercicio 7 Cuestión de imagen

¿Qué idea o imagen queremos exponer?

¿Qué tipo de promoción- mensaje se va a implementar?

¿Quién será patrocinador de nuestro viaje?

¿Cómo vamos a negociar la propuesta de patrocinio?

¿Qué es lo más relevante para un patrocinador?

Tomemos como ejemplo de actividad un "Concierto Sinfónico en el Teatro Nacional, con un costo de 10.000 colones la entrada". ¿Cuál es el mensaje que envía? Proyecta una imagen para público con poder adquisitivo. ¿Cuál es el objetivo? Comunica, informa, persuade y educa. En este sentido, el mensaje reúne tres dimensiones:

- **Informamos del evento:** con detalles importantes, como el lugar, precio, y método de pago.

- *Persuadimos:* motivamos para comprar, por calidad de los artistas, programa único, facilidades de pago, prestigio del concierto y del enriquecimiento personal que ofrece la actividad.
- *Educamos:* evaluamos la calidad del evento y ayudamos a determinar el tipo de cliente o usuario de este tipo de actividad.

Primera, segunda y tercera llamada...

Nuestro viaje ha iniciado con la etapa de producción y ha llegado el tiempo de darlo a conocer. Utilizar mecanismos de promoción y publicidad previos al evento ofrece una serie de ventajas, pues nos permite asegurar el conocimiento de nuestro público sobre nuestra actividad, además del establecimiento de alianzas con nuestros patrocinadores.

¿Cuándo explotar la promoción y la publicidad? Se recomiendan tres momentos durante el proceso de producción y cerca del día de la actividad.

- **Primera llamada:** debe elegirse una fecha previa a la presentación de la actividad, por lo menos unos 22 días antes. La estrategia para promover al evento puede acudir a pequeños objetos relacionados con la imagen como camisetas, bolígrafos, cajas de fósforos.
- **Segunda llamada:** se desarrolla para motivar y darle a los posibles interesados un servicio personalizado y más cercano; por eso, aparecen los cupones de descuento, concursos, regalos de inscripción, ofertas especiales (2x1), etc.
- **Tercera llamada:** se realiza el mismo día de la actividad, mediante la explotación de artículos que generan ingresos, como discos, tazas, lapiceros (estos recursos suelen ser más utilizados por organizaciones turísticos- culturales, como los museos y los teatros).

Cuando hay eventos que se ofrecen por programas semestrales, podemos diseñar promociones con entradas por paquetes anuales.

Anunciando lo indispensable

Todo plan de comunicación debe responder a las siguientes preguntas básicas:

Quién	Lo hace
Qué	Ventajas que tiene la actividad
A quién	Grupo afín a nuestra propuesta
Cómo	Llevarle al público meta
Cuándo	Fechas exactas para realizarlo
Con qué	Resultados de lo que se va hacer

Se buscan patrocinadores

Presupuesto	Tangible	Intangible
Cuenta con lo que tienes	Recursos Propios y controlados	Son recursos por medio de captación de patrocinio en especie, se tiene que gestionar, se mide por metas

Las posibilidades de captación de ingresos de la empresa privada u otros organismos, como las ONG, mediante **patrocinios** constituyen una herramienta de promoción. Con el patrocinio, se incorpora la presencia de la imagen corporativa y se procura un impacto publicitario por medio de una actividad o un espectáculo.

Para la empresa privada, el dinero invertido en patrocinio y en mercadeo representa un **gasto empresarial**, no una donación, ya que está enfocado a la

comunicación comercial. En este sentido, el patrocinio interactúa en dos direcciones, colaborando tanto con la empresa y como con el evento.

En la mayoría de los casos, el intercambio se produce cuando el patrocinador brinda los fondos y recibe a cambio unos beneficios en la imagen de la empresa; pero también podemos compensar el aporte de la entidad, por el valor de las entradas, servicios o presentaciones gratuitas para su personal; de esta forma, la organización recibe los fondos a cambio de ciertas consideraciones y se produce una satisfacción mutua.

En este proceso de colaboración entre las partes, los conductores culturales de cada viaje (actividad o evento) debemos comprender que la empresa está comprometida en forma estratégica para mejorar la imagen e incrementar sus ventas. Por eso, el patrocinio tiene éxito cuando ambos socios se favorecen, pues ya han establecido objetivos comunes.

¿Cuáles beneficios obtiene el patrocinador? Analicemos el siguiente cuadro:

<i>Tipo de Beneficio</i>	<i>Tipo de empresa u organización</i>
Mejorar la imagen corporativa	Sector financiero
Incrementar ventas e imagen	Supermercados
Tener mayor notoriedad	Hoteles- Cervezas y refrescos
Ejercer una función social	Canales de TV / ONG
Llegar a un segmento	Tarjetas de crédito
Ampliar las posibilidades de comunicación	Agencias de viajes / Restaurantes Librerías

Negociaciones del acuerdo de patrocinio

Cuando hemos delimitado el sector o segmento de público de nuestro interés, presentaremos una propuesta de comunicación ante los posibles interesados en

pautar imagen por medio del mercadeo de la imagen de la empresa. Debemos conocer quiénes pueden estar interesados en acceder a nuestro auditorio y coordinar reuniones previas de presentación y consolidación de la propuesta, con el fin de determinar qué tipo de presencia tendrá el patrocinador y cuáles serán sus beneficios.

La relación entre el cliente y la organización que ejecuta la actividad deben generar un documento de intenciones y no solo confiar en lo que las primeras cartas de solicitud realizadas por la organización. Por la seguridad de ambas partes, se incluirán en este escrito:

- 1- Objetivos de la empresa y de la organización.
- 2- Lo que ofrecen las partes para el éxito de la actividad.
- 3- Área geográfica por cubrir.
- 4- Fechas de inicio y final de cada acción aprobada por el plan de comunicación.
- 5- Especificaciones creativas (logos, nombres, imágenes, quién controla la publicidad emitida.).
- 6- Detalles del uso de los fondos.

Tanto durante como después del evento, recomendamos reuniones de evaluación con el patrocinador para valorar en conjunto los resultados y los beneficios para las partes. Al final, resulta fundamental agradecer al patrocinador por el apoyo brindado.

En caso de eventos donde el monto sea muy alto en costos, se debe dar un seguimiento de cuidado por los aspectos antes mencionados y salvaguardar la relación de las partes. Por el contrario, en algunos casos con solo la respuesta de una carta aprobando el patrocinio, se asegura la ayuda.

Paso 8

La prueba piloto: ¿cómo aseguramos la llegada a nuestro destino?



Estamos cerca del estreno, presentación oficial, show, competencia y días antes de ser presentado a nuestro público hacemos un ensayo de cuanto es ya una realidad.

Debemos controlar la ansiedad y probar cada detalle de aquello que planteamos al inicio, cuando apenas soñábamos con hacer un viaje y los propósitos señalados en aquel momento, deberán ser el marco de referencia de nuestra prueba piloto.

Vigilantes de cada detalle

En la organización de las actividades, los días previos a realizar el evento, nuestra actitud debe ser vigilante ante todos los detalles, desde la cadena de producción hasta la de mercadeo y ventas.

Los riesgos analizados en el comienzo de esta aventura, serán nuevamente valorados, con el fin de evitar su aparición y si ello resulta necesario, se aplicarán medidas correctivas en función de las metas que hemos planteado como conductores culturales de este viaje.

En el caso de eventos masivos, con una producción logística compleja, atenderemos lo siguiente

- **Revisiones a una semana antes de la actividad:** control de la venta de entradas, chequeo detallado de cómo se han movido las entradas, para medir si hay que invertir en más publicidad. La seguridad y lo relacionado con permisos casi siempre se retrasan, día antes solucionaremos cualquier pendiente en este apartado.
- **Valoración de contratos y definición de empresas proveedoras a cinco días antes de la actividad:** tener y valorar el pedido inicial o cotización solicitada a las empresas subcontratadas. Este pedido y su valor será retomado, con el fin de valorar si lo cotizado no corresponde con cuanto se necesita y determinar cualquier cambio.
- **Pruebas a tres días antes de la actividad:** revisión del plan de ingreso al espacio en el cual se va a realizar el evento. Esto permite un orden de ingreso y de salida de la producción específicamente técnica.

Un ejemplo de previsiones

Mayo 2008, Teatro Popular Melico Salazar, empresa responsable del evento, “La media docena”, ¿cómo se vigilan los detalles de la visita de Chespirito a Costa Rica?

Día 5

Se hacen varias visitas para determinar los requerimientos de seguridad y de estancia del grupo mexicano con la presentación teatral, se chequean las dimensiones de la escenografía y el plan de ingreso al teatro con los técnicos.

Día 4

Ingreso de la escenografía, requiere de un montaje con empresa de escenografía, container, carga y descarga, con un cronograma por horas, para ingreso de todas las piezas.

Día 3

Ingreso de las empresas que apoyan al espectáculo, implementación de los signos externos en el espacio; sala y boletería, coordinación con todos los patrocinadores.

Día 2

Ingreso de toda la taquilla para venta desde el teatro, control e inicio de las pruebas de escenografía y montaje de iluminación y de sonido.

Día 1

Prueba final con parte del elenco mexicano y los escenógrafos. Revisión de cada detalle por donde pasa el actor principal, chequeo de bajadas y salidas, prueba de sonido del elenco, pasada general de la obra.

Día 0

Se hace uso de un cronograma de ingreso, para medios de comunicación, ensayos y llegada al Teatro del elenco, revisión final de todos los detalles dos horas antes de la presentación inicial. El comportamiento del público, nos da un pronóstico -tendencia- de cómo serán los siguientes días por eso, en este paso, debemos recordar una regla del buen conductor cultural: "No abandonar la promoción ni el pulso con el público meta, a quien queremos llegarle y vender nuestra actividad".

Paso 9

La ejecución de la actividad: ¿Qué hacer cuando hemos llegado a nuestro destino?



Este es el momento máximo por el cual todos los integrantes, han trabajado y compartido la responsabilidad de llegar a un buen puerto, en la organización de un evento, es el día más importante, donde vemos cómo todos los objetivos de nuestro viaje se hacen realidad.

Operación cronómetro

El día de la actividad, controlaremos todo con una **estrategia de tiempo**. La forma idónea de control y seguimiento inicia dos horas antes de cada evento, se revisarán los detalles de llegada tanto del público (según un plan de ingreso) como del servicio o las empresas contratadas. Esta inspección es una forma de ir manejando el riesgo y controlando la actividad según esta fue programada.

Por ejemplo, imaginemos una actividad corporativa, donde el evento es una charla con experto en un hotel que inicia a las 10:00 AM y desde 2 horas antes, inicia la revisión para que todo se encuentre en orden.

Chequeo de detalles dos horas antes:

7:00 am	Entrega de centros de mesa
7:30 am	Pruebas de sonido y equipo de proyección
8:00 am	Prueba de sonido conferencista Lista las estaciones de servicio para café. Puesta de Banner en puerta principal
8:30 am	Llegada de edecanes y atención de público Lista mesa de inscripción y entrega de documentos
9:00 am	Revisión de Programa con coordinador y orador

La llegada a nuestro destino supone la vivencia del día más duro y tenso para todos los equipos; por ello, es importante presentar la menor cantidad de acciones correctivas (lo propuesto se cumple según los planes de trabajo).

Instrucciones finales

- No permitamos **cambios de última hora**, es difícil no caer en esto, pero antes de hacerlo evaluemos tres cosas: si es a solicitud de la organización responsable, si resultan favorables a ella y si no afectan la imagen del evento ni de la organización. Cualquier cambio constará por escrito, para que en la evaluación posterior sea analizado.
- Hagamos los **pagos contra entrega**: cualquier factura se cancelará una vez que el producto sea entregado satisfactoriamente, el mismo día o un día después. En el caso de las empresas que brindan alquileres, siempre es necesario verificar el pedido y la cantidad de equipo y algo todavía más relevante, la calidad de servicio del personal que entrega y está con nosotros en la actividad.
- Utilicemos **bitácoras de la actividad**: cada comisión debe llevar una bitácora de cuanto sucede el día del evento, la cual indicará: día, hora y lugar y acciones desarrolladas, problemas presentados y toma de

decisiones para corregir en el momento.. Esta información constituye un insumo para la evaluación de la actividad (paso 10).

- Mantengamos a nuestro lado una lista de todos los contactos y responsables, según las tareas asignadas ese día.

Paso 10

La evaluación:

¿cuáles son las

enseñanzas de este viaje?



Al final de la actividad, debemos como mínimo comprobar dos aspectos: la aceptación de la actividad por parte de nuestro público y la calidad del evento. En una evaluación global, retomaremos todos los criterios objetivos que puedan medirse y responderemos a preguntas clave: ¿cuáles eran los resultados esperados? ¿Se ejecutó el diseño planteado? ¿Cómo lo percibió el público? ¿Cuáles son los resultados finales en cuanto a la satisfacción personal y material? ¿Cumplimos con el propósito de este viaje?

Ejercicio 8 Preguntas vitales

¿El resultado es el esperado?

¿Cómo percibió el evento el público convocado?

¿Se hicieron cambios en el camino? Explique.

¿Se dispuso a tiempo todo el equipo, pedidos, personal?

¿Cómo se recibió el servicio de las instalaciones donde se ejecutó el evento?

¿Cuáles fueron los problemas más complejos y la respuesta de solución?

Consideremos otras preguntas.

Valoraciones cuantitativas y cualitativas

Una lectura **cuantitativa** de los eventos es importante para cotejar los resultados con las expectativas iniciales y el control de los ingresos propuestos o necesarios de captar. En el caso de actividades culturales, nuestros

patrocinadores esperan un reporte de cómo se ejecutaron los fondos aportados para tal fin.

Algunas acciones para la evaluación cuantitativa son las siguientes: reportes de taquilla, de ingresos, difusión en medios de comunicaciones, reporte de público, número de personas ejecutando la actividad, impacto de uso de la imagen en medios, cantidad de artistas que se presentaron, aporte de los patrocinadores.

En el caso de eventos masivos o artísticos, de tipo populares o al aire libre, una valoración **cualitativa** mide los logros de ejecución, a partir del nivel de satisfacción recibido en tres direcciones: público general, patrocinadores y la organización misma, con respecto a su personal o colaboradores.

A manera de ejemplo: las Fiestas de Palmares

- Evento masivo dirigido a público nacional: la lectura de satisfacción debe ser integral, desde las organizaciones involucradas en la gestión de los diferentes eventos, los artistas invitados, comentarios, atención de las empresas contratadas y facilidades en la organización y, finalmente, el público de todo el país que procura encontrar una satisfacción única en las fiestas y en la organización de la misma.
- Criterios para la evaluación cualitativa: reporte de las autoridades que emiten criterios de seguridad, policía, tránsito, Cruz Roja, salud, comisiones de trabajo; evaluación en la forma de desempeño de la organización hacia lo interno y externo con los públicos por día, y por eventos ejecutados: Festival Ranchero, Tope, Carnaval, Conciertos, Festival Infantil y Programa de actividades culturales, por segmento de edad.

Otros criterios

Podemos tomar en cuenta los objetivos, las metas propuestas y el alcance de cada actividad:

- ***Cumplimiento del programa de actividades (meta cualitativa):*** traer 6 grupos internacionales de folclor de America Latina; tener en tarima 7 grupos de folclor del país con proyección internacional, para Festival Cultural.
- ***Recaudación de fondos (meta cuantitativa):*** recaudación mínima de 2.000.000.00 colones para actividad de inauguración en el Día de la madre, con utilidades mínimas de un 40% correspondiente a un monto exacto de 800.000.00 colones.
- ***Proceso gestión e investigación (meta cualitativa):*** conseguir el permiso municipal y el apoyo de las organizaciones relacionadas con el deporte de la comunidad para el Festival Deportivo. Conseguir como sede a la comunidad de San Isidro de Heredia para los Juegos cantonales de Heredia.
- ***En el proceso de Promoción y Publicidad (meta cuantitativa):*** lograr que 20 medios de comunicación, entre prensa escrita, televisión y revistas especializadas cubran el evento.

Cuando no cumplamos con las metas, indicaremos todas las posibles causas y verificaremos si estos impedimentos aparecieron como riesgos en el análisis del Paso 3 del Manual del Conductor Cultural.

Lecciones aprendidas

Todos los resultados de la evaluación deben consolidarse como un manual de lecciones aprendidas, con el fin de integrar en un esquema de resumen la opinión de todas las actividades y situaciones que se dieron durante las 3 etapas del proceso de producción. De esta forma, constará un informe testimonial de cada situación, como referencia para nuestros viajes futuros.

Bibliografía consultada

- Ander Egg, Ezequiel **La Práctica de la Animación Sociocultural**. Talleres Gráficos LITODAR, 1990.
- Camareno, Carmen y María José Garrido **Marketing del Patrimonio cultural**. Editorial PIRAMIDE; 2004.
- Cleland David I. y Lewis R **Manual Portátil del Administrador de Proyectos**, MC, GRAW HILL,. Ireland, Edición 2001.
- Cobra, Marcos **Marketing de Servicios**. 2 Edición, MC GRAW HILL 2000.
- Colbert, Francois y Manuel Cuadrado: **Marketing de las Artes y la Cultura**, Editorial Ariel:- iEdición Marzo 2003.
- Gómez de la Iglesia, R y M. A. Pérez Martín: **El Técnico en Actividades Socioculturales**, Edita XABIDE, Edición 1, N de ejemplares. 2.500. Gráficas Santamaría
- Haynes, Marion E. **Administración de Proyectos: Desde la Idea hasta la implementación**. Editorial Iberoamérica, marzo 2002.
- Rees, Fran: **Equipos de Trabajo**. Prentice Hall, México, 1998.
- Salazar Leyte, Jorge: **Cómo iniciar una pequeña empresa, su viabilidad en el Mercado**. 3 Edición, 2003. Editorial Continental.-
- Ucar, Xavier **La Animación Sociocultural**. Pedagogía Social; Edición CEAC1992.
- VV.AA **Valor, precio y coste de la cultura: II jornadas sobre iniciativa privada y sector público en la gestión de la cultura**. Edita Xabide Impresión Graficas Santamaría Edición, 1999.
- VV.AA. **El Futuro de la Gestión Cultural en America Latina y el Caribe**. OEA, CLADEC, Consejo Nacional de la Cultura, Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural, Caracas 1992.
- Valls, Josef- Francesc: **Gestión de empresas de Turismo y Ocio, El Arte de provocar la satisfacción**. Gestión 2000.1 Edición