

Informe sintético sesión:
La gestión de las ferias de COFAE

Barcelona, diciembre 2015

El pasado día 30 de noviembre se celebró, en el Centro Cultural El Matadero de Madrid y enmarcada en las jornadas internas de trabajo de la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español - COFAE, una sesión de 4 horas de duración. El objetivo principal de la misma era el de **analizar y reflexionar, desde una perspectiva organizacional, sobre el diseño estratégico de las ferias así como sobre tres de sus estrategias de carácter más operativo: marketing y comunicación, recursos humanos y producción técnica.**

La sesión y el trabajo previo estuvieron coordinados por **Tino Carreño** (Gestor cultural y profesor e investigador del Programa de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona y especialista en la gestión de festivales) y en los que, además, participaron tres profesionales vinculados, desde diversos ángulos y áreas de trabajo, con las artes escénicas: **Silvia Artigas** (Responsable de Comunicación de la Sala Beckett de Barcelona), **Pol Gil** (Colaborador del Programa de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona) y **David Márquez** (Gestor cultural y analista y consultor de políticas culturales).

Para poder realizar un diagnóstico en profundidad de la situación de las ferias que pertenecen a COFAE, se diseñó y realizó, en el mes anterior a la jornada, un trabajo de campo con un cuestionario, validado por la dirección de COFAE, como herramienta principal de análisis. El cuestionario solicitaba información correspondiente, principalmente, a la edición celebrada en el año 2015. Y, con un total de 60 preguntas, se dividió, coherente con los elementos a estudiar, en cuatro partes diferenciadas: 1) información general, que definía el proyecto y la opción artística seleccionada; 2) datos relevantes sobre las estrategias de comunicación y prensa; 3) información relevante sobre los recursos humanos; y 4) datos para aproximar el análisis a las estrategias de producción técnica. La información recogida a través de este cuestionario también se complementó con otro trabajo prospectivo focalizado, sobre todo, en el uso de las redes sociales y el posicionamiento de las ferias en las mismas.

Una vez recopilada y analizada la información recogida, se diseñó la estructura y las actividades a realizar en el seminario. Así, el taller quedó dividido en dos partes:

1) En la primera sesión, y subdividida en cuatro partes, se ofrecieron, por un lado, los resultados más significativos recogidos en el trabajo de campo. Así, las conclusiones de cada uno de los aspectos analizados fueron:

- a. Dimensión estratégica. El panorama de las ferias de COFAE es realmente muy heterogéneo y poliédrico (número y tipología de trabajadores, dimensión presupuestaria, espacios de representación, número y tipología de actividades, titularidad, características del territorio, estilo de la programación...). Sin embargo, desde una perspectiva estratégica, comparten el “¿Qué somos?” – MERCADO (con algunos matices ya que en algunos casos, la ponderación de las actividades dirigidas a público profesional es diferente entre las ferias) y el “¿Qué queremos ser?” – REFERENTE (también con matices, sobre todo a nivel geográfico y de género artístico).

No obstante, los directores / gerentes ¿saben realmente quiénes son, dónde quieren llegar y cómo hacerlo/conseguirlo? O ¿han caído en el *COPY PASTE*? ¿Es posible avanzar/renovarse sin cuestionarse ni analizarse? ¿Es bueno y necesario que dispongan de referentes? ¿Han realizado alguna vez un *benchmarking* de carácter inspiratorio? En algunos casos, se deberían reformular y replantear aspectos estratégicos esenciales como son la misión, la visión y los valores y los objetivos estratégicos. (Re) Elaborar un análisis exhaustivo, un diagnóstico, un plan estratégico a corto/largo plazo y lanzarse a la acción.

- b. Marketing y comunicación. Las páginas web, el email marketing y las herramientas 2.0 son claves en el desarrollo de las estrategias de comunicación de las ferias de COFAE. Pero, ¿existe un planteamiento estratégico en cada uno de los canales? ¿Existe una conciencia de la rápida obsolescencia y de su naturaleza cambiante? Actualmente, de la información recogida en el trabajo prospectivo se desprende una clara intención de uso de las redes sociales entre los miembros de COFAE que, además, ha ido en aumento si se compara con datos disponibles con fecha de noviembre de 2013. Pero, ¿se han planteado unos objetivos y unas estrategias para cada una de las redes? ¿Las usan correctamente?

La comunicación siempre tiene un valor, aunque no sea solo económico y, por ello, se tiene que ser capaz de determinarlo. Además, el análisis constante de los resultados y la realización de una completa evaluación ayudará a aprender de los errores y mejorar las acciones comunicativas.

- c. Recursos humanos. La incentivación de la creatividad y de la reinención del equipo de trabajo de las ferias es fundamental. Los directores / responsables de los recursos humanos, no deben permitirse caer en el *COPY PASTE* y deben conseguir poner en marcha acciones altamente motivadoras. Es necesario que las ferias cuiden al máximo la comunicación interna pues, entre otros elementos destacables, los trabajadores con “menos” responsabilidades son los, en muchos casos, los que transmiten de una manera más directa la imagen de la feria a los profesionales y los usuarios. Asimismo, se detecta, en algunas de la ferias analizadas, la falta de definición de los departamentos organizacionales y de las tareas y responsabilidades asignadas a los diferentes trabajadores. Por ejemplo, ¿son necesarios unos departamentos de Marketing y Comunicación y de Profesionales (que cuide y vele por los mismos en tanto que son ferias y su “publico” principal son los profesionales)?

Las ferias son eventos artísticos y como tal presentan un carácter intensivo e intermitente que influye en el diseño e implementación de todas sus estrategias. En el caso de los recursos humanos, casi todas las ferias de COFAE presentan una estructura estable de pequeña dimensión y en la mayoría de los casos esta compartida con otros proyectos paralelos que lleva a cabo la organización titular de la feria. En este sentido, la consecución de una estructura estable y exclusiva para la feria, ¿sería positivo o negativo? ¿Qué significaría o en qué aspectos repercutiría a los directores y a las estrategias que implementan?

En relación a la tipología de “trabajadores”, es importante observar que papel desempeñan los becarios y voluntarios tanto de manera directa (funciones, tareas, cargos) como de manera indirecta (relaciones con universidades, punto de vista joven, externo y “fresco”) No querer voluntarios entre los miembros de su estructura ¿significa exclusivamente apostar por la

profesionalización o pueden ser elementos compatibles e incluso favorecedores?

Finalmente, tener y estar presente (benchmarking) en otras ferias artísticas y/o eventos similares de carácter estatal o internacional, así como la el *feedback* constante (con sistemas de evaluación e indicadores) del proceso de selección y gestión de los recursos humanos es básico y fundamental.

- d. Producción técnica. En general, se detecta una falta de homogeneidad en los servicios que se prestan a los diferentes profesionales. Es posible que, en algunos casos, con alguno de estos servicios (alojamiento, manutención, transporte...) se consiga fidelizar de una manera clientelar a los profesionales más que profesionalizar, vertebrar y movilizar al sector de las artes escénicas. Con el objetivo de minimizar este efecto, sería necesario, por ejemplo, establecer mecanismos exhaustivos de evaluación y seguimiento del trabajo de los profesionales post-feria.

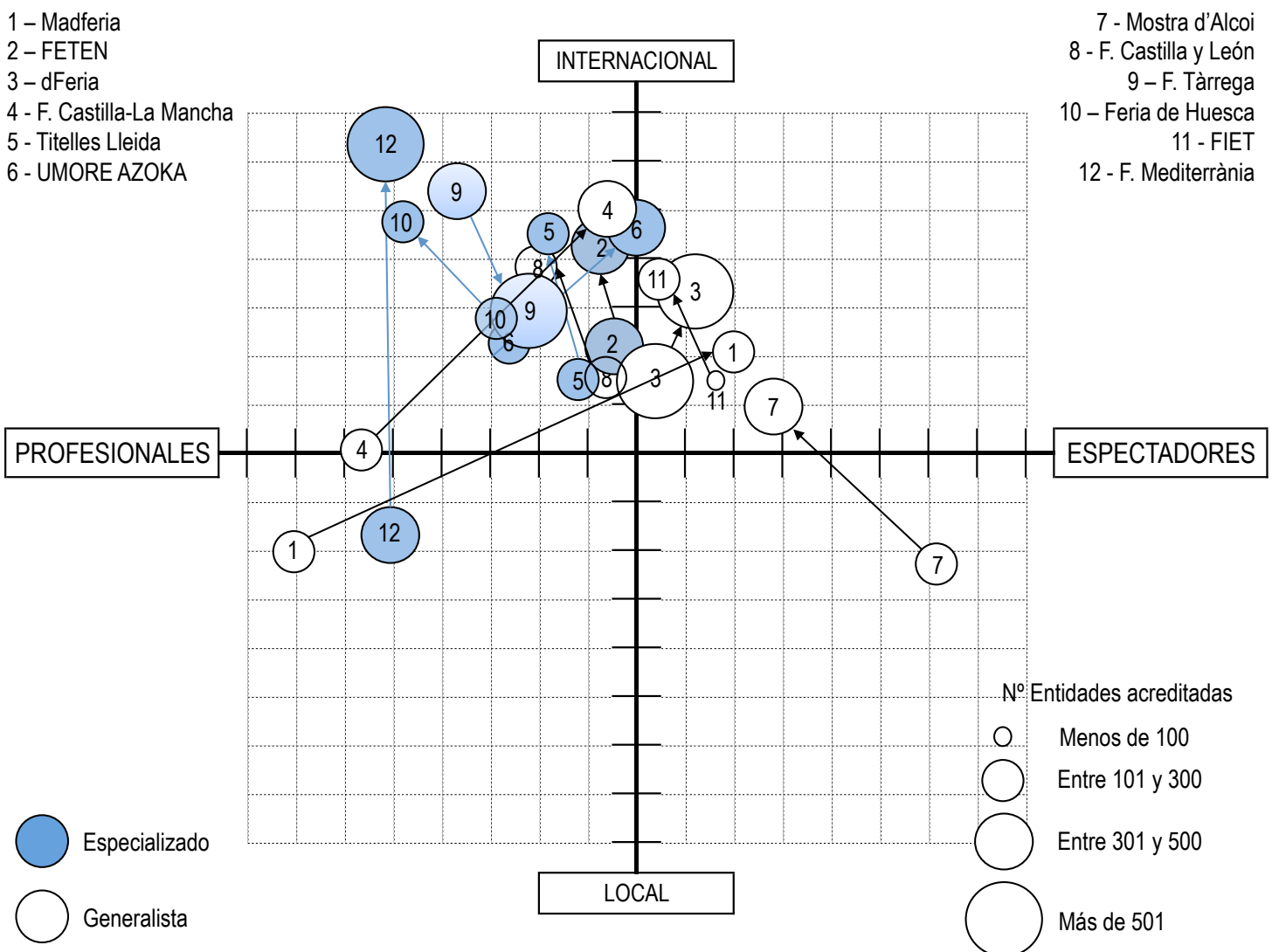
En cuanto a los servicios a las compañías y los factores de producción también se detecta una gran heterogeneidad: caché sí, pero de múltiples maneras; ficha técnica, no todos, solo unos cuantos; acompañamiento o seguimiento post feria, de variopintas maneras... Todos estos aspectos de producción, se gestionan de forma que parece que son asumidos con reticencia cuando podrían ser un sello distintivo de la marca "ferias". En este sentido, se propone, trabajar en unificar criterios y comunicarlos como mejoras de la red conjunta de trabajo.

Se detecta, asimismo, una ausencia de reflexión sobre públicos y sin embargo, muchas de las ferias quieren "perder profesionales" para ganar audiencias mayores. No se detecta discurso ni infraestructura de comunicación y producción para ello. Para mejorar, se podrían poner en marcha equipos de mediación a nivel de COFAE que trabajen indistintamente en varias ferias y elaborar así, paralelamente, discurso al respecto.

Por otro lado, se planteó a los asistentes la realización de un juego de posicionamiento en dos fases y de manera individual. En la primera y antes de ofrecer el análisis de los datos del cuestionario, se solicitó que

se colocaran en el mapa en la que ellos consideraban su posición actual y a partir de cuatro variables (alcance geográfico -desde lo local a lo más internacional-, dirección de sus actividades (desde al público más profesional al público más general), grado de especialización del género artístico y, por último, el número de organizaciones acreditadas (desde menos de 100 hasta más de 500). Posteriormente, y al acabar la presentación de los datos del cuestionarios, se les demandó que se colocaran en el lugar donde querían estar/ubicarse/alcanzar en los próximos años y teniendo en cuenta las mismas variables.

A continuación se presenta, como conclusión del diagnóstico de las ferias que pertenecen a COFAE, el gráfico resultante de este particular trabajo.



2) En la segunda parte de la sesión, se dividió el grupo en dos y se realizó un pequeño juego de rol. Cada uno de los directores debía escoger un papel de entre una gran variedad de agentes relevantes -*stakeholders*- ofrecidos y clasificados por cada uno de las temáticas analizadas en la parte previa. El objetivo final era analizar y debatir sobre diferentes elementos mínimos vinculados con aspectos organizacionales que debía cumplir una feria. Con la elección de un rol, se perseguía un distanciamiento para favorecer la reflexión. Así, los perfiles propuestos fueron:

MESA 1: Dimensión estratégica - Marketing y comunicación

- Espectador habitual
- Nuevo espectador (es la 1a vez que asiste a la feria)
- Vecino de la localidad en la que se celebra el evento
- Programador de festival internacional
- Programador de un equipamiento local
- Periodista acreditada
- Compañía internacional consolidada programada
- Compañía local emergente no programada
- Técnico de cultura del Ayuntamiento
- Responsable técnico de cultura de la CCAA
- Nuevo patrocinador principal
- Patrocinador en especies local histórico

MESA 2: Recursos Humanos y Producción técnica

- Voluntario sin formación
- Alumno en prácticas de un Máster en Gestión Cultural
- Voluntario con experiencia y con responsabilidad
- Empresa nueva de alquiler de materiales técnicos
- Empresa habitual de alquiler de materiales técnicos
- Miembro de la brigada del Ayuntamiento
- Contratado que trabaja durante 4 meses
- Autónomo que colabora esporádicamente en la feria (1 mes)
- Contratado temporal que trabaja por primera vez
- Compañía internacional consolidada programada
- Compañía local emergente no programada
- Programador de festival internacional
- Programador de un equipamiento local
- Espectador habitual
- Nuevo espectador (es la 1a vez que viene a la feria)

Una vez seleccionado el rol, debían debatir por parejas sobre cuáles eran esas exigencias, expectativas o aspectos mínimos que demandaban a las ferias. Posteriormente compartieron y reflexionaron estos elementos de manera grupal. En esta actividad, se dieron dos reacciones: una, que es la que se buscaba, en la que algunos de los participantes entraron en el “juego” propuesto y ofrecieron elementos que favorecían el avance del debate. Otros, sin embargo, no fueron capaces de distanciarse de su rol y entraron en una dinámica autojustificativa sin aportar críticas o elementos que permitiesen evolucionar de manera cualitativa.

Finalmente, el grupo de trabajo organizador de este seminario/taller valora la actividad de manera muy positiva. El contenido del cuestionario enviado a las ferias, el posterior análisis realizado, la presentación de los datos y el ejercicio de rol favorecieron, entre los presentes, una reflexión y aproximación individual profunda, primero, sobre diferentes conceptos y aspectos estratégicos y operativos. Posteriormente, se mostraron, cuestionaron y analizaron de manera colectiva diferentes procesos y elementos organizacionales propios de la dinámica de las ferias. Queda en manos de los directores / responsables de cada una la voluntad de cambio: desarrollar un espíritu más crítico, cuestionar sus estructuras y proyectos a partir un análisis constante y en profundidad y transformar y evolucionar en la gestión eficaz, eficiente y de excelencia de las ferias, plataformas de difusión artística imprescindibles para la vertebración y dinamización del mercado de las artes escénicas.