

IV. Notas para una definición de Gestión

La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos. Pero en el ámbito de GC, en este proceso de adecuación de recursos y fines, son los fines los que movilizan la acción del GC. Nunca al revés. En relación siempre con la GC, que es lo que aquí nos ocupa, y no con una fábrica de chocolate, es preciso comenzar diciendo que en gestión lo que menos importa y debe importar es ese énfasis que los economicistas ponen en los resultados a corto plazo, salvo en el caso de que se trate de eventos periódicos organizados con registro de caducidad, como pueden ser un concierto o una participación en un evento internacional con fecha fija.

La GC, desde el punto de vista de un centro cultural, o desde el punto de vista de una sociedad estatal de eventos, o desde una fundación, compone o dibuja un conjunto de actividades perfectamente entrelazadas que incluyen, al menos, la administración de sus recursos, siempre, por definición, escasos, el número de actos programados, y una línea de trabajo abarcada, a corto, a medio y a largo plazo. Esto es lo que debe tener en cuenta el gestor de un centro. Así, el número de personas puede ser menos indicativo que la penetración en un segmento de la población buscado de acuerdo a un perfil específico. Porque el resultado final es la impronta que el centro cultural poco a poco se va labrando entre su público objetivo. Esa impronta es lo que en otros ámbitos se conoce como imagen de marca, pero aquí yo prefiero hablar de impronta, por las connotaciones evidentes que tiene con todo proceso de impresión, con la huella que el centro cultural hace y deja en su gestión diaria. Así, la impronta de un centro cultural no es un logo sino que se asemeja más a los emblemas del siglo XVI y del

siglo XVII, en el sentido de que aquellos emblemas o frontispicios de los libros reflejaban en su conjunto el espíritu conjunto de todo lo que había de contener el propio libro. Esa impronta es lo que el GC debe tener siempre presente en su gestión.

El gestor no debe estar preocupado por el número de actos realizados durante un curso sino por la calidad objetiva de los mismos, el impacto de estos en la sociedad o medio referenciado con el centro, y el número de personas que afectan los propios actos o programas, ya sean personas presenciales o virtuales. Un centro cultural no es un bazar que presume que debe tener de todo o hacer de todo. Debe tener su línea y sus prioridades. Y saber, en todo caso, referir a sus interlocutores hacia los departamentos o lugares de gestión adecuadas. De ahí siempre la necesidad de estar actualizado en cuanto a contactos y referencias de recursos ajenos.

En España somos muy aficionados a la cultura organizada del macro evento nacional, tipo Forum Barcelona 2004, Quinto Centenario 1992, o cualquiera de los múltiples aniversarios y centenarios con los que celebramos artistas o efemérides de batallas o descubrimientos, entre otros eventos conmemorativos. Sin duda tiene que ver con el carácter festivo, pero también con un país que tiene una potente industria cultural y turística, allí donde caben ferias, procesiones, exposiciones, peregrinaciones, festejos populares y demás conmemoraciones que deben periódicamente ser retroalimentadas por el Estado central y sus contrapartes locales, municipales y autonómicas.

Todo esto que antecede forma parte, sin duda, de la Identidad España, una marca histórica que debe ser constantemente renovada. El resultado tangible de todo ello se mide no sólo en los efectos beneficiosos de cada evento, en el número de visitas a una feria o de ocupaciones hoteleras durante un periodo específico. También incide a largo plazo en una imagen peculiar que hace que muchos ciudadanos del resto de Europa sueñen con venirse a vivir a España, o al menos deseen adquirir aquí una segunda vivienda. Y eso supone muchos puestos de trabajo y recursos. Sobre esto volveremos más adelante, pero podemos decir ahora que este conjunto de acciones está englobado en ese arte que se denomina *diplomacia pública*, por oposición a la secreta o tradicional de cancillerías opacas, cuartos de cifra y cláusulas reservadas.

Veamos ahora algunos elementos centrales que debe tener toda acción cultural definida profesionalmente por un GC.

1. Programa general de contenidos

Tener un programa en la cabeza es casi lo más importante que debe tener un gestor cultural. Un programa consiste en desarrollar o desplegar un concepto en varias actuaciones necesariamente relacionadas y complementadas. No me refiero a un programa físico sino a la definición de un lema o de una línea de trabajo que afecte al conjunto de los actos programados. Es lo que se llama tener un *Resumen Ejecutivo* o, en una terminología anglo, tener elaborado un *briefing* o conjunto de contenidos claros de lo que supone el programa a desarrollar. Esta definición programática interna a la organización, pero que puede ser externa, es una herramienta fundamental a la hora de no caer en el riesgo de hacer de todo y de cualquier modo. Se trata de saber lo que se está buscando. Cuando el lema o el programa están bien definidos resulta entonces más fácil traducir y trasladar lo que se está buscando al conjunto de los interlocutores y creadores que intervienen para que dicho evento se produzca. Si esta información previa, o *briefing*, no está clara, el resultado de lo que se busca será por completo aleatorio.

Por supuesto que el programa de actos relacionados con un evento cultural se refiere siempre al aspecto público de su presentación. Es la herramienta que va a manejar cada uno de los participantes pero que también va estar a disposición del público, de la prensa, de los patrocinadores. Debe ser clara y concisa, pues su objetivo es tanto propiciar la difusión de los actos como reflejar la actividad que va a producirse. Su brevedad es importante puesto que su destino es doble, por un lado informar a los actuantes de lo que se pretende y por otro ser recogida en todo tipo de soportes, digitales o impresos. *El programa de un centro es un documento público*, puede ser requerido o presentado, y funciona, haciendo un símil, como funcionan los programas de los partidos políticos, especificando adónde se quiere llegar, aunque luego por el camino puedan surgir problemas de cumplimiento. Es una herramienta fundamental para posicionar el centro cultural ante la propia audiencia, ante los medios de comunicación, ante los patrocinadores y, por último, ante el organismo público o privado del que se depende.

2. Un proyecto ejecutivo

Una vez definido un programa hay que definir el proyecto en concreto, en detalle, y el ámbito de actuación e influencia

del mismo. Definir un proyecto consiste en trasladar un programa a unos espacios acotando los recursos disponibles. Se trata ahora de justificar el programa anteriormente definido con precisión, sus plazos generales, sus objetivos, las necesidades que se quieren cubrir, destacando ejemplos de experiencias similares y dificultades. En primer lugar, se trata ahora de saber hacia dónde se va con un presupuesto determinado; saber si se va a contar con patrocinios externos, establecer estrategias para localizar esos patrocinios, analizar si esos patrocinios son vitales para la plasmación del proyecto, en cuyo caso es preciso trazar alternativas distintas, Plan A, Plan B, etc.

En segundo lugar, es preciso analizar los procedimientos de encargo y adjudicación de acuerdo a la legislación local, nacional y a las directrices que tenga el propio centro. Incluso en el caso de adjudicaciones de menor cuantía se hace preciso manejar criterios de equidad, representatividad e idoneidad a la hora de encargar un trabajo. En el caso de actuaciones individuales es importante manejar criterios de rotación garantizando, con la calidad, la alternancia de las propuestas. E incluso cuando la calidad sea sacrificada en aras de la innovación y del riesgo, esto debe hacerse desde una posición medida y públicamente justificada.

En tercer y último lugar, un *proyecto ejecutivo* no es nada sin un *cronograma* preciso de lo que se espera hacer en cada momento. El cronograma consiste en la temporalización de un proyecto; y lo incluye todo. El cronograma es la verdadera guía y herramienta del GC; en cada momento le recuerda lo que falta para una fecha de entrega y le permite ir contrastando con proveedores y creadores acerca de la marcha de los trabajos y, en su caso, anticipar y solucionar problemas sobrevenidos. Puede ser muy simple o muy complejo, en función del evento del que estemos hablando. Puede haber varios cronogramas si hay varios departamentos implicados en una acción concreta. Y como he dicho lo incluye todo, desde la concepción hasta la fase final de documentación y memoria, pasando por la de información y promoción.

El proyecto ejecutivo es también un documento público, puede ser requerido por las partes intervinientes, por el organismo del que se depende y por los patrocinadores, si bien no es un documento público de acceso general, ya que puede ser modificado en función de las variables de realización del propio programa. Por tanto, su publicitación mediática y ante otros actores depende del GC, de los tempos que maneje el GC. Para un proyecto ejecutivo no hay nada peor

que anticipar nombres o acciones importantes que luego no se realicen. Esto es un error que cometen muchos GCs novatos o frívolos. Y es flor de un día. Porque aunque se pueda hacer noticia con un anuncio espectacular, lo cierto es que el efecto de las cancelaciones actuará como bumerán, desprestigiando el conjunto de un proyecto que en sí puede ser estupendo. Por tanto, insisto, el proyecto ejecutivo sólo puede ser presentado o divulgado cuando hay certeza razonable del cumplimiento principal de sus partes de acuerdo a un cronograma cerrado.

3. Una agenda ejecutiva

Una agenda ejecutiva no es el programa general, ni el proyecto ejecutivo ni el cronograma, tal y como antes los hemos definido. *Es otro documento de carácter interno* que debe confeccionarse para cada uno de los intervinientes y organizadores participantes. Allí se debe detallar con toda precisión lo que se espera de los protagonistas del acto, exposición o evento, de acuerdo a lo pactado tanto por escrito como lo acordado verbalmente. Debe detallar con precisión la localización de las acciones, la división del trabajo de los distintos actores, los criterios técnicos de cada acción, los plazos de ejecución, los plazos de aportación económica para las distintas fases y los plazos de ingreso previo, el seguimiento de cada acción, si lo va a hacer un tercero, los procedimientos de validación contable y autorización del gasto, y, finalmente, los procedimientos internos, para el centro, y externos, para los actores, de justificación de cuentas y facturas en cumplimiento de la legislación en materia de impuestos. De esta manera, el GC sabrá cuándo y cómo debe intervenir para acelerar o para vigilar la llevanza de su proyecto ejecutivo.

Además, el objetivo de la agenda ejecutiva es, ni más ni menos, que el de tranquilizar y dar confianza a las partes intervinientes de modo que puedan sentirse cómodos y relajados, para que puedan realizar su trabajo con toda intensidad, sin preocupaciones de ningún tipo. El gestor cultural ejerce aquí de maestro de ceremonias y *anfitrión*, y de policía de tráfico, tratando de evitar malentendidos entre lo que se espera y lo que se desea. Debe también incluir aspectos mayores y menores, de entrevistas a citas pasando por todos los asuntos relativos a protocolo. Por supuesto que las grandes organizaciones o centros representativos tienen un departamento de protocolo, donde se analizan el orden de las intervenciones, la

prelación de invitados en todo tipo de actos sociales, la simbología presente en himnos y banderas, etc.

Pero desde el punto de vista de un centro cultural y aunque alguno sonreirá, mi experiencia me dice que todo acto tiene su pequeño protocolo y que éste debe ser estudiado y pensado, entendido en un sentido amplio. Estos asuntos menores cobran a veces una enorme importancia.

Así, una agenda ejecutiva profesional y detallada es tan importante como un buen programa. Es la imagen profesional del gestor hacia los adentros, de su centro, y de lo que representa, lo que está en juego. Y es la garantía de que los participantes se irán de allí con ganas de repetir y de que difundirán las bondades y ventajas de trabajar con ese centro y no con otro. En el caso de acciones puntuales, como puede ser un seminario, un buen programa, con una buena conceptualización, con un buen proyecto ejecutivo y con una exposición adecuada, éste puede irse al traste o empañarse si luego el artista o el ponente no se sienten a gusto con estos detalles imperceptibles. Cuántas veces no hemos visto a un conferenciante reflejar su enfado o incomodidad en una mesa, o deslizar críticas veladas a la organización ante la prensa, críticas que no procedían de la idoneidad del tema tratado sino de la ejecución defectuosa de la agenda de trabajo y relaciones previstas.

La agenda ejecutiva debe también incluir detalle espacial y temporal de viajes, recogidas y transporte de personas y material, invitaciones de cortesía definidas, y sugerencias de cómo hacer todo esto si la organización no se encarga de este aspecto de logística: información y sugerencia de lugares donde se puede comer o cenar, mapas de cómo acceder a unos y otros lugares, descuentos negociados, y un largo etcétera, destinado a que el visitante se sienta cómodo durante su estancia en nuestro centro. Insisto. Es un documento interno para los actores e intervinientes y debe estipularse que *debe ser manejado con confidencialidad*, pues se trata de un documento de trabajo.

Por experiencia, y me ha dado buenos resultados, siempre he tenido para cada proyecto *agendas ejecutivas*, impresas en papel en grande, con casillas o celdas para cada acción, de modo que de un golpe visual, desplegado sobre la mesa, pudiera ver cómo iba en cada momento el proyecto. El GC tiene muchas cosas en la cabeza, muchos compartimentos, tantos como proyectos, y necesita saber cómo van las cosas. Y los demás actores, conociendo la agenda ejecutiva, se sentirán más seguros y más comprometidos con los plazos detallados en cada contrato.

4. Departamento de promoción y publicidad

El viejo refrán castellano señalaba «el buen paño en el arca se vende», es decir, no hace falta publicitar algo, que si es bueno, la gente ya lo conocerá y comprará, vía boca a oreja, como se dice ahora. Sin duda que eso sigue siendo cierto en alguna medida pero también lo es que la realidad compleja de nuestras sociedades hace necesaria la búsqueda de los públicos objetivos para determinados eventos culturales. Un buen GC debe tener esto en cuenta.

De este modo, y en primer lugar, desde el momento de la concepción del futuro acto o conjunto de eventos, el GC debe tener prevista la forma en la que lo va a promocionar, si es un acto para gente joven o de toda edad, si es sectorial, universitario o afecta a grupos especiales de interés, ONG, museos, periódicos y revistas, etc.

En segundo lugar, el GC, dependiendo del centro en el que trabaja y de los límites generales establecidos para este capítulo, debe tener previsto un presupuesto dedicado a promoción. Mi opinión es que este capítulo no debe superar nunca el 5% del presupuesto total del evento en cuestión, si bien reconozco que se trata de una cifra indicativa, ya que no es lo mismo un concierto de música que un ciclo de conferencias. Las empresas de bienes y servicios convencionales suelen gastar entre un 5% y un 30% en publicidad y promoción, y este porcentaje está en relación con criterios más o menos objetivos: un porcentaje sobre las ventas, la búsqueda del paralelismo con el competidor y el propio sector, el ratio de impacto de introducción de un nuevo producto y, por último, el tipo de producto en sí: las empresas de maquinaria pesada tienden a invertir menos que las de consumo de bebidas o perfumes o bienes fungibles.

En nuestro caso, esto debe ser medido, pensado, estudiado a priori; pues en el ámbito cultural se hace preciso mantener una línea de austeridad que diferencie lo que es cultura de lo que es simple negocio. Por eso, yo aquí no hablo de publicidad y mercadotecnia, sino de promoción.

Sea como fuere, y en tercer lugar, el GC debe contar y definir con su equipo una táctica de impacto comunicativo a corto plazo. Esta táctica incluye la elaboración de un mensaje atractivo para el acto en cuestión, es decir, «saber titular» el evento en sí, con precisión, concisión e imaginación. Si se hace necesario se puede incluir un subtítulo más aclaratorio, pero el titular de un evento público debe conmovir *per se*. Esta táctica incluye, igualmente, una valoración de los medios a emplear

así como un análisis acerca de si hay que elaborar programas de mano, carteles, trípticos, volantes de propaganda, inserciones en medios de comunicación escritos y digitales y cualquier otra vía de comunicación directa.

En cuarto lugar, el GC debe tener una estrategia de impacto comunicativo a largo plazo. Esta estrategia se define para establecer una imagen reconocible y duradera en el usuario del centro cultural y para instaurar un perfil de disponibilidad, positivo, pro-activo como se dice ahora, con el objetivo de buscar y ofrecer sinergias de colaboración con centros y personas. A su vez, esta estrategia se basa en dos elementos centrales que dependen siempre del GC o de su Departamento de Comunicación y de Relaciones Institucionales, si se lo puede permitir. Estos dos elementos son las *Relaciones Públicas Colectivas* y las *Relaciones Públicas Individualizadas*.

Relaciones Públicas Colectivas

Las *Relaciones Públicas Colectivas* (RPC) deben contar al menos con la práctica de las siguientes herramientas, cuyo alcance varía en función de los recursos del centro, pero que deben siempre ser utilizadas, en mayor o menor escala, pues todas son viables y concurrentes: 1. Premios y Concursos en áreas o disciplinas a definir; 2. Una revista semanal, mensual o trimestral, pero en todo caso periódica; 3. Conferencias de prensa regulares, anuales, mensuales o semanales, en función del ritmo del centro, pero al menos una vez al año debe convocarse a la prensa local, ya estemos hablando de una pequeña ciudad o de una megaurbe; 4. Análisis de participación y presencia en ferias y certámenes de arte, de libros, de cine, de teatro, de música, etc, tanto locales y nacionales como internacionales. Esta presencia puede ir desde la organización de una mesa redonda con un debate concreto a la presentación del propio centro y del conjunto de sus actividades, en una caseta regular. Lo ideal es que estas participaciones sean desarrolladas y ejecutadas, o cuenten al menos, con los creadores y artistas próximos al centro, no sólo por el propio centro, salvo por la presencia central del director del mismo en los actos organizados; 5. En este capítulo de RPC adquiere particular importancia una estrategia de intercambio en especie con otros centros y/o revistas asociadas, y aunque en ocasiones se puedan establecer naturales interacciones de deportiva competencia con otros centros locales, y está bien que así sea, no se debe perder de vista la perspectiva del bien común general y de la asistencia mutua. Ésta será siempre necesaria cuando el GC decida cooperar con

otros centros en empresas de envergadura que exceden su propio ámbito. Así sucede en los festivales de un tipo u otro que suelen organizarse en las ciudades o en otro tipo de conmemoraciones mayores que obligan a sumar fuerzas, como es el caso de aniversarios y centenarios varios, tan caros a la cultura oficial española. Sucede lo mismo, en la acción exterior, cuando se hace preciso colaborar con otros centros extranjeros en políticas multilaterales de la Unión Europea. Estos intercambios con otros centros van desde el cambiar promoción por promoción, por ejemplo, una página de publicidad por otra, hasta la cesión y préstamo y/o puesta en común de recursos logísticos y técnicos; 6. Por último, en tono menor, no está de más trabajar una línea simbólica distintiva del centro a la hora de acordarse anualmente de todas las personas que en sus ámbitos diversos colaboran con el mismo. Dentro de un espíritu de austeridad, pero de imaginación, conviene pensar en detalles que manifiesten el agradecimiento del centro a sus colaboradores. Un pequeño libro, pero bien escogido, puede ser suficiente.

Relaciones Públicas Individualizadas

Las *Relaciones Públicas Individualizadas* (RPI), como su nombre indica, consisten en el conjunto de acciones que desarrolla individualmente el GC dirigidas a personas individuales o grupos de personas perfectamente identificados. Es lo que en presupuesto asignado suele confinarse en la partida de gastos de representación o sociales. Se trata de mantener una política de cercanía, y de ocasionales almuerzos con periodistas, profesores, artistas, etc. Es algo personalmente costoso, porque involucra el escaso tiempo libre que suele tener un GC y porque afecta a su vida privada. Pero mi experiencia me dice que estos encuentros de cortesía, sobre todo en los comienzos de una gestión, son cruciales. Puesto que es la manera de crear alianzas duraderas: un desayuno de trabajo, un almuerzo, una cena, cuando el invitado está sólo en un hotel y tal vez no tiene contactos en la ciudad. Por este orden sube la capacidad de creación de alianzas, desde el 0, que es el no hacer nada, hasta el 100, a razón de 30% por cada invitación citada. Si, además, estas cortesías se desarrollan con algún toque personal, entonces el impacto literalmente se duplica. Son esos detalles los que marcan la diferencia. Lo digo, insisto, por propia experiencia. Y es en los comienzos de la gestión cuando este tipo de relaciones se hacen del todo necesarias.

Todo lo generado por el departamento de promoción y publicidad tiene carácter externo y público. Aquí no hay juegos y desde el principio del desarrollo del proyecto ejecutivo, el departamento o la persona que se encargue de esta área, o el propio GC debe concebir su trabajo desde el punto de vista de la visibilidad buscada, haciendo frecuentes referencias al programa del centro y a su cumplimiento y, sobre todo, decir siempre la verdad. Nunca debemos engañar a la prensa hinchando cifras. Estos trucos no son serios y tienen poco vuelo.

5. Un balance de gastos

En función de la dimensión del centro cultural el GC puede y debe contar con un contable o equipo contable que atienda las necesidades financieras de dicho centro. Un buen GC debe aspirar a ser el cajero pagador habilitado por la institución de la que depende el centro, ya sea público o privado. Esto es crucial y determinante para la buena marcha del centro y para la independencia de criterios con la que se debe desempeñar el GC. Cuando no es así, suelen surgir problemas de entendimiento entre quien firma y aprueba el gasto, el controlador efectivo, y quien lo planifica, el GC. Ambas figuras deben coincidir para que la acción sea eficaz y expeditiva. Ya se sabe, quien paga manda.

Dicho esto, y en consonancia con esa responsabilidad libremente asumida, la primera tarea de un GC, al hacerse cargo de un centro, es averiguar cuál es el presupuesto y cuáles son los mecanismos de control del mismo, reclamando de inmediato ante bancos e instituciones financieras para sí la responsabilidad de firma. En segundo lugar, el GC debe familiarizarse con el sistema contable de cuentas que lleva su centro cultural. No se trata de conocer en detalle, pero sí por encima, las herramientas y técnicas del programa informático contable de su centro, pues para eso contará con un equipo profesional, sino de establecer los protocolos de actuación y vigilancia sobre dicho departamento.

En tercer lugar, y además del balance anual a que esté obligado un centro, de acuerdo a la legislación que se aplique, el GC, al llegar al centro, debe solicitar y encargar un balance de activos, pasivos y de patrimonio, incluyendo los inventarios que puedan existir de libros, objetos de arte, mobiliarios, etc. Por supuesto que aquí no voy a hablar de las maneras de hacer esto y de los programas informáticos que ayudan a resolver esta tarea. Del ábaco al Excel, cada centro, de acuer-

do a los protocolos administrativos del país, contará con un sistema informático definido por los organismos superiores de control de dicho centro. En caso de dudas razonables, el GC puede solicitar una auditoría externa que audite al centro durante el periodo anterior a su mandato. Es una buena forma de comenzar una gestión y de mostrar a los equipos propios la seriedad que el GC adscribe a esa tarea.

En cuarto lugar, el GC debe dedicar unas horas semanales a la vigilancia de cada uno de los balances de programas concretos así como a los arqueos de caja que se realicen. El viernes por la mañana es el día ideal para cerrar el ciclo semanal con un repaso a las cuentas. Ya lo dice el dicho: «la mujer del César no sólo debe ser honrada sino parecerlo».

Por último, en el tema de contratos y convenios, el GC debe comprender la importancia que su firma adquiere para su centro y para la entidad que lo financia. Si no comprende algo en derecho administrativo, o si alguna cláusula se presenta con oscuridad, el GC debe solicitar ayuda interna o externa antes de proceder a firmar algo sin plena seguridad de su acción. Es preciso leer detenidamente las estipulaciones a que el centro se obliga. Si está en otro país, el GC debe analizar bien cuáles son las legislaciones aplicables a dichos convenios y los fueros internacionales en caso de conflicto. Por regla general, los países de tradición continental suelen ser más generalistas a la hora de especificar las estipulaciones y obligaciones de los contratos. Los países anglosajones, en cambio, suelen detallar hasta el extremo lo que se espera de la otra parte y lo que realizará la propia. En estos últimos casos, lo que no esté incluido en el convenio no se hará o, lo que es seguro, se facturará aparte con el consiguiente incremento de gasto y perjuicio de volver a negociar en medio de la ejecución de un proyecto, cuando, en cierto modo, estamos vendidos. Aquí no vale aquello de «yo creía que...».

De modo que no demos nada por supuesto. Un convenio o contrato es lo que va a regular una acción cultural extendida en el tiempo. Y debe ser analizado, contrastado, y reposado. Las prisas son fatales en este aspecto. Lo ideal es que las primeras versiones partan de nosotros, los GCs, ya que con eso se sienta el terreno sobre el que queremos jugar. En otro libro, si hay oportunidad, ofreceré algunos ejemplos-tipo de contratos, convenios y acuerdos frecuentes con sus cláusulas y obligaciones. Por supuesto que es imposible resumir el conjunto de la actividad cultural en su casuística jurídica. Ese apéndice será sólo un aporte de trabajo a la reflexión del GC.

6. Una memoria anual

Las memorias de los centros culturales van acompañadas de los balances anuales. Se trata de un procedimiento administrativo exigido en la administración pública y recomendado en la privada. Sin embargo, la memoria es una herramienta que bien utilizada sirve para el objetivo mayor de documentar la actividad de un centro durante un ejercicio. Y es que la documentación de la actividad cultural suele ser una asignatura pendiente de algunos centros y gestores, que no le dan la importancia que merece. La documentación tanto en memorias como en archivos propios que recogen la actividad de un centro son instrumentos valiosos que sirven para preservar la memoria de un centro, de un periodo concreto, al tiempo que se constituyen como herramienta fundamental de cara a patrocinios públicos e institucionales.

Esta tarea no debe dejarse al azar ni en manos del departamento de contabilidad, que es el que suele acometer a final de año el enojoso deber de recapitulación. Digo enojoso porque los creativos del centro suelen desinteresarse por este capítulo, por ser, en principio, una responsabilidad más administrativa que cultural. Mi consejo es muy simple. La memoria debe hacerse durante todo el año. El GC debe encargar a sus responsables, propios o ajenos, incluso en los convenios, la elaboración de una memoria del acto, evento, exposición o simposio, una vez terminada la actividad. De ese modo, a final de año, y a falta sólo de la memoria económica, la memoria estará casi hecha. Por último, y aún sin incurrir en gastos excesivos, la memoria debe también tener un presupuesto asignado para su soporte material, tanto en papel como en formato digital, con un diseño gráfico que esté en consonancia con el del propio centro.

7. Una base de datos

Por último, pero no por carecer de importancia, para una buena gestión y administración, el GC debe preocuparse de mantener una buena base de datos del centro, actualizada periódicamente en periodos valle. Para ello, debe definir primero el programa informático que va a emplear, las casillas de categorías y subcategorías que afectan a su actividad, y las acciones periódicas que requieren cada una de éstas, puesto que no todos los incluidos en una base de datos requieren el mismo trato. Ejemplo: puede que todos reciban una revista o

un boletín, pero no todos recibirán una carta o felicitación de Año Nuevo, o un libro de regalo, o una invitación a un evento especial. Una vez que el GC defina y aclare sus necesidades en este terreno, y de nuevo hablo por experiencia, se le ocurrirán acciones respecto de su audiencia y maneras de emplearla al servicio de su centro.

No hace falta decir que las bases de datos de un centro son documentos reservados e intransferibles. Por razones de seguridad y de respeto a la intimidad de las personas, se debe cumplir lo que señale la ley del país en relación con esta materia. Una dirección electrónica o postal, un número de teléfono, una filiación, son informaciones sagradas que nos han sido confiadas sólo a nosotros, a un centro cultural. Si otra parte la requiere, se debe consultar siempre al interesado. Y ojo, porque es un error común, nunca se debe enviar un correo electrónico a un listado general en abierto. Este es un error muy frecuente.